

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2

قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: cm 3/cl/01/02/16



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : إشهار وعلاقات عامة

بعنوان:

## صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة

إعداد الطالبة:

شابي سارة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	محمد لمين دباغين سطيف2	أستاذ محاضراً	د. رجم جنات
مشرفا ومقررا	محمد لمين دباغين سطيف2	أستاذ	أ.د. عواج سامية
عضوا مناقشا	محمد لمين دباغين سطيف2	أستاذ محاضراً	د. قرناني ياسين
عضوا مناقشا	باجي مختار عنابة	أستاذ	أ.د. سعدي وحيدة
عضوا مناقشا	الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة	أستاذ محاضراً	د. محمد البشير بن طبة

السنة الجامعية: 2021 / 2022 م





# شكر وتقدير

يقول الله تعالى «واللّٰهُمَّ اِنِّىْ اَسْئَلُكَ الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ»

يقول رسول الله - صلى الله عليه وسلم - «من صنع إليكم معروفا فكافوه فإني لم تجروا ما تكافون به فإني حوّل الله سمى نرو  
أثكم فركافتموه»

الحمد لله الذي أبحرني وبتيتي علمي إنما هذا العمل المتواضع عمداً بلبس بجلال وجهه وحظيم سلطانه. وأسلمني وأسلم علمي سير  
الخلق الجمع خاتم الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله الذي خرس فينا حب العلم والعمل.

أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان لك من ساعدني علمي إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأستاذة المتفرقة البروفيسور  
«عواجم سامية» التي لم تبخل علياً بكل توجيهاً ونصائحها وأفكارها البناءة التي يمرح الصعب أمامي وأزالت  
العقبات من مسلكي فجزاك الله يا أستاذة خير الجزاء وجعلت منارة من منارات العلم الخالدة.

تشكراني الخالصة لك أستاذة وموظفي جامعة سطيف 2 وعلمي رأسهم عميد كلية العلوم الإيفانية والإسماعيلية الدكتور  
غراف نصر الدين.

كما أشكر بخالص الشكر والعرفان لك هؤلاء الذين ساعدوني في مشوارتي العلمي من بعيد أو من قريب.  
وهؤلاء أنني كل موظفي ومسؤولي ولجنة حنابة وبلدياتها الذين قدموا لي كل التسهيلات للجزاء الدراسة التطبيقية..  
لك هؤلاء ولكل أستاذة قسم علوم الاجتماع والاتصال ولكل أستاذتي طيبة مشوارتي العلمي والأكاديمي ألف شكر  
ومئة ألف عبارة تقدير وامتنان..

# إهداء

قال تعالى

”واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا“

إله النبي وهبتي العرور وودا وأزهارا وهبتي الحب بحورا وأزهارا

إله النبي لو جفت كلما نبي ما وفيها حقها.... أُمي

من تسم عينها أشرق ودمع عينها أغرق وتضل معي وروة أزرعها بيستاني وتضل أُمي حنواني أهديتك الأجل

أحماي

إله النبي زرع بردا حلي الطموح والكفاح وحليني كيف أكون نفسي إله النور النبي بضيء سمانتي

إله النبي تحمل المواق للأجل إسعادي... أُمي

أهديتك الأجل أحماي

أنت خالي العزيز ميرادي حيدر الكريم أسأفني الأول يا سراج وربي زرعحت فيا الصبر والمتابعة والطلوع وانما

إله الألفظ أظالم الله حمرتك.... أهديتك هذا العمل

إله أسأفني الفاضلة ومتر فني النبي أعتبرها قدوتي وحبيبي.... «أرو حواج سامية وكل حائلتها الكريمة»

إله إخوتي الأحرار وخاصة أختي الصغير معز الدين:

أخاللي والأحماح والعاس وأولادهم..... إله أرواح أجدادي الطاهرة.

عزرا لمن للأمله هذه الورقة هو محفوظ في قلبي ومنقوش في حباتي فكري جميلة إله كل دفعني وكتوراه علوم الأجل

والإتصال تخصص إتهار وعلقات عامة 2017/2016

# سارة

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	آيات قرآنية
	شكر وتقدير
	إهداء
	خطة البحث
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة</b>	
05	الإشكالية
12	أسباب اختيار الموضوع
13	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
16	مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها
39	الدراسات السابقة
83	الإجراءات المنهجية للدراسة
83	- نوع الدراسة ومنهجها
88	- مجتمع البحث وعينة الدراسة
91	- أدوات جمع البيانات
96	- مجالات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الصورة الذهنية</b>	
99	تمهيد
100	طبيعة الصورة الذهنية
102	أنواع الصورة الذهنية
104	أبعاد الصورة الذهنية
105	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية (المؤشرات)
112	مصادر تكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة

116	أهمية الصورة الذهنية
117	تغيير الصورة الذهنية
118	استراتيجية بناء صورة ذهنية إيجابية
123	وسائل الإعلام و الصورة الذهنية
124	الميكانيزمات الوظيفية للصورة الذهنية
127	المدخل النظري لدراسة الصورة الذهنية
133	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإدارة العمومية والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية</b>	
135	تمهيد
136	مميزات الإدارة العمومية
137	مستويات الإدارة العمومية
140	مبادئ الإدارة العمومية
143	اهداف الإدارة العمومية
145	وظائف الإدارة العمومية
146	المنطلقات النظرية للإدارة العمومية
154	المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية
158	نماذج تقديم الخدمة العمومية
162	انواع الخدمة العمومية
164	المبادئ الاخلاقية في قوانين الخدمة العمومية الجزائرية
165	نظام الادارة المحلية ومستوياته حسب الدستور الجزائري وقانون الجماعات الإقليمية
181	اهداف الادارة العمومية ومتطلبات نجاحها في الجزائر
183	مظاهر اجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية في الجزائر
184	الخدمة العمومية في الادارة المحلية في الجزائرية
188	المظاهر السلبية للبلدية في الجزائر
191	مشاكل الخدمة العمومية في الادارة المحلية الجزائرية
194	معيقات تطبيق الادارة الالكترونية التي جاء بها مشروع الجزائر الالكتروني 2008-2013
195	خلاصة الفصل

**الفصل الرابع: صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة  
دراسة ميدانية لعينة من مواطني الإدارات المحلية لولاية عنابة.**

199	تمهيد
200	تحليل البيانات الشخصية
204	مستوى معرفة المواطن بإجراءات تحسين الخدمة (على مستوى الإدارة المحلية)
249	درجة تكفل الإدارة المحلية (البلدية) بانشغالات المواطن
274	معدل تقدير المواطن لإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر
302	النتائج العامة للدراسة
307	التوصيات والاقتراحات
194	الخاتمة
311	قائمة المراجع
325	الملاحق
	الملخص



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
123	الفرق بين الصورة الذهنية ومفاهيم أخرى مرتبطة بها	4
200	توزيع مفردات العينة حسب متغير الإقامة وفق مؤشر الإقامة	1-4
200	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس وفق مؤشر الإقامة	2-4
201	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن وفق مؤشر الإقامة	3-4
202	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي وفق مؤشر الإقامة	4-4
204	معرفة المواطن بتوفر الخدمة على مدار 24 من خلال الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت +مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	5-4
209	معرفة المواطن استخراج الوثائق الإدارية (استمارة/طلب/شهادة) من الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت دون الحاجة للتنقل إلى مقر البلدية + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	6-4
210	معرفة المواطن بإمكانية الحصول على (المعلومات المتعلقة بالخدمة/تحميل الوثائق الإدارية) باستخدامك للتطبيق الإلكتروني "إجراءاتي الإدارية" + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	7-4
215	معرفة بتقليص وثائق الملفات الإدارية + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	8-4
2018	معرفة المواطن بإمكانية إدراج طلب حصولك على بطاقة التعريف البيومترية الالكترونية عبر رقم جواز السفر البيومتري من خلال الانترنت حيث يتم إبلاغك بالاستلام عبر رسالة نصية قصيرة SMS + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	9-4
220	معرفة المواطن بإمكانية تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية الكترونيا عبر الأنترننت بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	10-4
223	معرفة المواطن بإمكانية إرسال الشكاوي الكترونيا (إبلاغ عن مشكلة/تقديم طلب/ تقديم اقتراح/أدلي بملاحظة) عبر الموقع الرسمي للوزارة الوصية مع تلقك للرد عبر بريدك الالكتروني الشخصي وفق مؤشر الإقامة	11-4
224	معرفة المواطن بتخصيص رقم هاتفي للمواطنين(الرقم الأخضر 1100) من قبل وزارة	12-4

	الداخلية والجماعات المحلية للإستماع لإنشغالاتك حول الخدمة + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	
226	معرفة المواطن بوجود صفحة رسمية (بلديتك/ولايتك/الوزارة الوصية) عبر موقع " فيسبوك" تكون فيها النقاشات متبادلة (موظفين/ مواطنين) بطريقة مباشرة + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	13-4
230	معرفة بإمكانية طلب جواز سفر إستعجالي عبر الانترنت + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	14-4
231	معرفة المواطن انه تم إدخال رخصة السياقة البيومترية حيز التنفيذ + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	15-4
238	استفادت المواطن من هذه الخدمات +مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة	16-4
241	مدى معرفة المواطنين بهذه الإجراءات وفق مؤشر الإقامة	17-4
244	سبب قصد المواطن لمصالح البلدية وفق مؤشر الإقامة	18-4
249	تقييم المواطن لخدمة الاستقبال والتوجيه وفق مؤشر الإقامة	19-4
251	تفضيل المواطن من عدمه لوجود توصية تسهل تعامله مع إدارة البلدية+مصدرها وفق مؤشر الإقامة	20-4
258	المشاكل والانشغالات التي يطرحها المواطن وفق مؤشر الإقامة	21-4
261	الجهة التي يطرح عليها المواطن انشغاله وفق مؤشر الإقامة	22-4
264	اليوم الذي يطرح فيه المواطن الإنشغال وفق مؤشر الإقامة	23-4
267	مكان الاستقبال وفق مؤشر الإقامة	24-4
270	الوقت الذي يستغرقه المسؤول في الحديث مع المواطن عن إنشغاله وفق مؤشر الإقامة	25-4
271	تلقي المواطن لرودود حول إنشغالاته من عدم تلقيه وفق مؤشر الإقامة	26-4
273	مدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها وفق مؤشر الإقامة	27-4
273	أسباب عدم تقديم الخدمة بسرعة للمواطنين وفق مؤشر الإقامة	28-4
276	رأي المواطن في مستوى الخدمات الحالية المقدمة من طرف مصالح البلدية وفق مؤشر الإقامة	29-4

278	الاختصار في الوقت اللازم لقضاء المعاملات وفق مؤشر الإقامة	30-4
280	إيجاد نوع من العدالة في التعامل مع المواطنين وفق مؤشر الإقامة	31-4
280	مساهمة الإجراءات الجديدة في التقليل من ظاهرة الطوابير وفق مؤشر الإقامة	32-4
282	مساهمة الإجراءات الجديدة في التقليل من تراحم المواطنين وفق مؤشر الإقامة	33-4
283	تقليل هذه الإجراءات من حدة إنفعالات وتوتر المواطنين وفق مؤشر الإقامة	34-4
286	مساهمة هذه الإجراءات في إلغاء ضرورة لجوء المواطن إلى وساطة لقضاء معاملاته وفق مؤشر الإقامة	35-4
286	مساهمة هذه الإجراءات في إلغاء ضرورة تنقل المواطن بين الإدارات الحكومية لقضاء معاملة واحدة وفق مؤشر الإقامة	36-4
288	التحسين في طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين وفق مؤشر الإقامة	37-4
288	مدى كفاية أيام الاستقبال وفق مؤشر الإقامة	38-4
289	مستوى رضا المواطن عن الخدمات الحالية للمصالح البلدية وفق مؤشر الإقامة	39-4
289	مصادقية هذه الإجراءات لدى المواطن وفق مؤشر الإقامة	40-4
300	عمل هذه الإجراءات على محاولة استمرارية العلاقة مع المواطن وفق مؤشر الإقامة	41-4
301	ثقة المواطن في الإجراءات	42-4
301	مساهمة هذه الإجراءات في تحسين صورة البلدية لدى المواطن وفق مؤشر الإقامة	43-4

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
55	مؤشرات تشكل الصورة الذهنية للمنظمة	2-1
67	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى المستفيدين من الخدمة	2-2
68	عملية تكوين الصورة الذهنية حسب النموذج المعرفي ( نموذج معالجة المعلومات على مستوى الذاكرة)	3-2
70	مستويات الإدارة وأهم المهام لكل مستوى	4-2



# مقدمة



إن موضوع صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة، يعتبر من المواضيع المهمة التي تحتاج إلى البحث والدراسة، نظرا للمعطيات الراهنة وإفرازات الواقع السياسي والاقتصادي والتنظيمي للإدارات والمؤسسات في الجزائر، لذلك تعتبر الإدارة العمومية وسيلة الدولة لتنفيذ سياساتها وتسيير شؤونها، فمن خلالها تباشر الدولة مهامها الخاصة برعاية شؤون مواطنيها والقيام على مصالحهم، وبالتالي فإن غاية الحكومة من إيجاد الإدارة العمومية هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر من الجودة والفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم.

وعلى الرغم من أن وجود الإدارة العمومية أمر حتمي في المجتمعات عبر العالم إلا أن نجاحها في تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها يتوقف على مساندة المواطنين لها وتعاونهم معها، غير أن هذا في حد ذاته مرهون بانطباعاتهم وإنتاجهم نحوها وتقييمهم لها أو بعبارة أخرى متوقف على الصورة الذهنية لها لدى المواطن، وهذه الأخيرة تتأثر بمتغيرات عديدة أهمها مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف هذه الإدارات ومدى تناسبها مع تطورات المجتمع من جهة وتزايد حاجة المواطنين للمصالح العمومية الإدارية من جهة أخرى.

وإدراكا منها لذلك ولأن الإدارة العمومية هي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها، فقد عمدت الجزائر إلى مباشرة عمليات إصلاح عمومي وعصرنة إدارتها من خلال اعتماد آليات وإستراتيجيات الحوكمة والرشادة في سبيل النهوض بأداء إدارتها الحكومية، وتحسين مستوى خدماتها سعيا منها إلى تحسين صورتها لدى المواطن، وبناء علاقة ثقة و تعاون معه عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013 .

وفي ضوء ما تقدم ذكره تحاول دراستنا الكشف عن واقع الصورة الذهنية الحالية التي يرسمها المواطن الجزائري عن الإدارة العمومية محل الدراسة في ظل الإجراءات الجديدة التي جاءت بها الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية، والرفع من جودتها وزيادة فعاليتها وكفاءة موظفيها وتقريب الإدارة من المواطن.

وقد اشتملت الدراسة على مقدمة وخاتمة وأربعة فصول، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة وتضمن: طرح الإشكالية والتساؤلات، أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة، الإجراءات المنهجية للدراسة(نوع الدراسة ومنهجها، مجتمع البحث والعينة، أدوات جمع البيانات) وأخيرا مجالات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد عالج متغير الصورة الذهنية وحمل نفس العنوان، حيث تطرقنا فيه إلى طبيعة الصورة الذهنية، أنواع الصورة الذهنية، أبعاد الصورة الذهنية، عوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية (المؤشرات)، مصادر تكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة، خصائص الصورة الذهنية، مميزات الصورة الذهنية، أهمية الصورة الذهنية، تغيير الصورة الذهنية، إستراتيجية بناء صورة ذهنية ايجابية، وسائل الإعلام والصورة الذهنية، الميكانيزمات الوظيفية للصورة الذهنية،

المدخل النظري لدراسة الصورة الذهنية.

في حين خصص الفصل الثالث للمتغير الثاني وجاء تحت عنوان الإدارة العمومية والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية، تناولنا فيه مميزات الإدارة العمومية، مستويات الإدارة العمومية، مبادئ الإدارة العمومية، أهداف الإدارة العمومية ووظائفها، المنطلقات النظرية للإدارة العمومية، المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية، نماذج تقديم الخدمة العمومية ، أنواع الخدمة العمومية، المبادئ الأخلاقية في قوانين الخدمة العمومية الجزائرية، نظام الإدارة المحلية ومستوياته حسب الدستور الجزائري وقانون الجماعات الإقليمية ، أهداف الإدارة المحلية ومتطلبات نجاحها في الجزائر، مظاهر إجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية في الجزائر، الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية المظاهر السلبية للبلدية في الجزائر مشاكل الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية.

ليكون الفصل الرابع إطارا للدراسة الميدانية وجاء تحت عنوان دراسة ميدانية على عينة من الإدارات المحلية (البلديات) لولاية عنابة، وتضمن هو الآخر العناصر الآتية: عرض وتحليل البيانات السوسيوديمغرافية، عرض وتحليل البيانات الخاصة بدرجة معرفة المواطن بإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية، عرض وتحليل البيانات الخاصة بمستوى تكفل الإدارة بانشغالات المواطن، عرض وتحليل البيانات الخاصة بمدى تقدير المواطن لهذه الإجراءات ، النتائج العامة للدراسة وأخيرا التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول :

## الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

1. الإشكالية.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. مفاهيم الدراسة.
6. الدراسات السابقة.
7. الإجراءات المنهجية للدراسة.
  - 1.7 - نوع الدراسة ومنهجها.
  - 2.7 - مجتمع البحث وعينة الدراسة.
  - 3.7 - أدوات جمع البيانات.
8. مجالات الدراسة



## 1/1. الإشكالية:

تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد و للمؤسسة نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات و تشكيل السلوك، وقد أصبح تكوين الصورة الحسنة هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه المؤسسات على إخلاف أهدافها، مجال عملها وإطار نشاطها، والإدارة العمومية ليست بمعزل عن ذلك، فهذا الجهاز له من الأهمية بمكان في كل المجتمعات، فهو يؤثر في حياة الأفراد ويتأثر بهم، والإدارة العمومية جهاز يتعامل مع قاعدة عريضة من الجماهير (المواطنين) ،ولها دور حيوي في كل دولة بحيث، أن مهامها هي انعكاس لمهام الدولة، فهي أداة لتنفيذ الخيارات والسياسات المنتهجة من طرفها، كما أنها الوسيط الذي يضمن الاتصال بين الحكومة والمواطن، وهي تتدخل في حياة الأفراد وتنظم شؤونهم العامة والخاصة، كما تعتبر المرتكز في تطويرهم والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في الميادين كافة، لذلك تسعى الإدارة العمومية كأى مؤسسة أخرى إلى تنفيذ السياسات و الخطط الكفيلة لتكوين صورتها لدى المواطن على النحو الذي تريده وتخطط له، فالصورة الذهنية للمنظمات والمؤسسات تكتسب أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد نحو مختلف الجوانب ذات العلاقة بالمنظمة أو المؤسسة، إذ تعد الصورة الذهنية نتاج طبيعي للتفاعلات الاتصالية المختلفة لمجموع خبرات الأفراد المباشرة وغير المباشرة التي يتلقونها ، ولا شك أن سهولة التغيير أو صعوبته يعتمد على رسوخ الصورة الذهنية لدى الجمهور أو عدم رسوخها، حيث تقوم الصورة من خلال تأديتها لوظائفها النفسية والاجتماعية والاتصالية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه باعتبارها مصدر آراء الناس واتجاهاتهم و سلوكهم، و انطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية وتكون الرأي العام للمجتمع فإنه يتحتم على المنظمات والمؤسسات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة لصناعة صورة ذهنية إيجابية عنها تكفل وجود رأى عام مناصر لقضاياها ومواقفها ودعمها بشتى أنواع الدعم في الظروف المختلفة<sup>1</sup>، حيث ظلت الإدارات العمومية في الجزائر تعمل لعشرات السنوات في ظل نظام الإدارة التقليدية الورقية واعتمادها على وسائل تقليدية بسيطة في تلبية احتياجات المواطن وتقديم الخدمات له، لكن مع ازدياد عدد شكاوي المواطنين حول رداءة الخدمة العمومية وعدم تحقيقها للأهداف المطلوبة منها وعلى رأسها رضا المواطن، بسبب بطئ إجراءات تقديم

<sup>1</sup> \_ أحمد السيد كردي، علاقات العامة و تكوين الصورة الذهنية للمنظمة، جامعة الملك سعود،

http://kenanaonline.com ، تاريخ التصفح 2018/4/2، سا 20:57.

الخدمة وانتشار البيروقراطية ، وانتشار الأخطاء الإدارية وضخامة حجم الملفات ، هذا الأمر أرهق القائمين على العمل الإداري وأرهق المواطن واستنزف الوقت والمال ، لكن مع التقدم العلمي والتكنولوجي على مستوى التقنية وظهور الانترنت وتطبيقاتها الجديدة أعطى فتحا جديدا للعمل الإداري من اجل تجاوز نقائص الإدارة التقليدية ، وتبني نموذج الإدارة الالكترونية لتقديم الخدمة للمواطن في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة مع الاستفادة من الرقمية في تقديم خدمة أحسن وضمان الجودة وتطوير العمل الإداري بكفاءة عالية.

فالإدارة الناجحة تسعى إلى التعرف على انعكاسات أعمالها وإنجازاتها في أذهان جماهيرها أو ما يعرف بالصورة الذهنية للمؤسسة، والتي تمثل نقطة الالتقاء والتداخل بين الجماهير وبين المؤسسة وتعبّر عن واقعها وكل ما يتصل بها و يصدر عنها ككيان في المجتمع. ومحصلة نهائية لانطباعات، مشاعر، خبرة ومعلومات أفراد الجمهور المتعامل مع المؤسسة وتقوم على خصائصها الشخصية. و تبرز أهمية الصورة بالنسبة للمؤسسة في تهيئة المناخ الملائم لتحقيق أهدافها ونجاح سياستها والترويج لأوجه النشاط المختلفة فيها.

وهو ما أدى بالجزائر على غرار بلدان العالم إلى تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، وهذا يدخل ضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية ، التي شملت كل القطاعات الحكومية في الدولة ، وأهمها قطاع الخدمات العامة ، وهو ما استلزم إدخال تحسينات على شكل الخدمات المقدمة للمواطنين ، بالتالي تطوير المهام والأنشطة والرقمي بمستوى التعامل مع المواطن، بهدف تقديم خدمة مميزة وذات جودة ، لكسب رضى المستفيدين من الخدمة العمومية ، وعليه اعتبرت هذه الإستراتيجية كأهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل الدولة الجزائرية في تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتحقيق والشفافية، الرقابة ، روح المسؤولية ، وسيادة دولة القانون وسرعة الاستجابة للخدمات ، وهو ما أدى إلى ضرورة تفعيل الخدمات والأنشطة المقدمة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية ، مع ضرورة التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وذلك من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الالكترونية الحديثة، لتوفير المرونة اللازمة والاستجابة السريعة للمتغيرات

الداخلية والخارجية<sup>1</sup> وتحسين مستوى الاستجابة والفعالية في القضاء على العراقيل البيروقراطية وبالتالي إشباع الحاجات المتزايدة للمواطن والقضاء على الصورة السلبية للإدارة العمومية الجزائرية، والتي ترسخت في أذهان المواطن طيلة عقود من الزمن وهو الأمر الذي يعود إلى طبيعة الخدمة العمومية في حد ذاتها من جهة و ما يعود إلى الذهنيات والممارسات من جهة أخرى وهو الأمر الذي أكدته العديد من الدراسات والأبحاث، فبالنسبة لطبيعة الخدمة العمومية فإن إدارتها تتعرض إلى ضغوطات تحد من كفاءتها وتمنعها من تحقيق أهدافها<sup>2</sup> والإدارة العمومية في كل المجتمعات جهاز يتعامل مع قاعدة عريضة من الجماهير (المواطنين)، ولها دور حيوي في كل دولة بحيث أن مهامها هي انعكاس لمهام الدولة، فهي أداة لتنفيذ الخيارات والسياسات المنتهجة من طرفها كما أنها الوسيط الذي يضمن التوازي والاتصال بين الحكومة والمواطنين، وهي تتدخل في حياة الأفراد وتنظم شؤونهم العامة والخاصة، كما تعتبر المرتكز في تطويرهم والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في الميادين كافة.

كما إن تزامن نشوء وتطور الأمراض البيروقراطية في الجزائر بالموازاة مع التقهقر الاقتصادي وعجز الأجهزة الإنتاجية على تحقيق أرباح مالية، السبب الذي جعل من الجهاز البيروقراطي للدولة ينفرد بمهمة الإصلاح والتغيير وبالرغم من أن جميع الحكومات الجزائرية قد تعرضت في محتوى برامجها إلى خطورة الأمراض البيروقراطية وطرح مقابلها فكرة الإصلاح الإداري الشامل لمعالجة أزمات الإدارة الجزائرية، لكن في كل الظروف نسمع ونلاحظ ونلمس استمرارية هذه الأمراض وتواصلها، وقد أفرزت هذه الوضعية حالة عدم الثقة بين المواطن والإدارة، مما جعل رابطة الثقة بينهما تتحل وتحل محلها أدوات غير شرعية في التعامل، كما يتكرر مصطلح خدمة المواطن في كل الخطابات السياسية في حين أن السلطة السياسية تولي الأمر إلى أناس ليست لهم القدرة على تصور طبيعة الخدمة وكيفية التعامل مع الجمهور ولهذا نجد الأمراض التي ما فتئت تنتشر عبر كل التنظيمات الإدارية نذكر منها: الإهمال وسوء

<sup>1</sup> ميلود طيبش، مجدوب فابيزة، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية "قراءة في المفهوم وآليات التطبيق" العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية" جامعة سطيف 02 ص 426.

<sup>2</sup> قاسم ميلود: علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر القانون والسياسة، جامعة ورقلة العدد 5، 2011 ص 72.

معاملة الجمهور، بروز ظاهرة المحسوبية والواسطة وأثرها على مبدأ تكافؤ الفرص، استغلال وسائل وأدوات الدولة للكسب غير الشرعي كما أن طبيعة الامتيازات وندرتهما ساعد في بروز ظاهرة الرشوة<sup>1</sup>

وهو ما حمل الحكومة الجزائرية على مباشرة عمليات إصلاحية وإعتماد سياسات جديدة في سبيل النهوض بأداء إدارتها وإشباع الحاجات المتزايدة للمواطنين، عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 . 2013 إذ تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى إهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل التجربة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الإقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، وإستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الإعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية في 13 محورا كما يلي :

تسريع إستخدام تكنولوجيات الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية، إذ سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والإتصال وتعزيز إستخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية : إستكمال البنى الأساسية، وضع نظم إعلام مندمجة، نشر تطبيقات قطاعية متميزة، تنمية الكفاءات البشرية، تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى، تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والإتصال عبر إعادة بعث عملية عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع والزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة .. إلخ.

وذلك في إطار إعداد إستراتيجية ‘الجزائر الإلكترونية‘ توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز، تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة و تأهيل البنية التحتية الوطنية للإتصالات و تأمين الشبكات ونوعية خدمات الشبكات إلى جانب التسيير الفعال لإسم نطاق ‘DZ‘ تطوير الكفاءات البشرية عبر إعادة

<sup>1</sup> - قاسم ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 74.

النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال . تلقين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية و تدعيم البحث والتطوير والإبتكار مما يستلزم الإقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الإقتصاد ، إذ أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات الإعلام يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسنة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن إستخدام وتطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات إلى جانب الإعلام والاتصال و إعداد وتنفيذ مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر و إقامة نسيج جمعي كإمتداد للمجهود الحكومي و تثمين التعاون الدولي و المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية وإقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيايات والمهارات بالإضافة إلى آليات التقييم والمتابعة و. إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية وإعداد قائمة مؤشرات ملائمة و الإجراءات تنظيمية لتدعيم الإنسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، وأخيرا ولتنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية يستلزم موارد مالية معتبرة ، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية وضعت له ميزانية خاصة وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

فالإدارة العمومية تستهدف خدمة المواطن والعلاقة بينهما علاقة حتمية ومستمرة، ولا تستطيع هذه الإدارة أن تقوم برسالتها وأداء المهام المنوطة بها بكفاءة في غياب تعاون ومساندة المواطنين لها، وهذا في حد ذاته يرتبط في أحد أبعاده الأساسية بانطباعات المواطن عنها واتجاهاته نحوها أو بصيغة أخرى بصورتها الذهنية لديه. فإذا ما كانت صورة تتسم بالنقمة والايجابية فمن المنطقي أن نجد تعاونا ومساندة من جانب المواطنين للإدارة مما يضيف عليها نوعا من الشرعية داخل النسق الاجتماعي والعكس في حالة وجود انطباعات وإتجاهات سلبية لدى المواطن نحوها، هاته الصورة هي تعبير عن واقع الإدارة و تعكس ثقافتها وأدائها بصورة تسمح للمواطنين بتكوين فكرة أو حكم عنها قد يكون دائما أو مؤقتا وهذا حسب ذهنية المواطن وحسب السلوك الذي تسلكه الإدارة و الإستراتيجية التي تعمل بها.و تتأثر كل من الإدارة و جمهور المواطنين في سلوكهم بتلك الصورة و مدى انعكاسها على سمعة الإدارة، ومن ثمة فإن المعرفة المستمرة والتتبع الدائم لصورتها يمكن الإدارة من بناء إستراتيجية تعمل من خلالها على النهوض الدائم بمستوى خدماتها والتوفيق بين مصالحها ومصالح جمهور المواطنين.

وانطباع المواطن عن أجهزة الإدارة العمومية وتقييمه لها وصورتها لديه مرهون بالعديد من العوامل والمتغيرات والتي أبرزها مدى قدرة هذه الأجهزة على التكفل باحتياجاته، تلبية رغباته والوقوف على مصالحه وطلباته، ولذلك فإن تحديث الإدارة العمومية بمختلف أجهزتها ودوائرها شكّل انشغالا مشتركا للعديد من الدول في العالم. هذا الانشغال تحوّل تدريجيا إلى معبر إجباري لإضفاء النوعية على الخدمات العمومية، فالمجتمع يزداد تعقيدا وطلبات المواطنين للمصالح العمومية خاصة الإدارية منها في ارتفاع مستمر، والإدارة العصرية وحدها القادرة على تقديم خدمات ترقى لمستوى تطلعات المواطنين لأنها قبل كل شيء إدارة ناجحة، نزيهة، شفافة، ومنشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها وهو ما من شأنه إيجاد صورة إيجابية وقبول اجتماعي لها لدى المواطن.

حيث يوفر نموذج الإدارة العمومية الالكترونية فرصا للنجاح في تقديم الخدمة العمومية للمواطنين بوضوح ودقة وسرعة وتحقيق الانسجام والترابط وسرعة الانجاز بالنسبة للمؤسسات الخدمية في الدولة، ومن الإجراءات الجديدة التي تبنتها الجزائر لعصرنة وتطوير عمل الإدارات المحلية نظام الرقمنة أو المعلوماتية أو نظام الشبكات كرقمنة نظام الحالة المدنية ، جواز السفر البيومتري، بطاقة التعريف البيومترية... الخ ويتجلى ذلك من خلال استحداث مصلحة بالبلدية سميت بمصلحة الوثائق البيومتري الالكترونية وكل ذلك من اجل تحسين الخدمة العمومية، وانطلاقا من هذا المعطى و حتمية لتحسين الخدمة العمومية في الإدارات العمومية الجزائرية ، وبالتحديد الإدارات المحلية (البلديات) حيث تعد البلدية الخلية الاساسية في عملية التنظيم الاداري نظرا لاتصالها المباشر بالمواطن، مما جعلها الجهة المخول لها تقديم الخدمات الاساسية في شتى الميادين حتى يتحقق انفتاح الانسان والعيش الكريم في جو يسوده الهناء والاطمئنان. وبالرجوع الى قانون البلدية نجد انه حدد العديد من الميادين التي تتدخل فيها البلدية نذكر منها: في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما كافة الاجراءات<sup>1</sup>، اضافة الى قانون البلدية هناك العديد من النصوص القانونية توكل للبلدية مهمة تقديم خدمة عمومية في مجالات عديدة، نذكر منها قانون الصحة<sup>2</sup>، قانون حماية البيئة<sup>1</sup>، قانون التهيئة العمرانية، قانون استغلال المناطق السياحية<sup>2</sup>... الخ ، ورغم

<sup>1</sup>-د.سليمانى السعيد ، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الاعمال ،دع، انظر: <http://frssiwa.blogspot.com>

<sup>2</sup>-راجع القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16-02-1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية العدد 08/1985.

كل الجهود التي بذلتها الدولة من أجل إصلاح هياكل الدولة في شتى الميادين باعتباره خيارا سياسيا حيث تم تشكيل لجنة وطنية كلفت بهذه المهمة، كما اتخذت السلطة إجراءات عديدة بهدف تحسين الخدمة العمومية على مستوى كل المرافق العمومية كإجراء عملي وكهدف عاجل، كل هذا تحت رقابة المسؤول الأول في الدولة رئيس الجمهورية السابق، الذي أكد في العديد من المناسبات على ضرورة إعادة النظر في ضوابط واليات وطرق تسيير المرافق العمومية من أجل تقديم خدمات في المستوى المطلوب، وفي ظل التوجه العالمي نحو رقمنة الخدمات العمومية وتحول الدول نحو الحكومة الالكترونية ومنها الجزائر ، اخترنا مجموعة من الإدارات المحلية (البلديات) على مستوى ولاية عنابة الأكثر كثافة سكانية بلدية عنابة وسط، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال، عنابة كميدان للدراسة، وفي ظل الإشكال المطروح حول قدرة الجزائر على إنجاح هذه التجربة الفتية ، وملاءمتها مع الواقع الإداري للمؤسسات العمومية في الجزائر والظروف الاجتماعية والاقتصادية الراهنة للبلاد، وواقع الصورة الذهنية الحالية لهذه الإدارات لدى المواطن الجزائري.

وهو ما دفعنا إلى طرح السؤال الآتي:

**ما هي الصورة الذهنية للإدارة العمومية لدى المواطن الجزائري في ظل إجراءات تحسين الخدمة؟**

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الآتية:

- ما هي درجة معرفة المواطن الجزائري بإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية (بلدات ولاية عنابة)؟
- ما هو مستوى تكفل الإدارة المحلية (بلدات ولاية عنابة) بانشغالات المواطن؟
- ما هو معدل تقدير المواطن لإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر ؟

---

<sup>1</sup>-راجع القانون رقم 02-11 المؤرخ في 17-02-2011 يتعلق بالمجالات المحمية في اطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية، العدد 2011/13، ارجع كذلك القانون رقم 10-03 المؤرخ في 19-07-2003 يتعلق بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية، العدد 2003/43، راجع كذلك القانون رقم 19-01 المؤرخ في 12-12-2001 يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وازالتها، الجريدة الرسمية العدد 2001/77.

<sup>2</sup>-قانون رقم 02-03 مؤرخ في 17-02-2003 يحدد القواعد العامة لاستعمال والاستغلال السياحيين للشواطئ، الجريدة الرسمية العدد 2003/11.

### 2/1 أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع أي بحث وتحديد إشكاليته يكون نتيجة العديد من الأسباب، قد تكون هذه الأسباب منطلقها ذاتي يتعلق بالدوافع الشخصية، وقد يكون منطلقها موضوعي لأسباب علمية يفرضها الواقع والبيئة التي يتواجد بها الباحث ، فتكون بمثابة دوافع محفزة لاختيار موضوع دون آخر ، ولذلك تنقسم الأسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

#### - أسباب ذاتية:

- من أهم الأسباب الذاتية التي دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع الميل الشخصي إلى البحث في هذا المجال لاعتباره من المجالات الشيقة والممتعة للدراسة من جهة ومن جهة أخرى الشعور بالمسؤولية في ضرورة المشاركة في البحث عن اقتراحات لحل إشكالية ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر بما يكرس توفير بيئة مساعدة على تطبيق الاستراتيجيات المتبعة من قبل الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من المؤسسات والإدارات بهدف تحقيق الشفافية ، الرقابة ، روح المسؤولية ، وسيادة دولة الحق والقانون وسرعة الاستجابة للخدمات العامة حتى نساهم في الدفع بعجلة التقدم في وطننا.

- اختارت الباحثة هذا الموضوع أيضا، لأنه ليس من المواضيع المتداولة والمعتادة، نظرا لحدائته حيث تعد إجراءات تحسين الخدمة العمومية ورقمنة قطاع الخدمات العامة في الجزائر، حديث الساعة لكونه من أهم المشاريع التي تحتل الأولوية لدى الحكومة الجزائرية، كما أرادت الباحثة الاستفادة من الاستثمار في الجوانب الايجابية للإعلام المحلي لدعم هذه المجهودات المبذولة من طرف الدولة والحكومة الجزائرية ، لنقل أهم مستجدات تحسين الخدمة العمومية للمواطن وتوضيح الإجراءات الالكترونية لحصوله على هذه الخدمات الجديدة، خاصة على مستوى الإدارات المحلية "البلديات"، إلى جانب تسليط الضوء على الجوانب السلبية لطرق تطبيق وتنفيذ هذه الإجراءات ونقل انشغالات المواطنين عبر وسائل الإعلام، نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة في تشكيل الصورة الذهنية للأفراد.

#### - أسباب علمية موضوعية:

- قلة الدراسات العلمية المتخصصة حول هذا الموضوع في مستوى إطلاع الباحثة، خاصة إذ يشكل ربط متغيرات الدراسة بالشكل الذي هي عليه الآن طرعا جديدا يستحق الدراسة والبحث أكثر، بالإضافة إلى



أهمية الإدارة العمومية الممثلة في الإدارة المحلية " البلدية " يجعلها ميدانا خصبا للدراسة الأكاديمية والبحث العلمي.

- أن الحاجة إلى مزيد من التعمق في هذا الموضوع ما تزال قائمة، على الرغم من أن دراسة الصورة الذهنية وعوامل تشكيلها حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجالات علمية مختلفة.

- أهمية الموضوع وحدثته لأنه موضوع الساعة وذلك بتناوله الإجراءات الجديدة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر وانعكاسها على صورة الإدارة العمومية لدى المواطنين.

- تضارب الآراء حول الصورة الذهنية للإدارة العمومية لدى المواطن الجزائري، وعدم الاتفاق على موقف واحد اتجاه هذه الصورة بين (سلبية، محايدة، غامضة...الخ) وتأثير هذه الصورة على اتجاهات وسلوكيات المواطنين.

- ارتباط الموضوع بالمسار الدراسي والتخصص العلمي الذي يهتم بدراسة الظواهر الاتصالية في بيئات وأوساط متنوعة.

### 3/1 أهمية الدراسة:

- إن أهمية هذه الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع الذي تدور حوله، والذي يحاول أن يدرس ويحدد صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة وبالتحديد الإدارة المحلية الممثلة في "عينة من بلديات ولاية عنابة" والتعرف على اتجاهات المواطن وسلوكياته إزاء هذه الإجراءات الجديدة التي بادرت بها الحكومة الجزائرية لتحسين خدمات إدارتها ومؤسساتها العمومية وتقديمها للمستفيدين بشفافية وبكفاءة عالية، استجابة لتحديات فرضها التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم وتحول الدول والحكومات نحوى الخدمة الالكترونية ورقمنة الإدارات العامة، للرفع من جودتها وزيادة فعاليتها لتلبي تطلعات المواطنين.

- وتأتي الأهمية كذلك من ضرورة متابعة العلاقة بين المستجدات في وسائل الإعلام عن إجراءات الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية وطرق تطبيقها وتنفيذها على مستوى الإدارات المحلية "البلديات" والوقوف على جوانب التقصير ومحاولة إيجاد الحلول لها دون مبالغة إعلامية في الطرح الإعلامي، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تجربة الجزائر في هذا المجال هي تجربة فنية لازالت في طور الانجاز.

- وتكتسب الدراسة أهميتها أيضا من كونها تأتي في وقت ازدادت فيه الحاجة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر على مستوى كل القطاعات الحكومية وعلى رأسها قطاع الخدمات العامة في الإدارات المحلية وبالتحديد البلديات، نظرا للعلاقة التي تربطها بالمواطن لكونها اقرب إدارة له، حيث أصبحت مطلب اجتماعي وضرورة ملحة في ظل الواقع الاقتصادي والسياسي الذي تواجهه الدولة الجزائرية، وهو ما يفرض عليها عصنة الخدمات العمومية تماشيا مع التقنيات والوسائل الالكترونية المتاحة.

- كما نتضح الأهمية أيضا في الإضافة العلمية التي ستضيفها دراسة هذا الموضوع وبهذا الطرح خاصة مع الوضع الإداري والتنظيمي الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية، إذ ستساهم هذه الدراسة في فتح مجالات وآفاق بحثية مستقبلية جديدة أمام باحثين آخرين لدراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى.

### 4/1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة اطلاع المواطن الجزائري ومعرفة بالإجراءات الجديدة التي اعتمدها الحكومة الجزائرية لتحسين وترشيد الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية (البلدية).
- 2- الكشف عن انعكاس رفع جودة الخدمة العمومية على الصورة الذهنية للإدارة لدى المواطن الجزائري، باعتبارها بعد من أبعاد إجراءات تحسين الخدمة العمومية التي باشرت الحكومة الجزائرية في تطبيقها من خلال تبنيها للعديد من المشاريع والإستراتيجيات للنهوض بقطاع الخدمات العامة خاصة على مستوى الإدارات المحلية "البلديات" من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر إحلال النظام الالكتروني لتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة وسرعة الاستجابة لمطالب المواطن في انجاز المعاملات الإدارية وكل ما يتبعها من استفسارات وتقديم المعلومات اللازمة حولها إلى جانب الإتقان وقبول تقديم المساعدة من قبل الموظفين في حال وجود مشكل أو خطأ ما، وذلك في ظل توفير الإمكانيات المادية وتهيئة الفضاء العمومي لتقديم خدمة في ظروف توفر الراحة للمواطنين، لنيل رضاهم وتعزيز ثقتهم في الإدارة العمومية.
- 3- التعرف على مستوى تكفل الإدارة المحلية (البلدية) بانشغالات المواطن الجزائري ومدى التزامها بالشرعية القانونية في تنفيذ مهامها وتقديم الخدمة العمومية بما يتوافق مع احتياجاته.
- 4- الكشف عن انعكاس زيادة فعالية الخدمة العمومية على الصورة الذهنية للإدارة لدى المواطن الجزائري، و طرق تحقيق المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمة للقضاء على مظاهر الوساطة والرشوة

وذلك باستخدام التقنية الإلكترونية المتطورة والتعرف على واقع تبسيط التفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن تجاوزا لعامل التواصل المكاني و الزماني، عن طريق توفر الخدمة على مدار 24 ساعة باستخدام التطبيقات الإلكترونية واستكمال المعلومات عبر الانترنت للحصول على الخدمات العمومية.

5- التعرف على مدى تقدير المواطن للجهود التي تبذلها الحكومة الجزائرية للنهوض بمستوى قطاع الخدمات العامة لإدارتها العمومية وبالتحديد الإدارة المحلية (البلدية).

6- الكشف عن انعكاس رفع كفاءة أداء موظفي الخدمة العمومية على الصورة الذهنية للإدارة لدى المواطن، إذ يعد تحسين كفاءة الموظفين القائمين على تقديم الخدمة العمومية من أهم الإجراءات التي باشرت الحكومة الجزائرية في تطبيقها على مستوى الإدارات المحلية للرفي بالخدمة العامة بما يتوافق مع متطلبات المواطن متسارعة في تسليم الخدمة في الوقت المحدد، بالإضافة إلى الوقوف على سرعة تطور أداء الموظفين تزامنا مع التحول إلى الخدمة الإلكترونية ومعرفة معدل انجاز الموظف الواحد للخدمة في من حيث الوقت وعدد المواطنين ودرجة التزامهم بتنفيذ المهام الخاصة بالوظيفة الموكلة إليهم.

7- رصد الجهود الاتصالية للإدارة العمومية الممثلة في الإدارات المحلية لبلديات ولاية عنابة وقدرتها على توفير المعلومات عن الإجراءات الجديدة للحصول على الخدمة بصورة فورية للمواطن الجزائري وممارسة الشرعية في إعلام المواطن سواء عبر قنوات وسائل الاتصال الإدارية أو الإلكترونية ، إلى جانب محاولة رصد الجهود الإعلامية المبذولة من طرف وسائل الإعلام المحلية حول كل ما يخص إجراءات تحسين الخدمة العامة بإيجابياتها وسلبياتها والوقوف على كل جوانب التقصير، من أجل الاستثمار في البرامج الهادفة التي باشرت في تطبيقها الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية في هذا المجال، ومحاولة قياس عائد هذه الجهود وتقييم أثرها، إلى جانب محاولة قياس اتجاهات وسلوكيات المواطنين حول هذه الإجراءات الجديدة للحصول على الخدمة العمومية، ومعرفة الصورة الذهنية الحالية للإدارة العمومية محل الدراسة لدى جمهورها من المواطنين كنتيجة لهذه الاتجاهات.

8- طرح تصور جديد يتضمن السبل الكفيلة لتحسين الصورة الذهنية في أذهان المستفيدين من الخدمة العمومية على مستوى الإدارات المحلية (بلديات ولاية عنابة ) من خلال محاولة اقتراح رؤية تساهم في صناعة وبناء صورة ايجابية لهذه الإدارات لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وفق أسس علمية من خلال ما ستبرزه الدراسة من نتائج وتوصيات.

## 5/1. تحديد مفاهيم الدراسة:

إذا كانت الرموز والمصطلحات في مجال العلوم الطبيعية تنسم غالباً بالثبات والحصص والوضوح، فإن الأمر في العلوم الإنسانية والاجتماعية على خلاف ذلك، فهذه العلوم تعج بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين، وتتعدد التعريفات والتصورات التي تعطى لها باختلاف المواقع الإيديولوجية والمذاهب السياسية، والمدارس الفكرية، فالمفهوم الواحد يكون له أكثر من تعريف، وإذا ما أردنا تحديد دقيق للمفاهيم فعلياً نتبع تعريفات وتفسيرات قدمتها معاجم وموسوعات وكتب متخصصة في العلوم الإعلامية والاتصالية وفي علم النفس والاجتماع، فهذه العلوم تعج بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين، وتتعدد التعريفات والتصورات التي تعطى لها باختلاف الإيديولوجيات والمذاهب السياسية، والمدارس الفكرية، فالمفهوم الواحد يكون له أكثر من تعريف، وينسحب الأمر على علوم الإعلام والاتصال، ومن هنا تتأكد أهمية تحديد المفاهيم في أية دراسة، وأهم ما ورد في الدراسة الحالية من مفاهيم ما يلي:

## 1- الصورة:

ما نقصده بالصورة في دراستنا هذه هو الصورة الذهنية، ولذلك سنعمد إلى تعريف هذا المفهوم من خلال عرض: التعريف اللغوي، ثم التعريف الاصطلاحي لنصل في الأخير إلى التعريف الإجرائي.

أ- لغة:

الصورة الذهنية مفهوم مركب من كلمتين وهما: الصورة والذهن.

الصورة : صور في أسماء الله تعالى المصور وهو الذي صور جميع الموجودات ورتبها وأعطى كل شيء منها صورة خاصة وهيأة مفردة يتميز بها على اختلافها وكثرتها.

وصوره الله صورة حسنة فتصور، وتصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي والتساوير التماثيل.

ويقصد بالصورة في المعجم العربي الأساسي " كل ما يصور مثل الشكل أو التمثال المجسم والنوع والصفة " ويعرفها معجم (لاروس ) بأنها " :الشكل والتمثال المجسم " ويعرف (قاموس ويبستر في طبعته الثانية ) بأنه التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر.

قال ابن كثير الصورة ترد في كلام العرب على ظاهرها وعلى معنى حقيقة الشيء وهيبته وعلى معنى صفته، يقال صورة الفعل كذا و كذا أي صفته.<sup>1</sup>

تعني الصورة الذهنية انطباع صورة الشيء في الذهن" أو بتعبير أدق: "حضور صورة الشيء في الذهن" ويعود مصطلح الصورة الذهنية في أصله اللاتيني إلى كلمة (IMAGE) المتصلة بالفعل (IMITARI)، "يحاكي" أو "يمثل"، وعلى الرغم من أن المعنى اللغوي للصورة الذهنية يدل على المحاكاة والتمثيل إلا أن معناها الفيزيائي "الانعكاس"، وهو المعنى الذي أشار إليه معجم (ويبستر " تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة نحو شخص أو شيء معين " ، وصرّح به حين ترجم تلك الكلمة ب " الانطباع الذهني " ، لكن هذا الانطباع أو الانعكاس الفيزيائي ليس انعكاسًا تامًا وكاملًا وإنما هو انعكاس جزئي، يشبه إلى حد كبير تلك الصورة المنعكسة في المرآة فهي ليست إلا الجزء المقابل للمرآة فقط أما الأجزاء الأخرى فلا تعكسها المرآة، وبالتالي فهو تصور محدود يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن أمر ما، وهذا التصور يختزل تفاصيل كثيرة في مشهد واحد.<sup>2</sup>

وحسب المعجم العربي الأساسي فإن الصورة هي "كل ما يصور مثل الشكل والتمثال المجسم والنوع والصفة، وصورة الشيء هي خياله في الذهن أو العقل"<sup>3</sup>. أما **الذهن**: يعرف بأنه: " الفطنة والذكاء والحفظ".<sup>4</sup>

أما في معجم ويبستر للاتصال ووسائله يعرف ريتشارد وينر الصورة الذهنية بأنها " مجموعة من الانطباعات والمشاعر أو الاعتقادات تتعلق بشركة صورة المؤسسة corporate image أو وجود آخر كما يراها جمهورها ثم يقدم مجموعة التعريفات التي تتناول استعمالات تقنية أخرى للكلمة في مجال التصوير ويستدرك في " مجال العلاقات العامة محاكاة أو تمثيل شخصي أو شيء أو مفهوم الشخص، المنتج أو المؤسسة الذي يحمله الجمهور العام أو جمهور خاص".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور: **لسان العرب**، المجلد 4، دار صادر و الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، بيروت، 1990، ص (481).

<sup>2</sup> أحمد السيد كردي، العلاقات العامة و تكوين الصورة الذهنية للمنظمة / <http://kenanaonline.com/> ، جامعة الملك سعود "السنة التحضيرية" المملكة العربية السعودية ، تاريخ النشر 2011 /05/21 ، تاريخ التصفح 2018/4/2 ، سا 20:57.

<sup>3</sup> انتصار إبراهيم عبد الرزاق، صفد حسام الساموك: **الإعلام الجديد تطور الأداء والوسيلة والوظيفة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، ط1، دم ن، 2011، ص(66).

<sup>4</sup> ابن منظور: **مرجع سبق ذكره**، ص (1524).

<sup>5</sup> -Webster's New World Dictionary of Media & Communication، N.y ، Webster new world، 1990، p230.

والصورة الذهنية في معجم ويبستر جاءت لتعني " التصور العقلي الشائع بين أفراد جماعة معينة ليشير إلى اتجاه هذه الجماعة نحو شخص معين أو شيء بعينه"<sup>1</sup>

كما قد عرض تعريفاً لكلمة (image) بأنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة وهي أيضاً استرجاع لما اختزنه الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق.<sup>2</sup>

و يعرف قاموس المورد image بأنها (" الصورة أو الانطباعات الذهنية أو فكرة أو مفهوم أو تصوير حي وكذلك تشبيهه، استعارة، وصورة بلاغية"<sup>3</sup>)

وما صرح به المورد حين ترجم تلك الكلمة بـ"الانطباع الذهني"، لكن هذا الانطباع أو الانعكاس الفيزيائي ليس انعكاساً تاماً وكاملاً وإنما هو انعكاس جزئي، يشبه إلى حد كبير تلك الصورة المنعكسة في المرآة فهي ليست إلا الجزء المقابل للمرآة فقط أما الأجزاء الأخرى فلا تعكسها المرآة، وبالتالي فهو تصور محدود يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن أمر ما، وهذا التصور يختزل تفاصيل كثيرة في مشهد واحد.<sup>4</sup>

أما في المعاجم اللغوية فنجد كلمة image بمعنى فكرة أو صورة أو تمثيل (ليس بالضرورة مرئياً) في الذاكرة والخيال.<sup>5</sup>

فمصطلح صورة جاء من اللفظ اللاتيني image وهو يعني رسم أو شكل أو صورة، وان الصورة هي "كل ما يصور...فصورة الشيء هي خياله في الذهن أو العقل" وان مصطلح الصورة في اللغة العربي يقابله ثلاثة ألفاظ هي فكرة ذهنية، صورة، انطباع"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> -Webster's New Collegiate Dictionary، Spring Field، mass: G& Cimmerian co، 1977،P 571.

<sup>2</sup> - أحمد السيد كردي، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

<sup>3</sup> - منير بعلبكي، المورد 'بيروت : دار العلم للملايين، 1986، ص449.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه .

<sup>5</sup> -Chambers Twentieth Century Dictionary، Edinburgh chambers 1978، p، 51.

<sup>6</sup> - د.أيمن منصور ندا، الصورة الذهنية والإعلامية "عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير" ، ط1، مدينة برس للطباعة و النشر و التسويق الإعلامي، القاهرة، 2004، ص 24.

- ويرى ابن منظور أن " الصورة ترد في كلام العرب على ظاهرها وعلى معنى حقيقة الشيء وهيئته وعلى معنى صفته، وفي أسماء الله تعالى: المصور وهو الذي صور جميع الموجودات ورتبها فأعطى كل شيء منها صورة خاصة، وهيئة مفردة يتميز بها على اختلافها وكثرتها)<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً:

الصورة الذهنية هي التي تجسد الخصائص الفيزيائية للأشياء الموجودة في العالم الخارجي، حيث يستخدمها الفرد في تنفيذ العديد من العمليات المعرفية كالمحاكمات وعمل الاستدلالات وإصدار الأحكام وإعطاء الأوامر وعمل المقارنات والى غير ذلك.<sup>2</sup>

يعرفها هارولد ماركس ( Harold H. Marquis ) ( الصورة الذهنية للمنظمة ) **Corporate Image** بأنها:

هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة

تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلفها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه

من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين، الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.<sup>3</sup>

- أو هي " الصورة الذهنية **Image** محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة نحو شخصية معينة أو نظام ما أو فلسفة ما أو أي شيء آخر، وهي أيضا استرجاعا لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو الشم أو السمع أو اللمس أو التدوق.<sup>4</sup>

- تعرف على انها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد والجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية معينة يمكن أن يكون لها تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات في ضوء التجارب المباشرة وغير

<sup>1</sup>- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، تحقيق عبد الله الكبير وآخريين، المجلد، 1 و 2، ج 4، دار المعارف، القاهرة، 1997، ص 483.

<sup>9</sup>- د. رافع النصير الزغول / د عماد عبد الرحيم الزغول، علم النفس المعرفي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009، ص

<sup>3</sup>- علي عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب، مصر، القاهرة، 2005، ص 182.

<sup>4</sup>- رافع النصير الزغول، عماد عبد الرحيم زغول، علم النفس المعرفي، ط1، دار الشروق، عمان الأردن، 2007، ص 66.

المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، فهي تمثل لأصحابها واقعا صادقا ينظرون في ضوءه إلى ما حولهم ويفهمون ويقدرّون على أساسها<sup>1</sup>.

\* حيث يعتبر هذا التعريف قريب إلى حد بعيد لاتجاه دراستنا، من منطلق ربط الصورة الذهنية بعواطف الأفراد و اتجاهاتهم بالإضافة إلى اعتبار أن تجاربهم الشخصية هي أساسا لانطباعات المكونة لهذه الصورة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وهو ما ذهبت إليه الباحثة من خلال هذه الدراسة.

ويرى روبينسون وبارلو أن مفهوم البسيط لمصطلح صورة المنشأ يعني ببساطة الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير مباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثقة ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونه في رؤوسهم.<sup>2</sup>

\* من الملاحظ على هذا التعريف استخدامه لمصطلح صورة المنشأ بالتحديد الخاصة بالصورة العقلية للأفراد عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وهو ما يخدم دراستنا بشكل مباشر كونها تدرس الصورة الذهنية للإدارة العمومية باعتبارها مؤسسة عامة حكومية، بالإضافة إلى التشابه الموجود بين هذا التعرف والتعريف السابق في بعض النقاط مثل ربط الصورة الذهنية بالتجارب المباشرة أو غير المباشرة للأفراد وذلك بغض النظر عن مدى صحتها وعقلانيتها من عدمها والتي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، كما تعتبر المحرك الأساسي لتصرفات وسلوكات الأفراد تجاه الأشخاص الآخرين والمنشآت والمؤسسات والمنظمات وغيرها وهو التصور أو المنطلق الذي ما اعتمدهت الباحثة في هذه الدراسة.

و يعبر مفهوم الصورة الذهنية عن التصورات التي يحملها أفراد المجتمع عن العالم من حولهم بمكوناته المختلفة، وتعد الصورة نتاجاً طبيعياً لجماع خبرات الأفراد المباشرة وغير المباشرة التي يتلقونها

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 85.

<sup>2</sup> -MASSEY.J.E. A theory of organizationl image Management. Paper presented at the international academy of business dislpines annual conference. Held in orelando. April. 2003.



عبر تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة. ولا شك أن سهولة التغيير أو صعوبته يعتمد على رسوخ الصورة الذهنية لدى الجمهور أو عدم رسوخها<sup>1</sup>.

أما هذا التعريف فقد تطرق الى مصطلح التفاعلات الاتصالية للأفراد، اذ تعتبر هذه التفاعلات حسب هذا التوجه المصدر المكون لخبرات الأفراد المباشرة وغير المباشرة ومن تم مصدر الصور التي يكونها هؤلاء الأفراد عن العالم من حولهم، كما ان هذا التعريف أضاف فكرة ربط مسألة سهولة أو صعوبة تغيير الصورة بمدى رسوخ هذه الأخيرة في ذهن الجمهور، ومنه فان هذا التعريف حول مفهوم الصورة الذهنية يذهب في اتجاه الدراسة التي نقوم بها، لأن جزء من تركيزنا سيكون حول دراسة الصورة الذهنية وارتباطها بالتفاعلات الاتصالية للمواطن الجزائري مع إجراءات تحسين الخدمة على مستوى الإدارة العمومية إلى جانب التفاعلات الحسية والادارية والمعرفية وأن محاولة تغيير أو تعديل هذه الصورة لصناعة صورة ذهنية ايجابية للإدارة العمومية مرتبط بدرجة سهولتها أو صعوبتها الذي يرجع بدوره إلى درجة تمسك جمهور هذه الإدارة بأفكاره ومعتقداته حولها.

أما ميسي فيري أن الصورة الذهنية تتجزأ إلى جزأين أساسيين: الصورة الداخلية للمنظمة والتي تختلف عن الصورة الخارجية، وان الأولى يمكن تعريفها بأنها النظرة الوصفية، ومعتقدات أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمة، أما الثانية وهي الصورة الخارجية فهي تعني معتقدات الجمهور الخارجي عما يميز المنظمة وهي الصورة الاتصالية *Communicated Image*3، وهو ما يخدم توجه الدراسة التي نقوم بها، خاصة وأنا نرمي إلى اقتراح نموذج لإستراتيجية اتصالية على المستوى الداخلي و الخارجي للإدارة العمومية محل الدراسة.

إن هذا التعريف يمثل منطلق من منطلقات هذه الدراسة، على اعتبار أن الباحثة ستحاول اقتراح نموذج لإستراتيجية اتصالية على المستوى الداخلي و الخارجي للإدارة العمومية محل الدراسة.

وهي أيضا : "مجموعة السمات والملاح التي يدركها الجمهور ويبني على أساسها ومواقفه واتجاهاته نحو المنظمة أو الشركة أو الدولة أو الجماعة. وتتكون تلك الصورة عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور القائمة على الاتصال المباشر أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماعية وتشكل ملاح وسمات الصورة

<sup>1</sup>-مرجع سبق ذكره ،أحمد السيد كردي،العلاقات العامة و تكوين الصورة الذهنية للمنظمة <http://kenanaonline.com>

الذهنية من خلال إدراك الجمهور لشخصية المنظمة ووظائفها وأهدافها وشرعية وجودها وأعمالها والقيم الأساسية التي تبناها".

وطبقا لهذا التعريف تتضح العلاقة بين ذاتية المنظمة التي يجب ان يدركها الجمهور الداخلي بوضوح لكي يستطيع أن يساهم في تشكيل صورة ذهنية ايجابية للمنظمة من ناحية وسمعة المنظمة وصورتها لدى جمهورها الخارجي من ناحية أخرى.

- لذلك فانه لكي يتم بناء صورة ذهنية ايجابية للمنظمة فلا بد من بناء ذاتية المنظمة وشرعيتها وسمعتها وذلك كله يعتمد على تشكيل منظومة قيم أساسية تحكم عمل المنظمة وعلاقات هذه المنظمة بالمجتمع وال جماهير وبغيرها من المنظمات.

فالصورة الذهنية هي نتيجة اتصال حوارى dialogic communication بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، حيث يوفر هذا النوع من الاتصال علاقة تبادلية بين المنظمات وجمهورها وهو سلوك اتصالي، ومع أن هذا الاتصال يجب أن يعكس الواقع إلا انه يمكن التركيز على السمات المرغوب فيها والتي تحتاج المنظمة أن تقنع الجمهور بها.

ويعتبر هذا التعريف تطورا مهما، فهو يربط صورة المؤسسة بعملية الاتصال التي تقوم بها مع الجمهور ، لكنه يوجه الانتباه إلى ضرورة أن يكون هذا الاتصال في اتجاهين، أي من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة ، وهذا النوع من الاتصال يوفر إمكانيات مستمرة لتشكيل الصورة والمحافظة عليها وتعديلها<sup>1</sup>.

تعرف أيضا بأنها: "انطباع يترسخ في ذهن الفرد نتيجة موقف معين أو حادثة شاهدها بنفسه أو أثرت في مجرى حياته، حيث تختزن معلومات مرجعية عن ذلك الحدث في ذاكرة الفرد ويستدعيها من الذاكرة ويستخدمها في تفسير وتبرير المواقف المستقبلية، فالصورة الذهنية يحتفظ بها الفرد نحو شيء ما، ويكون هذا التطور العامل الرئيسي في تحديد اتجاهاته وميولاته وسلوكاته وحكمه على الأمور، وتتأثر الصورة الذهنية بإدراك الفرد وقدرته على تقييم الأمور، وهي عبارة عن استرجاع لما أدركته الحواس في السابق للحكم على مجريات الأمور"

<sup>1</sup> - ا.د. سليمان صالح: وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الاردن، 2005 ، ص (22-23).

- الصورة الذهنية: هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد والجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنة معينة أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان<sup>1</sup>.
- إن هذا التعريف ذهب في نفس اتجاه التعريف السابق أو اتجاه الدراسة ككل، إلا انه إضافة فكرة تأثير الصورة الذهنية على حياة الإنسان، وهو ما تتفق معه الباحثة من خلال هذه الدراسة.
- ويعرف البعض الآخر الصورة الذهنية بأنها: "صورة رمزية تتجمع فيها احتياجات الجماهير ومطالبها واهتماماتها وتطلعاتها والرغبة القادرة على الوفاء للجماهير، كما أنها ليست ترجمة لأفعال وسلوك أي مؤسسة وأقوال المسؤولين بقدر ما هي ترجمة لردود الفعل التي تحدثها الأفعال وتلك الأقوال"<sup>2</sup>.
- إن هذا التعريف أشار إلى صفة الرمزية للصورة الذهنية، وهو ما حاولت هذه الدراسة التطرق إليه من خلال تفسير ذلك من الجانب المعرفي والإدراكي للأفراد وربطها بالرموز والمثيرات الحسية التي تؤدي إلى تشكيل الصورة الذهنية.
- إن الصورة الذهنية أيضا هي المعاني والاتجاهات والمعرفة والآراء المشتركة بين الجمهور عن المنظمة أو الشركة التي نتجت عن العمليات أو الاستراتيجيات الاتصالية التي قامت بها المنظمة.
- وهذا التعريف يقوم على أن المنظمة هي التي تقوم بصنع وبناء صورتها من خلال العمليات الاتصالية التي تقوم بها، والرسائل التي تقدمها للجمهور، ولكن يتم إدراك وتفسير الصورة بواسطة الآخرين لكن هذا التعريف يتجاهل الدور الذي يمكن أن يقوم به الجمهور نفسه، فهذا الجمهور هو الذي يشكل إدراكه لصورة المنظمة والمحافظة عليها، لكن كل جهودها يمكن أن تفشل إذا لم يتعرض الجمهور للعمليات الاتصالية التي تقوم بها المنظمة ويتفاعل معها، ويدرك السمات التي يريد الخطاب أن يبني على أساسها صورة المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- على عجوة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية ، عالم الكتب . الطبعة الثانية . القاهرة . 2003. ص 9.

<sup>2</sup>- حسين محمد علي: المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط، القاهرة، د س ن ، ص (30).

- الصورة الذهنية: مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين، أو نظام ما، أو طريقة بعينها أو جنس بعينه، أو فلسفة سياسية أو قومية، أو أي شخص آخر.<sup>1</sup>

إن مجموعة التعريفات السابقة تحمل جميعها نفس اتجاه هذه الدراسة خاصة حول أهمية وضرورة بناء المؤسسة أو المنظمة لصورة ايجابية لها تخدم أهدافها من جهة وتستجيب وتأخذ بعين الاعتبار خصائص ولمتطلبات جماهيرها من جهة أخرى من خلال الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها على المستوى الداخلي و الخارجي وكل هذا يدخل ضمن ذاتية وشرعية هذه المؤسسات والمنظمات.

### ج- إجراءات:

نعني ب "الصورة الذهنية " في هذه الدراسة مجموعة التمثلات المعرفية والإدراكية والعاطفية التي يكونها الفرد للمثيرات البيئية التي يصادفها (كالمباني والشوارع و الأماكن و الأشخاص و الأحداث والهيئات والمؤسسات...الخ) التي يتفاعل معها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتحول هذه التمثلات بعد معالجتها في الذاكرة الذهن إلى صور يصف بها تلك الأماكن و المباني....الخ يستخدمها أثناء أدائه للأنشطة اليومية، كما يستعين بالصور الذهنية في معالجته للمعلومات، وبالتالي في تكوين السلوك.

<sup>1</sup>- علي عجوه، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط2 ، عالم الكتب، 2003م، ص 45.

\*الفرق بين الصورة الذهنية ومفاهيم أخرى مرتبطة بها:

جدول رقم 1: يوضح الفرق بين الصورة الذهنية ومفاهيم أخرى مرتبطة بها.

الصورة الإعلامية	الصورة القومية	الصورة النمطية	الصورة الذهنية
الصورة الإعلامية ليست بمعناها الملموس أو المادي، بتعبير آخر أنها غير مختزلة في معناها الحرفي photo ou bien image قد تكون نصا مرثيا أو مسموعا أو مكتوبا، أو صورة...وهذه المضامين والرسائل تشكل تصورا ذهنيا لدى المتلقي إزاء قضايا أو أحداث معينة، وبالتالي قد تعني الصورة الإعلامية هنا الأثر المعنوي للرسالة الإعلامية. ومنه فالصورة الإعلامية تعكس تصورات النخبة الإعلامية لسمات جماعة بشرية معينة أو دولة أو شعب او قضية معينة	يرتبط مفهوم الصورة القومية National image بمفهوم الذاتية القومية National identity الذي يرتبط بدوره بمفاهيم أخرى كالهوية والذاتية الثقافية، وهنا تبرز حقيقة ان الصورة القومية ترتكز على الذاتية القومية، وانه لكي تستطيع الدولة ان تبني لنفسها صورة قومية ايجابية على المستوى الدولي فانها لا بد ان تملك ذاتية قومية وثقافية، ومنه نجد أن الصورة القومية هي صورة ايجابية تجمع جملة الخصائص العامة التي يتميز بها شعب وحكومة من منظور شعب آخر.	الصورة النمطية صورة زائفة false image تقوم على التعميم البالغ فيه لاعمال تقوم بها نسبة صغيرة من الناس، وهي تعبر عن عدم العدالة unfaireness ومنه فالصورة النمطية تحتوي سمات أقل من الصورة الذهنية وتنسم بالثبات النسبي مقارنة بالصورة الذهنية كما يغلب عليها الطابع السلبي.	الصورة الذهنية هي مجرد انطباعات ذهنية لدى الجمهور تكونت عبر تراكمات عديدة من خلال خبرة الاتصال المباشر و غير المباشر، تلقونها عبر تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة.

المصدر: من اعداد الباحثة.

## 2- الإدارة:

أ- لغة: إن كلمة الإدارة لم ترد في أي آية من آيات القرآن الكريم، وقد وردت في القرآن الكريم كلمة تديرونها في الآية الكريمة (إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا) البقرة (282)، كما جاءت كلمة "تدور" في الآية الكريمة (رَأَيْتَهُمْ يَنْظُرُونَ إِلَيْكَ تَدُورُ أَعْيُنُهُمْ) الأحزاب (19) وقد أورد المعجم المفهرس مجموعة من الآيات فيها مشتقات الفعل الثلاثي (دار) تحت مادة (دور).

وذكرت معاجم اللغة كلمة (دور) ومشتقاتها، ولكنها لم تذكر كلمة إدارة، كما أن هناك الكثير من المعاجم مثل الرازي في المختار الصحاح وابن منظور في لسان العرب والفيروز أبادي في قاموس المحيط والزبيدي في تاج العروس، ذكروا كلمات قريبة منها ولم يذكروها بلفظها.

أما دينهارت دوزي فقد ذكر كلمة (أدار) وقال: "أدار السياسة: أي دبر أمورها وساس الرعية، وكذلك (أدار) بمعنى جهد في العمل"، وهذا يؤكد أنها حديثة الاستعمال بلفظها.<sup>1</sup>

## - معنى الإدارة "Administration" في اللغة:

الإدارة (Administration) كلمة لاتينية مكونة من مقطعين Ad (To) و ministrate (Serve)

وتعني خدمة الغير أو تقديم العون لهم.<sup>2</sup>

تقديم الخدمة للغير ، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "ministertad" المكونة من مقطعين ، أي تقديم العون للآخرين.

كما يعرف مصطلح إدارة فهو مشتق من الكلمة الإيطالية بمعنى يروض ، وقد انتشر استخدام كلمة لتشمل عمليات حرب ، ومنذ أوائل القرن الخامس عشر أصبحت تعني تولي زمام الأمور أو القيام بالمسؤولية أو التوجيه ، في حين استعملت الكلمة الفرنسية بمعنى يستعمل بعناية ، كما استخدمت كلمة للدلالة على الموجهين أو القائمين على مؤسسة عامة ، وفي القرن العشرين أصبحت تستعمل بشكل كبير لوصف نشاطات كثيرة مثل التوظيف وإدارة العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. أحمد حافظ حجاج الكرمي، الإدارة في عهد الرسول (ص) دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، ط 2 ، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، ص 19 ، 2007.

<sup>2</sup> -نعمة عباس الخفاجي، تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2009، ص (18).

<sup>3</sup> - ريموند ويليامز ، الكلمات المفاتيح ، ترجمة نعمان عثمان ، المركز الثقافي العربي ، الدار البيضاء - المغرب ، 2007 ، ص 170.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام<sup>1</sup> ،  
إدارة : توجيه و تسيير أعمال منشأة أو منظمة بقصد تحقيق أهداف معينة إدارة شركة أو منظمة  
أو مؤسسة : الجهاز الذي يسيّر أمورها و يشرف على أمورها.<sup>2</sup>  
الإدارة (دور) مصدر أدار. ونقول أدار الشيء جعله يدور. وأدار الأمر أو الرأي أحاط به<sup>3</sup>.

### ب- اصطلاحاً:

منذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره جرت محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري  
الإدارة بين اتجاهين ، حيث قام أصحاب الاتجاه الأول بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى  
وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب الاتجاه الثاني بالتركيز على طبيعة  
الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين تعريفات الاتجاه الأول ما يلي:

عرّف تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكد من أنهم يفعلون  
ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف".

وهذا التعريف ركّز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثمّ التوجيه والرقابة ، كما وضّح  
التعريف نقطتين هامتين : الأولى أنّ الأعمال تتمّ عبر الآخرين، والثانية أنّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال  
ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقةٍ للأداء وأقلّ التكاليف وهو ما يتناسب مع اتجاه دراستنا  
خاصة أن مفهوم كفاءة الأداء يعتبر بعد من أبعاد الرئيسية للدراسة.

أما هنري فايول فقد عرّف الإدارة بأنها:

To manage is to forecast and plan، to organize، to command، to coordinate، and to control.

أي "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف  
الإدارية المتعارف عليها.

<sup>1</sup> -MIS Academic Affairs Management Information Systems ،  
<https://misaa.wordpress.comn-concept..>

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي: المعجم العربي الميسر، المجلد 1، دار الكتاب اللبناني، ط 1، بيروت، د س ن، ص (43).

<sup>3</sup> - جبران مسعود: رائد الطلاب، دار العلم للملايين، ط 34، لبنان، 2007، ص (43).

وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.

وعرفها جلوفر بأنها القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ.

وفي المقابل فقد ركّز أصحاب الاتجاه الثاني على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة، ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرّفها ليفنجستون بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم.

وعرفها آبلي بأنها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة. -  
وهناك مَنْ عرّف الإدارة بأنها: -

Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals.

أي أنّها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة، حسب منهج مُحدّد، وضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأقصرها، والإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية<sup>2</sup>.

وفي هذه الدراسة تستند الباحثة إلى هذا التوجّه في تعريف "الإدارة" على أساس أنّه مفهوم لا يمكن فصله عن الخلفية الخاصة بكل اتجاه من الاتجاهين على أساس أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من المهام والوظائف الإدارية المرتبطة بدورها بطبيعة الإدارة في حد ذاتها، فالتنظيم والتخطيط والتنسيق

<sup>1</sup>- موسوعة مقالات مهارات النجاح <https://www.sst5.com/Article> ، تاريخ التصفح 2019/01/18، سا 22:00.

<sup>2</sup>- موقع الموضوع "أكبر موقع عربي بالعالم" ، <https://mawdoo3.com> ، تاريخ التصفح 2019/01/18، سا 23:00.



والرقابة و التحليل والوصف والتحفيز والتقييم والمراقبة لا يمكن تحقيقهم إلا بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ كما أشار لذلك جلوفر في تعريفه.

الإدارة: هي "العملية التي يتبعها المديرون لانجاز الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>.

الإدارة: هي "فن تحويل الموارد المتاحة إلى أهداف عامة أو محددة وذلك عن طريق العملية الإدارية"<sup>2</sup>.

الإدارة: هي "عملية تنسيق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء ومن خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"<sup>3</sup>.

وهو ما يتفق مع اتجاه دراستنا الحالية خاصة وأن كفاءة وفعالية الإدارة تعتبر من الأبعاد الرئيسية التي اعتمدت عليها الباحثة في التحليل المفاهيمي للدراسة.

**التعريف الإجرائي:**

هي مجموعة الوظائف والمهام والموارد البشرية والمادية والتجهيزات التقنية والإدارية تعمل كلها لتحقيق أهداف معينة ضمن قوانين محدد.

**- الإدارة العمومية:**

**1- لغة:**

لكي نتعرف على مفهوم الإدارة العمومية من الناحية اللغوية لابد من التطرق لتعريف الإدارة العامة وتبيان الفرق بين كل ما هو عام و وكل ما هو خاص، فالإدارة العمومية مفهوم مركب من مصطلحين: الإدارة وقد سبق تحيدها، أما العامة فهي خلاف الخاصة. والخاصة هم النخبة بينما العامة هم الشعب، العوام<sup>4</sup>.

وللعامة أو الشعب حقوق وواجبات يضعها الدستور والقانونين لكل بلد أو دولة.

<sup>1</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط07، الأردن، 2013، ص (17).

<sup>2</sup> حمزة العلوان وآخرون: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص (17-18).

<sup>3</sup> طارق طه: الإدارة، دار الفكر الجامعي، دط، الإسكندرية، 2008، ص (30).

<sup>4</sup> ابن منظور: مرجع سبق ذكره، ص (04).

ويمكن تحديد كلمة عامة وذلك بإسنادها إلى كل عام أو نشاط تقوم به الحكومة أو الدولة. أي نشاط الحكومة إنما يرجع مردوده إلى الشعب، إلى الناس العامة، فكلمة عامة يقصد بها حكومية<sup>1</sup>.

### ب- اصطلاحاً:

- يقصد بالإدارة العامة Public administration "جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة. فهي موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة "إدارة عامة"<sup>2</sup>

- إن هذا التعريف ناقش مفهوم الإدارة العامة من زوايا مختلفة كتتنفيذ الساسة العامة للدولة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وغيرها ، إلى جانب الإشارة إلى مهام الأساسية للإدارة من تخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة واستغلالها لتحقيق الكفاءة والفعالية وهو ما يتفق مع اتجاه دراستنا خاصة و أن مجموعة التعريفات المقدمة من طرف الباحثة التي تناولت مفهوم الإدارة كمفهوم مستقل تتفق مع هذا التعريف، بالإضافة إلى أن الكفاءة والفعالية هي من الأبعاد الرئيسة للدراسة كما اشرنا سابقاً.

- أما من الناحية التشريعية فيقصد بالإدارة العمومية وفقاً للمادة 02 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: المؤسسات العمومية والإدارة الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي العام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص (39-40).

<sup>2</sup> -MIS Academic Affairs Management Information Systems، <https://misaa.wordpress.comn-concept>.

<sup>3</sup> سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص (02).

وتعرف أيضا بأنها: "جميع العمليات المتصلة بالممارسات الحكومية الهادفة إلى إتمام المشروعات العامة بفعالية وبما يتفق مع رغبات الجماهير وطموحاتهم"<sup>1</sup>.

عرفها علماء الإدارة المحدثون بأنها " جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسات العامة، وهذا التعريف يشمل جميع الميادين والمدنية والاقتصادية والعسكرية والقضائية وغيرها"<sup>2</sup>. يعرفها فيفنر Pfiffner: "تنسيق جهود الفرد والجماعة لتنفيذ السياسة العامة"<sup>3</sup>.

الإدارة العامة: تتميز بأنها تعمل في الظروف السياسية والقانونية والتنظيمية للمؤسسات والإدارات العمومية للدولة، بعدد كبير من الموظفين، حيث تقدم خدمات عامة ضخمة لا تكون غايتها الربح، وإنما تقدم الخدمات الواجبة والضرورية لأفراد المجتمع، وتلتزم بمساواة المواطنين أمام هذه الخدمات دون تمييز<sup>4</sup>.

ومن الملاحظ على مجموعة التعريفات السابقة سواء من الناحية القانونية أو من الناحية السياسية والإدارية والتنظيمية أنها كلها تتماشى مع اتجاه دراستنا، باعتبار أن الإدارة العمومية حسب الباحثة هي مرفق عام يسيره القانون الأساسي العام حيث يقدم خدمات عامة للمواطنين لا تكون غايتها الربح بهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وفق الواقع التنظيمي لتلك الإدارة.

كما تعرف الإدارة العمومية على أنها مرفق عام، حيث تتجه محاولات تعريف المرفق العام على اتجاهين أساسيين، اتجاه يركز تعريفه على الجانب العضوي الشكلي أي يعتبره منظمة أو جهاز إداري عام، أما بالنسبة للجانب الثاني يهتم بالجانب المادي الموضوعي ويعرفه على أنه نشاط عام يهدف لتحقيق منافع عمومية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي: تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2009، ص (19).

<sup>43</sup> - د. احمد حافظ حجاج الكرمي:، مرجع سبق ذكره، ص (27 - 28).

<sup>3</sup> - عطاء الله أحمد شاكر: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، د س ن، ص (17).

<sup>4</sup> - موقع موضوع <https://mawdoo3.com/>، مرجع سابق .

<sup>5</sup> - قنان نهاد "المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر"مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، فرع الإدارة العامة" القانون وتسيير الإقليم"، جامعة قسنطينة 1، كلية الحقوق، 2012/2013، ص 22 .

## ج- إجرائيا:

إن الإدارة العمومية في دراستنا هذه يقصد بها الجهاز الإداري الحكومي، الذي يمارس مهامه وفق تشريعات، قوانين ومراسيم تنظيمية (مثل: قانون الأساسي العام للتوظيف العمومية و المرسوم رقم 131/88 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن.... الخ) من خلال وظائف عمومية (وذلك حسب الرتب في السلم الإداري المعمول به في تلك الإدارة والذي يشمل وظائف مختلفة مثل وظائف عليا ذات طابع هيكلية أو وظيفي، وظائف تنفيذية... الخ) يقوم بها موظفون كل حسب منصبه (مثل: مسؤولين، إداريين، تقنيين وأعاون أمن.. الخ) في فضاء مادي (تصمي داخلي وخارجي، ديكور، تجهيزات تقنية والإلكترونية ، قاعة الانتظار.... الخ) حيث يتكفل بتقديم الخدمة العمومية للمواطنين، وفق مبدأ المساواة بين الجميع التي يقره الدستور الجزائري المعمول به في الدولة.

## - الخدمة:

## أ- لغة:

مصدر خدم... فخدمه قام بحاجته<sup>1</sup>. ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو في قضاء حاجة. خَدَمَ الخَدْمَ و الخُدَّامُ و الخَادِمُ: واحد الخَدْمُ غلاما كان أو جارية. خَدَمَهُ يَخْدُمُهُ و يَخْدُمُهُ خَدْمَةً و خِدْمَةً و مَهْنَةً و قيل الفتح المصدر و الجمع خُدَّامٌ... استخدمت فلانا أي سألته أن يَخْدِمَنِي<sup>2</sup>. جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة بأن الخدمة هي واجبات شخص يعمل لحساب الآخرين ويقوم بحاجاتهم<sup>3</sup>.

## ب- اصطلاحا:

عرفت الخدمة على أنها: "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلطة مادية"<sup>4</sup>.

1 - مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية، ط4 ، مصر، 2005 ، ص (221)<sup>1</sup>

2 - ابن منظور: مرجع سبق ذكره ، المجلد الثاني عشر (12) ، ص (168).<sup>2</sup>

3 - أنطوان نعمة: المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار الشرق، ط2، لبنان، 2001، ص (369).<sup>3</sup>

4 - حميد الطائي، بشير العلاق: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص (16).<sup>4</sup>

عرفت أيضا "الخدمة غير ملموسة و تستهلك بمجرد إنتاجها اي غالبا ما تستهلك في نفس الوقت الذي تنتج فيه" <sup>1</sup>

عرفها kotler أيضا على "أنها نشاط خاضع للمبادلة، غير ملموس، ولا ينتج عنه نقل للملكية، ويمكن أن يرتبط أولا بمنتج مادي". <sup>2</sup>

كما تعرف على أنها: "النشاط غير الملموس الذي يهدف أساسا إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى". <sup>3</sup>

لكن ما نقصده بالتحديد من خلال هذه الدراسة هو الخدمة العمومية، إذ ينتم هذا المصطلح بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أنها تتحد جميعها في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في مجال الخدمات في الدولة كحق عام للجميع بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، شكلها، الهيئة المكلفة بتقديمها...إلخ، لذلك سوف نتطرق إلى المعنى الواسع للخدمة إلى جانب المعنى الضيق لها والذي يتعلق بموضوع دراستنا.

والتي عرفت كما يلي:

### مفهوم الخدمة العمومية:

ولابد أن نشير في هذا الصدد إلى أن تقديم الخدمة للجمهور واجب على عاتق الدولة، وهذا ما أكده المؤسس الدستوري في المادة 33 من دستور 1976: "الدولة مسؤولة عن ظروف حياة كل مواطن. فهي تكفل استيفاء حاجياته المادية والمعنوية، وخاصة متطلباته المتعلقة بالكرامة والأمن.

وهي تستهدف تحرير المواطن من الاستغلال والبطالة والمرض والجهل.

تتكفل الدولة بحماية مواطنيها في الخارج".

وأضافت المادة 37 بأنه: "ليست وظائف الدولة امتياز بل هي تكليف.

يجب على أعوان الدولة أن يأخذوا بعين الاعتبار مصالح الشعب والمنفعة العامة ليس غير، ولا يمكن بحال من الأحوال، أن تصبح ممارسة الوظائف العمومية مصدرا للثراء، ولا وسيلة لخدمة المصالح

<sup>1</sup> - ابن منظور: مرجع سبق ذكره، المجلد 4، ص (481).

<sup>2</sup> -Kotler. PH ،et Dubois. B ،**Marketing Management** ،Dunod،Paris ،2000 ،P 443.

<sup>3</sup> - عاطف زاهد عبد الرحيم: **تسويق الخدمات**، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص (39).

الخاصة و الخدمة العمومية في هذا الصدد هي التزام على عاتق الدولة تسهر من خلال مختلف المرافق العمومية إلى إشباع حاجيات الأفراد<sup>1</sup>.

وفد عرفت الخدمة العمومية أيضا بأنها " جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها"<sup>2</sup>

من الملاحظ على التعريفات السابقة للخدمة العمومية أنها تحمل الطابع القانوني في التشريع، حيث تعتبر حق من حقوق المواطن على الدولة توفيرها والسهر على تطبيقها وفق مبدأ المساواة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أهمية توفير الخدمة العمومية للمواطنين باعتبارها حق عام يكفله الدستور، وهذا ما يتماشى مع اتجاه دراستنا هذه، حيث اعتمدت الباحثة على القوانين المعمول بها في التشريع الجزائري كمصدر من مصادر الدراسة.

- أما مفهومها في التنظيم والتشريع الأوروبيين : ففي عام 1991 تم تقديم الخدمة العامة ، في بلاغ اللجنة الأوروبية ، على أساس أنها خدمة قاعدية (service de base) مقدمة لجميع المرتفقين في كامل المجموعة الأوروبية ، تحت شروط تعريفية متمكن منها (abordable) وبنوعية ذات مستوى عام (standard)<sup>3</sup>.

تعرف على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الأفراد والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- د.سليمان السعيد، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الأعمال، د ع، للمزيد من التفاصيل انظر: <http://frssiwa.blogspot.com> ، تاريخ التصفح 20/03/2019 ، سا 21:16.

<sup>2</sup>- نور الدين شنوفي ، دروس في المناجمنت العمومي ، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 2018، (ص2)، <https://economicrg.blogspot.com/> ، تاريخ التصفح 20/03/2019 ، سا 21:30.

<sup>3</sup>- COM (91) 476 final، Communication de la commission européenne، sur le livre vert sur le développement du marché unique des services postaux du Juillet 1991، p 3-7 .

<sup>4</sup>-Daniel chavez ، Beyond the market، the futur of public service TNI Public service، yearbook، 2005، P 06.

كما يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات<sup>1</sup>، حيث يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لان تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.<sup>2</sup> وهذا ما يتفق مع اتجاه دراستنا، خاصة من حيث اعتبار أن الخدمة العمومية حق إنساني لا بد من توفيره من قبل المسؤولين في الدولة لكل المواطنين في ظروف ملائمة ترتقي لتحقيق الرفاهية لهم.

كما يعرفها Jean Ludovic Silicani بأنها مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول اكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة في ظروف مماثلة<sup>3</sup>.

أما تعريف Jean Ludovic Silicani فهو يؤكد على إن الخدمة العمومية يجب أن تحقق المصلحة العامة وأنها يجب أن تصل إلى اكبر عدد من المواطنين.

### ج- إجرائيا:

كما اشرنا سابقا إن المقصود بالخدمة في هذه الدراسة هو الخدمة العمومية التي تقدم في غالب الأحيان بصفة مجانية للمواطنين ولا تكون غايتها الربح مثل (استخراج وثائق الحالة المدنية ، بطاقة التعريف الوطني و جوار السفر البيومتريين)، على مستوى الإدارات العمومية للدولة مثل الإدارات المحلية (البلدية) خلال الأوقات الرسمية للعمل أو من خلال شبكة الانترنت التي توفر الخدمة 24/24 سا عبر الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الوزارة الوصية أو الموقع الرسمي للإدارة المعنية بتقديم الخدمة وذلك في إطار الاستفادة من الخدمة الالكترونية مثل (استخراج الاستثمارات أو تحميل التطبيقات الالكترونية أو التعرف على الإجراءات الإدارية...الخ) أو عبر بريدنا الالكتروني مثل (إرسال الانشغالات الخاصة بالمواطنين ) أو صفحاتها الرسمية وحسابها عبر مواقع التواصل

<sup>134</sup> -Monin.J.M ،La certification qualité dans les services ،Afnor ،Paris ،2001 ،p52.

<sup>2</sup> -د /سالمي رشيد ، أ /أسماء قاسمية ، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، العدد الثالث الخاص بالملتقى الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية والموارد البشرية ،جامعة المدية الجزائر ، 2016 ، ص 349.

<sup>3</sup>-Jean Ludovic Silicani، la situation du service public et de la fonction publique en France ،France. 2010 ،p.10

الاجتماعي مثل (موقع الفايبيوك للوزارة الوصية أو الإدارة المعنية) للحصول على المعلومات ومتابعة المستجدات الخاصة بالخدمة.

### 6- التحسين:

#### أ- اللغة :

يعرف التحسين على أنه : "اسم بني على تفعيل، ومثله تكاليف الأمور... وهو يستحسن الشيء أي يعمله، ويستحسن الشيء أي يعده حسناً<sup>1</sup>".

كما يعرف فعل التحسين حَسَنَ (على أنه : "حَسَنَ الشيء: جعله حسناً وزينه....").

وأحسن الشيء: أتقنه، وأحسن إليه: أعطى فوق ما وجب عليه، و أحسن ضد أساء<sup>2</sup>.

كما نجد العرب تستخدم لفظ "الحسن" كنقيض للفظ "القبح"، ونقول "حسننت الشيء تحسيناً: زينته، وأحسننت إليه و به"<sup>3</sup>.

#### ب- اصطلاحاً:

إن المعنى الاصطلاحي للتحسين والذي نريد معالجته من خلال هذه الدراسة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية، إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده لمصطلح مرادف للفظ "التحسين" ألا وهو مصطلح "إصلاح"<sup>4</sup> بقوله أن: "إصلاح الخدمة العمومية يعني

<sup>1</sup>- جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم بن منظور الأنصاري، لسان العرب، المجلد الثاني، ط 1، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 86.

<sup>2</sup>- المنار، قاموس مدرسي للطالب، عربي-عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2007، ص 120.

<sup>3</sup>- إسماعيل بن حماد الجوهري، تاج اللغة و صحاح العربية، المجلد الخامس، ط 4، دار العلم للمالين، بيروت، لبنان، 1990، ص 2099.

<sup>4</sup>- وهو نفس المصطلح المستعمل في التشريع الجزائري، أنظر:- المرسوم الرئاسي 13-312، المؤرخ في 11-09-2013، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، ج.ر.ع 44 المؤرخة في 15-09-2013، ص 4، والذي استحدثت بموجبه الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، وأنظر أيضاً: المرسوم التنفيذي 13-381، المؤرخ في 19-11-2013، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج.ر.ع 59 المؤرخة في 20-11-2013، ص 4.



بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، و قادر على خدمة حاجات الجماهير".<sup>1</sup> وهذا ما يتفق مع اتجاه دراستنا الحالية، خاصة حيث تعتبر الكفاءة والفعالية من الأبعاد الرئيسية للدراسة.

و بالتالي فإن إصلاح الخدمة العمومية يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة وكذا طرق عملها، بهدف إدارتها على نحو أفضل، ويكون ذلك باستعمال آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام، سواء فيما خص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسساتية قوية وتطبيق اللامركزية، أو توزيع الصلاحيات وإدارة الموارد البشرية ، إضافة إلى استعمال أنظمة الاتصالات والمعلومات<sup>2</sup>.

فالتحسين إذن هو منظومة متكاملة من السياسات العمومية التي تهدف إلى إصلاح القطاع العام وتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، استجابة لاحتياجاتهم من خلال آليات الإصلاح الإداري على مستوى الإدارات والمؤسسات العامة المكلف بتقديم هذه الخدمة بكفاءة و فعالية.

كما تعرف على أنها جهد مستمر لتحسين الخدمات والعمليات لتوفير التميز والقيمة المضافة للزبون وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد التحسين المستمر فلسفة إدارية يسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بتطوير الخدمة وهو مسؤولية الجميع (طاقم المؤسسة)، إذن هو عملية واسعة مشتركة من الإبداعات المركزة والمستمرة بشكل متزايد<sup>3</sup>.

إن هذا التعريف أشار إلى أن تحسين الخدمة يرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهو ما يتوافق مع اتجاه هذه الدراسة ، خاصة وان الباحثة ستحاول الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية معا.

<sup>1</sup> - عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة-، 2010 ، ص 60.

<sup>2</sup> - دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، منشور صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للبرنامج الإلكتروني ، ط 1 ، يونيو 2009 ، ص3، [www.undp.org](http://www.undp.org) ، تاريخ الاطلاع 2019/2/15، سا 17:15.

<sup>3</sup> - سناء جاسم محمد الذبحاوي، التحسين المستمر، تعليم مصغر مقدم إلى مركز تطوير التدريس الجامعي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة، <http://www.ènotes.com> ، تاريخ الاطلاع 2019/2/15، سا 18:22.

## ج- إجرائيا:

أما التحسين الذي نقصده من خلال هذه الدراسة هو مجموعة الإجراءات التي أقرتها الحكومة الجزائرية للنهوض بقطاع الخدمات العامة على مستوى الإدارات العمومية وبالتحديد الخدمات المقدمة على مستوى الإدارة المحلية "البلدية" ( بلديات ولاية عنابة الأكثر كثافة سكانية ) ومنها إجراءات تشريعية وقانونية ، وأخرى تقنية ، إدارية وتكنولوجية.

## 6/1 الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي هي المجال الواسع الذي يُمكننا من فهم الموضوع والاستفادة مما توصل إليه الباحثون من قبل، ويكون الاقتراب من الدراسات السابقة أو- كما يسميها البعض- أدبيات الدراسة إما نظريا أو منهجيا أو الاثنين معا، ويشترط في هذه الدراسات التي يتناولها الباحث أن تكون ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، فيؤكد الباحث أو يضيف أو يلغي ما توصل إليه الباحثون الذين استعان ببحوثهم، غير أن الباحث أحيانا قد يتناول موضوعا من الموضوعات المطروحة لكن من زاوية جديدة تولدت نتيجة تطورات جديدة ما يصعب عليه مهمة العثور على دراسات سابقة تناولت الموضوع من نفس الزاوية وهذا ما ينطبق على دراستنا هذه، فبعد مجهودات كبيرة قامت الباحثة ببذلها للحصول على دراسات سابقة مطابقة، إلا أن هذه المجهودات لم تكلل بالنجاح في العثور على أي دراسة تناولت بالتحديد موضوع "صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة" ونفس الشيء بالنسبة للميدان التطبيقي لدراستنا الممثل في "بلديات ولاية عنابة" إلى جانب طريقة ربط متغيرات الدراسة بنفس الربط الذي جاء في دراستنا هذه، وذلك في حدود اطلاعنا وإمكانياتنا البحثية، خاصة الوقت المتاح، لكن هذا لن يصرفنا عن هذه الخطوة الهامة من خطوات إنجاز البحث العلمي وسنكتفي بعرض دراسات مشابهة خاصة بالمتغير الأول وهو الصورة الذهنية للإدارة العمومية وكذا دراسات خاصة بالمتغير الثاني وهو إجراءات تحسين الخدمة العمومية، وسنعمد إلى عرض هذه الدراسات وفق المعيار الزمني وكذا معيار الانتماء، حيث سنعرض الدراسات الوطنية بعرض أحدث الدراسات المتحصل عليها إلى أقدمها ثم ننتقل إلى عرض الدراسات العربية بنفس الطريقة، ثم الأجنبية وفيما يلي عرض مختصر لأهم الدراسات المحصل عليها وأهم النتائج التي انتهت إليها، وفي موضوع الدراسة الحالية تم رصد مجموعة من الدراسات السابقة، تعلق بعضها بالمتغير المستقل وتعلق البعض الآخر بالمتغير التابع، ولم يوجد ما له علاقة بالمتغيرين معا، حيث اختلفت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في إحدى هذه المراحل: الإشكالية

أو المنهج المتبع أو العينة أو الإطار النظري المعتمد أو النتائج المتوصل إليها ونعرض فيما يلي هذه الدراسات وكيفية الاستفادة منها:

• أهم الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بأحد المتغيرين:

أولاً: دراسات خاصة بالمتغير الأول "الصورة الذهنية:

- دراسة رقم 01:

"صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر" دراسة ميدانية بولاية سطيف ، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل إعلام ومجتمع، من إنجاز الطالب: هميسي نور الذين وإشراف الدكتورة ليلي بن لطرش ، جامعة منتوري قسنطينة 3، كلية العلوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم علوم الإعلام والاتصال، السنة الجامعية 2016-2017.

\* حيث حاول الباحث دراسة الإشكالية بناء على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة الصورة الذهنية التي يشكلها المواطن نحو هيئات الإدارة العمومية في الجزائر؟

\*والذي تفرع إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يقيم المواطن صورة هيئات الإدارة العمومية في الجزائر؟

- كيف تساهم سياسات الاتصال التي تتبناها الإدارة العمومية بهدف بناء صورة ايجابية في تشكيل صورتها على شكل معين لدى المواطن؟

- ما طبيعة تأثير وسائل الإعلام المختلفة على صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر؟

- الصورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر هي صورة سلبية.

- طريقة إدارة الاتصال المستخدمة في هيئات الإدارة العمومية ساهمت في تشكيل صورة سلبية نحوها من قبل المواطن.

- ساهمت وسائل الإعلام في تكريس صورة سلبية عن هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن.

\* كما سعى الباحث من خلال هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها كما يلي:

- معرفة طبيعة هذه الصورة الذهنية و تحديد مختلف العوامل المشكلة لها، بدءا بالعوامل المرتبطة بهيئات الإدارة العمومية ذاتها في علاقتها المباشرة مع المواطن.
- تحديد مستوى تأثير التجربة بين الطرفين في بناء الثقة والتقبل.
- التعرف على الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في تحديد صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن.

### \* الإطار النظري المعتمد:

قد اعتمدت الدراسة على المقاربة البنائية وذلك من منطلق أن مفهوم الصورة الذهنية من الناحية النظرية ملتقى لجملة من الأدبيات البحثية.

\* تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية ، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

\* واشتملت عينة الدراسة على ما عدده (400) مفردة، حيث وظف الباحث نوعين من أسلوب المعاينة هما العينة القصدية والعينة العرضية.

\* أما أدوات جمع البيانات فقد استعان الباحث بأداة الملاحظة والاستبيان والمقابلة.

\* وانتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر هي على العموم محايدة وغامضة وذات طابع مركب ومعقد، وبالتالي فإن الحديث عن صورة واحدة مشتركة بين كل المواطنين هو حكم خاطئ منهجيا، إذ يمكن هنا إن نستعين بمفهوم بديل مؤسس نظريا وهو صورة المنشأة، حيث تنشأ لدى المواطنين جملة من الصور حول هيئات الإدارة العمومية تتأثر بالكثير من العوامل والمصادر التي تحقن ذهن المواطن بالكثير من التمثلات التي تصل أحيانا إلى درجة كبيرة من التناقض.

- يمكن اعتبار الاتصال بهذا الشكل العامل الرئيسي المسؤول عن كل حالة الغموض التي تكتنف صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن، فالصراع الناجم بين التمثلات السلبية والايجابية المحيطة بصورة هيئات الإدارة العمومية مرده بالأساس تذبذب ممارسات الاتصال بين مختلف الفاعلين من هيئات الإدارة العمومية وطريقة إدارتها للاتصال.

- تتشكل صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن الجزائري في ظل بيئة تفاعلية ذات امتدادات تاريخية، حيث تتدخل العديد من مصادر تغذية الصورة بالتمثلات بشكل مترامن.

- تساهم إدارة الاتصال هيئات الإدارة العمومية بشكل كبير في تشكيل المواطن لصورة سلبية حيالها، حيث يمكن تفسير ذلك بإخفاق إدارة الاتصال في بناء علاقة اتصال قوية وواضحة في الاتجاهين، سواء فيما تنقله للمواطن ووسائل الإعلام من جهة، أو في احتضانها للاتصال الراجع من الطرفين من جهة أخرى، ويرجع السبب في هذا التأثير السلبي لإدارة الاتصال على صورة الهيئات إلى عدم وعي هذه الهيئات والجهات الوصية عليها بمدى أهمية إدارة الاتصال والعلاقات العامة وفقا لأصول وتصورات علمية، وإعطائها بالمقابل دورا ثانويا وحصرها في تصور مكتبي bureautique فاقد للبعد الاستراتيجي.

### \*حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أجزاء منهجية عديدة وأيضا من حيث الموضوع واتجاهه، لذا تعتبر أقرب الدراسات السابقة لدراستنا الحالية، على الرغم من تناول الموضوع من مقاربة نظرية مختلفة، فمن خلال العرض السابق نجد أن الدراسة الحالية تنفق مع هذه الدراسة حول أهمية الصورة الذهنية للإدارة العمومية وهيئاتها لدى المواطن الجزائري وضرورة الاهتمام بالاتصال وإنشاء جهاز خاص بالعلاقات العامة على مستوى كل هيئة من هذه الإدارات، مع تطبيق الأسس العلمية لها لتحسين صورتها(السلبية، الغامضة، المحايدة) لدى المواطن الجزائري وبناء صورة ايجابية من خلال تدارك إخفاقات إدارة الاتصال من الناحية التنظيمية إلى جانب طريقة التسيير، إلا أن دراستنا الحالية سعت لتحقيق أهداف أكثر اتساعا من هذه الدراسة وذلك من خلال التركيز على دراسة الصورة الذهنية لبعض الإدارات المحلية الجزائرية"عينة من بلديات ولاية عنابة" لدى جمهورها الداخلي والخارجي معا نظرا لأهمية جمهور الموظفين في نقل الصورة الايجابية للإدارة العمومية إلى جمهور المواطنين، حيث نسعى لاقتراح حلول لتحسين الصورة الذهنية للإدارة العمومية على المستويين الداخلي والخارجي كما سنرى لاحقا من خلال ما ستبرزه الدراسة من نتائج، أما من حيث الموضوع فعلى الرغم من أن الباحث تناول إحدى متغيرات دراستنا، إلا انه لم يربط العلاقة بين متغير "صورة الإدارة العمومية" ومتغير "الخدمة العمومية وإجراءات تحسينها" كما جاء في الدراسة الحالية، حيث قمنا بتحديد "الصورة الذهنية للإدارة العمومية في

ظل إجراءات تحسين الخدمة" التي باشرت الحكومة الجزائرية في تطبيقها على مستوى هذه الإدارات وذلك لتحسين الخدمة العمومية للمواطنين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإننا نلتقي مع هذه الدراسة في العديد من النقاط الأخرى على المستوى المنهجي، حيث استخدمنا نفس المنهج وهو "المنهج الوصفي" و نفس أسلوب المعاينة في المستويين الأول والثاني "العينة القصدية والعينة العرضية" ونفس أدوات جمع البيانات وهي "الملاحظة والمقابلة والاستبيان"

أما من ناحية المرجعية النظرية لهذه الدراسة، فقد وظفنا نفس المقرب النظري وهو "المقاربة البنائية" حيث اعتمدت الدراسة الحالية على نظرية تخدم الموضوع وهدف الدراسة بشكل مباشر .

### - دراسة رقم 02:

"الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء" دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي في الفترة من يناير 2015 م - مايو 2016 م ،مقدم لنيل درجة الدكتوراه في علوم الاتصال (العلاقات العامة والإعلان) إعداد الباحثة شذى عبد الرازق محمد خير إشراف الدكتور سر الختم عثمان الأمين، 2016-2017م.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية لشركة زين؟

\* هدفت هذه الدراسة بصفة عامة إلى معرفة الصورة الذهنية لدى عملاء المصارف بالتطبيق على مصر في فيصل الإسلامي والسوداني الفرنسي وذلك من خلال التعرف على الأنشطة التي تستخدمها العلاقات العامة بالمصرفين ومدى مساهمتها في بناء صورة ذهنية طيبة للمصرفين، كما سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف موضحة كما يلي:

- وضع أسس لتعامل المصرف مع العميل .
- الكشف عن العوامل المسببة للصورة الذهنية السلبية والايجابية عن المصرف.
- وتأثير هذه العوامل على الغايات التي تتشدها إدارة المصرف.
- إبراز أهمية برامج الصورة الذهنية في الترويج للمؤسسة واسمها ببرامج العلاقات العامة لدى جمهور العملاء.

- بيان فعالية وسائل الإعلام في التأثير على بناء الصورة الذهنية إيجاباً أو سلباً عند استخدامها في الإعلام المؤسسي.

- الاستفادة من البحوث العلمية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة .

-الخروج بتوصيات من اجل تحسين الصور الذهنية في المصارف السودانية لدى جمهور العملاء من خلال ما ستبرزه الدراسة من نتائج.

- طرح تصور يتضمن السبل الكفيلة بتحسين الصورة الذهنية في أذهان العملاء عن الخدمة المصرفية.

**\*حيث طرحت هذه الدراسة عدد من التساؤلات التالية:**

- ما هي الصورة الذهنية المكونة لدى العملاء أثناء تعاملهم مع موظفي تقديم الخدمة في مصرف فيصل الإسلامي والمصرف السوداني الفرنسي؟

- هل هناك علاقة بين فهم العملاء لطبيعة عمل موظفي تقديم الخدمة في المصرف وانطباعاتهم الذاتية؟

- ما هي العلاقة بين الصورة الذهنية للمصرف في وسائل الإعلام والصورة العقلية التي تتكون لدى العملاء؟

- ما نوع القيم التي يبسطها موظف تقديم الخدمة في المصرف؟

- ما أثر البرامج والأنشطة الإعلامية للعلاقات العامة بالمصرف على الصورة الذهنية لدى العملاء؟.

- ما مدى الأهمية التي توليها إدارة المصارف للعلاقات العامة في الهيكل الإداري لكل مصرف؟.

- ما هي الوسائل والأساليب التي تتبعها إدارة العلاقات العامة بالمصرف وهل أدت دورها المطلوب فيما ينعكس على صورة المصرف الذهنية لدى عملائه؟

**\*كما انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات كما يلي:**

- تفترض الدراسة وجود منافسة كبيرة بعد تطبيق العولمة والتطورات التقنية التي صاحبت كل القطاعات لاسيما قطاع المصارف لذلك كان لابد من رفع كفاءة الأداء من حيث ابتكار طرق حديثة والاهتمام بالدراسات الميدانية النفسية المتواصلة حتى تواكب المصارف السودانية مثيلاتها في ذات المجال من حيث الاهتمام بأراء عملائها في خدمات المصرف.

- تفترض الدراسة أن الصورة المرغوبة لأي مؤسسة حديثة تجعل العميل بصفة خاصة أو المجتمع بصفة عامة يتوقع منه عطاء غير محدود في كل مجالات عمله.

- تفترض الدراسة أن خلق معيار ايجابية الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية تكمن في مدى مساهمة هذه المؤسسات في تقديم مساعدة المجتمع المدني (برامج المسؤولية الاجتماعية).
- تهتم العلاقات العامة بالمصرفين بوسائل الإعلام بغرض عكس الصورة الذهنية الجيدة عن المصرف.
- \* وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية المسحية حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومنهج الدراسات المسحية.

\* واشتملت عينة الدراسة على ما عدد (100) مفردة، حيث قامت الباحثة بتوزيع (50) استمارة لعملاء بنك فيصل الإسلامي و(50) استمارة لعملاء البنك السوداني الفرنسي.

\* و استعدت الدراسة استخدام عدة أدوات لتحقيق الأهداف منها أداة الملاحظة والاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

\* وانتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بينت الدراسة أن دور العلاقات العامة في المصرفين يتم من خلال تحسن صورة المصرف والعمل على إرضاء عملائه وان نشاطاته تتركز في إقامة المؤتمرات والرسائل الإعلامية الموجهة وأن نشاطها اليومي تمارسه في أعمال مراسم والاستقبال، بالإضافة إلى عدم وجود أو ضعف مستوى التدريب والتأهيل في المصرفين وعدم وجود كوادر إعلامية قادرة على ترويج العلاقات العامة على وجهها الصحيح في المصرفين.

- كما أظهرت الدراسة أن العلاقات العامة بالمصرفين تستخدم العديد من الوسائل المختلفة للتواصل مع جماهيرها مثل التلفزيون، الإذاعة والصحف، كما بينت الدراسة أن كادر العلاقات العامة بالمصرفين السوداني الفرنسي و فيصل الإسلامي من غير المتخصصين في المجال مما يتطلب من إدارة المصرفين الاهتمام بتعيين الكوادر المتخصصة في المجال وان أكثر المشاكل التي أبرزتها الدراسة وتحتاج إلي معالجة فورية ضرورة الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية في أذهان العملاء من تلمس لمشاكل العملاء والسرعة في حلها مما يحسن صورة المصرف في أذهان العملاء ويعزز العلاقة بين المصرف والعميل.



\* أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة:

ساهمت هذه الدراسة في إثراء جانبنا النظري ، خاصة المباحث المتعلقة بمتغير الصورة الذهنية والمناخ النفسي والاجتماعي وآثره في تشكيل الصورة الذهنية، كذلك المبحث الخاص بالعلاقات العامة والصورة الذهنية، بالإضافة إلى المباحث المتعلقة بالخدمة المصرفية خصائصها وأنواعها والعملاء وخصائصهم وسلوكهم والعوامل المؤثرة فيهم، والمبحث الخاص بجودة الخدمة المصرفية وآثرها في رضا العميل، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الخدمة العمومية مقارنة بالخدمة الربحية، إلا أننا نختلف مع هذه الدراسة في النظرية المعتمدة، حيث أنها لم توظف أي مقارنة أو نظرية مفسرة على عكس الدراسة الحالية، كما كان اختيار نوع العينة نقطة اختلاف بين الدراستين، فنحن اخترنا العينة القصدية والعرضية أما هذه الدراسة فقد استخدمت العينة العشوائية المنتظمة، وعلى الرغم من أننا اعتمدنا على إحدى المناهج المستخدمة من طرف الباحثة وهو "المنهج المسحي" ونفس أدوات جمع البيانات "أداة الملاحظة والاستبيان والمقابلة" حيث استفدنا منها في تصميم الاستمارة ، إلا أن هذه الدراسة لم تتسم بالعمق المنهجي الكافي، حيث أن الباحثة لم تقم بتفسير النتائج الكمية المتوصل إليها واكتفت بالتعليق فقط على الجداول والرسومات البيانية، وهو ما يختلف في الدراسة الحالية إذ سنعمد إلى التفسير والتحليل الكيفي للبيانات والمعلومات الكمية كما سنرى لاحقاً.

### دراسة رقم 03:

"صورة المؤسسة الخدمية لدى جمهورها الخارجي" وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، من إعداد الطالبة "جهيدة زبيبة" وإشراف الأستاذ الدكتور حسين خريف، جامعة منتوري قسنطينة، لسنة 2010.

\*وقد هدفت الباحثة إلى رصد طبيعة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية الجزائرية لدى جمهورها الخارجي. فضلا عن الكشف عن تأثير هذه الصورة على مواقف الجمهور مستقبلا والوقوف على أهم الأسباب التي كانت وراء تكوين هذه الصورة، وهذا من خلال طرح سؤال رئيسي يتلخص في:

- ما طبيعة الصورة الذهنية التي يشكلها الجمهور الخارجي عن المؤسسة الصحية الجزائرية؟

\*لنتفرع عن هذا التساؤل سؤالين فرعيين:

- ما هي مكونات الصورة العمومية للمؤسسة العمومية الجزائرية؟

- ما مدى قدرة الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة على إشباع الحاجات الصحية للمرضى؟.

\* وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقصاء المرضى باستخدام المسح الشامل الذين أقاموا فعليا في المؤسسة مجال الدراسة، باستخدام أسلوب الاستبيان (الاستمارة).

\* وانتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تحسن ملحوظ في مستوى الخدمات المقدمة إلا أن بعض المشكلات والكثير من النقائص مازالت موجودة، بعضها في مجال العلاقة بين المريض والقائم بالرعاية الصحية وبعضها الآخر كان سببه المحسوبة وعدم المساواة في تقديم الخدمات الصحية وهذا ما أدى إلى تكوين صورة سلبية لدى العديد من المواطنين، حيث كانت المعرفة بالمؤسسة وخدماتها متوسطة، أما التقدير فمقبول في حين كانت درجة الثقة بالمؤسسة منخفضة، وقد ساهمت الخدمات المقدمة في إشباع حاجات المرضى الصحية أحيانا في حين فشلت أحيانا أخرى.

\* حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

على الرغم من أن هذه الدراسة تناولت نفس متغير دراستنا الحالية وهو متغير "الصورة الذهنية"، حيث استفدنا منها في إثراء الجانب النظري للدراسة، إلا أنها سلطت الضوء على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى جمهورها الخارجي فقط ، دون التركيز على الجمهور الداخلي ،على الرغم من أن النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثة تشير إلى أن أحد أهم الأسباب التي تجعل المستفيدين من خدمات المؤسسة الاستشفائية يكونون صورة سلبية عنها هو طريقة الاتصال الممارسة من قبل المسؤولين عن الرعاية الصحية مع المرضى ، حيث اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الاهتمام بطريقة الاتصال المتبعة من قبل الموظفين تجاه المواطنين ووقوف على جوانب التقصير وإيجاد التفسير العلمي لها، إلى جانب تسليط الضوء على أهمية الجمهور الداخلي (الموظفين) في بناء صورة ايجابية للمؤسسة العمومية الجزائرية التي ينتمون إليها ونقل هذه الصورة إلى الجمهور الخارجي كما سنوضح ذلك لاحقا، كما التقينا مع هذه الدراسة في بعض الجوانب المنهجية واختلفنا في البعض الآخر، حيث استخدمنا نفس الأداة وهي الاستمارة، أما عن وجه الاختلاف فيمكن في المنهج فنحن استخدمنا المنهج المسحي في حين استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لتجيب هذه الدراسة في الأخير عن الإشكال المطروح ، وقد كانت الدراسة ملمة إلى حد بعيد بكل جوانب الإشكالية المطروحة قيد الدراسة.

### الدراسة رقم 04:

" إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، لنيل شهادة الدكتوراه من إعداد الطالبة صادق زهراء ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور بودي عبد القادر، السنة الجامعية 2015-2016.

\* وللإجابة عن مشكلة الدراسة انطلقت الباحثة بسؤال جوهري مفاده:

- ما هو دور وأثر تطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات؟  
وانطلاقا من ذلك أثرت الأسئلة الآتية:

- ما هو مفهوم التسويق بالعلاقات؟ وما هي مرتكزاته وأهدافه؟
- كيفي مكن تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسة؟ وما هي إستراتيجياته؟
- ما هو مفهوم الصورة الذهنية؟ وما هي مكوناتها واستراتيجياتها؟
- كيف يمكن للتسويق بالعلاقات إدارة الصورة الذهنية في المؤسسة؟
- ما هي الإستراتيجية المناسبة في التسويق بالعلاقات التي ينبغي على المؤسسة أن تهتم بها وتعززها من أجل إدارة الصورة الذهنية؟ وكيف يمكن لها تحقيق صورة ذهنية ايجابية؟
- \*ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:
- إن تبني فلسفة التسويق بالعلاقات يساهم في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء ويؤهلها لأن تحافظ على ولائهم وعلاقتها معهم لفترة طويلة وزيادة الأرباح وكسب مزايا تنافسية.
- هناك علاقة طردية بين التسويق بالعلاقات والصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة والنتيجة هو تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق.
- في ظل استراتيجيات التسويق بالعلاقات يصبح لدى المؤسسة زبائن راضين تماما وموالين لها .
- المؤسسة التي تتبنى استراتيجيات التسويق بالعلاقات تستطيع إدارة الصورة الذهنية من خلال الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد(المرتقبين).
- \*وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كما يلي:
- تقديم خلفية وحالة عملية حول مفهوم التسويق بالعلاقات ومفهوم الصورة الذهنية للمؤسسات.

- توضيح العلاقة ما بين التسويق بالعلاقات ودوره في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، ودراسة طبيعة هذه العلاقة وتفسيرها.

- توضيح شامل لمزايا وفوائد تبني مفهوم التسويق بالعلاقات في المؤسسات .

- توضيح دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تكوين وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسات .

- تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسات الجزائرية فيما يخص اختيار الإستراتيجية التسويقية

الملائمة لإدارة الصورة الذهنية لها.

\***إن المنهج الذي تتبعه الباحثة لتحقيق هدف الدراسة ينطوي على جانبين أحدهما نظري يتم من خلاله التطرق إلى مفهوم وأهمية التسويق بالعلاقات ودوره في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، والآخر عبارة عن دراسة تطبيقية.**

\***وقد اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات و المعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما المصادر الثانوية و بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات و المواقع و المقالات و الدراسات السابقة و المصادر الأولية و تتعلق بالجانب الميداني، حيث لجأت الباحثة إلى تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة.**

\***أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار 40 عامل عمدا من كلا الجنسين، باستعمال أسلوب العينة العمدية واختيار 40 زبون بطريقة عشوائية من كلا الجنسين، باستعمال أسلوب العينة العشوائية.**

\* **وانتهت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حيث قسمت الباحثة النتائج المتوصل إليها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية نلخص أهمها فيما يلي:**  
**الاستنتاجات النظرية :**

- التسويق بالعلاقات يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة .
- إن الصورة الذهنية هي استحضار ذهني لإدراك شيء أو حدث قابل للبقاء عبر الزمان و المكان ليعاد إحياءه نتيجة وقوع إثارة ما.

- أدركت الكثير من المؤسسات أهمية الصورة الذهنية لدى الأفراد لما لها من تأثير في نجاح المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في سلوك المستهلك.
  - الصورة الذهنية للمؤسسة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، و تشكل اتجاهها م ومواقفهم و إحكامهم اتجاه المؤسسة، و هي ثلاث أنواع، صورة ذهنية ذاتية، صورة ذهنية مرغوبة، صورة ذهنية مدركة.
  - هناك العديد من المزايا ترجع على المنظمات من جراء تطبيقها لمدخل التسويق بالعلاقات يتمثل أهمها في: رضا العملاء و زيادة ولائهم، زيادة استخدام نفس المنتج، ارتفاع ربحية المنظمة، ارتفاع تكلفة خدمة العملاء و بالتالي تحقيق صورة ذهنية.
  - إن بناء علاقات رضا طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المنظمة سواء كانوا مستهلكين، أو موردين، أو موزعين، أو عاملين داخل المؤسسة، يساعد هذه الأخيرة في إدارة الصورة الذهنية.
- الاستنتاجات التطبيقية :**

- أهم نتيجة أن هناك ممارسة لنشاطات التسويق بالعلاقات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية .
- هناك علاقة قوية بين نشاطات التسويق بالعلاقات و الصورة الذهنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- اتضح أن هناك اتفاق بين العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حول حرص البنك على إقامة اتصال بين المؤسسة و الزبون و بناء ثقة عالية معه من أجل الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة.
- إن أكثر العناصر تأثيرا في الصورة الذهنية للبنك جودة أداء العاملين قياسا بالعناصر الثلاثة الأخرى مما يعني أن هذا البنك يهتم باختيار الأفراد الأكفاء في العملية التسويقية مما يسهم في تحقيق صورة ذهنية مرغوبة.
- هناك علاقة طردية بين استراتيجيات التسويق بالعلاقات وكل من الصورة الذهنية الذاتية، الصورة الذهنية المرغوبة و الصورة الذهنية المدركة للبنك محل الدراسة.

**\* حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:**

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات الصورة الذهنية التي ينبغي على المؤسسة أن تهتم بها وتعززها من أجل إدارة صورتها والتي تمكنها من تحقيق صورة ذهنية ايجابية لدى جماهيرها، إذ تعتبر بهذا الطرح من الدراسات التي كان لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية من حيث الاتجاه، على الرغم من تناول

الموضوع بمقاربة تسويقية اقتصادية أكثر من كونها اتصالية عمومية، حيث سعت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسات الجزائرية فيما يخص اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة لإدارة الصورة الذهنية لها عن طريق التسويق بالعلاقات، كما عمدت الدراسة الحالية إلى تقديم اقتراحات على المستوى الداخلي والخارجي لبناء صورة ذهنية ايجابية للإدارة العمومية المحلية لدى جماهيرها في المستويين الداخلي والخارجي، كما نختلف مع هذه الدراسة في الإجراءات المنهجية المتبعة من حيث المنهج، فالدراسة الحالية اعتمدت على المنهج المسحي، أما هذه الدراسة فقد قسمت المنهج المتبع حسبها إلى جانبين أحدهما ينطوي على جانب نظري تم من خلاله التطرق إلى مفهوم وأهمية التسويق بالعلاقات ودوره في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، والآخر عبارة عن دراسة تطبيقية، ونتفق معها أيضا من حيث العينة في المستوى الأول إذ استخدمت الدراستين العينة القصدية واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية من أدوات جمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على أدوات أخرى كأداة شبكة الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية.

### - دراسة رقم 05:

**فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان ، Effectiveness of public Relations on Building Images of Sudanese Institution** (دراسة تطبيقية على شركة زين للهاتف السيار) في الفترة من (يناير 2011 -ديسمبر 2012م)، بحث لنيل درجة الماجستير في علوم الاتصال (تخصص علاقات عامة وإعلان) ، كلية الدراسات العليا ، كلية علوم الاتصال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، إعداد الباحث :المعز حموده علي حموده ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور حسن محمد الزين ، سنة 2015 .

\*هدفت هذه الدراسة بشكل عام لمعرفة دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية لشركات الاتصال بالتطبيق على شركة زين للهاتف السيار والتعرف على المفهوم العلمي للعلاقات العامة ومدى تطبيقه في شركات الاتصال وبيان الأساليب والوسائل المستخدمة في عملية الاتصال ومعرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بالشركة وإيجاد الحلول لها والتي بدورها تسهم في زيادة فاعلية إدارة العلاقات العامة مما يترتب عليه تقديم خدمات جيدة للمشاركين في الشركة وبالتالي بناء صورة ذهنية ايجابية عن الشركة في أذهان مشتركها والمحافظة عليها.

\*أما أهداف الدراسة فقد حددها الباحث كالآتي:

- 1- الوقوف على دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية لجمهور شركة زين للهاتف السيار.
  - 2- الوقوف على أهم ملامح الصورة الذهنية لشركة زين.
  - 3- التعرف على أفضل الأساليب والوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة ومدى أسهامها في رسم الصورة الذهنية الطيبة عن الشركة.
  - 4- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بالشركة .
  - 5- الخروج بتوصيات تسهم في إيجاد حل لمشكلة البحث.
- \*وهناك سؤال رئيسي تم طرحه وتفرع منه عدة أسئلة، وهو ما هو دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية لشركة زين؟
- \*الأسئلة الفرعية للدراسة:

- 1- كيف يؤثر محتوى وسائل الإعلام في بناء الصورة الذهنية؟
- 2- كيف يتم التعرف على الصورة الذهنية لشركة زين؟
- 3- ما هي الأنشطة والوظائف التي تمارسها العلاقات العامة بالشركة وما مدى فاعليتها؟
- 4- هل هنالك برامج وخطط تطبقها العلاقات العامة لتحسين الصورة الذهنية لشركة زين؟
- 5- ما هي الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات العامة لشركة زين لتحقيقها؟
- 6- ما هو واقع العلاقات العامة بشركة زين؟
- 7- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بالشركة؟
- 8- كيف يمكن بناء صورة طيبة عن شركة زين لدى مشتركيها؟

\*ويعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية وإستخدام الباحث منهج المسح بشقيه الوصفي والتحليلي باعتباره المنهج المناسب الذي يمكن الاعتماد عليه في قياس الاتجاهات نحو القضايا المختلفة، كما أن المنهج المسحي من انسب الأساليب ملائمة للدراسات والبحوث الوصفية بصورة عامة .

\*أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على عدد من الأدوات البحثية وهي الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

\* و مجتمع البحث تمثل في موظفي إدارة العلاقات العامة بشركة زين وعددهم واحد وثلاثون فرداً اعتماداً على أسلوب الحصر الشامل لمعرفة آرائهم.

\* وكشفت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها : أن إدارة العلاقات العامة بالشركة تواجه مشكلة عدم فهم الجمهور لوظيفة العلاقات العامة ومفهوم الصورة الذهنية ، وقلة نسبة العاملين المتخصصين في مجال الإعلام (وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بترسيخ مفهوم الصورة الذهنية للجمهور المتعامل مع الشركة كما أوصت بان يشغل المناصب في إدارة العلاقات العامة بالشركة متخصصين في مجال الإعلام.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القريبة من دراستنا، حيث تتشابه معها في عدة نقاط منهجية ونظرية ، ومنها نوع الدراسة إذ أن كل من الدراستين تندرج تحت الدراسات الوصفية ، بالإضافة إلى نوع المنهج المستخدم وهو المنهج المسحي ، وكذلك تعتبر أدوات جمع البيانات من نقاط التقاطع بين الدراستين وهي الملاحظة والمقابلة والاستبيان، كما تتفق هذه الدراسة مع إحدى أهداف دراستنا الحالية وهو إيجاد حلول ممكنة والتي تساعد في زيادة فاعلية الإدارة العمومية مما يترتب عليه تقديم خدمات جيدة لمواطنين المستفيدين من الخدمة العمومية وبالتالي بناء صورة ذهنية ايجابية عن الإدارة العمومية محل الدراسة في أذهان جماهيرها والمحافظة عليها، كما كانت الاستفادة من هذه الدراسة في تعزيز الإطار النظري الخاص بالصورة الذهنية خاصة الفصل الثالث منها بمباحثه الثلاث ، أيضا المبحث الأول من الفصل الرابع الخاصة بالنظرية المعتمدة في دراستنا وهي نظرية صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة بالإضافة إلى تعزيز المفاهيم الاصطلاحية للصورة الذهنية.

### - دراسة رقم 06:

"صورة المؤسسات المصرفية الإسلامية لدى أساتذة العلوم الاقتصادية"، دراسة ميدانية ببعض جامعات الشرق الجزائري، وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، من إنجاز الطالب: أمين جنيح وإشراف الأستاذ الدكتور: فضيل دليو، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، السنة الجامعية 2010-2011.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمين جنيح: صورة المؤسسات المصرفية الإسلامية لدى أساتذة العلوم الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010-2011.



جاءت هذه الدراسة بغرض التعرف عن صورة المؤسسات المصرفية الإسلامية، خاصة بعدما شرعت العديد من المصارف التقليدية عبر العالم في تبني آلياتها ومعاملاتها. وقياس هذه الصورة لدى نخبة من أساتذة العلوم الاقتصادية بالجامعات الجزائرية باعتبارهم الفئة الأكثر تأثيرا في الساحة الاقتصادية مع امتلاكهم لرصيد معرفي يمكنهم من فهم آليات عمل هذه المؤسسات والقدرة على رصد مواطن الفرق بينها وبين المصارف التقليدية. وهذا من خلال طرح إشكالية رئيسية مفادها:

ما هي الصورة الذهنية للمؤسسات المصرفية الإسلامية لدى أساتذة العلوم الاقتصادية ببعض جامعات الشرق الجزائري؟

يندرج تحت هذا السؤال جملة من التساؤلات نعرضها كآتي:

- ما هي مصادر الصورة الذهنية عند أفراد العينة محل الدراسة؟
- ما هي مكانة المصارف الإسلامية في السوق المالية المحلية والدولية (القدرة التنافسية)؟
- ما هي صورة الخدمات المصرفية الإسلامية (إشباع الرغبات، الجودة...)?
- هل تملك المصارف الإسلامية الحصانة والقدرة على مقاومة الأزمات المالية والاقتصادية (الثقة)؟
- ما هو مستقبل المصارف الإسلامية في ظل التحديات القائمة (استشراف)؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعريف بالنظام المصرفي الإسلامي.
- رصد توجهات الفئة الفاعلة في السياحة الاقتصادية الجزائرية (أساتذة العلوم الاقتصادية) إزاء النظام المصرفي الإسلامي. وهذا من خلال: رصد المكانة التي يتمتع بها الجهاز المصرفي الإسلامي في السوق المالية والتعرف على أهلية وقدرة المؤسسات المصرفية الإسلامية على مقاومة الأزمات المالية والاقتصادية، ومحاولة التنبؤ بمستقبل هذه المصارف وكذا الكشف عن العوامل المؤثرة في رسم صورة إيجابية عنها لدى عينة الدراسة.

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية اعتمد الباحث منهج المسح بالعينة على مجتمع بحث ضم أساتذة العلوم الاقتصادية لجامعات الشرق (قسنطينة، جيجل، سوق أهراس). وقد جاء ذلك بأسلوب قصدي، أما عن العينة فقد كانت عينة حصصية بحجم 60 مفردة، ونظرا لموضوع البحث وأهدافه وكذا المنهج المتبع فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها في ما يلي:

- تتمتع المؤسسات المصرفية بصورة إيجابية لدى الأساتذة المبحوثين، حيث أنها تتمتع بمكانة هامة لدى المبحوثين مقارنة بمكانة المصارف التقليدية.
- كما أن خدماتها تتمتع بصورة ذهنية إيجابية لقدرتها على إشباع حاجات المتعاملين، وتقديمها لخدمات إضافية مقارنة بالبنوك التقليدية، زيادة على توافق هذه الخدمات مع المعايير الدولية.
- كما أن هذه المصارف حسب المبحوثين تمتلك الحصانة ضد الأزمات المالية مقارنة بالبنوك التقليدية.
- هذه المؤسسات حسب المبحوثين لها مستقبل زاهر فهي تتمتع بالقدرة لمنافسة المصارف التقليدية مستقبلا إلى درجة أنه يمكن اعتمادها كبديل لهذه الأخيرة.

### \*حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تتقاطع الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في بعض الجوانب المنهجية وهي نوع المنهج المستخدم ألا وهو المنهج المسحي، إضافة إلى أسلوب المعاينة في المستوى الأول بالنسبة لدراستنا وهو الأسلوب غير العشوائي (العينة القصدية)، إلا أننا اختلفنا معها في نوع العينة في المستوى الثاني فدراستنا اعتمدت على العينة العرضية بينما الدراسة السابقة اعتمدت على العينة الحصصية ، كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في التعرض لنفس المتغير وهو متغير "الصورة الذهنية" ، حيث أفادتنا في إثراء الجانب النظري من خلال المباحث التي تناولت مفهوم الصورة الذهنية وأبعادها، إلا أنها لم تتناول بشكل كافي هذه الأبعاد المكونة للصورة الذهنية من حيث ارتباطها بالذاكرة والبرمجة العصبية للدماغ وهذا ما قمنا بتوضيحه في الدراسة الحالية، وهذا لا ينفي أنها خرجت بنتائج ذات قيمة يمكن الاستعانة بها كمنطلقات في دراستنا الحالية، حيث غلب عليها الطابع التحليلي القائم على قراءات نظرية معمقة من طرف الباحث، حيث تتناول هذا الموضوع من منطلق مقارنة اتصالية، إذ عمد إلى قياس الصورة الذهنية والكشف عن العوامل المؤثرة في رسم صورة إيجابية للمؤسسة مجال الدراسة ومحاولة التنبؤ بمستقبلها، حيث أمت هذه الدراسة إلى حد كبير بجميع جوانب المشكلة المطروحة.

### الدراسة رقم 07:

الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان العراق" الوزارات الخدمية أنموذجا "رسالة تقدمت بها الطالبة سازكار حمه أمين كريم ، و هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإعلام – العلاقات العامة، بإشراف أ.م.د. باقر موسى جاسم، كلية العلوم الإنسانية،

جامعة السليمانية، إقليم كردستان العراق، سنة 2013 ميلادية ، وسنة 2713 كوردية.

\*تمثلت مشكلة هذه الدراسة في غموض الصورة الذهنية المتكونة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان وعدم وضوحها، ولتوضيح جوهر هذه المشكلة وماهيتها البنيوية، طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات هي كالتالي:

1. ما حدود أهمية وجود قسم خاص بالعلاقات العامة في مؤسسات موضوع البحث لدى القيادات الإدارية؟
2. ما حدود أهمية اعتبار وظيفة التنسيق بين أقسام تلك المؤسسات من مهام العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية؟
3. ما حدود أهمية الاهتمام بوظيفة التخطيط كوظيفة أساسية للعلاقات العامة في تلك المؤسسات لدى القيادات الإدارية؟
4. ما أهمية الاستفادة من أصحاب الكفاءات التخصص عند اختيار كوادر وقيادات العلاقات العامة في تلك المؤسسات لدى القيادات الإدارية؟
5. ما أهمية تحقيق العلاقات العامة في تلك المؤسسات لأهدافها لدى القيادات الإدارية؟
6. ما حدود الالتزام بمبدأ (الإقناع) في ممارسة عملها وبناء أواصرها مع الجمهور؟
7. ما حدود أهمية المكانة التي يتمتع بها القسم الخاص بالعلاقات العامة في سلم الهيكل الإداري والتنظيمي لتلك المؤسسات لدى القيادات الإدارية؟
8. ما حدود أهمية تحديد التخصصات المالية من ضمن مسؤوليات العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية؟

\*أما أهداف الدراسة فقد تلخصت في ما يلي:

- الوقوف عند دلالات ومعاني العلاقات العامة وتداعياتها المختلفة.
- الوقوف عند دلالات ومعاني الصورة الذهنية وكيفية تكوينها.
- الوصول إلى المؤشرات القياسية لأبعاد الصورة الذهنية (المثالية) لمفهوم العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية.

- الوصول إلى المؤشرات العلمية لأبعاد الصورة الذهنية (الواقعية) لمفهوم العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية.

\*ويعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية وإستخدم الباحثة منهج المسحي لما يوفره من سياقات علمية تتلاءم مع تحقيق الأهداف.

\*أما أدوات جمع البيانات فقد استعانت الباحثة بأداة الاستبانة كأداة بحثية أساسية لجمع لتحصل من خلالها على البيانات والمعلومات الميدانية.

\*ومجتمع البحث تمثل في القيايين الإدارية الذين يمارسون العلاقات العامة في الوزارات الخدمية لإقليم كردستان العراق.

\*وبخصوص عينة الدراسة اختارت الباحثة طريقة العينة العشوائية الطبقية ، حيث بلغ عدد الاستبانة الموزعة من طرف الباحثة 120 استمارة ، ليكون عدد مفردات البحث النهائية (75) مفردة بعد حذف الاستمارات غير الصالحة تلتا لبعض الأسباب العلمية التي لا تعتبر في الدراسة العلمية .

\*أما النظرية المعتمدة في هذه الدراسة فقد وظفت الباحثة مجموعة من النظريات المفسرة للقيادة وهي نظرية السمات، نظرية المواقف، نظرية الرجل العظيم، النظرية الوظيفية، النظرية التفاعلية، النظرية التحليلية، النظرية السلوكية ، بالإضافة إلى نظرية الشبكة الإدارية، ونظرية القيادة التحويلية.

\*وقد خرجت هذه الدراسة بجملة من الاستنتاجات قسمتها الباحثة إلى شقين شق نظري وآخر ميداني نذكرها كما يلي:

### • نظريا:

1- وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى أغلبية القيادات الإدارية في إقليم كردستان والإمام بمختلف بتداعياتها المختلفة معرفيا.

2- إن المؤشرات العامة للصورة الذهنية تجاه مفهوم العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية ، هي مؤشرات ايجابية.

### • ميدانيا:

- 1- أن اغلب المؤشرات المرتبطة بالجانب التطبيقي (الميداني) لنشاط العلاقات العامة في الوزارات الخدمية تشير إلى وجود صورة ذهنية سلبية عن ممارسة العلاقات العامة تطبيقياً.
- 2- أن معظم ممارسي العلاقات العامة هم غير مؤهلين علمياً في اختصاص العلاقات العامة.
- 3- أن معظم الوزارات ليس لديهم قسم خاص بالعلاقات العامة بل يوجد هذا القسم مع قسم الإعلام، لذلك تتغير في بعض الأحيان إستراتيجية قسم العلاقات في تغطية الأحداث اليومية.
- 4- إن الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية هي صورة سلبية.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كل من نوع الدراسة وهي الدراسة الوصفية، بالإضافة إلى نوع المنهج المعتمد وهو المنهج المسحي، وكذلك في إحدى أدوات جمع البيانات التي استعنا بها في دراستنا الحالية وهي أداة الاستمارة، في حين قد اختلفنا معها في كل من نوع العينة والنظرية المستخدمة، وأيضاً في اتجاه ومجال الدراسة، كما أنها درست الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة أما دراستنا فهي تدرس الصورة الذهنية للإدارة العمومية، أما فيما يخص الاستفادة من هذه الدراسة فقد كانت في إثراء الجانب النظري الخاص بدراستنا، وكانت الاستفادة خاصة من الفصل الثالث الذي تناول الأسس النظرية للصورة الذهنية.

### الدراسة رقم 08:

الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني "دراسة ميدانية" Image of the Security Man On The Jordanian Public Opinion A Field Study ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة والإعلام، إعداد خلف لافي الحلبي الحماد، إشراف الأستاذ الدكتور تيسير أبو عرجة، قسم الصحافة والإعلام - الدراسات العليا، كلية الآداب والعلوم، جامعة البترا، الأردن، سنة 2014.

\*انطلقت مشكلة هذه الدراسة من العلاقة القائمة بين رجل الأمن والمواطن كركن أساسي من أركان الأمن الوطني في أي مجتمع من المجتمعات، حيث ينتشر الأمن والرخاء نتيجة متانة هذه العلاقة المبنية على التفاهم والرضا. ونظراً لارتباط مصالح الجمهور برجل الأمن والعلاقة المتبادلة بينهما، فإن هناك اتجاهات وانطباعات متناقضة حول سلوكيات رجل الأمن وأدائه، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف

على صورته لدى الرأي العام الأردني، ومعرفة العوامل المؤثرة في هذه الصورة. حيث تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما الصورة الذهنية لرجل الأمن عند الرأي العام الأردني؟ وما العوامل المؤثرة في تشكيل هذه الصورة؟

\* حيث سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما اتجاهات الرأي العام الأردني نحو رجل الأمن؟
- ما مصادر الصورة الذهنية السائدة لدى الرأي العام الأردني عن رجل الأمن؟
- ما السمات العامة لرجل الأمن من وجهة نظر الرأي العام الأردني؟
- إلى أي مدى ساهمت التشريعات، والقوانين في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني؟
- ما مدى رضا الرأي العام الأردني عن أداء رجل الأمن، وسلوكه؟
- إلى أي مدى ساهمت وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الأمن؟
- إلى أي مدى ساهمت البيئة الاجتماعية في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني؟

\* هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني بغية تدعيمها أو تغييرها أو تعديلها، هذا بالإضافة إلى الوقوف على مدى مساهمة كل من القوانين، والبيئة الاجتماعية، ووسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الأمن.

\* أما أهداف الدراسة فتجزأت إلى ما يلي :

- التعرف إلى الصورة الذهنية السائدة لدى الرأي العام الأردني حول رجل الأمن بغية تدعيمها، أو تغييرها، أو تعديلها .
- الوقوف على مصادر الصورة الذهنية السائدة لدى الرأي العام الأردني عن رجل الأمن لمعرفة أكثر الوسائل تأثيراً في بناء الصورة الذهنية لدى الرأي العام .

- معرفة السمات العامة لرجل الأمن من وجهة نظر الرأي العام الأردني للوقوف على السمات التي تساهم في تشكيل الصورة الذهنية الإيجابية لرجل الأمن .
- الوقوف على مدى مساهمة القوانين، والتشريعات في تشكيل الصورة الذهنية لدى الرأي العام الأردني .
- الوقوف على مدى رضا الرأي العام الأردني عن سلوك رجل الأمن، وأدائه .
- تحديد مدى مساهمة وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الأمن الأردني .
- الوقوف على مدى مساهمة البيئة الاجتماعية في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني.

\*استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من فروضها، حيث استخدم الباحث أسلوب مسح الرأي العام الذي يعد من أساليب المنهج الوصفي.

\*وبخصوص عينة الدراسة اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة (سكان الأردن).

\*مستخدماً في ذلك أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها (450) شخصاً لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، من محافظات: إربد، وعمان، والكرك.

\*وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- إن الرأي العام الأردني يحمل اتجاهات إيجابية نحو رجل الأمن العام .
- إن التعامل المباشر مع جهاز الأمن يعد من أهم مصادر الصورة الذهنية لدى الرأي العام الأردني عن رجل الأمن بنسبة (8.64%) ، يليه التلفاز بنسبة (9.60%) .
- إن الرأي العام الأردني راضٍ عن أداء رجل الأمن العام وسلوكه بنسبة (4.72%) .
- إن وسائل الإعلام ساهمت في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام بشكل إيجابي بنسبة (80.83%) ، يليها القوانين بنسبة (62.79%)، ثم البيئة الاجتماعية بنسبة (16.78%) .

\*أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، فهي :

- أن تضطلع إدارة الأمن العام بمهمة توعية كوادرها وتنقيفهم، لرفع مستوى مهاراتهم الاتصالية بالرأي العام، من خلال إقامة دورات لهم بهذا الخصوص .
- أن يتولّى القائمون على المؤسسات الإعلامية مهمة تعزيز صورة رجل الأمن ودعمها.
- أن يحرص المسؤولون في جهاز الأمن العام على اختيار أفضل الرجال كفاية ودراية وخلقاً، للمناصب القيادية في الأجهزة الأمنية.
- أن يتفاعل رجال الأمن مع المجتمع المحلي من خلال المشاركة في الفعاليات الاجتماعية لتقوية العلاقة بين رجال الأمن والمواطنين.
- أن تُخصّص للأجهزة الأمنية صفحات على شبكة الإنترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي بهدف التواصل مع المواطنين.

**حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:**

نتفق مع هذه الدراسة من حيث الموضوع الذي تناول مفهوم الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني حيث تعتبر الجهة المسؤولة التي ينتمي إليها رجل الأمن الأردني هي أجهزة أمنية حكومية (إدارة عامة) أما الرأي العام فهم المواطنين الأردنيين، وهو ما يتفق مع موضوع دراستنا الحالية التي تهتم بصورة الإدارة العمومية لدى المواطن الجزائري، حيث استفدنا من الفصل الثاني للدراسة الذي تضمن أدبيات الدراسة الخاصة بالصورة الذهنية حيث استعنا به في إثراء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى استفادتنا منها في تحديد أبعاد و بعض المؤشرات الخاصة بالصورة الذهنية، كما تعد الاستمارة من نقاط التشابه بين الدراستين إلا أن الدراسة الحالية استعانت بأدوات أخرى من ملاحظة ومقابلة ، في حين اتفقتنا معها في النظرية المعتمدة التوازن المعرفي و المعرفة الإدراكية والمنهج المستخدم والعينة، فالباحث وظف المنهج الوصفي المسحي أما العينة فقد استخدم العشوائية الطبقيّة بينما الدراسة الحالية فقد كان اختيار العينة على مستويين استخدمت مستويين للعينة حيث في المستوى الأول استخدمنا العينة القصدية أما في المستوى الثاني فكانت العينة العرضية.



ثانيا- دراسات خاصة بالخدمة "المتغير الثاني":

- دراسة رقم 01:

"دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"،  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة،  
من إعداد الباحث عشور عبد الكريم، إشراف الأستاذ بوريش رياض، جامعة منتوري قسنطينة، كلية  
الحقوق والعلوم السياسية، السنة الجامعية 2009-2010.

جاءت هذه الدراسة بغرض تقديم تحليل تقييمي للإدارة الالكترونية ودورها في ترشيد الخدمة  
العمومية بتناول النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية، وقد انطلقت إشكالية الدراسة من تساؤل رئيسي  
كالآتي:

- إلى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات  
النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية يمكن إجمالها كالآتي:

- ما مفهوم الإدارة الالكترونية؟

- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الالكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟

- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد  
الخدمة العامة؟

- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟  
وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

وقد انطلقت هذه الدراسة من عدة فرضيات مفادها:

**ف1:** التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل غطى الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة  
العمومية.

**ف2:** تحسين مستوى الاستجابة والفعالية والنزاهة في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة  
الالكترونية.

**ف3:** نجاح الخدمة العامة الالكترونية في النموذج الأمريكي يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الالكترونية.

**ف4:** عرفت الخدمات العامة الالكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية بسبب ضعف مؤشرات الجاهزية الالكترونية.

**وقد هدفت هذه الدراسة لتحقيق ما يلي :**

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
  - الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.
  - محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.
- وللإجابة على إشكالية الدراسة وظف الباحث عدد من المناهج تمثلت في:**

**- المنهج الوصفي التحليلي:**

ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف وتحليل أهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العامة وإستراتيجية تطبيقاتها، كما تم استخدامه أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الالكترونية في النموذج الأمريكي وتوضيح أنماط وأشكال الأعمال الالكترونية المقدمة من طرف الأجهزة الحكومية وجمهور المواطنين في الجزائر.

**- منهج تحليل المضمون:**

من خلال دراسة وتحليل مضامين القوانين والتشريعات والمواد القانونية المرتبطة بموضوع التحول للإدارة الالكترونية الخاصة بنموذجي الدراسة.

**- منهج دراسة الحالة:**

وتم توظيفه بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول النموذج الأمريكي لإدارة الحكومة الالكترونية والبحث في آليات عمله وإنجازاته ومحاولة تقييمه. كما تم الاعتماد عليه عند التطرق إلى تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر.

كما تم الاستعانة بالمنهج التاريخي في رصد أهم التطورات التي مرت بها تجربة التحول للإدارة الالكترونية في البلدين.

\* أما الإطار النظري المعتمد فقد اعتمدت الدراسة على المقترح البنائي الوظيفي وهذا انطلاقاً من أن الإدارة الالكترونية تمثل نظام يؤدي عدد من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات ومحاولة توضيح ذلك من خلال توضيح تفاعل نموذج الإدارة الالكترونية مع مطالب الجماهير في كلا النموذجين. \* وقد استعانت هذه الدراسة بالملاحظة من خلال توظيفها في الاطلاع على البوابة الالكترونية للحكومة الأمريكية ومعرفة ما تؤديه من خدمات الكترونية ومدى تفاعلها في إطار ارتباطها بخدمة المواطن الأمريكي.

### \* وانتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة لتقدم بذلك حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي، لذا فإنه من الضروري على كل الحكومات العمل بها باعتبارها أداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين بعيداً عن التحديات البيروقراطية والمحاباة والرشوة والمحسوبية وتكريس الرقابة والشفافية.
- أن تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية ويحقق مقداراً من المصادقية في عمل الخدمة العمومية الأمر الذي من شأنه أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها. كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن ويقلل من حدة علاقة الصراع بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية.
- إن الامتيازات التي يضطلع بها مشروع الإدارة الالكترونية من شأنها إحداث تغيير سريع في نمط حياة المواطنين والتقليل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية، الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتنقل المواطنين بين مكاتب الهرم الإداري للحصول على الخدمة وما ينجم عن ذلك من هدر للوقت وارتفاع في التكاليف.
- ساهمت الإدارة الالكترونية في النموذج الأمريكي في تحسين مستوى الخدمات حيث أصبح بإمكان المواطنين طلب الحصول على الخدمة بشكل متواصل دون انتظار، انطلاقاً من تركيزها على خدمة المواطن وفق مبدأ المواطن أولاً مما جعلها تحظى بوعي جماهيري وبدعم كلي من القيادة السياسية في سبيل النهوض بالقطاع الخدمي الحكومي.

- عرفت الجزائر توجها نحو الخدمة العمومية الالكترونية في عدد من المنظمات العامة والمدن ذات الكثافة السكانية غير أن ضعف الجاهزية الالكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الالكترونية.

- تعرف الجزائر ضعف في التجاوب مع مفهوم الخدمة الالكترونية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الالكترونية وانتشار الأمية الالكترونية.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

اهتمت هذه الدراسة بتناول الجوانب النظرية والتحليلية الخاصة بالإدارة الالكترونية والخدمة العامة وإستراتيجية تطبيقاتها والجوانب التشريعية والقانونية المرتبطة بها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، على اعتبار أن الأولى تمثل نموذج يحتدى به في هذا المجال وان تجربة الجزائر تجربة فنية لازالت في طور التحضير والإعداد، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية إلى حد كبير من حيث الموضوع واتجاهه، إلا أنها ستتطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية وستعتمد الباحثة على الجوانب التشريعية والقانونية في تفسير وتحليل النتائج الكمية المتوصل إليها، إلى جانب عرض تجربة بعض الإدارات المحلية الجزائرية في تطبيقها لإجراءات تحسين الخدمة العمومية في إطار المجهودات المبذولة من طرف الدولة الجزائرية للنهوض بقطاع الخدمات العامة، كما نتفق مع هذه الدراسة في اهتمامها بجمهور المواطنين ودرجة التفاعل بين الخدمات الالكترونية وارتباطها بمطالب المواطن واحتياجاته وهو ما ذهبت إليه الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية اعتبرت الخدمة الالكترونية كجزء من إجراءات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر إلى جانب مجموعة من الإجراءات الأخرى كالإجراءات التشريعية والتقنية وغيرها، أما عن أوجه الاختلاف فإن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في بعض الجوانب المنهجية والنظرية منها مثلا نوع المنهج، فقد اعتمدنا منهج المسح في حين اعتمدت الدراسة السابقة عددا من المناهج ممثلة في المنهج الوصفي التحليلي، منهج تحليل المضمون، منهج دراسة الحالة إضافة إلى الاستعانة بالمنهج التاريخي، إلا أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في المقاربة النظرية المستخدمة، حيث وظفت هذه الدراسة المقاربة البنائية الوظيفية من منطلق أن الإدارة الالكترونية تمثل نظام يؤدي عدد من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، وتحليل التفاعل بين نموذج الإدارة الالكترونية ومطالب الجماهير في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، وهي نفس النظرية التي اعتمدت عليها الباحثة من منطلق اعتبارها

نظرية تقوم بدراسة عملية تشكيل الصورة الذهنية لبناء صورة ايجابية للمنظمات والشركات والمؤسسات لتبني من خلالها الصورة المرغوبة التي تساعد على البقاء والمقاومة والتطور.

- دراسة رقم 02:

" المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، فرع الإدارة العامة" القانون وتسيير الإقليم" من إعداد الطالبة: فنان نهاد تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: موسى زهية ،جامعة قسنطينة 1، كلية الحقوق،السنة الجامعية:2012/2013.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية مفادها:

هل يعتبر تبني القانون الأوروبي لمفهوم الخدمة العامة كنهاية حتمية للمرفق العمومي، أو مجرد تحويل له ( Mutabilité de service public ) وفقا واحتراما لمبدأ التكيف ( Le principe d'adaptabilité)، القاضي بضرورة تأقلم المرافق العمومية وتطور الظروف؟ وهل كان لهذا التعريف صدىً وأثرا على المرفق العمومي في الجزائر؟

حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج المقارن. وكان استعمال المنهج الأول، من جهة ، لتطرقها لمختلف النصوص القانونية والتنظيمية الأوروبية المعالجة للخدمة العامة ، الاجتهاد القضائي الأوروبي في هذا المجال، و كذا ومن جهة ثانية لتحليل هذه لنصوص ومقارنتها بنظيرتها في الجزائر.

**وللإجابة على إشكالية الموضوع،** اعتمدت الباحثة خط عمل بفصلين، حيث تناولت في الفصل الأول الخدمة العامة في الاتحاد الأوروبي، أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة ما إذا كان للمفهوم الأوروبي للخدمة العامة أثرا على المرفق العمومي الجزائري.

**لتصل الباحثة في الأخير إلى نتيجة مفادها أن المرفق العمومي الفرنسي ، في مواجهة في غاية الأهمية مع القانون الأوروبي، الذي يستخدم بدلا عنه، عدة مصطلحات لتكيف نشاطات الدولة كالخدمة ذات المنفعة العامة ، الخدمة ذات المنفعة الاقتصادية العامة، الخدمة ذات المنفعة الاجتماعية العامة ،وأن القانون الأوروبي منع الاحتكار العمومي الذي ارتبط لفترة طويلة بالمرافق العمومية، ومن جهة أخرى أخضع هذا إلى قانون المنافسة الحاضنة للسلوكات العمومية، أي أن المنافسة تشكل الخاصية الأساسية للمفهوم الأوروبي للخدمة العامة، فلا تعتبر الخدمة العامة بأي حال من الأحوال، كمفهوم معارض أو**

مخالف للمرفق العمومي، وإنما ناتج استجابته لمقتضيات اقتصاد السوق التي من أهمها انفتاح هذا المرفق على المنافسة ويسجل هذا التحول في إطار مبدأ التكيف الذي يسمح بتأقلم المرفق العمومي مع تغير الظروف، كما سمح من قبل بتغيير نظام تسيير المرافق العمومية وتفويضها للمؤسسات أكثر تأهيلا لذلك، كما هو الحال بالنسبة للجزائر التي تبنت هذا المفهوم عن المشرع الفرنسي، الذي كان ولازال مصدرا للقانون الإداري المعتمد فيها متأثرة بذلك، وإن كان بطريقة غير مباشرة بالجديد الأوروبي في المجال المرافق العمومية، على خلاف الصعوبات المادية والبشرية واتساع الإقليم الجغرافي الذي كانت سببا في تأخير تبني الجزائر لهذا المفهوم.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تناولت هذه الدراسة مفهوم الخدمة العامة من الناحية القانونية، حيث حاولت الباحثة المقارنة بين المفهوم الأوروبي للخدمة العامة ودرجة تأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، وهو ما استفدنا منه في دراستنا خاصة من حيث النصوص القانونية والتنظيمية الجزائرية التي جسد فيها مفهوم الخدمة العامة، بالإضافة إلى الاستفادة من النصوص القانونية والأحكام القضائية المرتبطة بتسيير الخدمة العامة في هذا المجال سواء الأوروبية منها أو الجزائرية الخاصة بالنشرية الجزائري، التي ساهمت في صياغتنا للمفهوم الاصطلاحي للخدمة العامة من الناحية القانونية وكذا الجانب النظري لها، كما كانت الاستفادة أيضا من إظهار هذه الدراسة لعلاقة المفهوم الأوروبي للخدمة العامة بالمفهوم التقليدي للمرفق العمومي، وتفسير الموقف الفرنسي منه، وكذا تبيان الفوارق بين مفهوم الخدمة العامة ومفهوم المرفق العمومي، ومقارنة ما تبناه المشرع الجزائري في هذا المجال بما تبناه نظيره الأوروبي، حيث اعتمدت الباحثة على هذا الجزء من هذه الدراسة (النصوص القانونية والتنظيمية والأحكام القضائية) في تفسير النتائج الكمية الخاصة بالجزء التطبيقي للدراسة.

## - دراسة رقم 03:

دور جودة الخدمة في تعزيز اثر التوجه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة ،

The Role of Service Quality on Reinforcement Customer Orientation Impact on Satisfaction in Private Jordanian Universities

من إعداد الطالبة روان منير قدورة ، من إشراف الدكتور ليث سلمان الربيعي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، سنة 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين توجه الجامعة بالطلبة وجودة الخدمة التعليمية ورضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية ، حيث شملت الدراية كلا من جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة جدارا لكونها متخصصة بالدراسات العليا.

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة مفادها تبيان طبيعة جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات المحلية ومدى اعتمادها على التوجه بالزبائن (الطلبة) لزيادة جودة الخدمة المقدمة وصولاً إلى التأثير المباشر على رضا الطلبة.

ولإظهار هذه المشكلة أثارت الباحثة مجموعة من الأسئلة الرئيسية التالية:

- 1- إلى أي مدى تأثير توجه الجامعة بالطلبة في تحقيق رضا الطلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة؟
  - 2- إلى أي مدى يؤثر توجه الجامعة بالطلبة على جودة الخدمة التعليمية (جودة التعليم ، جودة الإشراف) في الجامعة الأردنية الخاصة التي تقدم برامج الدراسات العليا؟
  - 3- إلى أي مدى تؤثر جودة الخدمة التعليمية (جودة التعليم ، جودة الإشراف) على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة؟
  - 4- إلى أي مدى تلعب جودة الخدمة (جودة التعليم ، جودة الإشراف) دور الوسيط في تعزيز اثر التوجه بالطلبة في تحقيق رضا طلبة الجامعات الأردنية الخاصة التي تقدم برامج الدراسات العليا؟
- \*حيث اعتمدت الباحثة على منهج الوصفي التحليلي المرتكز على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية بالاعتماد على الاستبانة .

\*كما طبقت هذه الدراسة على عينة من الطلبة الدراسات العليا قدر حجمها ب(300) مفردة موزعة على الجامعات الثلاث عشوائيا ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية ووحيدة لجمع البيانات.

\*وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

-أكدت الدراسة العلاقة القوية بين كافة متغيراتها والمحتملة بكل من توجه الجامعة بالطلبة وجودة الخدمة التعليمية (جودة التعليم ، جودة الإشراف) ورضا الطلبة، كما أكدت الدراسة الأثر المباشر لتوجه الجامعة بالطلبة على تحقيق رضا عالي للطلبة، إضافة إلى التأثير غير المباشر لتوجه بالطلبة على الرضا من خلال جودة الخدمة التعليمية المدركة لكل من جودة التعليم وجودة الإشراف كمتغيرات وسيطة على رضا الطلبة، كما بينت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه جودة الخدمة التعليمية في تحقيق رضا الطلبة بشكل مباشر أو غير مباشر كوسيط في علاقة توجه الجامعة بالطلبة ورضا الطلبة.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

رغم تناول هذه الدراسة لمفهوم جودة الخدمة على اعتبار أنها خدمة خاصة تقدمها الجامعات الخاصة في الأردن، وان دراستنا الحالية تهتم بالخدمة العامة في الإدارات العمومية، إلا أننا استفدنا منها في تعزيز الجانب النظري للدراسة من خلال الفصل الذي تناول جودة الخدمة "service quality" من الناحية النظرية خاصة وان جودة الخدمة تعتبر من الأبعاد الأساسية لدراستنا، بالإضافة إلى استفادتنا من الجزء النظري الذي تناول مفهوم الرضا "Satisfaction" حيث اعتمدت عليه الباحثة كمؤشر من مؤشرات المحور الرابع من محاور الاستمارة.

### - دراسة رقم 04:

"التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية" دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، من إعداد الطالب عبد القادر براينيس، إشراف الدكتور عيسى ياحة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2006.

\* انطلقت إشكالية البحث لهذه الدراسة من تساؤلان رئيسيان هما :

1-بالنظر إلى الحاجة الملحة التي تشعر بها مؤسسات الخدمات العمومية للتسويق وتقنياته، فأيشكل من أشكال سياسات التسويق سيكون أكثر مناسبة لها ومنسجما مع خصائصها المميزة والمختلفة عن خصائص المنتجات المادية ؟



2- هل هذه السياسات والمفاهيم المتعلقة بتسويق الخدمات العمومية مطبقة في الجزائر بنجاعة ودقة مثلما تنص عليه الدراسات ؟

**\*كما انطلقت الدراسة من مجموعة من فرضيات تتلخص في النقاط التالية:**

1. يسير قطاع البريد في الجزائر على أساس التوجيه بالإنتاج (المفهوم الإنتاجي) دون الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتقنيات التسويقية الحديثة في ممارسة نشاطاته .
2. هناك علاقة وارتباط وطيد بين المشاكل التي يواجهها قطاع البريد في الجزائر وبين عدم الاستفادة من مبادئ وتقنيات التسويق في مجال الخدمات العمومية. بمعنى أن تدني مستوى خدمات هذا القطاع يرجع أساسا إلى غياب تسويق خاص بالخدمات .
- ترجع أسباب غياب تطبيق مبادئ وتقنيات التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر إلى الفرضيات التالية :

- عدم اقتناع مسؤولي الخدمات العمومية في الجزائر بجدوى وأهمية تسويق الخدمات في تحسين مستوى الأداء والتسيير .
  - الجهل بتقنيات التسويق وكيفية تطبيقها في مجال الخدمات العمومية.
  - نقص وغياب المختصين في مجال تسويق الخدمات.
  - غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق التسويق في قطاع الخدمات العمومية.
- 6- الفهم والتحكم الجيد في تقنيات تسويق الخدمات، وإعداد وتوفير الإطارات المختصة في هذا المجال، واقتناع مسؤولي الخدمات العمومية في الجزائر بجدوى وأهمية ذلك في تحسين مستوى الأداء والتسيير، إضافة إلى توفير الشروط والظروف المناسبة لإدماج وتطبيق المفهوم التسويقي... من شأن ذلك أن يزيد من فعالية هذا القطاع ويحلّ العديد من المشاكل التي يواجهها.

**\*وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف هي كالتالي:**

- 1- مراجعة المفاهيم والتقنيات التسويقية، وإمكانية ومجالات تطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية.
- 2- توصيف وتقويم مدى تبني قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر لهذه المفاهيم والتقنيات، وكذلك النتائج المترتبة عن ذلك .
- 3- تحديد معوقات وإمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتقنيات التسويقية في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، وذلك للمساهمة في زيادة فعالية هذا القطاع وحلّ مشاكله.

\* أما فيما يخص المنهج المعتمد فقد اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي في معالجة موضوع الدراسة.  
\* وقد استخدمت الباحث الملاحظة والمقابلة والاستقصاء كأدوات رئيسية لجمع البيانات.  
\* أما مجتمع البحث و عينة الدراسة فقد شمل البحث الميداني عددا من وكالات البريد في الجزائر، من الوكالات المركزية للبريد، والوكالات العادية، التي تقع في ولايات الغرب الجزائري وهي: (وهران، مستغانم، معسكر، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان) وهي تغطي كلا من المناطق الداخلية والمناطق الساحلية. وقد تم اختيار خمسة وكالات بريدية من كل ولاية إحداهما مركزية والأربعة الباقية وكالات عادية، حيث اعد الباحث (30) استمارة وزعت على عينة من ثلاثين (30) مسؤولا يمثلون كل الوكالات موضع الدراسة.

\* وخرجت الدراسة بنتائج عامة التي توصل إليها الباحث والمتعلقة بالمشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع العمومي للبريد في الجزائر أهمها:

1. لا تختلف منظمات الخدمات العمومية عن غيرها من المنظمات التجارية من حيث التسيير الإداري الذي تمارسه ومن حيث حاجتها الماسة لأساليب التسويق، ويقع الاختلاف فقط في الهدف الذي تسعى لتحقيقه (الخدمة العمومية للمجتمع قبل اعتبار تحقيق الربح) وهذا الهدف لا يلغي حقها من الاستفادة من تقنيات ومبادئ التسويق.

2. لا تختلف منظمات الخدمات العمومية للبريد والاتصال عن غيرها من المنظمات من حيث طريقة تعاملها مع عملائها وأسواقها واعتبار التسويق الأداة الفعالة في علاقتها مع هؤلاء، ولذلك يجب أن يكون عملاء المنظمة وأسواقها هي نقطة البداية، وهذا يستدعي الاهتمام بمعرفة وفهم السلوك المميز لمستعمليها وزبائنها وتوفير نظام فعال للمعلومات وإجراء دراسات وبحوث لسوق، واستخدام أحدث التقنيات المتعلقة بتقسيم السوق (Segmentation des marchés).

3. يشرف على إدارة معظم الوكالات البريدية موضع الدراسة أحد الإطارات التقنيين الذي يركز كل اهتمامه على الجوانب التقنية - باعتبار أن تخصصه فنيا - وليست له الدراية الكافية بأمر التسويق الأمر الذي يجعله يقلل من دور وأهمية نشاطات التسويق داخل الوكالة رغم أهميتها وضرورتها وعادة يشهد الواقع مدى سيطرة المدير على كافة التخصصات وتدخله في شؤونها وتوجيهها حسب رغبته.

4. سيادة البيروقراطية والجمود داخل الوكالات أصبح عاملا معيقا أمام أيتقارب بين مقدم الخدمة والزبون وعاملا لزيادة الهوة بينهما، وتحول بالتالي نشاط مقدمي الخدمات إلى روتين جامد يقابله

احتياجات ورغبات في تغير مستمر نتيجة للتغير في البيئة، ويتطلب ذلك تجديدا مستمرا لمسايرة هذا التغير، الأمر الذي هو غائب داخل الوكالات موضع الدراسة بسبب اعتمادها في استمرار بقائها على ما تخصصه الدولة لها وليس على إمكانياتها وقدراتها في إشباع رغبات وحاجات المستعملين .

5. النقص في الاعتمادات المالية، الأمر الذي تشكو منه معظم الوكالات موضع البحث التي تعتمد في تمويل نشاطاتها على ما تخصص لها الدولة، مما يعيقها من تغطية كل نفقاتها وتلبية احتياجاتها المتزايدة باستمرار .

6. انعدام المعايير المحددة لنجاعة الأسلوب التسييري المنتهج، وعدم خضوع هذا الأخير لأي سياسة واضحة.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تناولت هذه الدراسة مفهوم الخدمات في المؤسسات العمومية، وهو ما يجعلها تتشابه مع دراستنا الحالية من حيث الاتجاه المتعلق وبمتغير الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية ، حيث استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري خاصة الفصل الأول الذي تضمن محاولة لفهم قطاع الخدمات بصفة عامة وقطاع الخدمات العمومية بصفة خاصة، كما كانت الاستفادة أيضا من الفصل الثاني من حيث التعرف على خصائص الخدمات عموما وخصائص الخدمات العمومية خاصة، وأثر ذلك على سلوك مستعملي الخدمات العمومية، كما كانت أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستقصاء) من عناصر التشابه بن هذه الدراسة ودراستنا الحالية.

### دراسة رقم 05:

أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات ، دراسة حالة الخدمات المصرفية بمدينة قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المنتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2007.

انطلق إشكالية هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده ما هو الدور الذي يلعبه المزيج الاتصالي في تحسين نوعية- جودة- الخدمات؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تفرع عنه عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1- هل الخدمات تعتبر مجالا لتطبيق التسويق؟

2- ما هي النوعية-الجودة- وكيف يمكن قياس خدمة غير الملموسة؟

3- ما هي أهم المؤثرات الاتصالية في صناعة الخدمات؟

4- ما هي أحسن الطرق لإدارة العلاقة مع الزبائن في المنظمات الخدمية؟

5- ما هي أحسن الطرق لقياس نوعية الأداء في المنظمات الخدمية من وجهة نظر العميل؟

**\*كما طرحت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:**

1- كلما زاد مستوى عناصر المزيج الاتصالي الخدمي (ترويج ، اتصال مباشر ، اتصال غير معتمد على الكلمة) كلما زادت نوعية الاتصال.

2- كلما زاد عناصر مستوى جودة الخدمة زادت نوعية الخدمة.

3- كلما زادت نوعية الاتصال كلما زادت الجودة الكلية للخدمة.

4- لا يوجد اختلاف في تقييم نوعية الاتصال وجودة الخدمة يعود إلى نوعية العلاقة المادية للزبون مع المنظمة الخدمية.

**\*حيث هدفت هذه الدراسة لقياس نوعية الخدمة والاتصال في المنظمات الخدمية التي تتميز بتواجدها باللاموسية بالاعتماد على التسويق الخدمي الحديث.**

**\*أما عن منهج الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتماشيا مع هذا المنهج اختارت الباحثة الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات المستخرجة من استمارة البحث الكمي كأداة رئيسة ووحيدة لجمع البيانات.**

**\*والعينة المستخدمة في هذه الدراسة كانت العينة الحصصية- العرضية (simple) (occasionnel) من خلال عينة حجمها 400 عميل من عملاء البنوك المختارة.**

**\*حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها كما يلي:**

1- رسوخ المحسوبة في تعامل البنوك مع الزبائن حيث أن 21.7 % من العينة قامت بالاستعانة بعلاقات شخصية لها بالبنك من أجل فتح حساباتها، وهذا المنهج يعبر عن رداءة في التسيير بهذه البنوك إجمالاً دون تخصيص لكل بنك.

2- مستوى نوعية الاتصال وجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المختارة بمدينة قسنطينة من وجهة نظر عملاء تلك البنوك منخفض، وهذا يعود إلى انخفاض مستوى نوعية جوانب نوعية الاتصال المتمثلة في الترويج ، الاتصال المباشر والاتصال غير المعتمد على الكلمة ، وإلى انخفاض مستوى جودة جوانب جودة الخدمات المتمثلة في جوانب الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المختارة بمدينة قسنطينة فعليا لعملائها.

3- العلاقة بين الجودة الإجمالية للخدمات المصرفية وبين نوعية الاتصال وجودة الخدمات كانت دلالة قوية نسبياً ، وهي علاقة طردية، أي كلما زادت نوعية الاتصال ، وجودة الخدمة كلما زادت الجودة الكلية للخدمة أي أن للاتصال أثر مباشر على الجودة الكلية للخدمة.

4- تقييم العملاء لنوعية الاتصال وجودة الخدمات في مختلف البنوك المختارة كانت تميل للسلبية بغض النظر عن نوع البنك.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات القريبة من الموضوع والتي تتفق مع الدراسة الحالية في الاتجاه ، خاصة من حيث تناولها لمفهوم **تحسين الخدمات** الذي يعد من المفاهيم الأساسية لدراستنا، حيث كانت الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم الخدمات، كما استفدنا منها في تحديد أبعاد ومؤشرات متغير الخدمة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الكمية في الجانب التطبيقي، حيث تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في أداة من أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها وهي أداة الاستمارة إلى جانب نوع العينة في المستوى الثاني من الدراسة الحالية والتي كانت في كلتا الدراستين العينة العرضية، كما اختلفنا في نوع المنهج الذي كان في الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي بينما في دراستنا الحالية فقد اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي الذي يتوافق مع أهداف الدراسة.

### دراسة رقم 06:

اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، من إعداد الباحثة رؤى رشيد سعيد القاسم، إشراف الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، السنة الجامعية 2011/2012.

\* انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

-هل هنالك أثر للالتزام التنظيمي (العاطفي ، المعياري ، الاستمراري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟

\*الذي تفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل هناك اثر للالتزام العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟

-هل هناك اثر للالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟

- هل هناك اثر الالتزام الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟  
\*كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الأردنية من خلال:

- تحديد اثر الالتزام العاطفي في تحسين جودة الخدمة المصرفية البنوك التجارية الأردنية.  
- تحديد اثر الالتزام الاستمراري في تحسين جودة الخدمة المصرفية البنوك التجارية الأردنية.  
- تحديد اثر الالتزام المعياري في تحسين جودة الخدمة المصرفية البنوك التجارية الأردنية.  
\*أما عن منهج الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

\*وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية(بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد) والعينة المستخدمة في هذه الدراسة كانت العينة العشوائية وقد بلغت 240 مفردة من الطبقة الإدارية والتنفيذية الوسطى العاملة في المصارف المختارة، حيث شكلت العينة ما نسبته 20% من إجمالي المجتمع الكلي.

\*حيث توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها كما يلي:

1-وجود اثر واضح وعال للالتزام التنظيمي ( العاطفي ، الاستمراري ، المعياري) تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

2-إن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك لديه ايجابيا في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

3-إن شعور الموظف بالرغبة بالاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك، وبالتالي فإنه يؤسس الالتزام في السياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

4-إن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تتعكس إيجابا على الالتزام في سياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

\*وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات للبنوك الأردنية التي تمثلت بضرورة اهتمام البنوك الأردنية على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين لأهمية ذلك في تطوير الخدمة المصرفية متمثلة

بالحفاظ على سرعة الاستجابة وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام باعتبارها من مكونات الخدمة المصرفية الجيدة وكذلك العمل على بحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها لمفهوم تحسين جودة الخدمة، حيث كانت الاستفادة منها من الجانب النظري خاصة الفصل الثاني والجزء النظري المتعلق بأساليب قياس جودة الخدمة وإدارة جودة الخدمة، وكذا في أداة جمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة فكل من الدراستين اعتمدتا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما أفادنا في بناء أسئلة الاستمارة وفي تحديد بعض المؤشرات، مع الأخذ بعين الاعتبار أننا اختلفنا معها في نوع الخدمة محل الدراسة، حيث تناولنا من خلال الدراسة الحالية الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية في حين تناولت الدراسة السابقة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية.

### - دراسة رقم 07:

**الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية الجزائرية** وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، من إعداد الطالبة: أمير علي فاطمة الزهراء، تحت إشراف الأستاذ الدكتور بلقاسم روان، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، لسنة 2010-2011.

جاءت هذه الدراسة لتحليل الوضعية الاتصالية التي تجمع بين المواطن والإدارة المحلية كطرفين فيها محاولة وصفها وتناول بعض جوانبها بالفهم والتفسير من منظور علمي.

\* حيث انطلت الباحثة من سؤال محوري تمثل في: بماذا يتميز الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن؟

\* التي عمدت إلى اختبار ثلاث فرضيات تم بناؤها انطلاقا من الملاحظة بالمشاركة على مستوى الإدارة المحلية:

- الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن غير تبادلي.
- الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن يتميز برجع صدى سلبي.
- الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن لا يؤسس للمواطنة.

\* وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إضافة إلى أدوات أخرى كالمقابلة والملاحظة.

\* أما عينة الدراسة فقد كانت قصدية وزعت على عينة مكونة من 160 مفردة.

\* حيث خلصت إلى جملة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي :

1- غياب الاتصال كوظيفة، وكما أن التكفل بالتعامل وتوجيهه يكاد يكون مسألة أمنية في ظل غياب مصلحة أو موظفين يختصون بتقديم المعلومات للمواطن عندما يتوجه للإدارة كفرد، ضف إلى ذلك أن مهمة الاتصال تتم بطريقة غير منتظمة ويتقاسمها عدد غير محدد من الموظفين ويمكن اعتبارها عملية ظرفية ترتبط على العموم بأيام الاستقبال وتفتقر إلى المتابعة النظامية.

2- أن الاتصال بين المواطن والإدارة المحلية غالبا ما يكون في اتجاه واحد صاعد من المواطن إلى الإدارة أي أنه غير تبادلي وغالبا ما يتم بشكل شفهي.

3- رجع الصدى في الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن سلبي للغاية، فأغلب الرسائل الراجعة من الإدارة إلى المواطنين تتمثل في توجيهات وغالبا ما يفهم المواطن ردود الإدارة التي يطول انتظارها.

4- أن الاتصال المدروس لا يؤسس للمواطنة، كما أنه في غياب الاتصال كوظيفة فإن العلاقات بين الإدارة والمواطن هي في الواقع علاقات بين المواطن والموظفين.

**حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القريبة من حيث الاتجاه وتناولها لموضوع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، إذ استفدنا منها في تعزيز الجانب النظري والمفاهيم الاصطلاحية الخاصة بالإدارة المحلية، كما تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في أداة جمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، إلا أننا اعتمدنا أدوات أخرى بالإضافة إلى الاستمارة كالملاحظة والمقابلة، ومن نقاط التشابه أيضا نوع العينة ، فالدراسة اعتمدت على العينة القصدية وهو نفس النوع الذي اعتمدناه في المستوى الأول في الدراسة الحالية، بينما اعتمدنا في المستوى الثاني العينة العرضية التي تخدم أهداف الدراسة.



## - دراسة رقم 08:

نظام الخدمات المصرفية الالكترونية عبر (SMS) ودورها في تحقيق الولاء للعملاء في البنوك التجارية الأردنية.

Electronic Banking Services System Through (SMS) and its Role in Achieving Customer Loyalty in the Jordanian Commercial Banks.

من إعداد الطالب ليث محمود احمد الحاج ، تحت إشراف الدكتور محمد سليم الشورة ، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،سنة 2012.

انطلقت مشكلة هذه الدراسة من طرح مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما مستوى تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية عبر (SMS) وفقا لعوامل (الثقة، القيمة المدركة، الرضا، جودة الخدمة)؟

- ما تأثير الخدمات المصرفية الالكترونية بدلالة أبعاد (الثقة، القيمة المدركة ، الرضا ،جودة الخدمة) في ولاء عملاء البنوك التجارية الأردنية؟

- هل يختلف تأثير الخدمات المصرفية الالكترونية عبر (SMS) وفقا لأبعاد (الثقة، القيمة المدركة، الرضا، جودة الخدمة) في ولاء العملاء باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر مستوى الدخل، مستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك)؟

\*هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على نظام الخدمات المصرفية عبر (SMS) وفقا لأبعاد (الثقة، القيمة المدركة ، الرضا ،جودة الخدمة) ودورها في تحقيق الولاء للعملاء في البنوك التجارية الأردنية ( بنك الإسكان، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، البنك العربي) في مدينة عمان، أما الأهداف الجزئية فتمثلت فيما يلي:

- التعرف على تقييم العوامل (الثقة، القيمة المدركة ، الرضا ،جودة الخدمة) المصاحبة للخدمات المقدمة في البنوك الأردنية من خلال خدمة (الرسائل القصيرة SMS) وذلك من قبل عملاء تلك البنوك.
- التعرف على تقييم العوامل (الثقة، القيمة المدركة ، الرضا ،جودة الخدمة) في (الرسائل القصيرة SMS) في تحقيق ولاء عملاء البنوك التجارية الأردنية.

• التعرف على مدى وجود اختلاف في اثر العوامل (الثقة، القيمة المدركة ، الرضا ،جودة الخدمة) في تحقيق الولاء بالمتغيرات الديموغرافية.

\*حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائيا والكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات.

\*كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث الذي تمثل في البنوك المختارة ( بنك الإسكان، بنك القاهرة عمان،بنك الأردن، البنك العربي).

\*وتم اختيار العينة القصدية لاستهداف الأفراد مباشرة، إذ تم توزيع الاستبانة على (344) عميل من عملاء البنوك التجارية الأردنية من مستخدمي (الرسائل القصيرة SMS) حيث استرد منها (322) استبانة.

\*وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية نلخصها في النقاط التالية:

1. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن عامل الثقة كان له اثر واضح وفعال في زيادة درجة ولاء عملاء البنوك التجارية حيث يعني ذلك انه كلما زادت ثقة العملاء في الخدمة المصرفية الالكترونية عبر (SMS) زادت حالة الولاء لديهم.

2. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن عامل الرضا كان له اثر واضح وفعال في زيادة درجة ولاء عملاء البنوك التجارية حيث يعني ذلك انه كلما زاد الرضا لعملاء الخدمة المصرفية الالكترونية عبر (SMS) زادت حالة الولاء لديهم.

3. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن عامل جودة الخدمة كان له اثر واضح وفعال في زيادة درجة ولاء عملاء البنوك التجارية إذ يعني ذلك انه كلما زادت جودة الخدمة لعملاء الخدمة المصرفية الالكترونية عبر (SMS) زادت حالة الولاء لديهم.

\*وأخيرا عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات كان منها:زيادة الاهتمام بجودة الخدمة عبر الرسائل القصيرة (SMS) بشكل أوسع لتحقيق الولاء وتطوير الخدمة ومواكبة ما هو جديد في هذا المجال، إجراء دراسات دورية لمعرفة العوامل المؤثرة في استخدام خدمات الرسائل القصيرة (SMS) وذلك لكشف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب، ضرورة وضع أنظمة أكثر ثقة لخدمة الرسائل القصيرة (SMS) وذلك لتحقيق الولاء والاستمرارية لعملاء البنوك التجارية الأردنية.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تناولت هذه الدراسة خدمة الرسائل القصيرة (SMS) عبر الهواتف النقالة لعملاء البنوك التجارية الأردنية و ذلك ضمن نظام الخدمات المصرفية الالكترونية، حيث تعد هذه الخدمة من الإجراءات الالكترونية التقنية المعتمدة لتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية "الإدارة المحلية" في الجزائر، وبالتحديد "البلدية" حيث تقوم الإدارة بإبلاغ المواطن باستلام الخدمة عبر إرسال رسالة قصيرة (SMS) إلى رقم هاتفه الشخصي مثل استلامه لجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية ، وهو ما أفادنا في بناء الاستمارة وتحديد المؤشرات الخاصة بخدمة (SMS)، كما استفدنا من هذه الدراسة في تفسير الجانب التطبيقي وتحليل البيانات الكمية للمحور الثاني من الاستمارة، إذ تعد هذه الأخيرة من نقاط التشابه بين الدراستين إلى جانب العينة المعتمدة في المستوى الأول من الدراسة الحالية وهي العينة القصدية.

### - دراسة رقم 09:

اثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن (دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان)

"The Effect of E-Banking Service Quality on Strengthening the Relationship between Banks and Customers: A Comparative Study on a Sample of Customers in Jordanian and Foreign Banks in Amman City"

رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية، من إعداد الطالب رمزي طلال حسن الردايدة ، تحت إشراف الدكتور ليث الربيعي ، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،سنة 2011.

\*سعت مشكلة هذه الدراسة للكشف عن مدى قدرة المصارف على تقديم الخدمات الالكترونية ذات جودة عالية، ومعرفة الاختلاف بين مستويات هذه الجودة بين المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية العاملة في الأردن، ومعرفة اثر جودة هذه الخدمات على تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن، وذلك انطلاقاً من طرح مجموعة من الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تتشابه أو تختلف مستويات الجودة الخدمات المصرفية الالكترونية في المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية العاملة في الأردن؟

- إلى أي مدى تأثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة الزبائن بالمصرف؟  
\*كما هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:
  - اختبار مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة الزبائن بالمصرف.
  - اختبار مدى التشابه والاختلاف في مستويات جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية العاملة في الأردن.
  - \*حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية.
  - \*كما استخدم الباحث أدوات أولية ( الاستبانة ) وأخرى ثانوية (معلومات الجانب النظري، الدراسات السابقة...الخ) لجمع البيانات من مجتمع البحث الذي تمثل في 4 مصرف أردنية و 4 أجنبية.
  - \*وتم اختيار العينة العشوائية لتحديد المصارف ، إذ وزعت الاستبانة على (350) زبون من زبائن المصارف (أردنية وأجنبية) حيث استرد منها (318) استبانة ومجموع الاستبيانات التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي (286) .
  - \*وقد انتهت هذه الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات نذكر أهمها:
1. الأثر المباشر لجودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية علاقة الزبائن بالمصرف.
  2. ثلاثة أبعاد فرعية من جودة الخدمة المصرفية الالكترونية أظهرت وجود اثر مباشر على جودة العلاقة بين المصارف والزبائن وهي الاعتمادية والاتصال والكفاءة عند دراستها للمصارف الأردنية بينما البعد الفرعي السرية لجودة الخدمة المصرفية الالكترونية ظهر له اثر على جودة العلاقات في المصارف الأجنبية.
  3. الاعتمادية والكفاءة هما البعدان الفرعيان من جودة الخدمة المصرفية الالكترونية اللذان ظهر لهما اثر مباشر على الرضا في جودة العلاقة عند دراسة المصارف الأردنية بينما البعد الفرعي الوحيد لجودة الخدمة المصرفية هو السرية له اثر مباشر على الثقة لجودة العلاقة عند دراسة المصارف الأجنبية.
  4. الاعتمادية والاتصال هما البعدان الفرعيان من جودة الخدمة المصرفية الالكترونية اللذان ظهر لهما اثر مباشر على الثقة في جودة العلاقة عند دراسة المصارف الأردنية بينما البعد الفرعي الوحيد لجودة الخدمة المصرفية هو السرية له اثر مباشر على الثقة لجودة العلاقة عند دراسة المصارف الأجنبية.
- \*كما أوصت الدراسة بقيام البنوك بنشر ثقافة الخدمات المصرفية الالكترونية بين زبائنهم وليس فقط بين الموظفين ذوي الاختصاص، وبيان أهميتها ومزاياها في سرعة انجاز المعاملات وتلبية رغباتهم، حيث

تبين من الدراسة أن مستوى الكفاءة والاعتمادية لجودة الخدمة المصرفية الالكترونية للمصارف العاملة في الأردن كانت مرتفعة لذلك يوصي الباحث بضرورة المحافظة على هذا المستوى المرتفع، ومن خلال النتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة اهتمام المصارف بعملية استجابة للزبائن.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تناولت هذه الدراسة جودة الخدمة الالكترونية للبنوك ودورها في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن، وبما أن دراستنا الحالية تدرس إجراءات تحسين الخدمة على مستوى الإدارة العمومية (البلدية) والتي من ضمن هذه الإجراءات التي أقرتها الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية هي التحول نحو تعميم العمل بالخدمة الالكترونية على مستوى كل الإدارات الحكومية ومن بينها البلديات مثل استخراج وثائق الحالة المدنية وبطاقة جواز السفر عبر الموقع الالكتروني للوزارة الوصية، لذلك استفدنا من هذه الدراسة في بناء الاستمارة وصياغة بعض الأسئلة وتحديد بعض المؤشرات الخاصة بجودة و فعالية الخدمة وبالتحديد المؤشرات المتعلقة بالخدمات الالكترونية المقدمة عبر الموقع الالكتروني ، كما استفدنا من هذه الدراسة في تفسير الجانب التطبيقي وتحليل البيانات الكمية للمحور الثاني من الاستمارة، إذ تعد هذه الأخيرة من نقاط التشابه بين الدارستين.

### - دراسة رقم 10:

آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، مدرسة الدكتوراه تحولات الدولة، من إعداد الطالب عزيز محمد الطاهر ، بإشراف الدكتور بوحنية قوي، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009.

\*طرحنا هذه الدراسة إشكالية عجز البلديات في إدارة التنمية المحلية رغم تعدد صلاحياتها، سواء بسبب الآليات القانونية غير المفعلة أو بسبب عدم وجودها أصلا ، وهو ما دفع الباحث لمحاولة البحث عن الأسباب الحقيقية لعجز البلديات وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- ما مدى نجاعة الآليات القانونية التي حددها المشرع لتفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية؟

\*وانطلاقا من صدور قانون البلدية رقم 1990/08 قام الباحث بطرح التساؤلات التالية:

• ما هي الضمانات القانونية والوسائل المادية التي منحها الدولة للمجالس المنتخبة حتى تتمكن من الاضطلاع بصلاحياتها؟

- وما هي أسباب عدم فعالية دور البلدية في إدارة التنمية المحلية؟
- وهل الإصلاحات الحالية في تقليص دور الدولة في دعم البلدية مالياً، وإيجاد طرق بديلة تهدف إلى تحقيق التمويل الذاتي للبلديات، والتوازن بين النفقات والإيرادات وتدعم استقلال البلدية؟
- هل أن الاهتمام بتوسيع صلاحيات المجالس المحلية هو احد نتائج تحول النظام السياسي الجزائري نحو الديمقراطية؟

\* حيث هدفت هذه الدراسة إلى معالجة أسباب العجز وعدم فعالية البلديات في الجزائر من خلال دراسة بنيتها البشرية والهيكلية أي معرفة الاختلافات في الإطار العضوي بالإضافة إلى الإطار الوظيفي للبلدية.

\* حيث اعتمد الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة صلاحيات البلدية من خلال قانون 08/90 كأساس للدراسة وبعض القوانين المكملة المتعلقة بالقانون الأساسي لموظفي البلديات مع الاستعانة ببعض الأحكام والنصوص من القانون المقارن باستعمال المنهج المقارن للوصول إلى نقائص وسلبيات أو إيجابيات النصوص القانونية المطبقة على البلدية في الجزائر، كما وظف الباحث المنهج التاريخي لمعرفة أهم التحولات التي عرفها التشريع في الجزائر.

\* وانتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر أهمها:

- إن الإصلاحات التي انتهجتها الدولة لتحسين مستوى أداء البلديات قبل الدخول في مرحلة التعددية نابعة من إرادة السلطة السياسية وحدها ، لكن بعد التحول في النظام السياسي و الاقتصادي فلم يعد موضوع بناء إدارة محلية ديمقراطية و تحقيق التنمية المحلية مشروع دولة فقط بل أصبح مطلب جميع أفراد المجتمع في القاعدة.
- إن ممارسة البلدية لصلاحياتها في إدارة التنمية المحلية مرتبط بوجود جهاز إداري فعال يتوفر على كفاءات قادرة على تسييره دون اعتماد على هيئات أخرى وهذا يتطلب ما يلي:
- إعادة تكييف المنظومة القانونية بما يسمح بتدعيم الاستقلال الفعلي للبلدية من جميع النواحي.
- تأطير الموظفين بالكفاءات العالية و التقليل من سياسة العقود المؤقتة غير النوعية.
- كما أشار الباحث إلى أنه هناك عوامل جانبية تحيط ببيئة الإدارة المحلية لها جانب من التأثير السلبي على نشاط البلدية في مجال التنمية المحلية كسيطرة الفكر البيروقراطي في مجال التسيير الإداري وكذلك تأثيرات العولمة على نظام الدولة بصفة عامة وعلى البلدية بصفة خاصة لقربها و اتصالها المباشر مع المجتمع.

### حدود الاستفادة من الدراسة السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي كان لها علاقة مباشرة بمجال الدراسة الحالية (الميدان)، حيث تناولت مفهوم البلدية في الجزائر من مقاربة قانونية، وهو ما أفادنا في بناء الإشكالية ووضع أسئلة المقابلة مع الموظفين في البلديات محل الدراسة، انطلاقا من التشريعات والقوانين الأساسية للبلدية المعمول بها في الدولة وبعض القوانين المكملة المتعلقة بالقانون الأساسي لموظفي البلديات، كما استفدنا من الفصل الذي تناول تعزيز قدرات الإطار البشري للبلدية، بالإضافة إلى عنصر التركيبة البشرية لموظفي البلديات وأثرها على فاعلية البلدية، إلا إننا اختلفنا مع هذه الدراسة في المنهج المعتمد حيث استعان الباحث بعدت مناهج مختلفة مثل المنهج الوصفي التحليلي، المنهج المقارن والمنهج التاريخي، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المسحي الذي يتلاءم مع أهداف المرجو تحقيقها من الدراسة .

### 7/1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### 7-1- نوع الدراسة ومنهجها:

#### أ- نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من نوع الدراسات الوصفية التي تهدف إلى مسح معارف واتجاهات وسلوكات المواطن الجزائري عن الأساليب الممارسة من طرف الإدارة العمومية (بلديات ولاية عنابة الأكثر كثافة سكانية) تطبيقا لإجراءات تحسين الخدمة التي أقرتها الحكومة الجزائرية ضمن مشروع الحكومة الجزائرية الالكترونية 2013، بغرض توفير البيانات وتصنيفها وتحليلها لتحديد ملامحها، واستخلاص نتائج ودلالات قد تقيد في وضع تصور مستقبلي لبناء صورة ذهنية ايجابية عن الإدارة العمومية محل الدراسة. أيضا تندرج هذه الدراسة في هذه الخانة من الدراسات الوصفية لكونها تستهدف تقرير خصائص معينة لمشكلة معينة ودراسة الظروف المحيطة بها أي كشف الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة، موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفاتها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف هذه الظاهرة وصفا دقيقا شاملا من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة، وهي لا تقف

عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها وتحديدها بالصورة التي هي عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها<sup>1</sup>.

وأما كون هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، كما لأنها تهدف إلى دراسة الواقع كما هو ووصفه وصفاً دقيقاً، والتعبير عنه تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي، فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ومقدار تعلقها أو ارتباطها مع ظواهر مختلفة غيرها<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول مسح انطباعات وآراء المواطن الجزائري عن الإدارة العمومية الجزائرية، حول الإجراءات الجديدة التي باشرت بها الحكومة الجزائرية لتحسين مستوى الخدمة العمومية وأساليب الممارسة لدى الإدارة العامة لهذه الإجراءات على عدة مستويات (إجراءات تشريعية وقانونية، وأخرى تقنية، إدارية وتكنولوجية)، بغرض توفير البيانات الخاصة بتلك الأساليب وتصنيفها وتحليلها لتحديد ملامحها، واستخلاص نتائج ودلالات قد تفيد في وضع تصور مستقبلي لرفع جودة الخدمة العمومية وزيادة فعاليتها وتطوير أداء الموظفين بالإدارة العمومية في المحاور المختلفة بغية تحسين الصورة الذهنية للإدارة العمومية لدى المواطن الجزائري.

### ب- منهج الدراسة:

فكل دراسة علمية يقوم بها أي باحث في أي مجال تفرض عليه إتباع منهج واضح ومحدد يكون بمثابة موجه له يمكنه من الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، فعند القيام بأي دراسة علمية في البحث العلمي لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية ضمن طريق محدد المعالم بهدف الوصول إلى نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها، حيث يعطي الاختيار الدقيق للمنهج مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة، لذلك عرف المنهج بأنه "الطريقة التي

<sup>1</sup> - محمد شفيق: البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية -، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الأزاريطة، الإسكندرية، د.س.ن، ص (108).

<sup>(2)</sup> زكريا الشربيني وآخرون، مناهج البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيقية والتقنية الحديثة -، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2012، ص (211).



يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه: "الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسة مشاكله لاكتشاف الحقيقة"<sup>2</sup>.

أما المنهج في اللغة الفرنسية فإن كلمة "منهج" هي "Méthode" والتي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وفي البحث العلمي فإن المنهج كما عرفه موريس أنجرس (Maurice Angeres) هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة<sup>3</sup>.

ويعرف المنهج على أنه "أسلوب مناسب لجمع معلومات شاملة عن حالة محددة وتحليل ما تم جمعه من معلومات حولها بطريقة معمقة وشاملة لمختلف الفترات الزمنية التي مرت بها الحالة وباستخدام أدوات تحليلية تتناسب ومضمون الحالة وخصائصها"<sup>4</sup>.

ويعرف أيضا على أنه: "مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة"<sup>5</sup>.

فإذا كان المنهج يمثل مجموعة من الإجراءات والقواعد التي يجب أن يتبعها الباحث للوصول إلى النتائج المستهدفة فإنه يمثل أيضا أداة الباحث في السيطرة على البحث بصفة عامة وضبط إجراءاته طبقا للإجراءات والقواعد المعيارية المميزة لكل منهج وكذلك يشير من الناحية التطبيقية إلى طريقة التعامل مع القاعدة المعرفية<sup>6</sup>، ومنه فالمنهج هو مرشد الباحث لأنه يقدم له نموذج معياري لخطوات جمع المعلومات والبيانات من المفردات البحثية المستهدفة.

<sup>1</sup> \_ منذر الظامن: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط 1، الأردن، 2007، ص 39-40.

<sup>2</sup> \_ تسيير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2000، ص (21).

<sup>3</sup> \_ رضا نبائس، "واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة المنتوري قسنطينة، (2007-2008)، ص 20-22.

<sup>4</sup> \_ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، الجامعة الأردنية، د.ط، الأردن، 1999، ص 45.

<sup>5</sup> \_ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص (280).

<sup>6</sup> \_ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، د ط، القاهرة، 2000، ص 150.

ويعرفه غريب أحمد السيد بأنه: "نسق متكامل من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند عليها الباحث في سبيل وصوله إلى نتائج علمية"<sup>1</sup>.

كما يعرف أنه "الطريق أو السبيل الذي يستند على مجموعة من المتغيرات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينهما موجودة بشكل مستقل عن الفرد وآرائه و اتجاهاته وتصوراته وأن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل لمعرفة خصائص هذه القواعد وأساليب تأديتها لوظائفها"<sup>2</sup>.

فالمنهج عبارة عن "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"<sup>3</sup>،

وبما أن لكل دراسة منهجا خاصا بها ، والميل إلى تحديده واختياره يتوقف على طبيعة الموضوع ومتغيراته ونوع الدراسة والهدف منها، وبما أن هذه الدراسة هي دراسة وصفية استخدمت الباحثة المنهج المسحي بشقيه الوصفي والتحليلي باعتباره المنهج المناسب الذي يمكن الاعتماد عليه في قياس الاتجاهات نحو القضايا المختلفة، وبما أننا بصدد دراسة صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة لدى المواطن الجزائري ومحاولة معرفة اتجاهاته وانطباعاته المكونة لهذه الصورة، ومعرفة أبعاد ومؤشرات هذه الإجراءات على إشباع حاجاته وبالتالي معرفة صورته عن الإدارة العمومية محل الدراسة (بلديات ولاية عنابة الأكثر كثافة سكانية) إما بالإيجاب أو السلب، ونظرا للطبيعة الوصفية للدراسة فإن المنهج الأنسب هو المنهج المسحي، باعتباره انسب الأساليب المنهجية وأكثرها ملائمة للدراسات والبحوث الوصفية بصورة عامة.

ويتم استخدام منهج المسح في البحث العلمي على مرحلتين: الأولى هي مرحلة الاستطلاع وتساعدنا في تكوين الإطار النظري بعد أن يتم تحديد مشكلة الدراسة وتعد هذه المرحلة انتقالية إلى المرحلة المرتبطة بالتشخيص أو الوصف الموضوعي لظاهرة معينة، ويوفر هذا المنهج بيانات مفصلة عن الظاهرة أو تفسيراً إمبريقياً للعوامل المرتبطة بها والمتحركة في وجودها، تساعدنا في ذلك على إمكانية التنبؤ المستقبلي للظاهرة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - غريب محمد أحمد: البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، د ط ، الإسكندرية، د س ن، ص (42).

<sup>2</sup> - خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط 1 ، الجزائر ، 2008، ص53.

<sup>3</sup> -Maurice Angeres، Initiation Pratique a la méthodologie des science humaines، Casbah، Alger، 1996، p (58).

الذي يعرف على أنه: "أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم. وهو يعتبر أيضا الشكل الرئيسي والمعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة ومنتشرة بالشكل الذي يصعب الاتصال بمفرداتها. مما يوفر جانبا كبيرا من الوقت والنفقات الجهد المبذول من خلال خطوات منهجية وموضوعية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف منهج المسح بصفة عامة "أنه المنهج الذي يعتمد على التحليل والتفسير بشكل علمي منظم للوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"، وهو يعتمد على العينة الممثلة لمجتمع الدراسة سواء كانت هذه العينات عشوائية (احتمالية) أو غير عشوائية (غير احتمالية) تساعد في الحصول على نتائج واستنتاجات لها درجة من المصادقية لإمكانية تعميمها<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه: المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب ضعفها<sup>3</sup>.

يستهدف منهج المسح تحقيق مجموعة من الأهداف<sup>4</sup>:

- جمع معلومات وافية ودقيقة عن مجتمع أو ظاهرة أو نشاط من الأنشطة.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية التي يمكن أن يسترشد بها في السياسات الاجتماعية.
- تحديد وتشخيص المجالات التي تشمل وتحتاج إلى إدخال التحسينات المطلوبة.
- ومن خطوات منهج المسح:
- تحديد الظاهرة أو المشكلة الدراسة عن طريق ملاحظتها ورصدها.
- تجميع البيانات وتفريغ الاستبيان.
- تحليل البيانات وتصنيفها.

وهذا ما ستحاول الباحثة تحقيقه من خلال هذه الدراسة، حيث سيتم بواسطة منهج المسح تسجيل كل البيانات والمعلومات الخاصة بالإشكالية المطروحة، والبحث في أبعادها ومؤشراتها ومحاولة الكشف عن الصورة التي يكونها المواطن الجزائري عن الإدارة العامة وبالتحديد الإدارة المحلية (البلدية) التي يتعامل

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2004، ص ص(158 - 159).

<sup>2</sup> - أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص (283).

<sup>3</sup> - أحمد بن مرسل: مرجع سبق ذكره، ص (286).

<sup>4</sup> - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2004، ص (494).

معها يوميا، وكذا الكشف عن اتجاهات هذا الأخير نحو الإدارة وانطباعاته حولها في ظل الإجراءات الجديدة التي اعتمدها الحكومة كسبيل للنهوض بخدماتها العمومية وإشباع حاجات المواطن الجزائري.

### 7-2. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

#### أ- مجتمع البحث:

مجتمع البحث يقصد به هنا جميع المفردات و الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها وهو المجتمع الذي تجري عليه الدراسة<sup>1</sup>، إذ يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية الواقعية، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية من العناصر المحددة من قبل التي تكون مجالا للملاحظة<sup>2</sup>، ومجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في المواطنين المستفيدين من الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية ونظرا لكبر مجتمع البحث وامتداده فإنه يتعذر علينا إجراء الدراسة بالحصص الشامل لجميع المواطنين الجزائريين، بسبب قلة الإمكانيات المادية والوقت والجهود الضخمة التي تتطلبها هذه العملية نظرا لكبر حجم الرقعة الجغرافية للجزائر، كونها أكبر دولة في إفريقيا من حيث المساحة ، وعليه تم اعتماد أسلوب المعاينة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة وهي بلديات ولاية عنابة لمعرفة آراء المواطنين على كافة مستوياتهم.

ويعرف مجتمع البحث بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث<sup>3</sup>، ومجتمع البحث يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>4</sup>.

#### ت-العينة:

**العينة:** هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي، وتحقق أغراض البحث وتعني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي الكلي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> \_ محمد منير حجاب: أساسيات بحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، ص (109).

<sup>2</sup> \_ مالك شعباني، " دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطلبة الجامعيين "، مذكرة ماجستير، معهد علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والتنمية، (جامعة قسنطينة ) 2002 ، ص ( 22 ) .

<sup>3</sup> - أحمد بن مرسل: مرجع سبق ذكره، ص (169).

<sup>4</sup> - ربحي عليان مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص (137).

<sup>5</sup> \_ جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة العلمية الدولية للنشر ، د ط ، الأردن ، 2000 ، ص 85. (بتصرف)

وتعرف العينة أيضا بأنها: "جزء أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي بواسطتها تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي، وهي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق متعددة يمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما"<sup>1</sup>.

"فالعينة هي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي يشترط فيها تمثيله تمثيلا دقيقا.<sup>2</sup> وتعتبر "نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات"<sup>3</sup>. لقد تم اختيار نوعين من العينات على مستويين، وذلك تبعا لطبيعة الموضوع وتحقيقا لأهداف الدراسة و هما:

أ- **العينات الاحتمالية:** وفيها يتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية ، بحيث يعطي لكل عنصر من العناصر المكونة لمجتمع الدراسة فرصة الظهور في العينة مع عدم الضرورة بأن تكون فرصة الظهور متساوية لكل عنصر إلا أن فرصة الظهور تكون لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا، " وتشتمل العينات الاحتمالية على كل من العينة العشوائية البسيطة والمنتظمة والعينة الطبقيّة، والعينة العنقودية .

ب- **العينات غير الاحتمالية:** وفيها يتم اختيار أفراد العينة بطريقة مقصودة ولا مجال للصدفة وعشوائية أبدا ، بحيث يتم مقدما استثناء بعض عناصر الدراسة من الظهور لأسباب معينة ومحددة مسبقا، وتشتمل العينات غير احتمالية على كل من العينة العرضية ، العينة الحصصية، العينة الهادفة ، أما كرة الثلج فالكثير من يعتبرها أسلوب لسحب وليست نوع من العينات.

كما يجدر بالإشارة إلى أنه يوجد نموذجين في استخراج العينة المدروسة، فهناك من يكتفي بمرحلة واحدة في تحديد مفرداتها،<sup>4</sup> فمثلا إذا قسمنا ولاية عنابة إلى 12 بلدية ويتم تحديد منطقتين عشوائيا ، ومن ثم يتم دراسة جميع الأسر بتلك المنطقتين ، كما انه هناك عينات يتم أخذها وفق مرحلتين، مثال إذا قسمنا ولاية عنابة إلى 12 بلدية ويتم تحديد ثلاث بلديات عشوائيا، ثم يليها تحديد ثلاث إدارات محلية (بلدية)

<sup>1</sup> - زياد عمر محمد: **البحث العلمي - مناهجه وتقنياته**، دار الشروق، ط1، جدة، 1983، ص (282).

<sup>2</sup> - giard Vincent , statistique appliquée a la gestion économique ,paris , (2003) ,p 174 .

<sup>3</sup> - عامر قند يلجي: **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999، ص (137).

<sup>4</sup> - د. بساس بلخير ، **أساليب المعاينة لدى الباحث الاجتماعي**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07 ، عدد 29 ، جامعة عمار تليجي الأغواط - الجزائر، مارس 2018 ، ص 143.

عشوائيا كذلك ضمن هذه البلديات الثلاثة بنفس الطريقة، وهذا ما تم تطبيقه في دراستنا حيث تم اختيار المواطنين عشوائيا في بلديات محددة من ولاية عنابة ووقع اختيارنا على هذه البلديات دون غيرها (عنابة وسط، البوني، سيدي عمار، برحال) نظرا للكثافة السكانية التي تتميز بها.

### ب/1- العينة القصدية (العمدية):

تعرف العينة القصدية بأنها: ذلك النوع من العينات الذي يتم فيه اختيار نوعيات معينة من الوسط أي أن هناك تحيزا في الاختيار، فالباحث يختار هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما بناء على معلومات إحصائية سابقة<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها: "ذلك النوع من العينات التي يتم انتقاء مفرداتها بشكل مقصود من قبل الباحث"<sup>2</sup>.

**العينة القصدية أو العمدية Purposive Sample** : وهي أحد أنواع العينات غير الاحتمالية، والتي لا يتم اللجوء إليها إلا عند عدم اكتمال متطلبات العينات الاحتمالية مجتمعة وهي:

- تحديد جميع مفردات مجتمع الدراسة المراد تناوله بغض النظر عن حجمه.

- أن كل مفردة لها رقم تعريفي يمكن التعرف عليها من خلاله.

- أنه يمكن الوصول إلى المفردة من خلال الرقم التعريفي.

لذا فإنه في حالة عدم قدرة الباحث على تحقيق الشروط الثلاث مجتمعة فلا مفر من استخدام

**العينات غير الاحتمالية<sup>3</sup>** ، وقد اتجهت الباحثة إلى استخدام هذا النوع من العينة لعدم قدرتها على

تحقيق هذه الشروط ، نظرا للكثافة السكانية التي تتميز بها ولاية عنابة كونها من أكبر الولايات في

الجزائر حسب الديوان الوطني للإحصاء، ومن جهة أخرى نظرا للكثافة السكانية التي تتميز بها بلديات

ولاية عنابة التي اخترنا منها الإدارات المحلية محل الدراسة، ثم أن الباحث فقط هو الذي يحدد حجم

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2000، ص (163).

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص (96).

<sup>3</sup> - د. عرامة كريمة، **دور برامج الأطفال التلفزيونية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أطفال ما قبل المدرسة** ، دراسة تحليلية- ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار -عنابة، 2016/2015، ص 17.

عينته تبعاً لطبيعة الموضوع ولأغراض الدراسة وأهدافها وتبعاً لمعطيات ذلك المجتمع ومن هنا تبقى النتائج في حدود مفردات المجتمع الذي تم دراسته.

وهو ما ينطبق على هذه الدراسة حيث تعمدنا تطبيقها على بلديات محددة من ولاية عنابة الأكثر كثافة سكانية ووقع اختيارنا على هذه الإدارات المحلية (بلدية عنابة وسط، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال).

### ب/2- العينة العرضية:

تعرف العينة العرضية بأنه: "العينة التي في متناول اليد والتي تضم المفردات التي يستطيع الباحث الحصول عليها"<sup>1</sup>.

وفي هذا النوع من العينات يعطى لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي الحرية الإختيار في المشاركة في الدراسة، بحيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة بل يتم اختيار أفراد العينة من بين أول مجموعة يقابلهم الباحث بحيث يوافق هؤلاء على المشاركة في الدراسة وذلك ضمن شروط تضمن تمثيلاً معقولاً لمجتمع الدراسة<sup>2</sup>.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا العينة العرضية من خلال توزيع الاستمارة على المواطنين الذين يقصدون مصالح الإدارات المحلية (البلديات) المعنية بالدراسة، فهنا اختيارنا للمفردات لم يخضع لأي معيار سوى اختيار المبحوثين الذين تصادف وجودهم في البلدية في وقت توزيع الاستمارة، ويبلغ عدد مفرداتها 400 مفردة في حدود الإمكانيات المتاحة والوقت المتوفر وحرصاً على دقة النتائج.

### 7-3- أدوات جمع البيانات: إن طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المستخدم يتطلب من الباحث استعمال

أدوات منهجية معينة يستعين بها في جمع البيانات الضرورية من الميدان، حول أبعاد مفاهيم الموضوع وذلك لقياس متغيراتها، حيث يتوقف اختيار الأدوات المستخدمة في البحث العلمي على نوع المعلومات المطلوبة والمنهج المستخدم، فقد استعانت الباحثة بعدد من الأدوات البحثية وفقاً لإجراءات محددة، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات وهذا يتوقف على حسن اختيار واستعمال الباحث لهذه الأدوات وعلى ذلك تم استخدام في هذه الدراسة أكثر من أداة وتمثلت هذه الأدوات في:

<sup>1</sup> - فاطمة عوض صبر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص (195).

<sup>2</sup> - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي (أساسياته النظرية وممارسته العملية)، دار الفكر المعاصر، ط1، لبنان، 2000، ص (314).

وهي: "الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات والبيانات المستهدفة"<sup>1</sup>.

وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين، استخدمت كل مرحلة أدوات معينة فرضتها طبيعة البيانات المطلوبة.

#### أولاً- المرحلة الاستطلاعية:

وجاءت رغبة منا في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، أما عن الأدوات المستعملة فيها فقد تجسدت في:

#### الملاحظة:

يقصد بها في مجال البحث العلمي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو لمجموعة منها للاستعانة بالأدوات والأساليب التي تتفق مع طبيعة هذه الظاهرة وذلك بهدف معرفة صفاتها وخواصها الداخلية<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها: "مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة"<sup>3</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها إدراك للظواهر و الوقائع و العلاقات عن طريق الحواس سواء أكانت وحدها أو باستخدام الأدوات المساعدة ، و تستخدم في مختلف العلوم بنسب مختلفة ، كما تعرف بأنها ، انتباه منظم و مقصود و مضبوط بالظواهر أو الأمور بغية إكتشاف أسبابها و قوانينها وهي تمثل الخطوة الأولى للبحث العلمي<sup>4</sup>.

وهي " من أهم أدوات جمع البيانات وقد عرفت أنها توجيه الحواس لمشاهدة وترقية سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه"<sup>5</sup>، أي أن الحواس مسئولة عن الملاحظة، وهناك تعريف آخر " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"<sup>6</sup>. معناه أن الحواس تلاحظ ظاهرة معينة وتقوم بتفسير خصائصها بهدف المعرفة والتعرف أكثر على الظواهر.

<sup>1</sup> - علي عبد المعطي: أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح، ط12، الكويت، 1998، ص (130).

<sup>2</sup> - شذى عبد الرازق محمد خير الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء ، دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي في الفترة من يناير 2015 م - مايو 2016 م ،مقدم لنيل درجة الدكتوراه في علوم الاتصال (العلاقات العامة والإعلان) ، 2016- 2017م ، ص 57.

<sup>3</sup> - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، دط، عنابة، د س ن، ص (28).

<sup>4</sup> - الصديق، مختار عثمان: مناهج البحث العلمي، إيثار للطباعة ، د ط ، 2006 ، ص 75.

<sup>5</sup> - خيضر كاظم حمود وموسى سلامة: مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>6</sup> - محمد زيان عمر: مرجع سبق ذكره، ص 28.



وهناك من يعرفها أنها: "المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للبحوث والأمور والأشياء والظواهر والوقائع بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها"<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي يقصد بها: "عملية المعاينة المباشرة للظاهرة موضوع الدراسة كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية العادية دون تدخل من الباحث، وهي ملاحظة مقصودة لأن الباحث يحدد مسبقاً ما الذي يريد ملاحظته"<sup>2</sup>.

والمعنى من كل التعاريف السابقة أن الملاحظة هي مشاهدة علمية مقصودة، بهدف اكتشاف الأسباب والوقائع ومعاينة الظاهرة كما هي في الواقع، وتم استعانة بالملاحظة في هذه الدراسة طيلة فترة تردنا على (مصالح بلديات ولاية عنابة) والتي امتدت من سنة 2017 الى غاية 2019، حيث وظفت لاستخلاص البيانات المتعلقة بنشاط الاتصال الداخلي للموظفين مع بعضهم البعض من جهة، والمعاملات الخاصة بالأعوان والموظفين بمصالح البلدية مع المواطنين، إلى جانب ملاحظة الأجواء العامة من تهئية والعوامل الفيزيائية (تهوية، نظافة، إضاءة، تدفئة..) وكذا تسجيل ردود أفعال المواطنين ومراقبة تصرفاتهم، لمحاولة معرفة الصورة الذهنية لهذه الإدارات المحلية لدى المواطن الجزائري في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية التي أقرتها الحكومة.

### ثانيا- مرحلة التحقيق:

### -الإستبيان(الاستمارة):

إذ يعتبر الإستبيان من أكثر الأدوات البحثية شيوعاً في الإستخدام في مجال الدراسات الإعلامية والإتصالية، وتستخدمه كثيراً من مراكز الدراسات الإستراتيجية في العالم وخاصة فيما يتعلق بالدراسات المسحية، واستطلاعات الرأي، ميول الأفراد وإتجاهاتهم وقيمهم نحو موضوع معين وهو أداة أو أسلوب يستخدم لجمع البيانات من المبحوثين بطريقة منهجية ومقننه لتقديم حقائق وأراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع البحث والدراسة وأهدافها دون تدخل الباحث التقدير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثيراً من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2 ، مصر، 2009 ، ص 76.

<sup>2</sup> - سامية محمد جابر: منهجية البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2000، ص (388).

<sup>3</sup> - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، د ط، بيروت، 1892 ، ص105.

وهو أداة أو أسلوب يستخدم لجمع البيانات من المبحوثين بطريقة منهجية و مقننة ، لتقديم حقائق و أفكار و آراء معينة ، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع البحث و الدراسة و أهدافها دون تدخل الباحث في التقدير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات<sup>1</sup>.

أما الاستمارة فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية<sup>2</sup>. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كونها أداة أساسية لجمع البيانات، وكونها تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوثين، من حيث أنها تتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تتعلق بفروض الدراسة ومؤشراتها<sup>3</sup>، معناه أن استمارة الاستبيان أداة اتصالية بين الباحث والمبحوثين عن طريق مجموعة من الأسئلة التي تعرض على المبحوثين، ويتم الإجابة عنها من طرفهم. وهي "أداة لجمع البيانات تحتوي أسئلة يعدها الباحث للحصول عليها من الهيئة التي سوف يجيب عنها، ويجب أن تصاغ الأسئلة بأسلوب سهل وواضح بعيدا عن التكرار. ومن ناحية المضمون يجب أن تحيط هذه الأسئلة بموضوع البحث وتغطي جميع جوانبه. أما من الناحية الشكلية فإن هذه الأسئلة قد تكون مفتوحة وقد تكون مغلقة"<sup>4</sup>.

وتعرف بأنها: "أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك"<sup>5</sup>.

وهناك من يعرفها بأنها: "تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على بيانات معينة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، الصديق مختار عثمان، مناهج البحث العلمي، ص 59.

<sup>2</sup> - موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص (204).

<sup>3</sup> \_ فايز جمعة النجار وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>4</sup> - جابر جاد ناصر: أصول وفنون البحث العلمي، دار النهضة العربية، ط3، القاهرة، 2005، ص (25-27).

<sup>5</sup> - زياد بن علي محمود الجرجاوي: القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح للنشر والتوزيع، ط2، فلسطين، 2010، ص (16).

<sup>6</sup> - طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، مصر، 1999، ص (81).

وتعرف أيضا بأنها: "تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية من أجل الحصول على

إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة من جوانبها المختلفة"<sup>1</sup>.

واستمارة الاستبيان تتضمن بعض المتطلبات نذكر منها<sup>2</sup> :

- أن تصاغ الأسئلة بلغة بسيطة ومفهومة لكي تكون الأجوبة واضحة ودقيقة.
  - تسجل الإجابات مباشرة مما يسمح بتحقيق أكبر قدر ممكن من الأمانة.
  - تشجيع المبحوث على الإجابة وإشعاره بأهمية ذلك.
  - إمكانية إضافة أية بيانات يستقيها الباحث من الميدان نتيجة الملاحظة والمقابلة الجانبية.
- وهذا يعني أن أسئلة الاستبيان تساعد الباحث على جمع البيانات من أفراد أو مفردات الدراسة وتساعد المبحوث على الإجابة وتشعره بأهميته.

وهي من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما في منهج المسح وذلك لإمكانية استخدامها في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد الذين يجتمعون في مكان واحد والتي لا يمكن جمعها عن طريق أدوات أخرى<sup>3</sup>.

وقد تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، نظرا لكبر حجم عينة الدراسة، كون البلديات المختارة هي من اكبر البلديات في ولاية عنابة من حيث الكثافة السكانية، حيث كان اعتمادنا على هذه الأداة اعتمادا رئيسيا، لكونها من أكثر أدوات جمع البيانات التي تمكننا من الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين في اقصر وقت وقل جهد ممكن، والاستمارة هنا تفيدنا في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بآراء واتجاهات وانطباعات المواطنين عن الإدارة العمومية ومعرفة سلوكياتهم تجاه الإجراءات التي اعتمدها الحكومة الجزائرية في سبيل تحسين خدمات هذا القطاع وضمان التكفل باحتياجات المواطنين وانشغالهم، وحاولنا قدر الإمكان أن تكون عبارات الاستبيان واضحة بعيدة عن الغموض تغطي الجانب النظري وأسئلة الدراسة ولأبعاد ومؤشرات المفاهيم، مع الحرص على التنوع في العبارات ، عبارات معرفية، وعبارات تقيس رأي واتجاهات، عبارات تضع المبحوث في مواقف تقيس سلوكه، و قد قمنا بصياغة الاستمارة انطلاقا من مشكلة الدراسة و الأسئلة التي أثارته و الأهداف التي

<sup>1</sup> فوزي غرابية، نعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002، ص (71).

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص (354).

ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى فرضياتها، و قبل تجريب الاستبيان عرضت الاستثمارة على أساتذة محكمين من داخل الجامعة ومن جامعات أخرى، فمنهم من قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل الاستثمارة، و منهم من قدم ملاحظات تتعلق بتقليص عدد العبارات و منهم من قدم ملاحظات تتعلق بإعادة صياغة بعض العبارات، وهو ما سمح بإجراء تعديلات من خلال حذف عبارات وإضافة أخرى وكذا إعادة الصياغة للبعض الآخر وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم الشروع في توزيع الاستثمارة كما تمت مراجعة الاستثمارة و إعادة صياغتها من جديد مع الأستاذة المشرفة و بذلك أصبحت في شكلها النهائي تضم 43 سؤالاً و قد قسمت الاستثمارة إلى المحاور التالية:

. وقد حاولنا بقدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستثمارة واضحة بعيدة عن الغموض وحاولنا فيها قدر الإمكان مراعاة الترتيب المنطقي وإحداث التوازن بين المحاور. كما تم إخضاع هذه الاستثمارة إلى التحكيم من طرف عدد من الأساتذة الأمر الذي سمح.

وقد شملت الاستثمارة 46 سؤال موزعة على خمسة محاور:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات السوسيوديمغرافية، وتضمن 04 أسئلة.

**المحور الثاني:** خاص بدرجة معرفة الجمهور بإجراءات تحسين الخدمة العمومية وتضمن 13 سؤال.

**المحور الثالث:** خاص بمستوى تكفل الإدارة بانشغالات المواطن، وتضمن 14 سؤال.

**المحور الرابع:** خاص بمدى تقدير المواطن لإجراءات تحسين الخدمة العمومية ، وتضمن 15 سؤال.

8/1. مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات البحث العلمي من الخطوات المنهجية الهامة، التي يتوجب على الباحث الالتزام بها في دراسته العلمية، وذلك يكون حسب طبيعة الموضوع والأهداف المرجو تحقيقها وتتمثل هذه المجالات حسب دراستنا الحالية فيما يلي: المجال المكاني، المجال الزماني والمجال البشري.

**1/7- المجال المكاني:**

يشير إلى المكان والبيئة أو المنطقة الجغرافية التي يتواجد بها مفردات مجتمع البحث أين تتم تفاعلاتهم وعلاقاتهم، والذين يتواجدون في بيئة محددة أو منطقة جغرافية معينة وتسود بينهم علاقات إنسانية أو اجتماعية.

حيث أجريت هذه الدراسة في الجزائر وبالتحديد في ولاية عنابة (البلديات الأكثر كثافة سكانية) ، حيث قمنا بتوزيع الاستثمارات على المواطنين الذين تصادفنا بهم على مستوى الإدارات المحلية محل الدراسة، والذين استفادوا من الخدمة العمومية على مستواها.

### 2/7- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي احتاجها الباحث لتطبيق الدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى نهاية الدراسة الميدانية، حيث يبدأ المجال الزمني للدراسة الحالية من يوم شروع الباحثة في استكشاف ميدان الدراسة وجمع البيانات، حيث كان ذلك في منتصف شهر جانفي 2017 بعد اختيار الموضوع والمصادقة عليه من طرف اللجنة العلمية والأستاذة المشرفة وكذا الإدارة، حيث تم الشروع في تحضير الجانب النظري بعد صياغة الإشكالية المتعلقة بموضوع الدراسة وتحضير الفصول النظرية خلال سنة 2018 إلى بداية سنة 2019، أما الجانب الميداني فشرعنا فيه في أوائل ماي 2019 مع توزيع الاستمارة وجمعها وهذا بعد تحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة، ليتم تفرغ البيانات وعرضها في جداول إحصائية وقراءتها وتحليلها وتفسيرها خلال النصف الأخير من شهر أوت 2019 إلى غاية بداية شهر سبتمبر 2020 وصولا إلى استخلاص النتائج واقتراح التوصيات.

### 3/7- المجال البشري:

ونقصد بالمجال البشري مجتمع البحث حيث تمثل في مفردات عينة الدراسة، وهم المواطنين الجزائريين الذين يقصدون مصالح الإدارات المحلية محل الدراسة، ويتعاملون معها ويستفيدون من خدماتها العمومية مثل استخراج وثائق الحالة المدنية واستخراج بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين وغيرها على مستوى البلديات الأكثر كثافة سكانية في ولاية عنابة (عنابة وسط، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال).



## الفصل الثاني :

### الصورة الذهنية



1. طبيعة الصورة الذهنية.
2. أنواع الصورة الذهنية.
3. أبعاد الصورة الذهنية.
4. عوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية (المؤشرات).
5. مصادر تكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة.
6. خصائص وسمات الصورة الذهنية.
7. مميزات الصورة الذهنية.
8. أهمية الصورة الذهنية.
9. تغيير الصورة الذهنية.
10. إستراتيجية بناء صورة ذهنية ايجابية.
11. وسائل الإعلام والصورة الذهنية .
12. الميكانيزمات الوظيفية للصورة الذهنية.
13. المدخل النظري لدراسة الصورة الذهنية.

### تمهيد

تقوم الصورة الذهنية بدور هام ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد وتؤثر في تصرفاتهم المختلفة، فهي تعكس الواقع الفعلي في أذهان الجماهير.

لذلك أدركت العديد من الدول والحكومات أهمية صورتها الحالية وصورة هيئاتها الإدارية السائدة في أذهان الجماهير في اتخاذها وتنفيذها للسياسات العامة، ووضع الاستراتيجيات المختلفة لتحسينها وتعديلها أو تأكيدها أو تغييرها وإعادة بناءها بصورة ايجابية، وأصبح تكوين الصورة الإيجابية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه معظم هذه الحكومات والمؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير ومن ثمة تعمل على اختيار أفضل السبل لتدعيم الصورة الحسنة وابتكار أنجع الإستراتيجيات لمعالجة الصورة السيئة والسلبية.

وهو ما سنحاول التعرض إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

### 1. طبيعة الصورة الذهنية:

تتوقف قوة الصورة أو ضعفها عند الأفراد الذين تتكون لديهم تبعاً لدرجة الاتصال بينهم وبين المؤسسات المختلفة، ومدى اهتمامهم بهذه المؤسسات، أو تأثرهم بنشاطها.

ويمكن التعرف على هذه الصورة وقياس التغيرات التي تطرأ عليها، رغم أن هذه التغيرات تكون غالباً بطيئة، كما أنه من الطبيعي أن يصعب على الفرد تكوين صورة من شيء لم يعرفه كما أن الصورة التي تتكون من الأشياء بعيدة تكون غالباً ضعيفة وقابلة للتغيير.

وقد تنشأ الاهتمام بالصورة الذهنية في عصرنا هذا من حقيقة مؤداها أن الإنسان يفترض أن تكون لديهم صورة صحيحة عن أشياء كثيرة كالولايات المتحدة الأمريكية أو الإتحاد السوفيتي أو الشعوب الإفريقية، أو إتحاد عمال صناعة معنية، أو شركة س أو ص وغيرها كثير، وقد لا يعرف الناس شيئاً عما تقدم ذكره من الشعوب أو اتجاهات أو شركات أو غيرها، ولكنهم إذا ما تلقوا معلومات كثيرة عنها وتكونت عنها بالتالي صورة معنية في أذهانهم فإنه يصعب تغيير هذه الصورة تغييراً حاسماً في الظروف العادية.

فصورة العربي أو الإسرائيلي عند الشعب الأمريكي تكونت نتيجة الدور الذي مارسه وسائل الاتصال الجماهيرية في الولايات المتحدة الأمريكية، ونتيجة للأحداث التي شهدتها المنطقة العربية ونقلتها هذه الوسائل وهي صورة يصعب تغييرها مابين يوم وليلة، فمن الضروري أن يبذل الأفراد جهداً مميزاً لأنهم يحدد والانقلاب على قيم اتفقت عليها، وقد يؤدي هذه الاستقلال في التفكير إلى الانحراف بهم عن فكر أصدقائهم<sup>1</sup>.

تحولها من النقيض إلى النقيض في حين أن الصور الباهتة أو غير المكتملة أو التي لم يمض على تكوينها فترة طويلة تكون فرصة التغيير فيها أكثر احتمالاً.

وإذا كانت بعض الشخصيات القيادية أو المؤسسات أو المنظمات تسعى إلى تكوين صورة ودية مشرقة بين جماهيرها فإنها تواجه في حالات كثيرة بقوى أخرى تحاول النيل منها وزعزعة صورتها في أذهان الجماهير ومن هنا ظهرت "تسمية مراجعة الإنجازات التي تحقق في مجال تكوين الصورة المحابية والتعرف على آثار التشويه التي يصنعها الخصوم ومواجهتها على أسس علمية"<sup>2</sup>.

"وتبرز أهمية هذه المراجعة في المجالات السياسية الداخلية والخارجية حيث تلعب القوى المعارضة

<sup>1</sup>- علي عجوة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 12.



والمنافسة دورا خطيرا في تشويه صورة النظام الحاكم أو المرشح المنافس، ويبدو ذلك بوضوح من خلال الجهود المقصودة والمستمرة والمخططة التي تبذلها القوى المحاربة لكي يشوه كل طرف منها صورة الطرف الآخر ويحسن من صورته هو وما سيتبعه ذلك من إضفاء للمعالم الإيجابية على صورة الذات في نفس الوقت الذي تبذل فيه أقصى الجهود لإضفاء المعالم السلبية على صورة الخصم<sup>1</sup> .

"الذين هم إلى حد ما أصدقاء، لأنهم شركاء في نفس التفكير والميول والاتجاهات والمصالح والاهتمامات ولذلك فإن عملية تغيير الصورة تكون في بعض الحالات مؤلمة وقد تحدث صداعا في العلاقات بين الأصدقاء وقد تؤدي إلى توتر العلاقات بينهم كما أن بعض الأشخاص في ظروف عمرية أو صحيحة أو في ضل صراع عاطفي يرفضون أي محاولة لتغيير الصور التي تكونت لديهم على الرغم من أن ذلك قد يؤدي إلى التضحية بقوة هؤلاء الذين يلحون عليهم لأحداث التغيير .

فالإنسان في أغلب الأحوال يميل إلى التمسك بما لديه من صور، كما أنه يتعصب لهذه الصور ويتغير لها، فلا يقبل التعرض لأي رسالة لا يتفق معها، وهو يدرك محتوى الرسائل التي يتعرض لها على نحو يتفق مع الصور التي كونها، كما أنه يتذكر المواقف والتفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت في وقت ما واستغرقت وأصبحت ذات أثر كبير في تقدير ولما يحدث بعد ذلك، ورؤيته للواقع وتخيله للمستقبل<sup>2</sup> .

وهذا لا يعني أن الصورة التي تتكون في الأذهان تظل ثابتة في معالمها بلا أي تغيير في مختلف الظروف والأحوال فالصورة عملية دنيا مكية وليست عملية إستاتيكية، ولذلك فهي لا تتصف بالثبات والجهود وإنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر، فتنمو وتتسع وتتعدد وتقبل التغيير طوال الحياة.

- " ويؤكد كارل دويتش هذه الحقيقة التي لاقت اتفاقا بين عدد كبير من الباحثين فهو يرى وجود عوامل ومؤثرات يمكنها إحداث تغيير في الصور القائمة ويلفت النظر إلى أنها ليست قاصرة على كم المعلومات المتدفقة على الفرد فهناك من الأحداث ما يستطيع التأثير على الصور القائمة وتغييرها" غير أنه من الثبات أن الصور الراسخة والتي تكونت وقد عمت خلال مراحل زمنية طويلة فلما تتغير تغييرا جوهريا ما لم تعرض لهذه القوة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - بسام عبد الرحمان الجرايدة: إدارة العلاقات العامة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 153.

<sup>2</sup> - علي عجوة: مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> - بسام عبد الرحمان الجرايدة : مرجع سبق ذكره، ص 155.

### 2. أنواع الصور الذهنية:

قبل أن نتحدث عن أنواع الصور الذهنية لابد وأن نشير إلى أن الانطباعات جاءت على الشكل التالي<sup>1</sup> :

1. سلبية :وتسعى للتأثير عليها بأساليب مختلفة لتغييرها.

2. إيجابية :تسعى لتعزيزها والحفاظ على استمراريتها.

3. محايدة :سهلة التأثير.

ومن هنا فقط صنف الباحثون الصور الذهنية إلى خمسة أصناف وعلى رأس هؤلاء العلماء والباحثون

(جيفكينز) على النحو التالي:

(1) الصورة المرآة : وهي الصورة ترى المؤسسة نفسها من خلالها.

(2) الصورة الحالية : وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.

(3) الصورة المرغوبة : وهي التي تود المؤسسة أن تكون لنفسها في أذهان المشاهير.

(4) الصورة المثلى: وهي صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى

وجهداها في التأثير على الجماهير ولذلك يمكن أن تمس بالصورة الذهنية.

(5) الصورة المتعددة : وتحدث عندما يتعرض الأفراد الممثلين مختلفين للمؤسسة يعطى كل منهم

انطبعا مختلفا عنها، ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا، فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو

سلبية أو تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظللها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منهما

على هؤلاء الأفراد فالانطباعات السلبية تخلق صورة سيئة والانطباعات الإيجابية تخلق صورة حسنة

والانطباعات المحايدة تخلق صورة متعددة.

كما وردت تصنيفات عديدة للصورة الذهنية، نبرز أهمها فيما يأتي:

• **التصنيف الأول:** يحدد هذا التصنيف ثلاثة أنواع للصورة هي:

#### 1. الصورة الملقاة:

هي الصورة التي تقوم المؤسسة بتقديمها عن نفسها، من خلال اتصالها بمحيطها مهما كان شكل

ذلك الاتصال لفظيا أو غير لفظي، مسموعا، مكتوبا أو مرئيا.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 232-224.

### 2. الصورة المدركة:

وهي الصورة المتلقاة بمعنى الصورة التي يرى بها الجمهور المؤسسة إذ تعد بمثابة المتحدث باسم المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. الصورة المرغوبة:

الصورة التي ترغب المؤسسة أن تحققها في أوساط جمهورها.<sup>2</sup>

• **التصنيف الثاني:** يحدد هذا التصنيف أربعة أنواع للصورة الذهنية:

• **الصورة المؤسسية:**

تكون على المستوى الوطني أو الدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية.

• **الصورة المهنية:**

ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها له.<sup>3</sup>

• **الصورة العلانية:**

تتطور من خلال تواصلها (المؤسسة) القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي.

• **الصورة العاطفية:**

وتشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة بغية تنمية الرأس مال الودي بينهما.<sup>4</sup>

• **التصنيف الثالث:** يحدد هذا التصنيف أربعة أنواع للصورة الذهنية:

1. **الصورة الذاتية:**

تتكون من المعتقدات والمعايير والقيم والأعراف التي تكون مقبولة بشكل عام داخل المؤسسة، وما

يتضح من هذه التسمية أن هذا النوع يركز على الجمهور الداخلي أو العاملين بالمؤسسة وأعضائها وهو

ماتوحي به كلمة الذاتية.

2. **الصورة المستقبلية:**

تقوم على أهداف المؤسسة وخططها وبرامجها وأجندتها.

3. **صورة أعمال المنظمة:**

ترتبط بالسلوك الفعلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - جهيدة زبيدة: مرجع سبق ذكره ، ص(44).

<sup>2</sup> - عاطف عدلي: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، 1993، ص(130).

<sup>3</sup> - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص(53).

<sup>4</sup> - أمين جنينج: مرجع سبق ذكره، ص(47).

### 4. صورة مشاريع المنظمة:

تقوم على الأحداث المتوقعة التي يمكن أن تصنعها المنظمة أو تشارك في صنعها.<sup>1</sup>

وهناك أنواع أخرى للصورة الذهنية نذكر أهمها:

#### 1. الصورة المرآة:

ويقصد بها إنعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه وخاصة قادتها، وتكون بداية

للانطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيما بعد.<sup>2</sup>

#### 2. الصورة المتعددة:

تكون عندما يتعرض الجمهور لنموذجين مختلفين للمؤسسة ويعطي كل منهما إنطباعا مختلفا عنها،

ومن الطبيعي ألا يستمر هذا التباين في الانطباعات فإما يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية،

أو أن تجمع بين الجانبين في صورة موحدة تضم العناصر الإيجابية والسلبية معا لشدة تأثير كل منهما

على أفراد الجمهور.<sup>3</sup>

#### 3. الصورة المثلى:

وهي تلك الصورة التي تنتج عن التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات وبين

المعلومات التي تقدمها لجمهورها بحيث يتحقق التوافق بين أقوال المؤسسة وأفعالها.

#### 4. الصورة المتكاملة:

ويقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بغض النظر عما تنتجه من سلع وخدمات، وتتكون تلك الصورة

من عناصر عدة ويشترك في تكوينها، تاريخ المؤسسة، المكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، القدرة على

الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية و العلاقة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.<sup>4</sup>

### 3 \* أبعاد الصورة الذهنية:

#### • البعد المعرفي (الإدراكي):

أي المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع ما، وقد يتم إكتساب هذه المعلومات بشكل مباشر من

خلال وجود الفرد داخل محيط الموضوع أو قريب منه، أو بشكل غير مباشر من خلال الاتصال

1 - سليمان صالح: مرجع سبق ذكره، ص(25).  
2 - شذوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، 2005، ص(281).  
3 - عبد الرزاق محمد الديلمي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص(176).  
4 - شذوان علي شيبية: مرجع سبق ذكره، ص (282-283).

الشخصي ووسائل الإعلام وغيرها من مصادر الحصول على المعلومات، وغالبا ما يخضع هذا البعد لعمليات انتقائية ذاتية في كافة مراحلها وأشكاله.<sup>1</sup>

### • البعد العاطفي (الوجداني):

ويتضمن تكوين اتجاهات عاطفية سلبية أو ايجابية نحو الظاهرة موضوع الصورة، وليس بالضرورة أن تكون الاتجاهات سلبية فقط بل يمكن أن تكون إيجابية، وفي بعض الحالات تكون الاتجاهات محايدة وذلك عندما يكون موضوع الصورة موضوعا خارجيا تتساوى فيه المعلومات المؤيدة والايجابية فيه مع المعلومات المعارضة والسلبية فيه.

### • البعد السلوكي:

ويظهر في بعض السلوكيات المباشرة الظاهرة مثل التحيز ضد جماعة ما - أو في بعض السلوكيات الباطنة مثل الاستعلاء والازدراء.<sup>2</sup>

### 4 - عوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية ( الأبعاد والمؤثرات):

تتأثر الصورة الذهنية للمنظمة لمجموعة عوامل هي<sup>3</sup>:

#### أ - عوامل شخصية:

السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم - الثقافة - القيم )  
الاتصالات الذاتية للفرد أو قدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة أو تكوين ملامح الصورة الذهنية.

درجة دفاعية الفرد واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

#### ب - عوامل اجتماعية:

✓ تأثير قادة الرأي على اتجاه الجماهير.

✓ تأثير ثقافة المجتمع الذي يعي فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

<sup>1</sup> - أيمن منصور ندا: الصورة الذهنية والإعلامية - عوامل التشكيل وإستراتيجيات التغيير، دار الكتاب الحديث، دط، القاهرة، 2008، ص(35).

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص(36).

<sup>3</sup> - شذى عبد الرازق محمد خير الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء " دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي في الفترة من يناير 2015 م - مايو 2016 م، أطروحة الدكتوراه في علوم الاتصال (العلاقات العامة والإعلان)، جامعة السودان، 2016-2017، ص 20.

✓ تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة المؤسسة.

ج - عوامل تنظيمية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ إستراتيجية إدارة المنظمة التي تعكس فلسفة وثقافة المنظمة المؤسسة.
  - ✓ الأعمال الحقيقية للمؤسسة وسيادتها ومنتجاتها.
  - ✓ شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة، وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة مع جماهيرها.
  - ✓ الرسائل الاتصالية عن المؤسسة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية.
  - ✓ الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة.
  - الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.
- بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل :

**عوامل إعلامية:**

تقوم وسائل الإعلام بدور فاعل في نقل الصور والآراء والأفكار وتدعيمها في أذهان الناس، وقد أوضحت الدراسات والبحوث أن 70% من الصور التي يكونها الفرد من عالمه مستمدة من وسائل الإعلام التي يتعامل معها، وترتفع هذه النسبة وتتنخفض حسب طبيعة المجتمع ودرجة تقدمه.

إن معظم الأفراد يعتمدون على وسائل الإعلام في تلقي المعلومات والمعارف المختلفة وهو مازاد من تأثيرها في سلوك الأفراد وتشكيل الآراء والمواقف، لذلك توظف المؤسسات الكبيرة هذه الوسائل في رسم صورة ايجابية عنها لدى الأفراد من خلال ما يعرف بإعلان الصورة الذهنية الذي يعمل على تحقيق الفهم بين المؤسسة والمجتمع وتوثيق صلتها به وهو يتم عبر إدارة العلاقات العامة التي تعمل بدورها على نشر إعلانات في وسائل الإعلام الرئيسية حول جهود المؤسسة الايجابية التي تعكس صورة ذهنية مشرقة.<sup>1</sup>

**عوامل اتصالية:**

تؤثر اتصالات المنظمة بكل ما تشتمل عليه من رموز لغوية أو بصرية على عقل ووجدان الجمهور المتلقي لرسائل المنظمة مما يؤدي إلى تحويل المدركات العقلية الخاصة به إلى صور ذهنية عن المنظمة ناتجة عن تفاعل مصادر اتصالية عديدة على النحو التالي:

<sup>1</sup> - عبد المحسن بدوي محمد أحمد: العلاقات العامة في الأجهزة الأمنية ودعم تنسيقها مع وسائل الإعلام، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص(56).

### \*الاتصالات الشخصية المباشرة:

تساهم هذه الأخيرة والتي تتم بين الجمهور والعاملين بالشركة أثناء التعاملات اليومية بينهما في خلق انطباعات لدى الجمهور نتيجة الخبرة والتجربة المباشرة حيث يعكس الموظفون أثناء تعاملهم داخل وخارج المنظمة صورة ذهنية عنها ويؤثرون على كيفية إدراك الجمهور لها، فهم ينقلون فلسفة المنظمة وسياساتها في اتصالاتهم الشخصية الرسمية وغير رسمية وهم يتفاعلهم مع المجموعات الخارجية في المجتمع يوسعون من نطاق هذه الاتصالات الشخصية وتأثيرها في عملية نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.<sup>1</sup>

### \*الاتصالات الجماهيرية:

تتشكل الصورة الذهنية للمنظمة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للمنظمة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية سواء في شكل حملات إعلامية منظمة أو رسائل اتصالية منفصلة، وهي في إجمالها اتصالات إقناعية.<sup>2</sup>

ويرى عدد كبير من الباحثين أن وسائل الإعلام تستطيع خلق آراء عن الموضوعات الجديدة لأن درجة وضوح الموضوع أو عدم ارتباطه بتجمعات أو تمركز الاتجاهات الموجودة تجعله قادراً على التغلب على الصعوبات التي تقف عادة أمام التحول، فالفرد ليس مهياً لأن يرفض وجهة النظر التي سمعها حول موضوع جديد ذلك لأن العمليات الانتقائية لن تقف في تلك الحالة عقبة في وجه المعرفة وإن كان من غير المحتمل أن تعاون تلك العمليات الرسالة على تحقيق التأثير كما يقول غوبلز وزير الدعاية النازي "إن من يقول الكلمة الأولى للعالم على حق دائماً" وقد عبر عن إيمانه بأن وسائل الاتصال الجماهيري شديدة الفاعلية في خلق الاتجاهات.<sup>3</sup>

### \*الاتصالات التنظيمية الأخرى:

تنظم العلاقات العامة عدة أشكال اتصالية بهدف خلق انطباعات إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها، وتؤثر هذه الاتصالات بقوة في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة مثل المعارض، الندوات، الكتيبات، مجلة المنظمة، المؤتمرات، الحفلات... ويختلف تأثير هذه المصادر الاتصالية من فرد إلى آخر

<sup>1</sup> - علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص(138).

<sup>2</sup> - حامد مجيد الشطري: الإعلان التلفزيوني ودوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص(122).

<sup>3</sup> - علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص(139).

باختلاف قدرة الفرد على امتصاص وتفسير ملامح هذه الصورة واختلاف تجاربه المباشرة وغير المباشرة مع المنظمة.<sup>1</sup>

إلى جانب :

- **رؤية ورسالة المؤسسة** : لدى كل مؤسسة رسالة أو رؤية تعكس القيم التي يتعين عليها أن تصبوا إليها، ومن الأهمية بمكان لكل مؤسسة أن تكون لديها رؤية تتمتع بالوضوح والمصداقية، ولذلك أن الرؤية تحمل في طياتها معلومات التي يستخدمها الناس في تشكيلهم للصورة الذهنية وكذلك فإن لها أهمية على مستوى أداء المؤسسات وتفوقها في جميع المجالات وتحقق انطبعا إيجابيا حسب قدرة الرؤية على إقناع الجمهور ولذلك ينبغي أن تكون الرؤية مقبولة ومرضية لجميع الأطراف داخليا وخارجيا، وأن تحمل بين طياتها بين هدفا واضحا وأن تصاغ بأسلوب جيد فعلى سبيل المثال تختزل شركة والت ديزني Walt Disney رؤيتها بعبارة بالغة الإيجاز واضحة ومقبولة وهي "إسعاد الناس" وتستمد الرؤية بيان قيمتها من شيئين هما : طريقة معالجة البيان والإرشادات العامة التي يقدمها البيان كما يجب أن تتصف البيانات بالإيجاز والواضح، التجديد الاستقرار، التحدي وأن تكون ذات توجه مستقبلي وأن تحمل روح الإبداع<sup>2</sup>. الرؤية تحمل هدف المؤسسة في خلق انطباعات إيجابية عن المؤسسة وتحسين صورتها.

- **ثقافة المؤسسة** : وتكمل أهميتها في أن الثقافة هي كل ماله صلة بالقيم والمعتقدات الداخلية للمؤسسة وتلعب ثقافتها دورا رئيسيا في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك إيجابي عند الموظفين والزبائن، كما أنها تؤثر في طريقة تنفيذ كثير من الجوانب الإستراتيجية للمؤسسات، وهي قوة تطويرية بطيئة المفعول في عملية تشكيل الصورة وبناء السمعة على هذه الأهمية فإنه ينبغي للمؤسسة رسم خارطة ثقافية وتحديد الطريقة<sup>3</sup> التي بها ترتبط هذه الثقافة بالسياسة الرسمية للمؤسسة وهذا العمل يحتاج إلى توفير مجموعة من القيم والمعتقدات وكذلك السلوكيات عند رسم خارطة الثقافة ونشرها فيمكن مثلا استخدام بيان الرؤية الخاص بالمؤسسة وغيرها من وسائل الاتصال الداخلي لإيصال هذه الثقافة إلى الجميع لذلك فإنه ينبغي مراعاة عدد من العوامل التي تؤثر في ثقافة مؤسسة<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> - شادن نصير: مرجع سبق ذكره، ص ص (124-125).

<sup>2</sup> - صالح الشيخ: **تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها**، بحث مقدم لنيل الدبلوم في العلاقات العامة، سوريا، 2009، ص 10.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه: ص 11.

<sup>4</sup> - على عجة: مرجع سبق ذكره، ص 96.



- أ. التوافق بين الثقافة العامة للمؤسسة وبين ما تنتظر إليه الجماهير .
- ب. التوافق بين الثقافة وما يتطلب ظروف السوق وهذا يحتاج إلى دراسات من نوع القياس للثقافة في السوق.
- ج. التوافق بين الطبيعة الأنثروبولوجية لثقافة المؤسسة وهيكلتها.
- **هوية المؤسسة:**
- الهوية:** هي التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة، فهي الأداة الأهم في العملية الاتصالية مع الجماهير وهناك أربعة عناصر أساسية لهوية المؤسسة وهي: اسمها وشعارها الرمزي وشكل الحرف الطباعي ومخطط الألوان، ويضاف إليها عناصر أخرى مثل البناء الذي تقطنه المؤسسة وديكورات مكاتبها والعلامات الخاصة بها وقرطاسيتها والزي الموحد لموظفيها والسيارات التي تقتنيها وغيرها، كلها تلعب دورا هاما في مساعدة الجمهور على التعرف على المؤسسة، وإعطاء صورة بصرية عن نوعية الجودة فيها، فمثلا كلما كان تصميم المكاتب والديكورات أنيقا كلما أعطى انطباعا عن جودة المؤسسة وتؤدي هوية المؤسسة عدة مهام وهي<sup>1</sup>:
- تخلق وعيا معرفيا بالمؤسسة.
- تنبه الجمهور للتعرف عليها.
- تعيد إحياء صورة عن المؤسسة مختزنة في أذهان الناس.
- وهناك عاملان يعززان احتمالات جذب الانتباه للهوية هما: البروز والحيوية فالبروز أن تكون الهوية ملفتة للنظر وعامل الحيوية يعني قدرة الهوية على جذب الانتباه والاحتفاظ به مشدودا إليها وكذلك لا بد من دراسة عناصر الهوية الرئيسية نظار لأهميتها في ربط المؤسسة بأذهان الجماهير وهي:
- **أسماء المؤسسات:** وهناك سببان لهذه الأهمية الأول الاسم يصف المؤسسة ماذا تفعل، والام ترمز وتطلعاتها وثانيها أن الاسم عموما هو أول نقطة تواصل بين المؤسسة والجماهير .
- **الشعار : Logo والرمز:** للشعار أهمية خاصة عند المؤسسة فهو يحمل رسالة تشير إلى الثبات والديمومة في تقديم المنتجات والخدمات، والشعار الجيد نقطة تواصل بصري متميزة.
- **الألوان:** اللون هو العنصر التزيين الأخير في هوية المؤسسة ويترك اختياره في معظم الأحيان لمزاج المصمم أو المدراء في المؤسسة وعلى الرغم من أنه العنصر الأخير إلا أنه يدخل في إظهار الهوية

<sup>1</sup> - صالح الشيخ: مرجع سبق ذكره، ص 11.

بتكامل مع باقي العناصر<sup>1</sup>، لذلك لا بد من إطلاق اللونين الأساسيين للمؤسسة حتى تتطبع في مخيلة الناس.

- "تشكل الحرف الطباعي: إن بعض الأشكال المعتمدة في كتابة الحروف قد تنقل معاني دقيقة في المؤسسة فمثلا يقال إن الحروف الرفيعة والطويلة والتي تنتهي في أعلاها وأسفلها بزوايا صغيرة أكثر أناقة.

- **تواصل المؤسسة مع الجماهير:** نقصد بالتواصل مع الجماهير جميع النشاطات الهادفة لاتصال المعلومة إما منتج أو عن المؤسسة نفسها بهدف التسويق لذلك المنتج وزيادة المبيعات أو بهدف بناء الصورة عن طريق الترويج لاسم المؤسسة وبناء جسر الثقة بين المؤسسة وجماهيرها<sup>2</sup>، وتستخدم المؤسسات العديد من الوسائل للتواصل مع جماهيرها كالبريد، ومواقع الأنترنت، مندوبي المبيعات وغيرها من أشكال التواصل الكثيرة وكلها لها أهمية في صناعة الصور المرغوبة إلا أننا سنركز على الإعلان نظرا لأهميته الكبرى في التواصل مع الجماهير ودوره الواضح في تشكيل صورة المؤسسات.

### - المسؤولية الاجتماعية:

"لم تعد المؤسسات تعتمد في بناء صورتها الذهنية على مراكز المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فقد أدركت أنها غير معزولة عن المجتمع وتنبهت؟ إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع والبيئة والى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

إن قيام المؤسسة بدورها تجاه المؤسسة الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها وفق ما خطط له مسبقا، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي<sup>3</sup>.

ومن بين أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة ذات الممارسات المسؤولة اجتماعيا تحسين الصورة الذهنية عند

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 13.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 14.

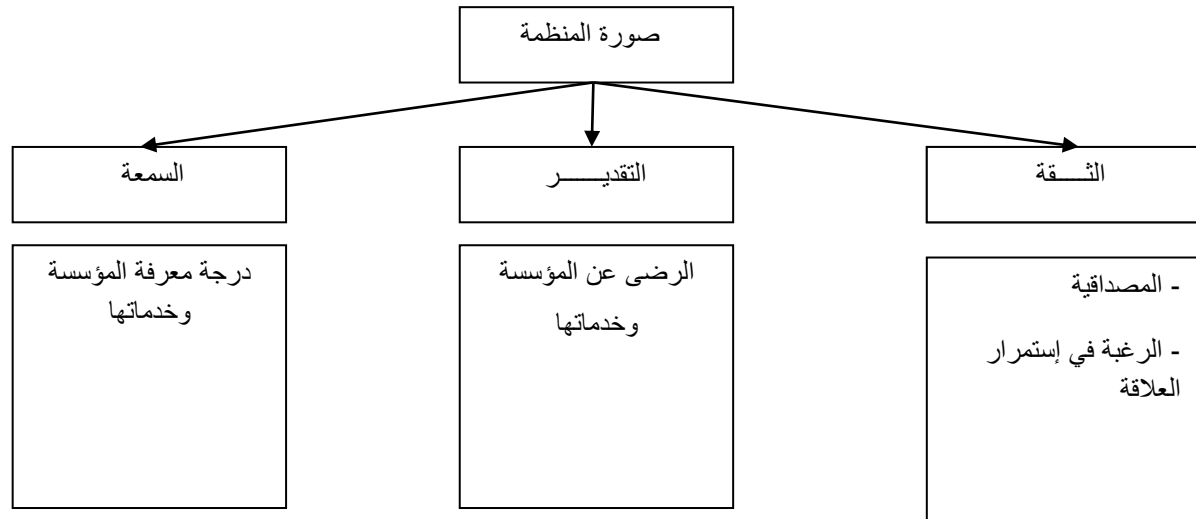
<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 16.

الجمهور وبالتالي كسب ثقته وخلق سلوك إيجابي تجاه المؤسسة ومنتجاتها وزيادة المبيعات وإخلاص العملاء وزيادة الإنتاجية والنوعية.

"ولابد للشركة أن تنتبه بدقة إلى أعمالها داخل المجتمع فنحن في مجتمع تعددي يضم كثيرا من الجماعات والتوجهات المختلفة ويشترك الجميع في مسؤوليته واحدة تجاه المجتمع لذلك لابد من الدقة في معرفة الجمهور لابد من الدقة في برنامج المسؤولية الاجتماعية وأن تكون مرضية لجميع الأطراف آخذة بعين الاعتبار احترام المعايير الأخلاقية للجميع<sup>1</sup>."

والشكل الآتي يوضح بعض مؤشرات تشكل الصورة الذهنية للمنظمة:

شكل رقم 2: مؤشرات تشكل الصورة الذهنية للمنظمة.



المصدر: لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح قسنطينية - ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ص (138)، بتصرف.

يتضح من خلال الشكل أعلاه بعض مؤشرات تشكل الصورة الذهنية للمنظمة تتلخص في: المعرفة أي معرفة الجمهور لهوية و لشعار المؤسسة و معاني رموزها، خدماتها، منافسيها، مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية...الخ، أما الثقة والتي تظهر من خلال رغبة المنظمة في تطوير علاقتها مع الجمهور من خلال مصداقيتها تجاهه، إضافة إلى تقديره لها والرضى عنها وعن خدماتها.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص نفسها.

### 5- مصادر تكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة هي<sup>1</sup>:

1. صورة منتجات أو خدمات المؤسسة: فمنتجات أي مؤسسة ومدى جودة خدماتها ومدى قدرتها على مسايرة التغيير والتطور العلمي في منتجاتها تساهم في تكوين صورة طيبة عنها.
2. صورة إدارة المؤسسة: ( فلسفة المؤسسة ) وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة ورسائلها إلى الجماهير وتشكل صورتها الذهنية.
3. برامج المسؤولية الاجتماعية: وتجسد الأعمال الفعلية للمنظمة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال.
4. صورة المنظمة كمكان للعمل: تؤثر انطباعات الجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين.
5. أداء موظفي المنظمة: قدرة تمثيل الموظفين للمؤسسة بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب وكفاءة وسرعة الأداء يعطيها انطبعا جيدا لدى الجماهير .
6. اتصالات المنظمة: تؤثر اتصالات المنظمة في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير<sup>2</sup> .

فمكونات الصورة الذهنية تتأثر بالعديد من العوامل الذاتية والاجتماعية والتنظيمية، هذه المكونات تتمثل في صورة العلامة التجارية. وصورة المنتجات وصورة إدارة المؤسسة وصورة المؤسسة ككل وأداء عمالها وموظفيها داخليا بشكل يحسن من صورتها داخليا ويجعل منها صورة مرغوبة وحسنة لدى الجماهير.

### 6- خصائص وسمات الصورة الذهنية:

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية، نذكر من بينها ما يلي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>- علي عجوة: مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup>- محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>3</sup>- المعز حموده علي حموده، فاعلية العلاقات العامة في بناء الصور الذهنية للمؤسسات في السودان ، دراسة تطبيقية على شركة زين للهاتف السيار، في الفترة من (يناير 2011 -ديسمبر 2012م)، بحث لنيل درجة الماجستير في علوم الإتصال (تخصص علاقات عامة وإعلان) ، كلية الدراسات العليا ، كلية علوم الإتصال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، سنة 2015 ، ص 87

- **عدم الدقة:** ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بدقة، ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطا للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي لاسيما وان الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جميع المعلومات الكاملة.
- **المقاومة للتغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كم وكيف التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض لهذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.
- **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفرد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية، والأفراد يستسهلون في إصدار الحكم على الأفراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترتب على ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يكون عنها الجمهور صور ذهنية تتسم بالتعميم وتجاهل الفروق والاختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.
- **تؤدي إلى الإدراك المتحيز:** تؤدي الصورة الذهنية إلى تكوين إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصورة الذهنية تبنى على أساس على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار الأحكام المتعصبة والمتحيزة، فمن خلال الصور الذهنية ليرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم، ولا تتسق مع اتجاهاتهم.
- **التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور اتجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة فالصورة الذهنية المنطبقة لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تبنى بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.
- **تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصورة ذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صورا عن بلده ثم العالم الذي يعي فيه بل

وتمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها، وعلى مستوى الزمان فلإنسان يكون صورا ذهنية عن الماضي<sup>1</sup>. ويكون صورا ذهنية عن الحاضر إضافة إلى المستقبل وبذلك يتضح أن الإنسان. "يكون صورا ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهدته إضافة إلى قدراته على التخيل والاستنتاج.

كما يمكن لنا في هذا السياق أن نلمح عدة سمات وخصائص أخرى للصورة الذهنية وذلك على النحو التالي:

- 1- الصورة عملية دنيا مكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيها يلحق بها، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالا عديدة وقوالب مختلفة.
  - 2- الصورة الذهنية عملية معرفية فهي تمر بمراحل العمليات المعرفية من إدراك وفهم وتذكر، وتخضع للتغيرات والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها.
  - 3- الصورة الذهنية عملية نفسية مما يعني كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية إلى جانب أبعادها المعرفية.
  - 4- الصورة الذهنية تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين أي أنها لا تنشأ في فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها<sup>2</sup>.
- وذلك يعني أن الصورة الذهنية عملية معرفية دنيا مكية نفسية تتطور وفقا لإطار الثقافي والإجتماعي نظرا للظروف المحيطة بها.
- 7- مميزات الصورة الذهنية:

- يمكن أن نستخلص أهم مميزات الصورة الذهنية فيما يأتي :
- إن الصورة عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها، وتؤثر فيما يلحق بها، كما أنها متطورة، ومتغيرة وتأخذ أشكالا، عديدة وقوالب مختلفة.
- إن هذه العملية معرفية؛ وتعني أنها تمر بمراحل العمليات المعرفية من إدراك وفهم وتذكر...، وتخضع للمتغيرات، والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها.
- إن هذه العملية نفسية؛ كونها عمليات داخلية، لها أبعاد شعورية، إلى جانب أبعادها المعرفية.

<sup>1</sup> - شذى عبد الرازق محمد خير مرجع سبق ذكره، ص 24-25

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 30-31.

- إن هذه العملية نسبية؛ أي إنها متغيرة من موضوع لآخر، وليست لها خصائص ثابتة.
- إن هذه العملية تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين؛ أي أن الصورة الذهنية لا تنشأ في فراغ، وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها.
- إن مميزات الصورة متغيرة؛ أي بعضها قد يكون ثابتاً وبعضها الآخر غير ثابت، كما أن هذه المدركات والاتجاهات، والسلوكيات المكونة للصورة قد تكون دقيقة في بعض الأحيان، وأحياناً أخرى قد تكون مشوهة وخاطئة أي إنها لا تأتي دائماً على صورة واحدة.
- إن المكونات الثلاثة للصورة تعمل في إطار مجتمعي معين، فالصورة تتبع من المجتمع وتوجد فيه، وتختلف تبعاً لخصائص كل مجتمع وسماته<sup>1</sup>.

وترى ليلي السيد أن أهم المميزات التي تتميز بها الصورة الذهنية يمكن إجمالها فيما يأتي:

- إنها ليست مجرد محاكاة، ولكنها إطار للذاكرة وعملية بناء تصور.
- إنها قد تتسم بالوضوح، أو الغموض، أو الحقيقة، أو عدم الحقيقة.
- العمومية والخصوصية وفقاً لمدى مشاركة الآخرين في هذه الصورة.
- الوعي واللاوعي، فنحن لا نستطيع إدراك كل أجزاء الصورة في نفس الوقت وبنفس درجة الكثافة.

- المرونة والتفاعل المستمر، فنتطور، ونتمو، وتوسع، وتقبل التغيير طوال الحياة.
  - محصلة لكل خبرات الفرد السابقة.
- نتاج تفاعل المعرفة والإدراك، كما أن السياق الاجتماعي والتاريخي يؤثر في تشكيل الصورة الذهنية<sup>2</sup>.

كما يوجد تصنيف آخر

- الصورة الذهنية تجسيد لواقع فكري معين، وللصورة مقدرة كبيرة على تقنين الفكرة، وهي القالب الذي تصب ضمنه ويحفظها من الضياع ويسهل انتشارها، وعندما تتشكل الصورة تصبح بحد ذاتها منطلقاً لعمليات فكرية جديدة تضاف إلى الصورة فتبلورها.

<sup>1</sup>- ندا، أيمن منصور، الصورة الذهنية والإعلامية عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير، برس، القاهرة، 2004، ص 29- 31.

<sup>2</sup>- السيد، ليلي حسين، صورة أفريقيا في وسائل الإعلام المصري ولدى الشباب الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لأكاديمية أخبار اليوم تحت عنوان الصحافة وآفاق التكنولوجيا، القاهرة، 2003، ص 5-6 .

- تحمل الصورة حكماً قيماً وتعكس خياراً، وتعبّر عن إدراك، لذا فدراسة مضمونها وعناصرها وخصائصها، وحركتها تظهر طبيعة الإرث الثقافي، والبعد الإيديولوجي، والزاد المعرفي.
  - تتكون الصورة الذهنية لدى الإنسان تجاه شخص أو شعب معين من ثلاثة عناصر: العنصر المعرفي، والعاطفي، والسلوكي.
  - إن الصور أو القوالب الذهنية يجب ألا ينظر إليها كأشياء تتسبب بنفسها، بل كأعراض لأسباب خارجية أخرى.
  - إن المادة التي تتكون منها القوالب الذهنية تنتقل من جيل إلى جيل، وقد يستوعبها الطفل قبل أن يعي معنى كلمة شعب أو أمة.
  - إن الأحكام المسبقة قوالب سلبية، أو رافضة، تتخذ عن شخص، أو جماعة من الأشخاص، إذ تحصل هذه الجماعة بسبب المواقف المقولبة على صفات محددة أصلاً.
  - الصورة الذهنية ليست دائمة أو ثابتة بالضرورة، بل قد تتطور، وتتعدل كلياً، أو جزئياً بفعل عوامل ذاتية أو موضوعية.
  - توقظ الصورة عند تشكلها، أو حين استدعائها مشاعر وأحاسيس معينة، وتدفع باتجاه سلوكيات معينة.
  - اكتشاف الصورة يمكن أن يساعد على الاقتراب منها، والتعرف الأفضل على جوانبها، وتحديد مسارات التعامل معها سواء باتجاه الترسخ أو التغيير.
  - يمكن أن تكون الصورة الذهنية بديلاً عن الواقع أو مفتاحاً لمقارنته<sup>1</sup>.
- 8- أهمية الصورة الذهنية :**

إن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات بشكل عام تشكل عاملاً مهماً وحيوياً في تسويق أهداف المؤسسة في أداء رسالتها، وأن " أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات ومدى قدرتها على البقاء والنمو يعتمد على التسويق والتمويل فالهيئات المدنية ستبقى عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتوفر الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها أو نشاطاتها وبرامجها وخاصة في ظل التنافس المؤسسات جذب الجماهير المستهدفة وكسب

<sup>1</sup> - خضور، أديب، (أ) صورة العرب في الإعلام الغربي، ط 1، المكتبة الإعلامية، دمشق، 2002، ص 12.



تقتهم ودعمهم، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور سيبنى انطباعاته تجاه المؤسسة ذلك فإن الجمهور والسعي لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت المؤسسة ذلك فإن الجمهور سيبنى انطباعاته تجاه المؤسسة على ما يتم تغذيته من معلومات من مصادر وبشكل عام فإن أبرز الفوائد التي تجنيها الصورة الذهنية مايلي<sup>1</sup>:

- زيارة ثقة الجماهير المختلفة.
  - جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها .
  - استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة .
  - توليد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس أعضاء المؤسسين والعاملين .
  - زيادة اهتمام قادة الرأي العام ووسائل الإعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع .
- إن طبيعة الصورة الذهنية في المؤسسة الذهنية في المؤسسة أو الأشخاص تتوقف على قوة الصورة أو ضعفها فعلى مستوى الأفراد الذين تتكون لديهم تبعا لدرجة الاتصال بينهم وبين المؤسسات الأخرى ومدى اهتمامهم بهذه المؤسسات وتأثيرهم نشاطاتها ويمكن التعرف على هذه الصورة وقياس التغيرات التي تطأ رغم أن هذه التغيرات تكون عادة بطيئة، كما يصعب تكوين صورة عن شيء لم يعرفه، كما أن الصورة تتكون عن أشياء بعيدة تكون غالبا ضعيفة وقابلة للتغيير .

### 9- تغيير الصورة الذهنية :

ونظرا للأهمية التي تتميز الصورة الذهنية فإن عملية تغييرها تكون في بعض الحالات مؤلمة، وقد تحدث صدعا في العلاقات العامة بين الأصدقاء ، وقد تؤدي إلى توتر العلاقات العامة بينهم، كما أن بعض الأشخاص في ظروف عمرية أو صحية أو في ظل صراع عاطفي يرفضون أي محاولة لتغيير الصور التي تكونت لديهم، وعلى الرغم من إن ذلك يؤدي إلى التضحية يفقد هؤلاء الذين يكون عليهم لإحداث التغيير .

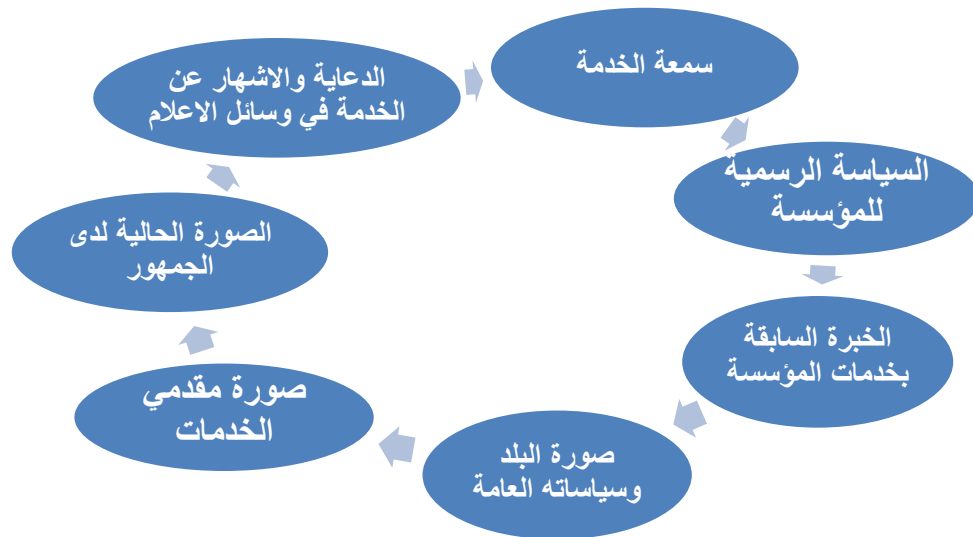
ومن هنا وكما يشير علماء النفس فإن الإنسان في أغلب الأحوال يميل للتمسك بما لديه من صور، وبتحيز لها فلا يقبل التعرض لأي رسالة لا تتفق معه وهو يدرك محتوى هذه الرسالة الي يتعرض لها على نحو يتفق مع الصور التي كونها، كما أنه يتذكر المواقف والتفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت وقت ما واستقرت وأصبحت ذات أثر كبير في تقديره لما حدث بعد ذلك ورؤيته للواقع وتخيله

<sup>1</sup> - بسام عبد الرحمان الجرايدة :مرجع سبق ذكره، ص 321.

للمستقبل، وفي هذا الصدد أعتمد (كارل دويت) هذه الحقيقة التي لاقت اتفاقاً بين عدد من الباحثين فيما أعتبر آخرون أن تغيير الصورة لن يتم بسهولة ولكن تتغير بسرعة إذا تعرضت لهزة عنيفة<sup>1</sup>. فالصورة الذهنية التي تنشأ عند الأفراد للمرة الأولى يصعب تعبيرها أو تبديلها لذلك تؤثر بشكل كبير في حالة ما إذا أردنا إحداث تغيير على هذه الصورة.

### 10- إستراتيجية بناء صورة ذهنية ايجابية:

قبل البدء لا بد للمنظمة من القيام بعدة بحوث لتحديد طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها، الصورة الذهنية ومن ثم تحديد الطبقات الأكثر أهمية بالنسبة لها ونوضح ذلك من خلال ما سيأتي، وبالرغم من أن الموظفين والمستفيدين هما أهم جمهوريين إلا أنه ينبغي عدم تجاهل الجماهير الأخرى. **الشكل رقم (3)**: يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى المستفيدين من الخدمة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

ولا بد أن نشير إلى أن إستراتيجية تكوين الصورة الذهنية ينبغي لها أن تضع في اعتبارها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والاتصالية، فمن الثابت أن الصور تتأثر بالمتغيرات السياسية والاقتصادية أو التقنية، وكذلك لا بد لها أن تتسم بالواقعية أو لمصادقية، وأن تتفق مع طبيعة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه: ص 322.

ونذكر بعضاً من مبادئ التخطيط لإستراتيجية الصورة:

- يبدأ التخطيط للصورة المرغوبة بتحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للمؤسسة، وهذا يستدعي القيام بدراسة دقيقة للتعرف على المعالم الأساسية والهامشية لهذه الصورة.
- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تودها المؤسسة .
- ابتكار الأفكار لنقل الصورة المخططة والمرغوبة إلى الجماهير وآليات نقلها.
- وضع برامج التقييم المتبعة لمتابعة كافة مراحل مخطط الصورة الذهنية.

ومن الثابت أن شخصية المؤسسة تتكون من سياستها العامة والأشخاص المسؤولين عن ذلك، فقد أثرت الشخصيات القيادية في المنظمات الكبرى على صورها، والأمثلة على ذلك كثيرة، وكذلك فإن للأشكال المادية الخاصة بكل مؤسسة والمنطقة الجغرافية والزي الرسمي المميز والشعار وكافة الرموز المعتمدة وحتى طرق اتصالها وحفاظها على البيئة والمجتمع كل ذلك لا يقل أهمية عن المضمون الفعلي للسياسة المعتمدة في المؤسسة<sup>1</sup>.

إن هذه العملية تعتمد على آليات ذات أبعاد نفسية واجتماعية وإدراكية متعددة، فالصورة الذهنية التي نكونها عن أنفسنا وعن الآخرين تتم نتاج عملية ترشيح لكم هائل من المعلومات والحقائق التي يجري تمرير جزء منها واستبعاد جزء آخر.

فعملية إنتاج وتكوين الصور الذهنية تتم من خلال العمليات الانتقائية والاستيعادية للمعلومات والحقائق المتاحة أمام الأفراد، ولا يمكن للعقل أن ينتج الصور الذهنية دون الاعتماد على الانتقائية والاستبعاد حيث يصعب على العقل البشري الاحتفاظ بكم هائل من التفاصيل المتشابكة والمعقدة والتي لا يستطيع توظيفها واستخدامها بعد ذلك.

ويشير كينيث بولدنغ إلى أن الصورة الذهنية تتكون نتاج تفاعل النظام المعرفي للفرد مع مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تتضمن المكان الذي يعيش فيه الفرد والفترة الزمانية الحالية والماضية وعلاقات الفرد الشخصية مع الآخرين، ومحصلة المعارف والمعتقدات والسلوك وإتجاهاته ومشاعره نحو جميع عناصر البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> - صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

وترى راجبة قنديل أن إنتاج الصورة الذهنية يتم في إطار غير موضوعي وذلك أمام الايجاز والانتقاء للمعلومات المتاحة أمام الفرد الأمر الذي من شأنه تشويه الحقائق وتزيينها زيادة على الدور الذي تلعبه الخبرات السابقة الخاصة بالفرد.

ويشير البعض إلى أهمية الانجازات الايديولوجية وتأثيرها في عملية بناء الصور الذهنية، فنظرا لأن الايديولوجية التي يؤمن بها الفرد تحرك تفكيره ومسارته المختلفة بشكل يخدم مصالحه في الغالب فإن المعلومات المتاحة نقل أهميتها.

غير أن هذا لا ينفي أهمية المعلومات الحالية المتاحة خاصة فيما يتعلق بالموضوعات الجديدة التي ليس للأفراد خبرة بها.

هذا وتظل عمليات الاختزال والتبسيط سمات أساسية لعملية تكوين وإنتاج الصور الذهنية في المجالات المختلفة، فالفرد ليس لديه الاستعداد أو الوقت لجمع المعلومات التفصيلية عن الموضوعات والقضايا المختلفة ولذلك يلجأ إلى التبسيط والتعميم كوسائل مريحة في تكوين الصور الذهنية ولعل هذه العمليات تعد أحد العوامل الأساسية التي تجعل العقل البشري يركن أكثر لعملية تثبيت الصور وعدم تغييرها، فتغيير الصورة الذهنية عادة يتسم بالصعوبة ويحتاج إلى وقت طويل، لذلك يجب أن يتم التخطيط لبناء صورة ايجابية عبر التخطيط الكلي ذو الطابع الاستراتيجي، ووضع إستراتيجية طويلة المدى والعمل وفقها والاهتمام بإظهار عملية التحديث في نشاط المنظمة وأعمالها وكفاءة إدارتها، ووضع خطط واقعية للأنشطة المحلية والخارجية للمنظمة.<sup>1</sup>

وتمر إستراتيجية بناء صور ذهنية ايجابية بالخطوات الآتية:

### • تحديد الجمهور:

فهذه المرحلة تهدف إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة ودورها في المجتمع، كما تهدف إلى معرفة الخصائص المميزة لهاته القطاعات الجماهيرية حتى يسهل إختيار وسائل الاتصال المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شادن نصير: مرجع سبق ذكره، ص124-125.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقاتها، جامعة بيروت، دط، 2000، ص(9).

### 1- الجمهور الداخلي:

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها لتكون ثروة إستراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج، فالمؤسسات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث لبناء الإستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبير المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لا شك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة .

- إن تشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى نشاطات متعددة وعلى كافة المستويات فالإخلال بواحد منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك لا بد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة يقوم على التزام جميع الأطراف المعنية بالصورة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل السابقة وإعطاءها الأهمية اللازمة، فيجب أن ينظر إلى كل عامل على حدة ومن ثم فإن تراكم هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى الصورة المطلوبة<sup>1</sup> .

### 2-الجمهور الخارجي:

بعد أنتهاء الشركة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن وغيرهم من الجمهور الخارجي، تكون قد عملت بالمبدأ القائل ابدأ من الداخل إلى الخارج، وبالتالي تكون المؤسسة مهيأة لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصلية نزيهة وفريدة وأهل للنقطة ويمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال:

- **تحديد الأهداف:** ويمكن تمييز بين نوعين من الأهداف الإستراتيجية لبناء الصورة الذهنية على المستوى الداخلي هما: هدف عام وأهداف فرعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- صالح الشيخ، مرجع سابق، ص 13- 14.

<sup>2</sup>- ا.د. سليمان صالح، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

### • قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها:

بعد تحديد الجمهور المستهدف تأتي عملية تحديد ومعرفة الصورة الحالية للمؤسسة في ذهن هذا الجمهور وهذا من شأنه مساعدة المؤسسة على إدراك مساعيها فيما يتعلق بأهداف الاتصال، فإتجاهات الأفراد وسلوكياتهم مرتبطة إرتباطا كبيرا بمعتقداتهم.<sup>1</sup>

### • تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات:

إن عملية قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها تسمح بتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، وذلك بمراجعة المعالم الايجابية والسلبية ونواحي القبول والرفض. يتم بعد ذلك وضع الخطط لمعالم الصورة المرغوبة من طرف المؤسسة وهذا يلزم معرفة حقيقية للمؤسسة بالفرص المتاحة والتحديات الواجب التغلب عليها، لأنه في حال ما إذا كانت الصورة المرغوبة بعيدة عن الواقع فإن احتمال بلوغها سوف تعترضه العديد من الصعوبات قد تؤدي إلى نتائج عكسية، ولذلك فإنه من الضروري الإجابة على التساؤلات الآتية في إطار عملية التخطيط: من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن غيرنا؟ وعلى أي نحو نود أن يفكر فينا الآخريين؟<sup>2</sup>

- تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة وكلما تنوعت كان ذلك أفضل.
- المرونة في التخطيط وأخذ المتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة المحيطة في الحسبان.
- الترويج لانجازات المنظمة وأعمالها لأن ذلك من شأنه خلق ردود أفعال محابية لدى الجماهير
- تدعيم وحماية الصورة الذهنية للمنظمة بعد تشكيلها، حيث تحتاج إلى سنوات طويلة وجهود متراكمة ومن الضروري المحافظة عليها وتذكير الجماهير بعناصرها بشكل مستمر.<sup>3</sup>

### • إختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

بعد تحديد الجمهور ومعرفته تأتي خطوة إختيار وسيلة الاتصال المناسبة للتفاعل والتواصل معه، ومن الضروري أن تخطط المؤسسة لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنبا إلى جنب مع الاتصال الشخصي

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن: العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، دط، مصر، 2003، ص(232).

<sup>2</sup> - علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، (86-87).

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص154-156 .

كلما أمكن ذلك من خلال الموظفين والبايعين، بالإضافة إلى استخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة.<sup>1</sup>

- مقارنة محتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمنظمة مع ما حققته من نتائج حالية أو ما تتوقعه في المستقبل، والإدارة الناجحة هي التي لا تغالي في وعود لا تتحقق في المستقبل.

- الاهتمام بالاتصالات المباشرة مع تحليل مناقشتها نفسياً سواء في الاجتماعات أو غيرها من أشكال الاتصال المواجهي.

#### • التقييم:

من الضروري أن يتضمن التخطيط لإستراتيجية الصورة وسائل التقييم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج والنشاطات، لذا فإنه من الضروري أن تتضمن هذه البرامج أهداف واقعية يمكن تحديد نتائجها وقياس أثرها، والتقييم هو عملية تحديد جوانب القصور وجوانب القوة فضلاً على اقتراح أساليب لمعالجة نقاط الضعف.<sup>2</sup>

ونوجز القول بأن الأشياء التي يفكر بها الناس وطريقة شعورهم نحو مؤسسة ما يتأثران بكل القيم الواردة سلفاً، ولذلك فإننا نؤكد مرة ثانية على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة، فمثلاً إن جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا المستفيد، والمستفيدين الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسن الصورة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة، ويشكلون انطباعاً إيجابياً عنها، وهكذا شأن جميع العوامل الأخرى<sup>3</sup>.

#### 11- وسائل الإعلام والصورة الذهنية :

تتبع أهمية العلاقة بين وسائل الاتصال والصورة الذهنية من دور هذه الوسائل في صنع الصورة وانتشارها، فضلاً عن دورها في عرض هذه الصورة داخل المجتمع، ويؤكد هذا المعنى " اوتو كلينبري " حيث يرى " :أن وسائل الاتصال تؤدي دوراً مهماً في تشكيل الصورة النمطية، وعرضها كما هي في المجتمع، بالإضافة إلى أنها تقوم بدور أساسي في نشرها، وحظيت الصورة الذهنية باهتمام بالغ في الدراسات الإعلامية نظراً لما تقوم به من دور مهم في تكوين الآراء، وتشكيل سلوك الفرد حيال الأشياء، أو الأشخاص، أو المنظمات التي يتعامل معها في الواقع الاجتماعي المحيط به ويتأثر بنشاطها، وكذلك

<sup>1</sup> - علي عجوة: مرجع سبق ذكره، ص ص (86-87).

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره، ص(221).

<sup>3</sup> - صالح الشيخ، مرجع سابق، ص 14.

الاهتمام الذي حظيت به وسائل الإعلام الجماهيري باعتبارها من أهم القنوات التي تسهم في تكوين الصور الذهنية لدى الأفراد بحكم ما تمتلكه من قدرات وإمكانات متطورة ، وتعتبر وسائل الإعلام من أهم العوامل التي تسهم في زيادة وعي الجمهور، ومعرفتهم بالقضايا العامة، وأهمية التعاون مع المسؤولين عنها، وتكوين اتجاهاتهم، وبناء الصور الذهنية لديهم عن أجهزة الدولة بوجه عام والإدارات العمومية بوجه خاص، وتأسيساً على ذلك، تعد الإدارات العمومية من أهم المؤسسات التي تتأثر بوسائل الإعلام ونشاطاتها في المجتمع، كما أنها تأتي على رأس المؤسسات التي ينبغي عليها أن تُعنى بوسائل الإعلام، وتدرك أهميتها، وتعمل على الاستفادة منها في كثير من نشاطاتها، وبرامجها التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة، ويقدم الواقع الرمزي وسائل الإعلام بديلاً عن الواقع الاجتماعي الفعلي الذي يأخذ أشكالاً متنوعة منها: التعريف بدور كل من الرجل والمرأة، والمعلم، والعلماء، والسياسة، والأب والأم، والموظف العمومي والمؤسسات العمومية، والمؤسسات الأخرى كافة في المجتمع، ولهذا فوسائل الإعلام من خلال نقلها السريع للمعرفة وتعميمها على نطاق واسع، بما تمثله هذه المعرفة من معانٍ دلالية عن خبرات اجتماعية مهمة، وتستطيع تلك الوسائل أن تسهم في بناء تصوراتنا عن دور الإدارات والمؤسسات الحكومية في المجتمع، فالناس في كل المجتمعات يبدون اهتماماً متزايداً بأنشطة الأجهزة الحكومية التي تقوم بها في مجال تقديم الخدمة للمواطنين، ومكافحة الفساد التي باتت مشكلة أساسية تواجه المجتمعات الإنسانية.

وانطلاقاً من الدور المهم لوسائل الإعلام، فإن مساهمة هذه الوسائل في بناء الصورة الذهنية يجب أن تحظى باهتمام الحكومات والإدارات والمؤسسات العمومية ، لتحسين صورتها لدى الرأي العام ، وبيان مدى أهميتها، ودورها في الحفاظ على المجتمع واستقراره، وقد لاحظت الكثير من الحكومات في مجتمعات مختلفة دور أجهزة الإعلام في تشكيل صورتها الذهنية، فسعت إلى بناء تعاون جدي بينها ووسائل الإعلام المختلفة، لإيمانها بأهمية هذه الوسائل في تمجيد صورتها لدى الرأي العام<sup>1</sup>.

## 12- الميكانيزمات الوظيفية للصورة الذهنية:

يمكن تقديم الميكانيزمات الوظيفية التي تؤديها الصورة الذهنية على النحو التالي:

- تقدم الصورة للفرد إطار جاهز يسهل له التعامل مع الآخرين ويمكنه من التنبؤ بسلوكاتهم.

<sup>1</sup> - خلف لافي الحلبي الحماد، "الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني" دراسة ميدانية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة والإعلام، كلية الآداب والعلوم، قسم الصحافة والإعلام - الدراسات العليا، جامعة البتراء، الأردن، 2014، ص 37-38، (بتصرف).



- لها دور في تكوين الرأي العام.
- تضيق نطاق الجهل بالآخرين وتحويل العالم إلى عالم أسهل وأكثر تنظيم.<sup>1</sup>
- \* وهي تتشابه مع أبعاد الصورة الذهنية إلى حد كبير، إلا أنها تحتوي على ميكانيزمات آلية وعملية أكثر من حيث القابلية للقياس والتطبيق على مستويات مختلفة، وهذا ما يوضحه أيمن منصور على نحو أكثر تفصيلا على النحو الآتي:
- 1- الميكانيزمات الوظيفية على المستوى الفردي:**
- \* **الميكانيزمات الوظيفية المعرفية المرغوبة:**
- توفير الوقت والجهد اللازمين لفهم وتفسير حدث ما أو شيء ما يعتبره الإنسان جديداً، فالصورة تساعد الأفراد على تفسير الأحداث الجديدة في ضوء خبراتهم السابقة.
- تقليل المنبهات المحيطة بالفرد وهذا من خلال دمج الأشياء الجديدة في الفئات القديمة وإعطائها المعنى ذاته.
- تسهيل عملية الإدراك وذلك نتيجة تقليل المنبهات المحيطة بالفرد.
- إعطاء الموضوعية للعالم الذي يعيش فيه الفرد.
- \* **الميكانيزمات الوظيفية المعرفية غير المرغوبة:**
- التبسيط الزائد للأحداث والذي من شأنه الإخلال في غالب الأحيان بطبيعة الأحداث وإمكانية حدوثها.<sup>2</sup>
- الشعور بالأمن والاستقرار وذلك لأن الصور الايجابية ذات الطابع الثابت والتي تميل إلى تبسيط الأحداث تؤدي إلى شعور الفرد بالأمان إزاء الأخطاء المحتملة وبلاستقرار في تقلبات الحياة.
- الدفاع عن الذات.
- \* **الميكانيزمات الوظيفية النفسية المرغوبة:**
- قد تؤدي الصورة غالبا إلى التمرکز حول الذات وشعور الفرد بالوحدة عندما تكون الصور سلبية ومتعلقة بالذات.
- قد تؤدي الصورة أيضا إلى التحيز والتعصب، فالصور السلبية عن الآخرين قد تخلف تحيزات لدى الأفراد ضدهم.

<sup>1</sup> - محمد يوسف: فن العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، دط، القاهرة، 2002، ص(52).

<sup>2</sup> - أيمن منصور ندا: مرجع سبق ذكره، ص(90).

### 2- الميكانيزمات الوظيفية على مستوى الجماعات وعلى مستوى النظام ككل:

#### \* الميكانيزم الوظيفي المعرفية:

- بناء توقعات عن سلوكات جماهير المؤسسة وممارستها وإيجاد تفسيرات لهذه السلوكيات.
- إيجاد مخططات فكرية للتعامل مع الجماهير والعمل بها.
- تقليل الأخطار المحيطة بالمؤسسة والتهديدات المحتملة حيث أن الصور بتبسيطها للأحداث وتقليلها للمنبهات ودمجها في صور قديمة قد تؤدي إلى تقليل عدد المثيرات أو الأخطار التي تتوقعها المؤسسة مما يساعدها على الاستقرار.

#### \* الميكانيزمات الوظيفية الاجتماعية:

- إضفاء الشرعية على المؤسسة، حيث تؤدي الصور الايجابية عن مؤسسة ما إلى إكسابها الشرعية داخل النسق الاجتماعي الذي تنتمي إليه.
- تأكيد الشعور بالتفوق والفخر لدى الجماهير التي تربطها علاقة بالمؤسسة فالصور الايجابية عن المؤسسة تزيد من شعور جمهورها الداخلي بالفخر لانتمائه إليها، ومن شعور الجمهور الخارجي بالفخر أيضا للتعامل معها.
- تحديد هوية المؤسسة وشخصيتها وتميزها وإحاطتها بأهمية خاصة.

#### \* الميكانيزمات الوظيفية النفسية:

- توفير رجع صدى إيجابي عن المؤسسة يشعرها بالرضا.
- تقديم إطار تيريري لاتجاهات المؤسسة وممارستها إزاء محيطها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أيمن منصور ندا: مرجع سبق ذكره، ص ص (91-94).

### المدخل النظري لدراسة الصورة الذهنية:

يعتبر المنطلق النظري للدراسة بمثابة الطريق التي تحدد اتجاه البحث وتوجهه ، فيسير الباحث في إطاره حتى يتسنى له معالجة الظاهرة محل الدراسة والبحث عن أسباب المشكل المطروح، وفي دراستنا هذه سنتبنى المنظور البنائي كمدخل للدراسة نظرا لطبيعة الموضوع والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على الصورة الذهنية للإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة.

لكن قبل التطرق إلى تعريف النظرية البنائية يجب التطرق إلى تعريف النظرية:

#### أولا مفهوم النظرية لغة:

- إن مفهوم النظرية يتمثل في الدلالة الشائعة ولفظ نظرية مشتق من النظر الذي يحمل دلالة معنى التأمل العقلي وفي الفرنسية تعني النظرية " بناء أو نسق " متدرج من الأفكار الذي يتم الانتقال فيه من المقدمات إلى النتائج ، في حين يعرفها لسان العرب ابن منظور على أنها ترتيب أمور معلومة على وجه يؤدي إلى استعلام ما ليس بمعلوم وقيل النظر طلب علم عن علم.<sup>1</sup>

#### ثانيا مفهوم النظرية اصطلاحا:

- هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم و التعريفات والاقتراحات التي تعطينا نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديدها للعلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بالظاهرة ، وذلك بهدف تفسير تلك الظاهرة أو التنبؤ بها مستقبلا ، فحسب موريس أنجرس فإنه إذا كانت الفرضية هي إقرار غير حقيقي بوجود عالقة بين متغيرين أو أكثر فإن النظرية هي إقرار حقيق لوجود عالقة ما بين متغيرات محققة إمبيريقيا<sup>2</sup>.

- **البنائية الوظيفية** : تعد النظرية الوظيفية أحد المداخل الأساسية لدراسة الظواهر الإعلامية والاتصالية في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية .

**مفهوم البنائية الوظيفية و فروضها** : عرفت النظرية الوظيفية تسميات عدة مثل النظريات البنائية الوظيفية (function structure the theory) ، نظريات التحليل الوظيفي ( the analyses ) (function theory) النظريات المحافظة ، ( theory conservative) وغيرها من التسميات الأخرى ، و تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين و المعاصرين الذين ظهوروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية ، حيث اهتمت بدراسة كيفية حفاظ

<sup>1</sup> - بسام عبد الرحمن المشاقبة : **نظريات الإعلام** ، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان ، الأردن، 2011 ، ص 79.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

المجتمعات على الاستقرار الداخلي و البقاء عبر الزمن ، و تفسير التماسك الاجتماعي و الاستقرار، و هذا ما تمثل في أفكار و نظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال : "أوجست كونت " ، "ايميل دوركايم"، "هربرت سبنسر " ، وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل : "تالكوت بارسونز" و "روبرت ميرتون" و غيرهم من رواد الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين، الذين امتدت آرائهم حتى بداية السبعينات من القرن العشرين<sup>1</sup>.

وأما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزأين : البناء - structure - و هو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع، الوظيفية - function - و يشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار و توازن المجتمع<sup>2</sup>. وعند إسقاط هذه النظرية على موضوع دراستنا، نجد أن الصورة الذهنية هي بناء فكري من معتقدات وأفكار وتصورات عقلية عند الأفراد، حيث يعد البعد المعرفي من أول أبعاد الصورة الذهنية كما سبقت الإشارة ، ثم نأتي إلى البناء العاطفي الوجداني الذي يكونه الأفراد عن الأشياء والأسماء والأماكن والمؤسسات.... إلخ الذي يعتبر ترجمة شعورية للأفكار ومعتقدات وتصورات عقلية التي بنيت عند الأفراد في المستوى الأول (المعرفي)، لتكون نتيجة ذلك مجموعة من السلوكيات والأفعال التي تترجم في الواقع عن المستوى الأول (المعرفي) والمستوى الثاني (العاطفي الوجداني)، فالصورة الذهنية في هذه الحالة هي بناء متكامل الأبعاد يؤدي فيه كل بعد وظيفة معينة تخضع لطبيعتها المعرفية أو الشعورية الحسية أو السلوكية.

والى جانب المنظور البنائي لقد وجد الباحثة أن هناك نظريات أخرى مناسبة لهذه الدراسة وهي:

#### نظرية المعرفة الإدراكية. :

ترى هذه النظرية أن الفرد يتأثر في سلوكه بالنظام الإدراكي والمعرفي، الذي كونه عن العالم المحيط به، والأفراد ينظمون إدراكهم ومعتقداتهم وأفكارهم في أشكال ذات معنى، ويدركون العالم الخارجي في إطار هذا المعنى، ويأتي بالتالي سلوكهم متأثراً بهذه المعاني التي يكونها الفرد عن الأشياء المحيطة به، وبالإضافة إلى النظام الإدراكي الذي يؤثر على رؤية الفرد للأشياء المحيطة به، فإنه يفترض بنية معينة

<sup>1</sup> -حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، دط، القاهرة، 2006 ، ص 124-125.

<sup>2</sup> -محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط 2، القاهرة، 2004 ،ص31

للمظاهر الأخرى في العالم، ويفسر الأفراد ما يلاحظونه ويصدرون أحكامهم، ويحاولون أن يفسروا مشاعرهم ومشاعر الآخرين، وهذه كلها تؤثر في الموقف السلوكي واستجابتنا له.<sup>1</sup>

وهذا يوضح عدم تطابق التفسير بين كل الأفراد بالنسبة للرسالة الواحدة، لتباين المعرفة الإدراكية ونظام عملها بين كل فرد وآخر بتأثير التنشئة الاجتماعية، والتفاعل الاجتماعي الذي قد يختلف من فرد لآخر، وكما يتغير النظام الإدراكي بين فرد وآخر، فإنه يتغير أيضاً بالنسبة للفرد بتغير المواقع والأدوار وتغير الخصائص والسمات العامة والاجتماعية للفرد نفسه، ويركز أصحاب هذه النظريات على مفاهيم التوازن أو التآلف والتباين المعرفي التي تهتم بالأساليب التي نلجأ إليها لإعادة ترتيب معارفنا حتى تصبح متألّفة أو متسقة.<sup>2</sup>

وهذه النظرية تفيد الدراسات في تفسير اختلاف الصورة الذهنية لدى المواطنين نحو الإدارة العمومية وإجراءات تحسين الخدمة، حيث توضح هذه النظرية الرؤية العلمية التي يجب أن تسير عليها الدراسة في تناولها للموضوع، لتباين اختلاف المعرفة الإدراكية، وتأثير التنشئة الاجتماعية، وبما توفره من ميزات اتصالية قادرة على إدارة الصورة الذهنية للإدارة العمومية بشكل عام، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين موظفي الخدمة العمومية والجمهور المستفيد من الخدمة.

### - نظرية التوازن المعرفي:

تفترض النظرية أن الفرد يحاول نفسياً أن يتجنب المدركات غير المتسقة، وترى أن السلوك الإنساني تحكمه قواعد نفسية، وهذه القواعد هي التي تحدد التوازن بين الفكر والسلوك، فأبي نظام غير متوازن يمكن أن يكون متوازناً بعدة طرق، فالفرد يختار التعرض إلى الرسائل التي تحقق له حالة من التناغم والانسجام مع اتجاهاته، ومعتقداته، وقيمه السابقة.<sup>3</sup>

ويرى أصحاب هذه النظرية وهم أبلسون "Abelson" وهيدر "Heider" وروزنبرج "Rosenberg" أن العلاقة أو الرابطة التي يمكن أن تربط عنصرين معرفيين في نفس الإنسان، يمكن أن تتخذ واحداً من ثلاثة أشكال مختلفة، وهي: علاقة موجبة، أو علاقة سالبة، أو عدم تشكل علاقة.

ويمكن القول إن التوازن بين الاتجاهات التي يحملها الفرد تحدث في حالتين:

- الأولى: إذا كانت الاتجاهات موجبة أي من نفس النوع.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، ط 3، القاهرة، 2004، ص (245-247).

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 247.

<sup>3</sup> - علي، عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، ط 1، القاهرة، 1983، ص 56.

- **الثانية:** إذا كانت الاتجاهات سالبة، إذ تتولد حالة من التوتر تدفع الفرد للتخلص منها. وترى هذه النظرية أن مفهوم حالة التوازن هو وجود مواقف معينة، تصبح معها الوحدات الإدراكية والتجارب الوجدانية تعمل دون ضغط، أي أن يخلق الفرد التوازن والانسجام بين مكونات شخصيته، بمعنى التوازن بين المستوى الداخلي، والسلوك العلني وتتجسد هذه النظرية في الإشهار من خلال سعي الفرد إلى الحصول على الرضا المطلوب الذي يحقق له توازنه الداخلي، فهو يهدف بتعامله مع الآخرين إلى إرضاء نفسه بالدرجة الأولى، والمحافظة على العلاقات التي تربطه بمحيطه الخارجي<sup>1</sup>. وهذه النظرية تفيد الدراسة الحالية في تفسير تعرض المبحوثين للتغطية الإعلامية للإدارة المحلية (البلدية) وإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستواها وفقاً لمعارفهم وأفكارهم واتجاهاتهم، كما تفسر لنا طريقة تعامل المواطنين مع الإدارة العمومية ومقدمي الخدمة (الموظفين)، وكيف يبني كل منهما علاقة إيجابية، ثم كيف يحدث التوازن بين اتجاهات المبحوثين (سلبية أو إيجابية) نحو للإدارة العمومية، والصورة الذهنية المشككة عنها.

كما يوجد نموذج نظري (Modèle Théorique) مفسر للصورة الذهنية وهو النموذج المعرفي: يعود هذا النموذج إلى تاجفيل الذي يعد أول من لفت الانتباه إلى الجوانب المعرفية في الصورة من خلال دراسته "الأبعاد المعرفية للشخص" والتي كانت بمثابة نقطة التحول في الدراسات المتعلقة بالصورة، وقد سيطر هذا الاتجاه لمدة تزيد عن 25 عاماً على الساحة المعرفية.

وقد أكد رواد هذا الاتجاه على أهمية كل من التمثيلات والمخططات العقلية والخريطة الذهنية في تشكيل إدراك الأشخاص للموضوعات والأحداث الاجتماعية، إذ يترتب على عملية التصنيف معالجة المعلومات المتاحة لدى الفرد عن موضوع ما، فيتكون لديه معومات إضافية عن الفئة موضوع التصنيف بحيث تتسق المعلومات من نوع التصنيف، كما قد يترتب عن عملية التصنيف أشكال خاطئة من الإدراك يمكن أن يؤدي إلى اتجاهات سلبية تصل إلى درجة العدوان والتعصب.<sup>2</sup>

فتبعاً لنموذج معالجة المعلومات على مستوى الذاكرة يتلقى الفرد المعلومات ثم يقوم بتصنيفها وتمثيلها في عقله ثم يعالجها وفق أنظمة الذاكرة الثلاثة وهي الذاكرة الحسية، الذاكرة قصيرة المدى، الذاكرة

<sup>1</sup> - خلف لافي الحلبا الحماد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص (38).

طويلة المدى، لتأتي بعد ذلك مرحلة الإدراك، حيث يتأثر الإدراك بجملة من العوامل منها ما يرتبط بخصائص الأفراد والبعض الآخر يرتبط بخصائص الأشياء والمواقف، مثل إدراك المثيرات الحسية والمواقف المألوفة على نحو أسرع مقترنة مع المثيرات والمواقف الجديدة غير المألوفة، وأيضا وضوح وبساطة المثيرات حيث يسهل عملية إدراكها، بالإضافة إلى التوقع المسبق للمواقف والأحداث، مستوى الدافعية حيث يتأثر إدراك الفرد للمواقف في ضوء دوافعه وحاجاته، أيضا تبعا للحالة الانفعالية التي يمر بها الفرد محلات القلق والغضب والخوف والحزن... الخ، أيضا تأثر طبيعة التخصص أو المهنة على عملية الإدراك لدى الفرد، فكل فرد يدرك الأشياء في ضوء طبيعة توجهاته المهنية، كما نجد أيضا منظومة القيمية إذ يؤثر طبيعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد في إدراكه للمواقف والمثيرات وفي طبيعة المعاني والتفسيرات التي يعطيها لها، أيضا تأثر الميولات والتحييزات الشخصية على إدراك الفرد ومدى توفر الميول والاتجاهات الايجابية نحو موضوع أو حدث معين، فالفرد المحايد في اتجاهاته وميوله غالبا ما يفسر الأشياء ويدركها بطريقة مختلفة عن الآخرين الذين يمتازون بالتحيز، أو لديهم اتجاهات سلبية نحو تلك الأشياء، كما يعتمد الإدراك أيضا على درجة الانتباه التي يوليها الفرد إلى المثيرات أو المواقف، فكلما كانت درجة الانتباه كبيرة لدى الفرد كان إدراكه للمثيرات أسرع وأفضل<sup>1</sup>، تليها مباشرة مرحلة تكوين الاتجاهات والانطباعات نحو المواضيع والفئات الاجتماعية المختلفة وقد تكون سلبية أو إيجابية حسب درجة التمثيل والاستيعاب والإدراك.

ووفقا لهيوستون و براونف فإن النموذج المعرفي يلخص مراحل تكوين الصورة في ثلاث مراحل:

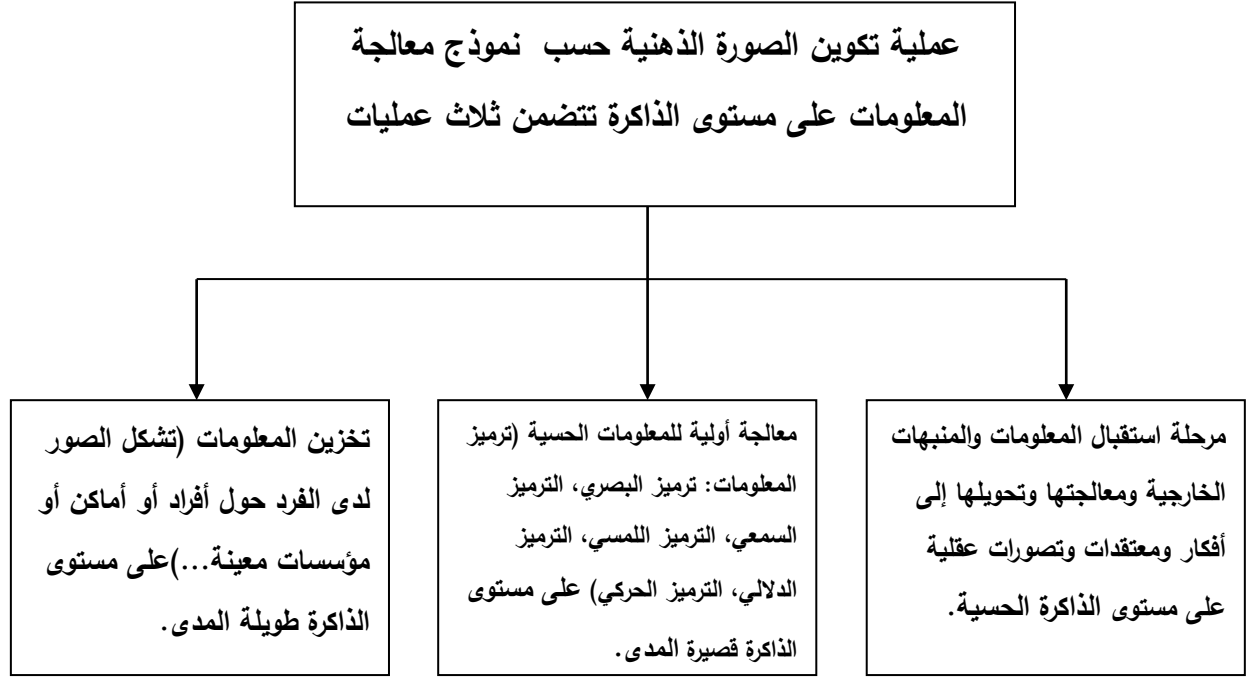
- أ- تصنيف الأفراد على أسس يمكن التعرف عليها بسهولة مثل النوع، العرق....
- ب- إصاق مجموعة سمات لكل أو لمعظم أفراد هذه الجماعة، ويفترض الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الجماعة موضوع الصورة التجانس والتشابه.
- ج- قصر هذه السمات على هذه الجماعة.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص مراحل تكوين الصورة الذهنية حسب النموذج المعرفي في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> د. رافع النصير الزغول، د. عماد عبد الرحيم زغلول، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

<sup>1</sup> - أيمن منصور ندا: مرجع سبق ذكره، ص (77)

شكل رقم 2-4 : عملية تكوين الصورة الذهنية حسب النموذج المعرفي ( نموذج معالجة المعلومات على مستوى الذاكرة).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على د. رافع النصير الزغول، د. عماد عبد الرحيم زغول، علم النفس المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 65-66-67-68-69.

يوضح الشكل أعلاه أن نظام معالجة المعلومات على المستوى المعرفي لدى الإنسان يتألف من ثلاث مكونات (أنظمة) رئيسية في تكوينه للصورة الذهنية (للأفراد، أشياء، أماكن، جماعات...) تتمثل في أنظمة الذاكرة الثلاثة وهي الذاكرة الحسية (استقبال المعلومات عن طريق المدخلات الحسية " بصرية، سمعية، شمعية، ذوقية، لمسية")، الذاكرة قصيرة المدى (المعالجة الأولية وترميز المعلومات عن طريق الاستجابة وتركيز الانتباه)، الذاكرة طويلة المدى حيث يتم عبرها معالجة مكثفة على المعلومات وتخزينها عن طرق ذاكرة المعاني وذاكرة الأحداث وذاكرة الإجراءات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. رافع النصير الزغول، د. عماد عبد الرحيم زغول، مرجع سبق ذكره، ص 65-66-67.



### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نخلص إلى أن موضوع صورة الذهنية كان ولازال موضوع اهتمام العديد من الباحثين والعلماء، في شتى التخصصات من علم النفس إلى علم الاجتماع والإدارة، على اختلاف مدارسهم الفكرية والإيديولوجية باعتباره موضوع متعدد الأبعاد والمؤشرات. وحتى يتم التعامل مع الصورة الذهنية لأبد من الفهم والمعرفة التامة بأبعادها ومؤشراتها وكيفية قياسها لدى الجمهور في الواقع الملموس، والكشف عن الصورة الحالية والتخطيط لتحقيق الصورة المرغوبة ، لكسب رضا الجمهور وتقديره ، وهذا يستدعي برامج وإستراتيجيات محكمة.



## الفصل الثالث :

### الإدارة العمومية



1. مميزات الإدارة العمومية.
2. مستويات الإدارة العمومية.
3. مبادئ الإدارة العمومية.
4. أهداف الإدارة العمومية ووظائفها.
5. المنطلقات النظرية للإدارة العمومية.
6. المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.
7. نماذج تقديم الخدمة العمومية .
8. أنواع الخدمة العمومية.
9. المبادئ الأخلاقية في قوانين الخدمة العمومية الجزائرية.
10. نظام الإدارة المحلية ومستوياته حسب الدستور الجزائري وقانون الجماعات الإقليمية .
11. أهداف الإدارة المحلية ومتطلبات نجاحها في الجزائر.
12. مظاهر إجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية في الجزائر.
13. الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية.
14. المظاهر السلبية للبلدية في الجزائر.
15. مشاكل الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية.
16. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية التي جاء بها مشروع الجزائر الالكتروني 2008-2013.

### تمهيد

تعد الإدارة العمومية من أهم أنواع الهيئات الإدارية التي تعتمد عليها الدول و الحكومات لإرساء مبادئها ونظامها السياسي من خلال مصالحها ومؤسساتها العامة ، وفي هذا الفصل سنحاول البحث في :

- الإدارة العمومية في الجزائر ( الإدارة المحلية).

- الخدمة العمومية وإجراءات تحسينها حسب ما جاء به مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013(مظاهر تطبيقها الإيجابية والسلبية).

### 1. مميزات الإدارة العمومية:

#### 1-1. مميزات الإدارة العمومية:

هناك عدة خصائص تميز الإدارة العمومية:

#### 1- الهدف:

تبتعد الإدارة العمومية عن الهدف الربحي، والهدف الأساسي لها خدمة مصالح المواطنين وتلبية وإشباع حاجياتهم مثل: تحسين المستوى الصحي، المستوى لتعليمي... معتمدا في ذلك العنصر الإنساني الذي يعتبر العنصر الأساسي فيها.

#### 2- صناعة القرار ونطاق الاهتمامات:

#### 3- المسؤولية:

يكون الموظف الحكومي مسؤولا أمام الجهات العليا ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة ، وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح وقد تهاجمه الصحف وتنتقده وتطلب منه تفسير سلوكه وتبرير السياسة التي ينفذها. فقواعد المسؤولية التي تحكم الإدارة العامة متعددة فمنها السياسية ومنها الإدارية.

#### 4- الصيغة الرسمية:

تمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم الإدارة العمومية القانون العام ويعمل الموظف العام بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية. والإدارة العمومية تنشئها السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية الرسمية وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.

### 5- الشكل التنظيمي:

ويقصد به هياكل تنظيم الإدارة العمومية بمختلف صورها ومستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقتها ببعضها. ويتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية والمادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري، كما يحدد العلاقات التي تحكم هذه المستويات.

### 6- بيئة الإدارة العمومية:

إن أهداف الإدارة العمومية تتعلق بالصالح العام والشعب، كما أن الإدارة العمومية مرتبطة تماما بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة.<sup>1</sup>

### 3.2 مستويات الإدارة العمومية:

يكشف تحليل التراث العلمي لعلماء الإدارة و التنظيم، عن وجود عدد من المستويات الإدارية التي يجب أن نهتم بها داخل المنظمات و هي على النحو التالي:

أ- **مستوى الإدارة العليا:** و يقصد بهذا المستوى فئة المديرين العليا الذين يقومون بعملية صنع القرار، حيث يجب اختيار هذه الفئات على أسس من الموضوعية و الكفاءة و القدرات و المهارات الفردية و التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى امتلاكهم لعدد من الملكات الخاصة مثل: الشخصية، اتخاذ القرار المناسب و السريع، القدرة على رسم الخطط و الإعداد للمشروعات.

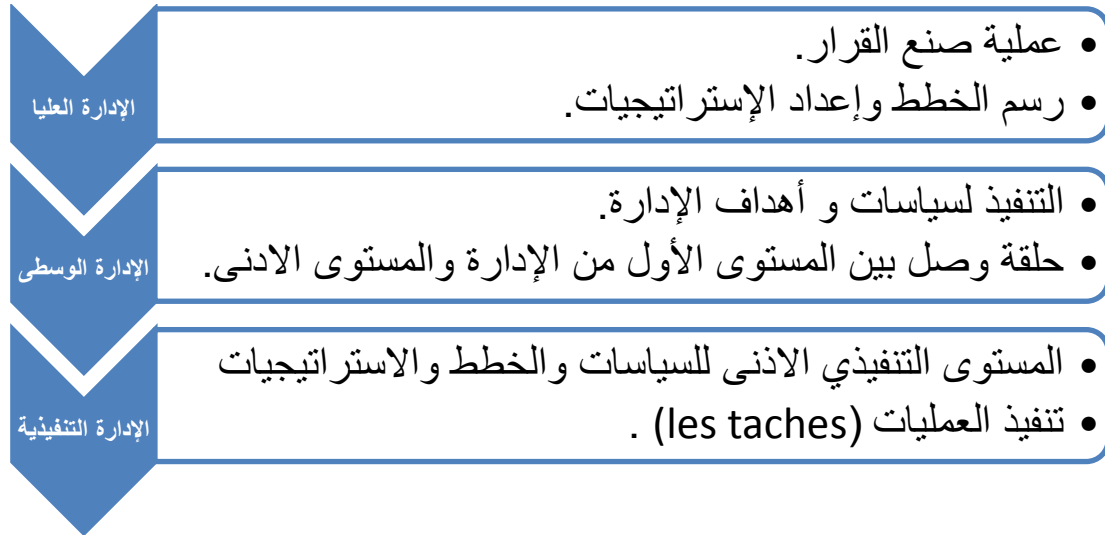
ب- **مستوى الإدارة الوسطى:** و يقصد بهذه الفئة المستويات الإدارية الوسطى أو ما يطلق عليها نمط الإشراف الثاني و لها دور أساسي في عمليات التنفيذ لسياسات و أهداف الإدارة، و بالطبع لا بد أن تتوفر عنصر الخبرة، الشهادات العلمية و التخصص و المهارات، و القدرات المختلفة التي تؤهل هذه الفئة إلى العمل و الإنتاج بصورة سليمة..

ت- **مستوى الإدارة التنفيذية:** ويقصد بهذا المستوى الفئة الإدارية الدنيا حيث لا تقل أهمية عن بقية المستويات في انجاز الأهداف التنظيمية و تنفيذ القرارات و السياسات و الاستراتيجيات العامة للإدارة، وتحتاج هذه الفئة العديد من الكفاءات و القدرات الخاصة و المهارات الذاتية و التنظيمية و المهنية، كما

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل الإدارة العامة-بين النظرية والتطبيق-، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، غزة، 2006، ص (24-25)

توجد عدد من المتطلبات التنظيمية تحتاجها هذه الفئة للعمل بصورة عامة مثل: توافر خط الاتصال بينها و بين فئة العمل التي تعمل في خطوط العملية الإنتاجية و الخدماتية.

شكل رقم (04) يبين مستويات الإدارة وأهم المهام لكل مستوى.



المصدر: من إعداد الباحث.

3.3 المهارات الإدارية: لا بد لكل من يمارس مهنة الإدارة أو التحكم في العاملين إلى مجموعة من المهارات و الإمكانيات، التي من شأنها أن تساعد هذا الشخص في قيامه بمهامه الإدارية والقيادية ومن هذه المهارات :

أ) المهارات الفنية: و هي كل ما يتصل بالمعلومات و القدرات الفنية الخاصة بالعمل كمعرفة بوصف وظيفة و متطلباتها و مسؤولياتها وواجباتها و هنا يكون المسؤول يحاول الدراسة و اكتساب المعلومات التقنية اللازمة له في عمله.

ب) المهارات الإنسانية: و هي كل ما يتعلق بسلوك المسؤول كفرد و علاقته بالآخرين و أسلوبه في التعامل معهم، و يدخل في ذلك الاتصال و القيادة، و تفاعله معهم في المواقف الجماعية المختلفة، و هذه كلها مهارات سلوكية أساسية لازمة له في عمله على كل المستويات، حيث أن المورد البشري هو المورد الأساسي لأي منظمة، وسلوك الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم هو الفاصل بين نجاح المنظمة و فشلها ، ومن ثم كان لابد من مهارة فعالة تضبط إيقاعه

- (ج) **المهارات التجريدية** : أي قدرة المدير على النظرة الشاملة الواسعة للأمور فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المنظمة وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها بما يساعد المنظمة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها.

ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة بين المستويات الإدارية والمهارات الإدارية، حيث أن المهارة الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجاتهم إلى الإشراف على العاملين و توجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء و كلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية المهارة الفنية لديه، أما المهارة الإدارية التجريدية تزيد أهميتها لدى المستويات العليا نظرا لدورها الهام في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المنظمة ككل بينما تقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشرافية، و المهارة الإنسانية فهي تتقارب في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لأن المدير يدير البشر و دوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرا من مستوى إداري لآخر.

### 4.3 الخطة الإدارية :

ويقصد بها التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة .

عناصر الخطة :

- 1 **الهدف**: وهو النتيجة المراد تحقيقها .
- 2 **السياسات** : وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.
- 3 **الإجراءات وربطها بالزمن** : وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية ، وكل إجراء " أي وقت البدء ووقت الانتهاء.
- 4 **الوسائل والأدوات**: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال
- 5 **الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة**: وعادة ما يتم رسم الخطة بناء على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية .

ونلاحظ أن عملية وضع الخطة تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائما لرسالة المؤسسة، وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها<sup>1</sup>.

### 1-2. مبادئ الإدارة العمومية:

توجد مبادئ متعددة للإدارة العمومية وهي مستقرة إلى حد كبير ومعترف بها وتستخدم على نطاق واسع، وبالرغم من ذلك هناك مبادئ أخرى مازالت غير معروفة، وسنعمد في مقامنا هذا إلى تقديم تصنيفين لمبادئ الإدارة العمومية:

#### التصنيف الأول:

وفق هذا النموذج تصنف مبادئ الإدارة العمومية إلى نوعين:

#### 1- المبادئ المجردة:

مبادئ الإدارة العمومية هي خلاصة دراسات الإدارة العامة لتجارب الجهاز الإداري في بيئات مختلفة خصوصا في النظم الرأسمالية المتقدمة.

وهذه المبادئ تواجه اختبارا عسيرا منذ الحرب العالمية الثانية وهو اختبار يفسر لنا إلى درجة كبيرة ضرورة تخطي هذه المبادئ والقواعد لفواصل النظم والتاريخ حتى تكتسب صفة عالمية.

والسبب الرئيسي في ظهور هذا التحدي يكمن في ظهور مجموعة تجارب للجهاز الإداري تمثل واقعا تأثيريا في دراسته العامة لا يمكن تجاهله، وهذه التجارب تقدم اختلافين رئيسيين:

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر. دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص : إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 46-48-49.



أما الاختلاف الأول فيعود إلى أن طبيعة النظام الاجتماعي الذي تعمل فيه أجهزة الإدارة في الدول النامية ونوع الوظائف وشكل التنظيم كلها انحرافات جذرية مهمة عن الظروف الموضوعية التي انبثقت عنها الدراسات المقارنة التقليدية في الغرب.

أما فيما يتعلق بالاختلاف الثاني، فإن أبعاد عمال الجهاز الإداري في الاتحاد السوفياتي أدى إلى إذابة الكثير من الفواصل التقليدية في دراسات الإدارة العامة المقارنة في النظم الغربية وأخرجت بالتالي مجموعات مختلفة إلى حد كبير من الافتراضات والتعديلات.<sup>1</sup>

فالدول النامية تمثل إطاراً مختلفاً من العلاقات والقيم والتقاليد التي تؤثر بالضرورة في تحديد دور الجهاز الإداري وتجعله يبدو بصورة تختلف عما هو مألوف لدارسي النظم الإدارية الغربية، كما تلجأ إلى أساليب جديدة بالمقارنة مع ما كان متبعاً في المجتمعات الاشتراكية الماركسية.

## 2- المبادئ غير المجردة:

ليس المهم السؤال عن صحة المبادئ في الإدارة العمومية، المهم هو معرفة الظروف التي يمكن تطبيقها فيها، وواقع الحال يؤكد أنه لا يوجد سبب لكي نفترض أن مبادئ الإدارة العامة تتساوى فاعليته أو تتوحد آثاره في كل دولة من الدول، أو أن طرائق الإدارة الناجحة في دول معينة سوف تتاح لها فرص النجاح نفسها في بيئة أخرى.

لابد من النظر إلى الإدارة والجهاز الإداري نظرة أعمق وأشمل، وإذا أردنا أن يعد عمل الجهاز الإداري والمبادئ المطبقة في ذلك العمل، والمشكلات التي تنشأ نتيجة لذلك أن نعدّها جميعاً دراسة فلا بد وأن تشمل التفهم الكافي للظروف الاجتماعية القائمة ومن ثم تحديد الوظيفة الاجتماعية للجهاز الإداري.

هذا يؤكد أهمية النظر إلى النظام الإداري كنظام يتكون من مبادئه ونظامه بذاته كجزء من النظام الاجتماعي، وتبعاً لذلك فإن مبادئ الإدارة العمومية ليست مجردة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سبق ذكره، ص 61-63

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص (165-166).

### التصنيف الثاني:

وفق هذا التصنيف هناك ثلاثة مبادئ أساسية تقوم عليها الإدارة العمومية:

#### 1- مبدأ استمرارية الإدارة العمومية:

تتولى الإدارة العمومية القيام بخدمات أساسية للمواطنين مثلا فهم لا يتخذون احتياطات لتزويد أنفسهم بالماء الصالح للشرب أو الكهرباء أو الغاز اعتمادا على مرافق الماء والكهرباء والغاز... ولهذا يجب أن يكون عملها منتظما ومستمر دون انقطاع أو توقف، ولهذا أجمع الفقهاء على أن استمرارية المرفق العمومي تعتبر أحد المبادئ الأساسية التي تحكم عمل الإدارة العمومية.

#### 2- مبدأ المساواة أمام الإدارة العمومية:

يعتبر مبدأ المساواة المبدأ الأساسي الذي يحكم القانون بصفة عامة، ولهذا فإن المساواة أمام الإدارة أو المرفق العمومي ليست إلى نتيجة على المستوى الإداري للمبدأ العام المتمثل في المساواة أمام القانون، ويقصد بالمساواة أمام الإدارة العمومية التزام هذه الأخيرة بتقديم خدماتها للمنتفعين دون تمييز لا مبرر له، فالمساواة l'égalité هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة و يحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق و إتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء و بصورة عادلة<sup>1</sup>.

#### 3- مبدأ تكيف الإدارة العمومية:

تهدف الإدارة العمومية إلى الاستجابة إلى حاجيات المواطنين ومتطلبات الصالح العام وتأمينها، وبما أن هذه المتطلبات وهذه الحاجيات تتطور بالضرورة فإنه يجب على الإدارات العمومية إدخال التغييرات لتلبية المتطلبات والحاجيات الجديدة.

<sup>1</sup> - سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية -دراسة حالة والية تلمسان- أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص : تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2018/2017، ص 31.

أي أن كل التغييرات سواء كانت ذات طبيعة قانونية أو اقتصادية أو تقنية أو تكنولوجية التي تطرأ وتحدث في البيئة تفرض على السلطة الإدارية أن تكيف نشاطها معها.<sup>1</sup>

### 2/3. أهداف الإدارة العمومية ووظائفها:

#### 1-2- أهداف الإدارة العمومية:

من المتعارف عليه أن جودة إعداد أو تطوير التنظيم الإداري لأي منظمة أو مؤسسة أو كيان تتحد بدرجة كبيرة بمستوى جودة تحديد الغايات وصياغة الأهداف، وتتنطبق هذه القاعدة على تنظيم وإدارة الحكومة والجهاز الإداري كأداة أساسية من أدواتها للقيام بمهامها، وفيما يلي إشارة للأهداف هذه:

أ\* توفير الحماية اللازمة للموارد والإمكانات القومية وحمايتها من أسباب أو محاولات إهدارها أو سوء تحقيقها وعدم سلامة استخدامها.

ب\* توفير فرص حقيقة للنجاح أمام كافة الأفراد والجماعات والمؤسسات والقطاعات ووضع السياسات والقواعد والأنظمة التي تيسر للأفراد والجماعات إمكانية الاستفادة من هذه الفرص بكفاءة وفعالية.

ج\* تعضيد جهود التنمية وتحفيز كافة القطاعات والمؤسسات والجماعات والأفراد للمساهمة الفاعلة في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، وذلك من خلال صياغة السياسات والقواعد ووضع الأنظمة المحفزة الداعمة لكل الأطراف ذوي العلاقة للقيام بمهامها وتحمل عبء مسؤولياتها في عملية التنمية.

د\* تهيئة الأنظمة ووضع الآليات التي تحقق التقدم التقني والعلمي المستمر اللازم لبناء قاعدة تكنولوجية توفر متطلبات واحتياجات التنمية.

هـ\* تحقيق التوازن في تخصيص الإمكانيات والموارد وضمان عدالة الانتفاع بها من وجهة نظر الأطراف ذوي العلاقة، حيث يتوقف على ذلك الإدراك بتوازن التخصيص وعدالة الانتفاع مدى استعداد تلك

<sup>1</sup> ناصر لباد: الأساسي في القانون الإداري، دار المجد للنشر والتوزيع، ط2، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص(157-158).

الأطراف للمساهمة الفاعلة في توفير متطلبات عملية التنمية تأسيسا على درجة ثقته في الحكومة و وحدات الجهاز الإداري في ممارسة مهام ومسؤوليات الإدارة العامة.<sup>1</sup>

و \* حماية حياة الأفراد والجماعات والمحافظة على كافة حقوق الأطراف وتهيئة المناخ لها لتمارس حياتها في أمن واطمئنان، وذلك من خلال مجموعة من السياسات والقواعد الموضوعية والمتوازنة والتي يتم الالتزام بها والتعامل معها بشفافية تدعم ثقة الأطراف في الحكومة وجهازها الإداري.

ل \* توفير جودة مقومات الحياة ليستمتع الأفراد والجماعات بحياتهم، وذلك من خلال مهام ومسؤوليات الحكومة وجهازها الإداري من تخفف مصادر الضغوط والتوتر والقلق التي يواجهها الأفراد والجماعات ويتطلب ذلك وجود سياسات وقواعد وأنظمة لرصد هذه المؤشرات وتشخيصها ووضع آلية لمناقشتها وتقويمها.

م \* معاونة ذوي القدرات المحدودة والإمكانيات غير الكافية، وتعضيدهم بما يؤهلهم للحياة الكريمة ويتطلب ذلك مهارة سياسية وقدرة فنية لدى الحكومة وجهازها الإداري من حسن تخصيص الموارد وسلامة استخدامها.

ن \* توفير مناخ يدعم الرغبة وينمي القدرة على الإبداع والابتكار بصورة تحمي المجتمع من ظاهرة العقم الابتكاري الذي يضعف فيه الدافع لدى الأفراد والجماعات والمؤسسات لتطوير عناصر الحياة وتحسين جودتها.

ي \* بناء هوية قومية تمثل نقطة جذب وحوار استقطاب الأفراد والجماعات والمؤسسات تجعل كافة الأطراف تساهم طوعية في تحمل قدر من عبء التنمية وذلك من خلال خلق وتعميق روح الولاء للدولة والانتماء للمجتمع تأسيسا على ثقة الأطراف في كفاءة وتوجهات الحكومة وجهازها الإداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة (رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد)، الدار الجامعية، ط1 ، الإسكندرية، 2005، ص (69)

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص ص (70-71)

### 2-2- وظائف الإدارة العمومية:

إن أهداف الإدارة العمومية هي التي تحدد وظائفها والتي بدورها تترجم السياسة العامة وأهداف الدولة إلى إنجازات، ويمكن تصنيف وظائف الإدارة العمومية بشكل عام إلى أربعة مهام استنادا إلى تصنيف كورناي:

#### 1 \* المهام السياسية (الوظائف السياسية):

وتحتوي هذه المجموعة ثلاثة مهام أساسية:

- مهام سيادية خارجية (الدفاع عن الأمن القومي، والعلاقات الخارجية).
- مهام داخلية (الشرطة التي تحفظ الأمن الداخلي، القضاء الذي يقوم بإقرار العدالة في المجتمع).
- مهام سياسية بالمعنى الدقيق (إدارة المؤسسات السياسية والانتخابات والمجالس النيابية، تنظيم العلاقات مع المؤسسات الدينية وإعلام الرأي العام بالأهداف السياسية).

#### 2 \* المهام الاقتصادية:

وتحتوي هذه المجموعة بدورها على ثلاثة أنواع من الوظائف:

- مهام متعلقة بإصدار النقود.
- مهام مرتبطة بمختلف المجالات الاقتصادية (الطاقة، المناجم، النقل، ووسائل الاتصالات) بالإضافة إلى معالجة مشكلات اقتصادية لمختلف قطاعات الدولة كالإنتاج والقوى العاملة والضرائب والتجارة الخارجية.
- مهام مرتبطة بالتنسيق العام للسياسات الاقتصادية والمالية المختلفة.<sup>1</sup>

#### 3 \* المهام الاجتماعية:

وتتضمن بصفة أساسية ما يأتي:

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص ص (37-38).

- مهام وأنشطة الإسكان و الصحة والتخطيط العمراني.
- مهام الدفاع عن حقوق ومصالح الفئات الاجتماعية والمهنية وخاصة الفئة العاملة.
- مهام خاصة بتوزيع الدخول لمصلحة الفئات ذات الدخل المنخفض.
- مهام خاصة بصيانة وحفظ التركيب الاجتماعي للأسرة.

### 4\* مهام تعليمية وثقافية:

وتتضمن بصفة أساسية ما يأتي:

- البحث العلمي.
- مهام تعليم الأطفال والشباب تعليما عاما أو مهنيا.
- مهام تطوير الأنشطة الفنية كالحفاظ على الثروة الفنية والتاريخية وتشجيع الإبداع والابتكار ونشر الأعمال الفنية.<sup>1</sup>

### 3/3. المنطلقات النظرية للإدارة العمومية:

لهذا ظهرت العديد من المدارس والنظريات الإدارية والتي تحدثت في مجال الفكر الإداري ، ولكل نظرية مدخل خاص بها وتتبع طريقة ومفاهيم تدل على نظرتها للإدارة والفلسفة الإدارية بشكل عام ، مما جعل الفكر الإداري تراكمي وتتابعي ، ذلك أن كل نظرية تأتي بأفكار تحديثية للنظرية السابقة لها فهي تحاول إضافة نقاط ربما أهملتها سابقتها أو لم تتطرق إليها وذلك باختلاف مفهومي الزمان والمكان وطرق التعامل مع الإجراءات الإدارية والتنظيمي<sup>2</sup>، كما هو الحال بالنسبة للإدارة العمومية في الجزائر التي شهدت تطورا تاريخيا كبيرا تبعا للمراحل التاريخية والقانونية التي مرت بها البلاد ، ويمكن حصر المنطلقات والنماذج النظرية للإدارة العمومية عموما فيما يلي:

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص (39)

<sup>2</sup> - عبان عبد القادر، مرجع سابق ، ص 37.

### 1. المنطلق الوظيفي:

يعتبر هذا المدخل نتاجا لتأثير المناهج الخاصة بالدراسات التي تناولت الإدارة، حيث يفترض أن المنظمات العامة تستوجب القيام بعدد من العمليات الإدارية تتلخص في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وإدارة الأفراد، إدارة التمويل والميزانية وقد كان لهذا المدخل الفضل في ترشيد نشاط المؤسسات الحكومية رغم القصور في بعض الجوانب نذكر منها:

\* التركيز على بعض العمليات الإدارية وإهمال مؤشرات البيئة فالتركيز على الجانب الوظيفي لأجهزة الإدارة العامة يجعل وكأن هذه الإدارات هي نسق مغلق، وليس نسقا مفتوحا يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية التي يوجد فيها.

\* يفترض هذا المدخل أن تصميم الجوانب المختلفة للعمل الإداري التنظيمي للمنظمات العامة إنطلاقا من الضوابط، المبادئ والقواعد المنظمة في كل وظيفة سوف يكفل كفاءة الأداء الإداري و التنظيمي للجهاز الحكومي ، وفي هذا إهمال لجانب الحركة في نشاط العنصر البشري وتفاعل مختلف الأجهزة مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية.

\* يفترض في هذا المدخل أن للوظائف الإدارية طابع العمومية حيث تمارس في كل المنظمات، وعليه فإن أداء هذه الوظائف ينبغي أن يلتزم بمبادئ وقواعد عامة لضمان الكفاءة الإدارية والتنظيمية مما يوحي بأنه ليس هناك اختلاف في مستوى جهاز عن آخر.<sup>1</sup>

### 2. نظرية الإدارة بالأهداف:

تركز هذه المدرسة كل اهتمامها على الأهداف، و تبين أن أي تنظيم بكل مدخلاته،

عملياته و مخرجاته تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، و من أشهر رواد هذه المدرسة بيتر دراكر ، تعتمد هذه المدرسة على الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية، حيث يتفق المدير مع العاملين على الأهداف و النتائج المتوصل إليها، و يلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، و تعتبر هذه الأخيرة مصب اهتمام المديرين و العاملين خلال كل الوظائف الإدارية

<sup>1</sup> - بوبكر منصور: مرجع سبق ذكره، ص (122)

( التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة )، و تقوم هذه المدرسة على عدد من الأفكار وهي:

- الابتعاد عن المركزية و تفويض السلطة.
- زيادة نطاق العمل و فرصه بشكل عام.
- المشاركة و التشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم.
- إتباع طرق جديدة في تقسيم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي.<sup>1</sup>

### 3. المنطلق القانوني:

يركز هذا المدخل على مهام الحكومة وواجباتها وما يرتبط بهذه المهام والواجبات من حقوق وسلطات وصلاحيات، ومن ثمة يدور هذا المدخل حول الجوانب الرسمية من إجراءات وضوابط وقواعد وعلاقات تنظمها النصوص القانونية.

ويعتمد هذا المدخل على فلسفة الفصل بين السلطات وما يترتب عليها من أسس أهمها ما يلي:

- الفصل بين الإدارة والسياسة.
- الأجهزة الحكومية تختص بوضع السياسات.
- الجهاز الإداري تتحصر مهمته في تنفيذ السياسات الحكومية.
- الاهتمام بوضع معايير مساءلة المنظمات العامة عن تنفيذ السياسات.
- الاهتمام بصياغة العلاقة بين الموظف العام أو الحكومي من حيث التعيين والواجبات والمسؤوليات والمحاسبة والمساءلة في إطار القانون الرسمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود، إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، دط، مصر، 2005: ص 09 .

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص (44)



#### 4. نظرية الإدارة اليابانية:

تعد هذه المدرسة نمطا إداريا مستمرا حديثا مستمدا من طبيعة المجتمع الياباني من معتقدات و أعراف و قيم روحية، فكرية و ثقافية و من أهم سمات هذا النمط ما يلي :

. الإدارة بالمشاركة .

. الثقة بالفرد .

. توظيف الفرد مدى الحياة.

. المرونة في أسلوب الإدارة و الابتعاد عن الهياكل و النماذج الجامدة .

. الاهتمام بالعنصر البشري و حاجاته الفردية و التنظيمية .

. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل .

. الموضوعية و العدالة في معاملة المرؤوسين.

. الاهتمام بالفكر و الذكاء الإنساني و استعماله للتكنولوجيا الحديثة و الذكاء الصناعي.

. الترقية بعد قضاء فترة طويلة من التعيين .

. التقاعد المبكر في حدود 55 سنة .

. الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل<sup>1</sup>.

#### 5. المنطلق المقارن:

تعود أصول المدخل المقارن لدراسة الإدارة العامة إلى الدراسات المقارنة للأنظمة السياسية والحكومات، ويقوم هذا المدخل على مقارنة البناء السياسي والقانوني للحكومة المختلفة، وذلك بمقارنة النصوص الدستورية والقانونية للدول النامية مثلا بمثيلاتها في الدول المتقدمة اقتصاديا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية ، دط، مصر 2004 ، ص 241.

<sup>2</sup>- العلي، محمد مهنا: الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1991، ص (41)

ويعتمد هذا المدخل على فلسفة أن هناك أسس ومبادئ عامة تحكم بناء وإدارة الجهاز الإداري في أي مجتمع وفي أي بيئة، وترتب على هذه الفلسفة ما يأتي:

- هناك نماذج تم تأصيلها لوحدات الجهاز الإداري يمكن تطبيقها في العديد من البيئات التي أصبحت متماثلة أو على الأقل متشابهة.

- سرعة تبادل المعلومات وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ساهم في يسر نقل نماذج تطبيقية فعلية للأجهزة الحكومية ووحدات الجهاز الإداري للدولة.

- اتساع الاهتمام بالنماذج الناجحة للأجهزة الحكومية ووحدات الجهاز الإداري ساهم في تعميق الرغبة والاستعداد لنقل هذه النماذج أو تقليدها.

- افتقار العديد من الدول النامية أو المتخلفة لنماذج تطبيقية لديها للأنظمة الحكومية والجهاز الإداري دفعها إلى المقارنة بين النماذج البديلة والاختيار من بينها.

- حرص عديد من المنظمات والهيئات الدولية ذات الاهتمام بقضايا التطوير التنظيمي على دعم بعض النماذج والترويج لها، بما يحفز الحكومات ومخذي القرارات في الدول النامية أو المتخلفة الإسراع بنقل أو محاكاة أنظمة إدارية من بيئات أخرى.<sup>1</sup>

#### 4. المنطلق السلوكي:

إن مدخل العلوم السلوكية هو محور اهتمام مدرسة السلوك الإنساني، حيث تركز هذه المدرسة اهتمامها على الجانب الإنساني للإدارة على المبدأ الذي يقول "حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض"<sup>2</sup>

ويركز هذا المدخل على الجوانب النفسية والاجتماعية وتأثيرها على بناء الجهاز الإداري وتشكيل السلوك الوظيفي والتنظيمي في وحدات الأجهزة الحكومية، ومن ثم إعطاء وزن نسبي أكبر للتنظيمات والعلاقات غير الرسمية التي تتم خارج نطاق الإجراءات والقواعد الرسمية.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص (49).

<sup>2</sup> - بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص (48).

ويعتمد هذا المدخل على فلسفة أن الجوانب غير الرسمية هي المحرك الرئيسي للمنظمات، وما يترتب عليها من أسس أهمها ما يأتي:

\* كفاءة الجهاز الإداري تتحدد بدرجة أساسية على تفهم وضبط السلوك الإنساني في وحدات الجهاز الحكومي.

\* الإدارة العامة تقوم في جوهرها على العلوم والمهارات السلوكية والتي يجب أن تعطى أهمية أكبر نسبياً عن غيرها من المهارات.

\* أهمية دور العناصر القيادية في تحقيق التوازن بين الأهداف والمصالح داخل وخارج الجهاز الإداري.

\* التعامل مع وحدات الجهاز الإداري باعتبارها مؤسسات اجتماعية تحكمها قيم اجتماعية معينة ويقع عليها مسؤوليات اجتماعية متنوعة، وتخضع لكم هائل من الضغوطات الاجتماعية الواردة في بيئة وحدات الجهاز الإداري.

\* أهمية العنصر الإنساني الاجتماعي في عملية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات وفي المحاسبة عن الانجازات والمساءلة عنها.<sup>1</sup>

## 5. . نظرية Z:

هي من نماذج نظريات الإدارة العلمية التي طرحت في العشرينات من القرن العشرين، وقد أتى هذا النموذج متأثراً بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة و التجارب، و بخاصة في الثمانينات حتى أصبحت الدولة الصناعية الأولى التي تنافس الولايات المتحدة الأمريكية حالياً، و قد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين والمنظرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها و نظمها المختلفة و كيفية تنظيمها و من بين الذين اهتموا بذلك وليام أوشيه الذي أطلق على نمط الإدارة اليابانية (J) وعلى نمط الإدارة الأمريكية (A) ثم طور نموذجا إداريا عبارة عن مزيج بين (J) و (A) أطلق عليه نظرية (Z)

و من أهم سمات النظرية :

<sup>1</sup> - مصطفى أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص (46)

- وضع الأهداف بشكل واضح.
- التوظيف مدى الحياة.
- بطء التقييم و الترقية.
- نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم و طموحهم.
- العلاقات الأسرية بين العاملين.
- التفاعل بين جو العمل و الحياة الاجتماعية .
- التركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد .
- تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى.<sup>1</sup>

### 6. المنطلق البيئي:

يركز هذا المدخل على دور وتأثير الجهاز الإداري على الجوانب التنظيمية والإدارية لوحدات الجهاز الحكومي، ومن ثمة لابد من تحليل عناصر البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية والقانونية وتحديد انعكاساتها على خصائص التنظيم الإداري لوحدات الجهاز الإداري.<sup>2</sup>

يعتمد هذا المدخل على فلسفة أن لكل بيئة ما يلائمها من هياكل تنظيمية وأنظمة إدارية تختلف اختلافا جوهريا من بيئة إلى أخرى ويترتب على ذلك أسس وقواعد معينة تتلخص في:

<sup>1</sup> - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص (46).

\* ليس من الرشد نقل هياكل تنظيمية وأنظمة إدارية من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وما ينجح أنظمة وسياسات إدارية في بيئة معينة لا يعد دليلا على ملائمة هذه الأنظمة والسياسات وتوفر مقومات نجاحها بعد نقلها واستخدامها في بيئات أخرى.

\* تتوقف استجابة الفرد واقتناعه وثقته في وحدات الجهاز الإداري على مستوى إدراكه أن خصائص التنظيم الإداري لهذه الوحدات توفر مقومات التفاعل والانسجام بين وحدات الجهاز الإداري والمنظمات الحكومية مع خصائص بيئة هذه الوحدات.

\* وجود آلية مهنية سليمة لرصد اتجاهات التغيير أو التطور في عناصر بيئة وحدات الجهاز الإداري وتحليلها واتخاذ إجراءات تطوير الجهاز الإداري بناء عليها.

\* تمارس البيئة بما فيها من مؤسسات وأنظمة وجماعات دورا بارزا في تحديد أهداف وحدات الجهاز الإداري وخصائصه.

\* لا يجوز تقييم سلوك وأداء وحدات الجهاز الإداري بمعزل عن خصائص واتجاهات متغيرات البيئة.<sup>1</sup>

### 7. نظرية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة للإدارات على اختلافها منظومة فكرية ، تعبر عن تغيير كبير في تفكير هذه الإدارات و ممارساتها الإدارية، ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل، و تبعد عنهم الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم في استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة و الكامنة لدى العاملين في المنظمة وترتكز هذه النظرية على مجموعة أسس نذكر منها:

- الاهتمام و العناية بالزبون و العميل.
- التركيز على العمليات و النتائج .
- حشد خبرات العاملين و مهاراتهم و إشراكهم في عمليات التحسين المستمر .
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق .

<sup>1</sup> - نفس المرجع: ص (47-48).

- الاهتمام بالتغذية الراجعة و الاتصال .
- تأكيد أن الاهتمام بالجودة يحقق الريح .
- إتقان العمل من أول مرة، و التشديد على مبدأ لا عيوب .
- وضع معايير مناسبة للمنافسة .
- تأكيد التعاون في عمل الفريق .

الإيمان بمبدأ الإدارة الذاتية<sup>1</sup>

### 4/3. المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية:

تتميز الخدمات العمومية بمجموعة من المبادئ الأساسية وهناك من يعتبر هذه المبادئ خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، و قد ينظر إلى هذه المبادئ وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني و الإداري لتقديم الخدمة العامة و منها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها ، و من أهمها:

- الخدمات العمومية كباقي الخدمات غير الملموسة، حيث لا يستطيع المستفيد تححصها أو لمسها، وعليه يلجأ إلى استخدام طرق أخرى للحكم على جودتها كسؤال أصدقائه أو البحث في التجهيزات والأجهزة المستخدمة وأساليب الاتصال وطرق التعامل مع الجماهير... الخ
- الترابط بين الخدمة والاستفادة منها أي يجب أن يكون المستفيد من الخدمة حاضرا وقت إنتاجها كي يستفيد منها وهنا تنشأ عملية الترابط والتلازم بين إنتاج الخدمة واستهلاكها فالأستاذ لا يستطيع تقديم خدمة التعليم إلى في ظل وجود طلاب يسمعون ما يقول.
- اختلاف جودة الخدمات وهذا مرتبط بعوامل نفسية أو أخرى بيئية ترتبط بظروف العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Albert Porter , **Operations Management** , ventus publishing ,. 2011 , p 21

<sup>2</sup> -مصطفى عبد القادر: **تسويق السياسة والخدمات**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، 2002، ص ص (81-86).

- أغلب الخدمات العمومية موجودة في وضعية إحتكارية أي أنها موجودة في سوق الإحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبيين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف Sonalgaz .
  - الخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة فقط بل بعلاقات مع زبائن الكثرة.
  - إرضاء السوق (المستهلك) بأقل تكلفة وأحسن طريقة.
  - خدمات دائمة ومستمرة وغير منقطعة.
  - خدمات تتناسب واحتياجات ورغبات الجمهور .
  - ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التقدم والتحضر في كل دولة.<sup>1</sup>
  - الخدمات العمومية متنوعة، فالبعض منها ذو طابع إداري، والبعض الآخر ذو طابع صناعي وتجاري، وأمام هذا الاختلاف هناك مجموعة من القواعد يجب مراعاتها:
- أ\* منطق المصلحة العامة:**

لكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع لثلاثة قواعد موضوعة من قبل رولاند ROLLAND هذه القواعد هي:

**مبدأ المساواة أمام فئتين:** فئة مستعملة للخدمة العمومية وفئة غير مستعملة للخدمة العمومية ولكن لها علاقة بها.

**مبدأ الاستمرارية:** استمرارية الخدمة العمومية وعدم انقطاعها مهما كانت الظروف.

حيث يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية و الانتظام و ذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها<sup>2</sup>.

**مبدأ الملائمة:** توافق الخدمة مع رغبات الجمهور .

<sup>1</sup>- برانيس عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص (58-60).

<sup>2</sup> - René CHAPUS, Droit Administratif Général, Tome I, 15ème édition, ed Montchrestien, Paris, 2001, p608.

والبعض اقترح قاعدتين إضافيتين:

**مبدأ الحيادية:** أي العمل وفق المصلحة العامة دون الأخذ بعين الاعتبار اعتبارات أخرى.

**مبدأ المجانية:** الحصول على الخدمة دون مقابل.<sup>1</sup>

**ب\* الاستقلالية اتجاه السوق:**

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا:

**1- غياب منطق (حكم) السوق:** على غرار هذه المبادئ نجد أن الخدمة العامة تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع الخدمي و العمومي و اللذان تحكمهما الميزات التالية

أ/ علاقة عدم البيع: تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالإنانية عموما أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المرتفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصي التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى ( كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص ) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر .

ب/ المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة: إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي و من ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة<sup>2</sup>. بن عيسى ليلي، مرجع سابق،.

أشرنا سابقا إلى أن هناك خدمات عمومية ذات طابع إداري وأخرى ذات طابع صناعي وتجاري، فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها أي سوق لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الحقيقي إذ لا يوجد هناك تبادل بين مستعملي ومقدمي الخدمة، ولذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء.

<sup>1</sup>- برانيس عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص (107- 113).

<sup>2</sup>- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي : دراسة حالة، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة 2005 ، ص 9.



ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر ومعيار لمستوى الخدمة المؤداة، فالعدد الكبير من الأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معيارا لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة.

أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري فرغم كونها تتمتع بعلاقات سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي زبائن...، رغم ذلك لا يمكن اعتبار كثرتهم كمعيار لكفاءتها نظرا لعاملين:

\*كون هؤلاء الزبائن خاضعين ولا خيار ولا بديل لهم أمام التعامل مع الخدمة العمومية.

\*كون الخدمة العمومية قطاعا محتكرا لا يوفر للزبائن البدائل المناسبة التي يحتاجون إليها.

ولذلك فإن اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية، فلا قرار عند إنعدام الاختيار والقبول المفروض والمحتم للخدمة كما هي. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن منطق السوق يفرض على المؤسسة التي تعاني من العجز أن تتلقى شللا محتوما، في حين أن الخدمات العمومية مستثناة من هذه القاعدة نظرا لضرورة وأهمية استمرارية خدماتها، هذه الإمكانية لإيجاد موارد خارج السوق تحدد من جهة مفردة عدم تبعية الخدمة العمومية للسوق. ومن هنا فإن عدم كفاية الموارد المتأتية من السوق لا تتسبب في اختفاء الخدمة العمومية، لأنه مادامت هذه الخدمة ذات مصلحة عامة فإنه من الضروري أن تؤدي بأي ثمن، وأن أي عجز مهما كان وزنه يجب أن يؤخذ على عيب السلطات العمومية. وهذا ما يعبر صراحة على محدودية السوق بالنسبة لقطاع الخدمات العمومية.<sup>1</sup>

## 2- حضور المراقبة العامة:

محدودية سلطة السوق معوضة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية إلى استقلالية كاملة تجاه السوق.

ويمكن اعتبار مؤسسات الخدمة العمومية منقسمة بين دورين:

<sup>1</sup>- برانيس عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص (115- 116).

\* دورها كمؤسسة تابعة للسوق يجب عليها ضمان توازن استغلالها.

\* ودورها كخدمة عمومية تابعة للسلطات، ويجب أن تخضع لغرض وتوجه الدولة.<sup>1</sup>

والرقابة العامة هي أن تخضع أنشطة الهيئات العمومية و من ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلا عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي و الفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحيانا بالتعارض فإنه كثيرا ما تكون هذه الرقابة فعالة أحيانا و فاشلة أحيانا أخرى حسب الهدف منها و حسب مصلحة كل طرف.

مبدأ الموائمة : إن المنفعة العامة و الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات و من ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، و أن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير و تتطور مع الزمن خاصة و أن المحيط بجميع مجالاته ، يتميز بالتغير و عدم الثبات.<sup>2</sup>

### 5/3. نماذج تقديم الخدمة العمومية :

يجمع معظم من كتب في موضوع الخدمة العمومية والباحثين فيها على أن هناك نموذجين للخدمة العمومية:

#### أولاً: النموذج المفتوح للخدمة العمومية:

يمكن إجمال أهم الخصائص التي تتصف بها الخدمة العمومية في ظل النموذج المفتوح بالآتي:

- تحدد المنظمة العامة المهمات أو الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف العامة والتفصيلية للوظيفة العامة، ووضع المواصفات والمؤهلات التي يجب توافرها في الموظفين العموميين بعد إعداد وصف تفصيلي وتحليل عمل هذه.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص (117).

<sup>2</sup> - بن عيسى ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

- تحديد طرائق وأساليب اختيار الأفراد لشغل هذه الوظائف من مقابلات شفوية واختبارات تحريرية ووثائق تثبت توافر الشروط المناسبة والملائمة لشغل الوظائف العامة المتنوعة، أي التأكد من أهلية وجدارة المتقدم لشغل الوظيفة العامة قبل تعيينه فيها.

- إن تعيين الموظف في وظيفة عامة لا يعني التزام المنظمة باستمرارية تعيينه أو عمله في هذه الوظيفة، ولا بترقيته إلى مرتبة أعلى، إذ تستطيع المنظمة أن تستغني عن خدماته عند انخفاض كفاءته أو جدارته أو تغير المؤهلات المطلوبة اللازمة للقيام بها بسبب تغير أساليب العمل والإنتاج ودخول تقنيات جديدة لا يمتلكها هذا الموظف. وفي المقابل يكون للموظف الحق نفسه إذ يحق له ترك العمل عند أول فرصة تتاح له للحصول على وظيفة تشبع حاجاته المادية وتلبي رغباته بشكل أفضل.<sup>1</sup>

- لا وجود لنظام ترقيات أو علاوات، وإنما يستطيع الموظف في المنظمة العامة التقدم لشغل وظيفة أعلى من وظيفته الحالية في المنظمة نفسها التي ينتمي إليها وبالطريقة ذاتها التي يتقدم بها أي فرد من خارج المنظمة عند توافر الأهلية والجدارة فيه دون أي تمييز سواء في الكفاءة أو في إنطباق المواصفات اللازمة.

- تعد كل وظيفة مستقلة عن الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي لإدارة الوظائف العامة عموديا وأفقيا، ولكل منها راتبه الخاص ومكافأته، ولا يمكن نقل الموظف من وظيفة لأخرى إلا بناء على رغبته وطلبه والتأكد من جدارته.

- إن بقاء الموظف بوظيفته يتوقف على بقائها في الهيكل التنظيمي ويستغني عن الموظف عند إلغاء تلك الوظيفة، كما يستغني عنه أيضا عند انخفاض كفاءته أو زوال أهليته.<sup>2</sup>

### 1/ إيجابيات النموذج المفتوح للخدمة العمومية:

إن أولى إيجابيات النموذج المفتوح للخدمة العمومية تكمن في بساطته ولعل ما تستدعيه الإدارة في هذه الحالة ينحصر في إقامة عملية دقيقة لتحسين الوظائف وتقييمها والإبقاء على ذلك التقييم فاعلا على

<sup>1</sup> - عباس العميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2015، ص ص (68 - 69).

<sup>2</sup> - عباس العميري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص (70)

الدوام. كما لا يكون هناك أي جهد يتم بذله لدراسة الملاكات وأنظمة الترقية والترفيه ونظام التقاعد، كما لا يكون هناك أي عمل يذكر يقتضي تحقيقه في مجالات الإعداد والتدريب .

أما الإيجابية الثانية فتكمن في مرونة النموذج، بما يتيح للإدارة من مجالات التحرك في إلغاء الوظائف وعدم الالتزام بالإبقاء على من يشغلها من موظفين أو نقلهم إلى وظائف أخرى.

أما الإيجابية الثالثة فتظهر في اقتصادية النموذج من حيث ما يسمح به من تعيينات تطابق الحاجة الحقيقية ولا تزيد عنها، وما يأتي من هذه التعيينات من جودة العناصر المتخصصة ذات الخبرة والمهارات.<sup>1</sup>

### 2/ سلبيات النموذج المفتوح للخدمة العمومية:

تكمن عيوب هذا النموذج في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما وذهنية خاصة ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات تقوم بإعداد موظفين مؤهلين، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة. وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات.<sup>2</sup>

### ثانيا: النموذج المغلق للخدمة العمومية:

يقوم هذا النموذج على طرف النقيض بالنسبة للأول، مغلق على نفسه وبدل فيما يعنيه على وجود إدارة عامة متميزة بذاتها وخصائصها في إطار الأمة بما تضمنه من العناصر البشرية المتفرغة في إطار قانوني يؤمن استمرار وجودها وتقديمها ضمن حياة وظيفية منتظمة.

ويكز هذا النموذج على عنصرين أساسيين هما: قانون الموظفين والحياة الوظيفية.

<sup>1</sup> - حسن الحلبي: الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات، ط1، بيروت، 1981، ص (33)

<sup>2</sup> - عشور عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص (43).

أ\* **قانون الموظفين:** تلك القواعد الخاصة بالخدمة العمومية التي تميز الموظفين بأوضاعهم عن مستخدمي القطاع الخاص، وتفرق بين الأحكام التي تخضع لها كل فئة سواء من ناحية الحقوق المقررة أو من جهة الواجبات المفروضة.

ب\* **الحياة الوظيفية:** فدخلول الإدارة العامة لا يعني التعيين في وظيفة محددة وإنما هناك أمل في شغل عدد من الوظائف المنظمة المتسلسلة حتى نهاية الخدمة، ويتم ذلك في إطار من التنظيم الدقيق للترقية والترقية يؤمن انتقال الموظف من رتبة إلى رتبة ومن فئة إلى أخرى في السلك الذي ينتمي إليه ، والانتقال من سلك لآخر حتى يصل الموظف إلى أعلى المراتب والوظائف المتاحة في خدمة الدولة، على أن تتوفر لديه الشروط والمؤهلات التي يفرضها القانون لشغل تلك الوظائف على اختلاف مستوياتها في سلم الإدارة.<sup>1</sup>

### 1/ إيجابيات النموذج المغلق للخدمة العمومية:

يمكن إيجاز إيجابيات هذا النموذج في الآتي:

- توفير نوع من الاستقرار للوظيفة العامة وموظفيها من خلال عدم السماح للموظف بترك وظيفته باختياره ورغبته ويمنع الإدارة من الاستغناء عن الموظف تعسفا وإنما يخضع ذلك لضوابط وإجراءات متعددة.

- قلة تكاليف الاختيار والتعيين لانخفاض معدل دوران العمل.

- الضمان النسبي والاطمئنان الذي يوفره هذا النظام للموظف يشعره بالاستقرار الوظيفي وما لذلك من انعكاسات إيجابية على أداء الإدارة (خدماتها).

- التزام الإدارة بتنمية الكوادر البشرية العاملة في الوظيفة العامة والارتقاء بمستوياتها التعليمية والتدريبية والمهارية وعدم اعتماد الموظف على جهوده الذاتية كما هو الحال في النظام المفتوح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسن الحلبي: مرجع سبق ذكره، ص (26-27).

<sup>2</sup> - عباس العميري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص (74).

### 2/ سلبيات النموذج المغلق للخدمة العمومية:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات مما يضيف التعقيد في الهياكل الإدارية.
- إشكالات قياس حجم الإنتاجية ومقارنتها بين القطاعين العام والخاص.
- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول، الإتكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار مع إشكالات الرواتب، وإمكانية استقطابها للكفاءات والخبرات التي تحتاجه الإدارة.<sup>1</sup>

### 5.4 أنواع الخدمة العمومية :

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، و من بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

- **خدمات ضرورية لبقاء المجتمع و سلامته و تقدمه** مثل الخدمات التعليمية و الصحية و هي خدمات يفترض أن تقدمها و توفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- **الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته و مستوياته ( خدمات لا يمكن الاستغناء عنها )** مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز و النقل... إلخ ، و ما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات لم تعد حكرًا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة و تتم إداريا على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.<sup>2</sup>
- **خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية** يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات و من بين هذه الخدمات نذكر مثلا : المكتبات العامة، المتاحف و المنتزهات العامة.
- **خدمات ذات طبيعة اجتماعية**، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، و هو ما يستدعي

<sup>1</sup> - عاشور عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص (44).

<sup>2</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط د، 2001، ص 62 .

تدخل السلطات العمومية في أداء و توفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلا.

- **خدمات رأسمالية مكلفة** لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي و إنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس ، المستشفيات ، الجامعات و غيرها .

و قياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق و إنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد:

- **خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة**: و هي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة ، الأمن الدفاع الوطني و المالية العامة...إلخ

- **خدمات اجتماعية و ثقافية**<sup>1</sup>: و التي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، و التي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية...إلخ.

- **الخدمات ذات الطابع الاقتصادي**: و التي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة...إلخ

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع و خدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أن تعمل بخسارة و إنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات و الإيرادات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع ، ص 63.

<sup>2</sup>- محمد جمال علي هلال، **المحاسبة الحكومية**، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، دط، عمان، 2002، ص

## 2.5 المبادئ الأخلاقية في قوانين الخدمة العمومية الجزائرية:

سنسلط الضوء في هذه المساحة على القوانين والتعليمات واللوائح التي تحدد المعايير الأخلاقية الخاصة بالخدمة العمومية في الجزائر على النحو الآتي:

ينظم ويؤطر سلوك العاملين في الإدارة العمومية قانون خاص على أساسه حددت العلاقة والضوابط الخاصة بسلوك العاملين، وفي التشريع الجزائري نجد الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جوان 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ويمكن تحديد واجبات الموظف في إطار تقديم الخدمة العمومية في:

- تنفيذ المهام الموكلة إليه.

- احترام سلطة الدولة وفرض احترامها حسب القوانين المعمول بها.

- التحلي بالأمانة، وعدم التحيز عند ممارسة المهام.

- تجنب فعل كل ما يتنافى مع طبيعة المهام المكلف بها.

- عدم استلام هدايا مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.

- التحلي بآداب المعاملة الجيدة في علاقته مع زملائه والمسؤولين.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى قانون الجماعات الإقليمية (القسم الثالث، الباب الثاني) و المرسوم التنفيذي رقم 88-131 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 4 يوليو سنة 1988 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، فحسب المادة 3 : يجب على الإدارة أن تحترم الإنسان وتحفظ كرامته ويجب ان تكون علاقتها بالمواطن مطبوعة في جميع الأحوال باللطف والكرامة. (أنظر الملحق رقم و الملحق رقم 3)

<sup>1</sup> - بو بكر منصور: مرجع سبق ذكره، ص (142 - 144).



6/3. نظام الإدارة المحلية ومستوياته حسب الدستور الجزائري وقانون الجماعات الإقليمية :

### 1.6. نظام الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية أساس الديمقراطية، فهي المادة الخام التي تغذي المجتمع وتتمى الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي، حيث تختار الجماعة المحلية لإدارة مصالحها ورعايتها وتمثيلها أمام الجهات المركزية، وتقف وراء الأخذ بهذا النظام عدة أسباب نلخصها في الآتي:

#### 1- ازدياد وظائف الدولة:

اتساع دور الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها أجهزتها جعل من العسير على الحكومة المركزية وفروعها الإقليمية أن تباشر أداء الخدمات والمهام ذات الطابع الوطني، فكانت أن نشأت الحاجة إلى قيام منظمات محلية تفوض لها الدولة بعض مهامها وسلطاتها ذات الطابع الإقليمي، وتخلع عليها قدرا من الاستقلال التنظيمي والإداري والمالي، وبهذا تتمكن الأجهزة المركزية من التفرغ للمهام والمشاكل ذات الطابع الوطني.

#### 2- التشتت الجغرافي والتفاوت بين أقاليم الدولة:

إن اتساع الدولة جغرافيا ووجود تفاوت بين أقاليمها ينتج عنه وجود اختلاف في المشاكل التي تعانيها تلك المناطق مع اختلاف نوعية الخدمات المقدمة في كل منطقة، وعليه فإن قيام منظمات محلية لامركزية يصبح ضرورة تتطلبها الظروف الخاصة عن تشتت أقاليم الدولة.<sup>1</sup>

#### 3- السبب الاقتصادي:

تعمل الإدارة المحلية على تقليل النفقات وعدم هدر الوقت كما تعد وسيلة لتحقيق التنمية المحلية من خلال تأسيس مشروعات ملائمة للمجتمعات المحلية تعمل على تحرير المناطق النائية.

<sup>1</sup> - عيواج عذراء: واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص (118).

### - السبب الاجتماعي:

يعمل نظام الإدارة المحلية على تحقيق الولاء القومي ويعمل على التخلص من العادات والتقاليد الاجتماعية السيئة كالولاء للعشيرة وغيرها، كما يساهم في تفعيل مبدأ المشاركة الاجتماعية ودعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمع المحلي.

### 5- السبب الديمقراطي:

فديمقراطية المؤسسات السياسية تطورت عند البعض إلى ديمقراطية المؤسسات الإدارية، ويعود ذلك إلى الربط بين الديمقراطية واللامركزية والاعتقاد بأن أسلوب اللامركزية هو سمة ديمقراطية الحكم.

### 6- التدريب على أساليب الحكم:

تساعد الإدارة المحلية على تربية المواطنين تربية سياسية صالحة وتدريبهم على أساليب الحياة النيابية والبرلمانية عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين.<sup>1</sup>

## 2.6. مستويات الإدارة المحلية في الجزائر:

تعتبر اللامركزية النظام الذي يقوم على أساس توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة مع وجود رقابة وصائية إدارية على الوحدات، ومن بين هذه الوحدات اللامركزية نذكر:

### 1- البلدية:

وتعرف البلدية بموجب المادة 01 من القانون رقم 08/09 المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية بأنها "جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

وللبلدية مكانة هامة في التنظيم الإداري للدولة المدنية، وتتمتع بخصائص عديدة نذكر منها:

أ- هيئة إدارية لامركزية إقليمية.

ب- مقاطعة إدارية مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية.

<sup>1</sup> - عيواج عذراء : مرجع سبق ذكره، ص (119)

ج- تخضع لنظام الرقابة السياسية والإدارية.<sup>1</sup>

البلدية في قانون الجماعات الإقليمية، القسم الأول الخاص بالأحكام تمهيدية، الباب الأول المتعلق بالمبادئ 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 (أنظر الملحق رقم 3 )

\***هيئات البلدية: حسب قانون الجماعات المحلية في القسم الثاني الخاص بصلاحيات البلدية في الباب الأول الذي تناول هيئات البلدية وهيكلها حسب المواد التالية:**

**المادة 15 :** تتوفر البلدية على :

- **هيئة مداولة :** المجلس الشعبي البلدي، -

<sup>1</sup> - ناصر لباد: **التنظيم الإداري**، منشورات علي، د ط ، الجزائر، 2007، ص (168)

- 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.

يدير البلدية جهاز يتكون من المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية (أنظر الملحق رقم 3).

- 1- المجلس الشعبي البلدي:** وهو الجهاز الأساسي في البلدية وهو جهاز للمداومة، عدد أعضائه يتحدد بناء على عدد السكان في البلدية، ينتخب لمدة خمسة سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة من قبل سكان البلدية بالاقتراع العام المباشر والسري:
- يختص المجلس الشعبي ب:

- التصويت على الميزانيات والأعمال الإدارية المتعلقة بأموال الدولة.
- إقرار الصفقات الخاصة بالبلدية.
- نشاطات التنمية، التهيئة، التعمير، الحماية الاجتماعية... الخ.<sup>1</sup>

وحسب قانون الجماعات الإقليمية في الفصل الأول الخاص بالمجلس الشعبي البلدي في الفرع الأول المتعلق بسير المجلس الشعبي البلدي حسب المواد التالية:

- **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.

<sup>1</sup> - ناصر لباد: الأساسي في القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص (98-101).

ويخطر الوالي بذلك فوراً.

- **المادة 19** : يعقد المجلس الشعبي البلدي دوراته بمقر البلدية.

إلا أنه في حالة قوة قاهرة معلنة تحول دون الدخول إلى مقر البلدية، يمكنه أن يجتمع في مكان آخر من إقليم البلدية.

أما 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 مداوات 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 المداوات 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 آملة على الأقل، صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

- **المادة 24 :** يمكن ن عضو المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له مانع لحضور جلسة أو دورة أن يوكل كتابيا عضوا آخر من المجلس من اختياره، ليصوت نيابة عنه.

لا يمكن نفس العضو أن يكون حاملا 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 المداورات، باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، في الأماكن المخصصة للمصقات وإعلام الجمهور، وتنتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (8) أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ طبقاً لأحكام هذا القانون.

**2- الجهاز التنفيذي:** إن الجهاز التنفيذي للبلدية هو جهاز جماعي يتكون من رئيس البلدية وعدة نواب يتراوح عددهم من نائبين إلى أربعة نواب وهذا حسب عدد المنتخبين لكل مجلس.

يخضع أعضاء الجهاز التنفيذي للرقابة الوصائية، وتخضع أعمال رئيس الجهاز التنفيذي البلدي أي القرارات المتخذة أساساً من قبل الرئيس لمراقبة الوالي<sup>1</sup>.

## 2- الولاية:

تعرف الولاية بأنها "جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضاً منطقة إدارية للدولة.

الولاية كوحدة إدارية لامركزية تتوفر فيها مقومات وأركان نظام اللامركزية الإدارية وأسسها الفنية والسياسية، وتتميز بمجموعة من الخصائص:

أ- أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية.

ب- وحدة إدارية لامركزية جغرافية وإقليمية.

ج- حلقة وصل بين الحاجيات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة عن مصالح الدولة ككل وبين مصالح ومقتضيات واحتياجات المصلحة العامة في الدولة.

### \* هيئات الولاية:

يتشكل جهاز تسيير الولاية من أجهزة وهيئات إدارية أساسية:

- المجلس الشعبي الولائي.

- الهيئة التنفيذية للولاية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص (106 - 109).

**1. المجلس الشعبي الولائي:** يعتبر المجلس الشعبي للولاية هيئة أساسية وحتمية في تشكيل جهاز تسيير وإدارة الولاية وأحد مقومات وأركان الطبيعة اللامركزية للولاية، يتم اختيار أعضائه جميعهم بواسطة الانتخاب العام المباشر لمدة خمسة سنوات، أما عدد الأعضاء فهو مرتبط بعدد سكان الولاية.<sup>1</sup>

وتتخصص مهام هذا الجهاز في:

\*تمثيل المجلس الشعبي للولاية خلال الجلسات المشتركة بين والي الولاية بالهيئة التنفيذية للولاية والمجلس الشعبي لها.

\*قيادة وتنظيم وإدارة عملية سير جلسات ومداوات المجلس الشعبي للولاية.

\*تنسيق أعمال لجان المجلس.

\*تحقيق التنسيق بين أعمال واختصاصات المجلس الشعبي للولاية والوالي والمجلس التنفيذي للولاية.

\*القيام بمهمة الرقابة اللازمة للتأكد من أن المجلس التنفيذي للولاية تحت رئاسة والي الولاية قد طبق ويطبق مقررات وقرارات المجلس الشعبي للولاية.

**2. الهيئة التنفيذية للولاية:** تتكون الهيئة التنفيذية للولاية من المجلس التنفيذي للولاية ووالي الولاية.

**أولاً: المجلس التنفيذي للولاية**

يقوم هذا المجلس تحت إشراف والي الولاية بتنفيذ قرارات الحكومة على مستوى الولاية وقرارات المجلس الشعبي للولاية، كما يضطلع بأعمال وسلطات الرقابة الوصائية على الأجهزة والوحدات والمجموعات الإدارية اللامركزية إقليمياً ومصلياً، وذلك في حدود القوانين المنظمة لهذه العلاقة، إضافة إلى مساهمته في إعداد وتحضير المخططات والسياسات العامة، كما يقوم بتنفيذها في مجال اختصاصه وفي مجال الحدود الإدارية للولاية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمار عوايدي: **ديوان القانون الإداري**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، الجزائر، 1990، ص ص (166 - 169).

<sup>2</sup> - عمار عوايدي: **مرجع سبق ذكره**، ص (182 - 186)



ثانيا: الوالي:

يعتبر الوالي عضواً أو سلطة إدارية، وهو ممثل الدولة ومندوب الحكومة والممثل المباشر والوحيد لكل من الوزراء في نطاق الحدود الإدارية للولاية التي يتولاها، ويتم تعيينه من قبل رئيس الجمهورية. يضطلع الوالي بالسهر على عمليات تنفيذ القوانين والأنظمة والقرارات الجارية والنافذة الصادرة من الحكومة وذلك على مستوى الولاية هذا ويقوم الوالي بمهمة التنسيق بين العمل العام المركزي والعمل العام الجهوي والمحلي، إضافة إلى دوره في حفظ النظام العام في الولاية.<sup>1</sup>

### 6.3 . خصائص البلدية وصلاحياتها حسب الدستور والقانون الجزائري:

- أن البلدية هيئة إدارية لا مركزية إقليمية.
  - أن البلدية لا مركزية مطلقة لأن جميع أعضائها والهيئة التنفيذية واللجان يتم انتخابهم عن طريق الاقتراع العام والمباشر والسري ، وتعتمد البلدية على مواردها الذاتية في تلبية حاجات السكان.
  - للبلدية في النظام الإداري الجزائري إختصاصات متعددة سياسية وإدارية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية ، لأن البلدية تعد الخلية الأساسية للدولة الجزائرية في الميادين الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية
  - تخضع البلدية لنظام الرقابة السياسية والإدارية ، إذ تباشر السلطات السياسية والإدارية المركزية رقابة سياسية وإدارية شديدة على البلدية ، لأنها تعد وحدة سياسية وإدارية وإجتماعية وإقتصادية ، وتعد لا مركزية مطلقة في ظل مبدأ وحدة الدولة الدستورية والسياسية.
- صلاحياتها:** يحدد قانون الجماعات الإقليمية (قانون البلدية) صلاحياتها وفق المواد التالية:
- المادة 103 : يشكل المجلس الشعبي البلدي إطارا للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية .
  - المادة 104 : يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحياته طبقا للمبادئ المحددة في المادتين 3 و4 من هذا القانون.

<sup>1</sup> - نفس المرجع: ص (187 - 188)

– 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. (أنظر الملحق رقم 3)

### 5.3 أهداف البلدية :

1. تساهم البلدية في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنائها الاقتصادي والسياسي.
  1. يعمل نظام البلدية على تطوير التنظيمات الإدارية، و خاصةً في الوقت الحاضر الذي تعقدت فيه الوظيفة الإدارية، وتنوعت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدول المعاصرة.
  2. البلدية هي حلقة الوصل بين السلطة مركزية والهيئات المحلية ممثلة الشعب.
  3. يعمل نظام البلدية إلى منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يساهم من دون شك في تبسيط الإجراءات، وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.
  4. يحقق نظام البلدية العدالة في توزيع النفقات العامة فلا تطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الأقاليم كما هو الحال لو أخذ بنظام المركزية الإدارية.
  5. للبلدية دور هام في تحقيق التنمية المحلية و بالتالي تنمية القومية الشاملة.
  6. تعد البلدية خير مدرسة لتثقيف المواطنين المحليين في إتباع وممارسة المفاهيم الديمقراطية لاختيار من ينوب عنهم في المجالس المحلية، فهي بذلك تمثل المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الإدارية المستقبلية على المستوى القومي.
  7. توفر البلدية تشكيلة واسعة من الخدمات العامة تشمل شق الطرقات وتعييدها وتخطيط المدن، والصحة العامة، والتخلص من النفايات، ومنح التراخيص... الخ .
- 6.3. مجلس إدارة البلدية**

يعتبر المجلس الشعبي البلدي إحدى هيئات البلدية والذي يساهم في إدارة شؤون البلدية وتحقيق متطلبات المواطنين على المستوى المحلي ، وتنص المادة 16 من قانون البلدية رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 ، على أن يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة 5 أيام ، وتنص المادة 31 منه على أن المجلس الشعبي البلدي يشكل من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال إختصاصه ، ولاسيما تلك المتعلقة بالإقتصاد والمالية والإستثمار .

الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والشباب ، حيث يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال إختصاصه عن طريق المداولات ، التي تحرر باللغة العربية ، وتتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت ، وفي حالة تساوي الأصوات ، يكون صوت الرئيس مرجحا ، ويتم حل المجلس الشعبي البلدي ، في حالة خرق أحكام دستورية ، أو إستقالة جماعية لأعضاء المجلس ، أو أن المجلس الحالي يشكل خطرا على التسيير البلدي ، أو عندما يقل عدد الأعضاء المنتخبين ، أو وجود خلافات خطيرة بين أعضائه مما يعيق السير العادي للبلدية ، يتم حل المجلس البلدي بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير وزير الداخلية ، ويعين الوالي خلال العشرة أيام التي تلي حل المجلس متصرفا ومساعدين عند الاقتضاء توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية ، وبعدها تجرى إنتخابات تجديد المجلس البلدي خلال أجل أقصاه 6 أشهر<sup>1</sup>.

حيث نجد في الفصل الثالث من قانون الجماعات الإقليمية الخاص بنشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليية والسياحة حسب المواد التالية:

- **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، آل التدابير الموجهة لترقية تفتح

الطفولة الصغرى والرياض وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني،

<sup>1</sup>- أنظر نشاطات الأمانة العامة للحكومة ، قانون الجماعات الإقليمية ، الجزائر ، سنة 2012 ، ص 07.

- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة،
  - تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية،
  - المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية 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 الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.
- أما الفصل الرابع الخالص بالنظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية فهو ينص على المواد التالية على ما يلي:

- المادة 123 : تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهم والمتعلقين 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.
- كما نجد في القسم الثالث من قانون الجماعات الإقليمية الخاص بإدارة البلدية والمصالح العمومية وأملاك البلدية في الباب الأول المتعلق بإدارة البلدية في الفصل الأول لتنظيم إدارة البلدية حسب المواد التالية:
- **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 آل 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 كفاءات 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 كفاءات 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 (أنظر الملحق رقم 3).

### 7.4 إدارة البلدية: يحدد قانون الجماعات المحلية في بابه الأول من الفصل الأول تنظيم إدارة

البلدية وفق القوانين التالية:

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 آل 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 كفاءات 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 كفاءات 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 ( أنظر الملحق رقم 3).

**8.3 رئيس إدارة البلدية:** رئيس المجلس الشعبي البلدي هو إحدى هيئات البلدية ويتم إختياره وفقاً لمتصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين ، وفي حالة تساوي الأصوات يعلن رئيسا المترشح الأصغر سناً ، ويساعد رئيس البلدية نائبان أو عدة نواب حسب تشكيلة المجلس البلدي ، ويتفرغ رئيس البلدية بصفة دائمة لممارسة عهده الانتخابية ، ويمكن له تفويض إمضائه لصالح نواب الرئيس في حدود المهام الموكلة إليهم.

**صلاحياته :** تنقسم صلاحيات رئيس البلدية إلى قسمين:

أ ( بصفته ممثلاً للبلدية : . يمثل البلدية في مختلف المراسيم التشريعية والتظاهرات الرسمية.

يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال التنظيمية.

. يرأس المجلس الشعبي البلدي ويقوم بإستدعائه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لإختصاصه ، ويعد جدول أعمال الدورات.

- يسهر على تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي ويطلع على ذلك .



- ينفذ ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف
- (ب) بصفته ممثلاً للدولة : يمثل الدولة على مستوى البلدية ، فهو يسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما .
- له صفة ضابط الحالة المدنية ، فهو يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقاً للتشريع.
- يمكن له تفويض إمضائه للمندوبين وإلى كل موظف في البلدية.
- يتخذ التدابير والإحتياطات لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية .
- لرئيس المجلس البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية
- يسلم رئيس البلدية رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط المحددة في التشريع<sup>1</sup>

### 7. أهداف الإدارة المحلية ومتطلبات نجاحها في الجزائر:

#### 1.7. أهداف الإدارة المحلية:

يمكن تلخيص أهداف الإدارة المحلية في:

- تخفيض الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الاقتصادي والسياسي.
- إتاحة الفرص للسكان المحليين في إدارة الشؤون بأنفسهم.
- الاستثمار في الكفاءات القيادية على تحمل المشاق وعبء المسؤوليات.
- تطوير التنظيمات الإدارية و تحقيق التنمية المحلية ومنه التنمية القومية
- حلقة وصل بين السلطة المركزية والهيئات المحلية.

<sup>1</sup>- أنظر نشاطات الأمانة العامة للحكومة ، سنة 2012 : ص 12.

- منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالا مباشرا بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال من شأنه المساهمة في تبسيط الإجراءات وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.
- تفجير قوى الإبداع لدى المواطنين وإشراكهم في إثراء وتجديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة وتغذيته بالعناصر الواقعية والفاعلية اللازمة لضمان استمرارية الجهاز الإداري.
- توفير الخدمات العامة كشق الطرقات وتعبيدها، تخطيط المدن، الصحة العامة... الخ.
- محاولة التخفيف من آثار العزلة التي فرضتها المدينة خاصة بعد التوسعات التي شهدتها مختلف التنظيمات.
- تعزيز البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة.<sup>1</sup>

### 2.7 متطلبات نجاح الإدارة المحلية في الجزائر:

في ظل الأهداف التي تسعى أو تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحقيقها فإنها تحتاج إلى العديد من العوامل التي تزيد من فعاليتها، ومن أهمها نذكر:

\* تخويل المجالس المحلية اختصاصات واسعة فيما يخص الشؤون الإدارية والتنفيذية ذات الصيغة المحلية.

\* توفير الموارد المالية المساعدة على أداء الوظائف وتقديم الخدمات اللازمة للسكان المحليين.

\* توفر الكوادر الإدارية والوظيفية وفقا للإحتياجات الموضوعية.

\* قيام الأجهزة الحكومية بقدر مناسب من التوجيه والرقابة على السلطات والاختصاصات أو التقصير في ممارستها، كما تكفل في نفس الوقت قيام الإدارة المحلية بهذه المهام والاختصاصات أو التقصير في ممارستها، ومن مبررات ذلك أن الجماعات المحلية تشرف على وظائف هي من ركائز إهتمام السلطات

<sup>1</sup> - عمار بوضياف : الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، دط، الجزائر، 2004، ص(128)

المركزية، هذا مع اعتمادها في تمويلها على الإعانات الحكومية، كما أنه من المصالح العامة حرص الحكومة على الاطمئنان عن رقي مستوى العمل الإداري وكفاءته في الوحدات المحلية.

\*توطيد العلاقة مع الوزارات الأخرى حتى تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والوطني ككل.

\*توفر قدر مناسب من الثروة الطبيعية، وضرورة توفر شعور ارتباط أفراد الوحدة المحلية مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى وجود تلاحم بين الإدارة والجمهور .

\* تدعيم التوجيه والإشراف الخاص بالسلطات المركزية بخدمات مركزية في المجالات الإدارية والتقنية بشكل مستمر بحيث تعمل على مساعدة الوحدات المحلية وهذا من خلال أجهزة استشارية تدعم السلطات المحلية بالدراسات والبحوث والتوصيات.<sup>1</sup>

### 3.7 مظاهر إجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية في الجزائر:

تشهد مصالح البلدية في الجزائر العديد من الخدمات الجديدة نتيجة لتطبيق إجراءات تحسين الخدمة العمومية التي أقرتها الحكومة الجزائرية ومن هذه الخدمات نذكر:

1. توفير وثائق إدارية على مستوى موقع البلدية الإلكتروني حتى يمكن للمواطن تحميلها وقتما يشاء مثل : قائمة الوثائق المكونة لجواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين ، رخصة قيادة السيارات ، تصريح أبوي ، تصريح شرفي ، شهادة طبية ما قبل الزواج ، طلب شهادة الميلاد خ.
2. تخصيص رقم هاتفي للمواطنين من أجل الإستماع لإنشغالاتهم وتلبية متطلباتهم .
3. وجود إذاعة إلكترونية تقوم بتعريف البلدية لنشاطاتها وأعمالها وكذا مداولاتها وكل ما يهم المواطن من أخبار ومستجدات على مستوى بلديته .
4. وجود مجلة دورية تصدر كل شهرين تعرف المواطن بالأعمال المدرجة ضمن برامج البلدية وكذا ما تم قيامه في فترات سابقة وتوعية المواطن وتحسيسه من بعض المخاطر كالتدخين والمخدرات والآفات الإجتماعية ، وتوزع هذه المجلة مجانا على المواطنين .

<sup>1</sup> - عيواج عذراء: مرجع سبق ذكره، ص (130- 131).

5. وجود جريدة سنوية تصدر في العام مرة واحدة وتكون هذه الجريدة تقييمية وحوصلة لنشاطات وأعمال البلدية طيلة فترة عام كامل وما تم القيام به ، وتوزع هذه الجريدة مجانا على المواطنين .
6. نشر الإعلانات والمناقصات والصفقات على موقع البلدية حتى يطلع عليها جميع المواطنين
7. نشر أعمال ومداومات مجلس البلدية لكي يكون المواطن على علم بما يجري في بلديته.
8. تخصيص بريد إلكتروني للاتصال مباشرة مع رئيس البلدية ونقل إنشغالات المواطن إليه بصفة مباشرة ودون وجود عراقيل بيروقراطية ، وبدوره يقوم رئيس البلدية بالإطلاع على الرسائل الإلكترونية ويجب على أسئلة وإنشغالات المواطنين.
9. إضافة إلى موقع البلدية الإلكتروني فإن البلدية فتحت صفحة في موقع التواصل الإجتماعي من أجل التقرب أكثر من المواطن والإستماع إلى إنشغالاته ، وتكون النقاشات المتبادلة بين الموظفين والمواطنين بطريقة مباشرة من أجل تحسين العمل الإداري وتنمية البلدية.
10. ربط موقع البلدية بمواقع إدارية أخرى من شأنها أن تساعد المواطن مثل موقع رئاسة الجمهورية ، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، موقع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ، موقع الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار .
11. طباعة الأوراق الإدارية التي يحتاجها المواطن من خلال إستخدام الحاسوب مثل : شهادة العمل ، شهادة الميلاد ، شهادة وبطاقة الإقامة ، شهادة الزواج .... إلخ

### **8/3. الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية:**

#### **1.8. تطور نظام الإدارة المحلية في الجزائر:**

إن الإدارة المحلية في الجزائر لا تختلف عن الإدارات المحلية في سائر الدول الأخرى، وذلك من حيث كونها أداة يتم بواسطتها تحقق السياسة العامة للدولة بغية تحقيق الرفاهية العامة لكل أفراد المجتمع وقد مرت الإدارة المحلية في الجزائر بمرحلتين هامتين هما:

#### **1- نظام الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي:**

تجمع أغلب المراجع على تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل وهي:

أ- المرحلة الأولى: مثلت السلطة الفرنسية من طرف الحاكم العام، والذي يتبعه وزير الحربية ويعاونه مجلس من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية. كما عمدت السلطات الاستعمارية إلى الاستعانة بالشخصيات صاحبة النفوذ في أوساط المواطنين. إلى جانب ذلك عمل الحاكم الفرنسي على الاستفادة من الأنظمة السائدة في العهد العثماني، وقد تم تقسيم القطر الجزائري إلى ثلاث مناطق إدارية:

- مناطق الإدارة المدنية: يتمركز فيها الأوروبيون، وتطبق فيها نفس نظم الإدارة الفرنسية.
- مناطق إدارية مختلطة: فيها أغلبية أوروبية وأقلية جزائرية، لذلك يطبق فيها نوعين من النظام: الأول الخاص بالأوروبيين وهو نظام الإدارة المدنية، في حين يأخذ الثاني الطابع العسكري وهو ما يخضع له الجزائريون المتواجدون بهذه المناطق.
- مناطق الإدارة العسكرية: وهي تتبع الأسلوب العسكري في التسيير والمعاملة، يسيرها جنرالات، يسكن هذه المناطق الجزائريون، وتم الإبقاء فيها على أنظمة العهد العثماني فكان يساعد الحاكم في كل وحدة إدارية شيخ البلد.<sup>1</sup>

وقد أوجدت السلطات الاستعمارية ما يسمى بالمكاتب العربية سنة 1844 من أجل تسهيل العملية الاتصالية بين الحاكم والمحكومين، وهي تعتبر أهم مؤسسة في الإدارة المحلية للأهالي وهي ليست متماثلة على المستويين المركزي والمحلي، بل عرفت تدرج رئاسي هيكلية نجد على رأسه الهيئة المركزية للتنسيق لدى الحاكم العام، لتأتي بعدها مديرية الشؤون الحربية لدى كل هيئة عسكرية بمقاطعات الجزائر، وهران وقسنطينة.

وضمن الوحدات العسكرية الأقل نجد مستويين من المكاتب العربية:

أ. مكاتب من الدرجة الأولى: لدى قيادات هذه الوحدة

ب. مكاتب عربية من الدرجة الثانية: لدى الوحدة الأقل.

وهي تختص بالإشراف على تحصيل الضرائب، فك النزاعات ومراقبة السكان، والإشراف على إنتاج المواد الضرورية لتموين القوة العسكرية الفرنسية.

<sup>1</sup> - عيواج عذراء: مرجع سبق ذكره، ص (132)

### ب- المرحلة الثانية:

كانت بداية هذه المرحلة مع صدور قانون مارس 1884 الذي ضم الجزائر إلى فرنسا واعتبرها جزء لا يتجزأ منها، كما تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث ولايات الجزائر، وهران، قسنطينة، حيث يرأس كل منها والي يساعده مجلس الولاية تماما كما في النظام الفرنسي.

ومباشرة بعد زيارة نابليون الثالث للجزائر سنة 1861 تم إدخال تعديلات على نظام الإدارة في الجزائر، حيث بدأ الاهتمام بأسلوب الإدارة غير المباشر ونتج عن ذلك الاعتماد على القبائل التي أخذت مكان مجالس البلدية. وقد تولت هذه المجالس عدة مهام أبرزها: تحديد ضريبة الرأس، الفصل في القضايا المدنية، تمديد الغرامات أثناء وارتكاب المخالفات والجرح أما الجنايات فكانت من اختصاص المكاتب العربية.<sup>1</sup>

### ج- المرحلة الثالثة:

تم فيها تقسيم الولايات إلى قسمين أساسيين هما: الشمال الذي يتركز فيه الأوروبيين وأنشئت فيه المجالس البلدية ذات السلطة الكاملة. أما القسم الثاني فقد ضم المناطق التي يقل فيها العنصر الأوروبي وتقرر أن تضم مجالسها البلدية نوعين من الأعضاء، حيث يتشكل النصف الأول من الأعضاء من الأوروبيين والنصف الآخر من السكان الأصليين ولا يتم انتخاب الرئيس بل يعين من الأوروبيين وتمسى البلديات المختلطة. بجانب ذلك أقيمت في المناطق الآهلة بالسكان الجزائريين البلديات الأهلية والتي يشرف على إدارتها أشخاص معينون من طرف الحاكم العام، وليس لسكانها أي دور في إدارتها.

واستمر هذا الوضع حتى عام 1956 حيث صدر مرسوم 1956/06/28 ألغى البلديات المختلطة والمراكز البلدية، وطبق القانون البلدي الصادر في فرنسا عام 1884 على كل البلديات الجزائرية، ومن ثم أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يشبه التنظيم البلدي في فرنسا مع بعض التحفظات دائما.

وإذا كان هناك خلط كبير بالنسبة للبلديات، فالأمر مختلف مع الولايات حيث كانت خاضعة للنظام الخاص بالولايات الفرنسية ثم صدر في شأنها مرسوم 23 سبتمبر 1875 نص في مادته الأولى على أن يكون في كل ولاية مجلس عام يتشكل من أعضاء فرنسيين وجزائريين تدوم مدة المجلس ست سنوات

<sup>1</sup> - عيواج عذراء: مرجع سبق ذكره، ص (133)

ويجدد نصف الأعضاء سنويا. كما يتفرع عن المجلس لجنة الولاية ويتأسس الولاية والي الولاية الذي يتم تعيينه بناء على مرسوم كما هو الحال في فرنسا.

وحتى سنة 1955 ظلت هناك ثلاثة ولايات فقط وهي الجزائر، قسنطينة، وهران، ليتم بعد ذلك مضاعفة عدد الولايات والبلديات حيث صدر مرسوم في 07 أوت 1955 أقر ولاية بونا (عنابة) كولاية وذلك على أساس أنها جزء من ولاية قسنطينة. وفي 28 جوان 1956 صدر مرسوم قسم الشمال الجزائري إلى 12 ولاية، وبتاريخ 07 ديسمبر 1959 أنشئت ولاية سعيدة، وعليه بلغ عدد الولايات 15 ولاية وعدد البلديات 1578 بلدية واستمر الوضع حتى الاستقلال.

### 2- نظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال:

ورثت الجزائر تركة مثقلة بالأعباء، تجسد ذلك في انعدام الإطارات والكفاءات القادرة على إدارة الشؤون الإدارية، وتسيير شؤون الدولة المختلفة التي كانت تديرها الإطارات الفرنسية، والقلة القليلة من الجزائريين الذين تولوا مسؤوليات محدودة في مصالح الإدارة الفرنسية. وبالتالي ورثت الجزائر المستقلة إدارة كولونيالية كانت تسعى إلى القضاء على كل مقومات الشخصية الوطنية وحاولت بكل الطرق أن تزيل كل ما هو جزائري في كل المجالات و كل ما يؤدي إلى تقويمها.<sup>1</sup>

وعلاجا لهذا الوضع الخطير تدخلت الدولة للقيام بإصلاح إداري شامل تمثل في تنظيم الدورات التدريبية والملتقيات الخاصة بالموظفين الجدد في الوحدات المحلية كما عملت على تزويدها بالتجهيزات الأساسية التي تستهدف تحسين مستويات العمل الإداري، وفي إطار هذه الإصلاحات تمت إعادة تقسيم البلديات والولايات، حيث تقلص عدد البلديات إلى النصف تقريبا وذلك حتى يتسنى إدارتها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

الجزائر في مرحلة بداية الإصلاح تبنى دستورها لسنة 1963 مبدأ اللامركزية واعتبر البلدية المجموعة الإقليمية الإدارية الاقتصادية والاجتماعية القاعدية، وكانت الجماعات المحلية فيها من أولى اهتماماته النظام الجديد القائم بعد 19 جوان 1965، حيث صدر اول قانون للبلدية بالأمر 24 / 67 المؤرخ في 08/01/1967 ، وأول قانون للولاية بالأمر 38/69 المؤرخ في 23/05/1969 وظل القانون

<sup>1</sup> - أحمد زردومي: التقنين والادارة العمومية في الجزائر - واقع وآفاق-، دار الفائز للنشر والطباعة، ط1، قسنطينة، 2009، ص (أ)

قائما حوالي 20 سنة ليستبدلا بقانونين جديدين هنا قانون البلدية 08/90 وقانون الولاية 09/90 الصادرين بتاريخ 07 أفريل 1990. هذا وقد سعت الإدارة المحلية إلى خدمة المواطنين جميعا بعيدا عن التمييز.

وفي عام 1974 كان هنا تقسيم إداري جديد رفع عدد الولايات إلى 31 ولاية وكانت دعائم هذا التقسيم تستند إلى مراعاة الحقائق الاقتصادية والسكانية والفوارق الجوهرية حتى تكون الولاية قاعدة للتخطيط الاقتصادي ومنطلق للتنمية.

وفي أفريل 1984 عرفت البلاد تقسيما إداريا جديدا ارتفع من خلاله عدد الولايات إلى 48 ولاية وقدر عدد البلديات ب 1541 بلدية وذلك من أجل تقريب الإدارة من المواطن ولمتابعة التطورات الاقتصادية والبشرية.<sup>1</sup>

### 8.3 المظاهر السلبية للبلدية في الجزائر :

1. غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسات العامة للبلدية، مما أنتج ازدواجية وتضاربا بين المسؤوليات و تكبير الجهاز الإداري .
2. تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، و يضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة.
3. عدم المساواة و تكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية و الوساطة، و عدم وضع المواطن في صلب إهتمام الإدارة.
4. ضعف التدريب الإداري و عدم إنتظامه .
5. تسييس موظفي الجهاز الإداري المحلي، الأمر الذي أدى إلى ضعف إهتماماتهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإدارية .
6. الإعتماد على الحلول المعدة مسبقا، و تقبل كل ما هو جديد دون مراجعة تجديد، ودون إعتبار الإختلاف في الظروف والبيئة الثقافية والإجتماعية والسياسية و الإقتصادية، لذلك لا بد من توفير الأصالة التي لا تستغني في جوهرها عن الإبتكار وعن الخلق و الإبداع لأن الإبتكار والإبداع عنصرا الأصالة، وهما في جوهرهما يشكلان توليد التجديد في ضوء الظروف والمستجدات البيئ.

<sup>1</sup> - عيواج عذراء: مرجع سبق ذكره، ص (135)



7. بطئ حركة القوانين والتشريعات، وغياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعية والعالمية والإدارية .
8. عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير، الأمر الذي أدى إلى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي، وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة و ضعف الرقابة الإدارية .
9. إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الإقرار بالمشكلات أمام الرأي العام، و هذا الإخفاء يعتبر عاملا سلبيا في وجه برامج و خطط و إستراتيجيات محاربة الفساد .
10. إنتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية، نتيجة إنحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية .
11. التهرب من المسؤولية، وانتشار أساليب الإتكال ، والتهرب من الواجبات لإعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم يجني الثمار، وهذا ما يؤدي إلى إنعدام روح المبادرة و الابتكار .
12. الظاهرة الأخرى التي لا تقل خطورة عن سابقتها تتمثل في إسهام العديد من المؤسسات البلدية في التخفيف من وطأة القيم الإيجابية الأصيلة المستمدة من التراث الحضاري للأمة، والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقترفها العناصر الضعيفة التي إستطاعت أن تقفز إلى المواقع القيادية بأساليب ملتوية و غير مشروعة ، إن شيوع هذه الممارسات ما هو إلا إستمرار لقيم متأصلة و مكتسبة من ثقافة إدارية إستعمارية من جهة، وإلى عدم تجديد الإدارة وتحديثها من جهة ثانية.
13. غياب الرقابة الفعالة في البلدية الجزائرية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، والرشوة، والمحسوبية، والوصولية، والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية، وإحتقار العمل كقيمة حضارية .
14. التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع، ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع، والغريب أن يتم إخفاء هذه الفجوة بين التوقعات و الحقائق عن طريق إصدار القوانين التي لا يتم تطبيقها، والعمل بتنظيمات تتعلق بشؤون التوظيف، ولكن يتم تجاوزها، والإعلان عن تفويض صلاحيات إدارية مع إبقاء رقابة المركز محكمة، و حصر حق إتخاذ القرارات فيه، وإصدار التقارير بأن النتائج قد حققت الأهداف المرجوة بينما الحقيقة أن النتائج لم تتحقق إلا جزئيا .

15. تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل البطالة، وتنظيم الأسرة، ومحو الأمية، وحماية البيئة وعليه، فإن مع إقتران هذا الكم الهائل من المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية المحلية بضعف أجهزة الرقابة و المساءلة في المجالس الشعبية المنتخبة، ومع إنتشار الفساد والمفسدين، فإن العمل الشريف الجاد يفقد قيمته بل إن القانون نفسه يفقد هيئته وإحترامه، ذلك أن بترسيخ الفساد فإنه يعمل على حماية نفسه و ذلك بإبقاء كل الهياكل التي أنتجت على حالها ، فلا تغيير في القوانين ولا تعديل في اللوائح ولا تطوير في السياسات ، لذلك نجد أن المسؤولين المحليين غير مبالين بالتغيير و ذلك ضمان لإستمرار مناخ وثقافة الفساد اللذان يضمنان لهم إستغلال النفوذ ، هذه الثقافة التي ترسخت في المجتمع الجزائري عامة، والجهاز الإداري خاصة ما تزال تتسع دائرتها، و تتشابك حلقاتها، وتتربط آلياتها بدرجة لم يسبق لها مثيل من قبل، الأمر الذي أصبح يهدد مسار العمل التنموي السياسي والإداري ومستقبل المجتمع الجزائري في الصميم.

لعل حجم مشكلة الفساد في الأجهزة الإدارية البلدية الجزائرية، و مخاطر تشعبها وتفاقمها تستدعي تفعيل آليات لمحاصرة الظاهرة والقضاء على تداعياتها السلبية على عملية بناء قدرات الإدارة المحلية، وفق إستراتيجية شاملة واضحة متكاملة بعيدة المدى، وليس إجراءات ظرفية قائمة على التغيير الشكلي والتي تكون أقرب إلى إدارة الفساد من كل ما سبق يتضح أن الإدارة بصفة عامة والإدارة الجزائرية بصفة خاصة لا زالت تعاني من بعض التبعات والتخلفات التقليدية التي جعلتها تتصف بالتعفن والتخلف الإداري ، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي إكتسح أغلب المجالات البشرية ، كان لزاما على القائمين بالأعمال الإدارية إعادة النظر في وظائفهم وطرق تسييرهم للإدارات ، وإتباع طرق إدارية حديثة من شأنها تحسين الوضع العام الإدارة في الجزائر وتقديم الخدمات للمواطنين بشكل أفضل مما هي عليه اليوم ، وهذا من خلال تطوير الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة لمجريات وأداء العاملين ، وكذا إجراء تدريب للعاملين في الإدارات الجزائرية حتى يواكبوا التكنولوجيا ، هاته الأخيرة التي أصبحت فرضا ولزاما وجب تطبيقها وإدخالها في المنظمات العصرية والتي لا نكاد نجد منظمة حديثة لا تستخدم التكنولوجيا الحديثة للإتصال وأساليب الذكاء الصناعي في أداء أعمالها وتحسين منتجاتها كما وكيفا وبشكل حضاري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، مرجع سبق ذكره ، ص 66-67-68.

## 2.8. مشاكل الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية:

إن الإدارة المحلية ماهي إلى جهاز من أجهزة الدولة، وشكل من أشكال إدارتها التي تعمل على تسيير الشؤون العامة، بما يتوافق والنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة<sup>1</sup>.

وفي محاولة لرسم إطار واضح ومحدد حول خصوصية بيئة الإدارة المحلية الجزائرية نجد أنها تتصف باختلال بنيوي وظيفي، نمت في إطاره العديد من مظاهر الفساد والبيروقراطية وهذا باعتراف من السلطة الحاكمة في حد ذاتها "... فالكسل والرشوة والآفات الاجتماعية، والضياع والتسيب كلها تنتشر يوم بعد يوم وتنتشر بخطورة..."

فجاء هذه الأمراض والمظاهر تحولت الإدارة المحلية في الجزائر إلى فضاءات لمناوشات يومية بين موظفين يشكون من سوء المعاملة ومواطنين يتهمونهم باللامبالاة والمحسوبية ويتحدثون عن خدمات دون المستوى.

أما الأسباب التي أدت إلى هذا الوضع السلبي فهي متعددة ومتنوعة ويمكن تلخيصها في:

### 1- طبيعة النظام السياسي:

إن معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية ناتجة عن طبيعة النظام السياسي، فهو أهم عنصر في تردي الوضع، إذا أن الإدارة المحلية ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يضعها النظام السياسي، وبما أن هذا الأخير مشلول، فقد أدى إلى شل الإدارة الحكومية وانتشار المحسوبيات والفوضى وكل مظاهر الفساد الإداري<sup>2</sup>.

### 2- البيروقراطية الشديدة:

في الحقيقة إن المفهوم السائد للبيروقراطية هو الالتزام الشديد والمتجر بنص القانون، لدرجة تؤدي إلى عرقلة المعاملات وبالتالي القضاء على الهدف الذي من أجله وضع القانون وهو تسهيل معاملات الناس.

<sup>1</sup>- أمير على فاطمة الزهراء: مرجع سبق ذكره، ص 132

<sup>2</sup>- محمد القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2010، ص(259).

والبيروقراطية بمفهومها العلمي هي تنظيم ضخم، موضوع كي يتمشى مع المهام الضخمة وهذا يتطلب التنسيق المنطقي لعمل الكثير من الأفراد.<sup>1</sup>

والمظاهر البيروقراطية التي نسجلها في الإدارة المحلية الجزائرية عديدة نلخصها في:

- الإهمال وسوء معاملة الجمهور: حيث ينشغل الموظفون بأعمال أخرى ويهملون الأعمال الواجبة عليهم اتجاه المواطن.

- بروز ظاهرة الوساطة والمحسوبية.

- استغلال وسائل وأدوات الدولة للكسب الغير شرعي.

- التماطل والتجاوب البطيء، حيث يفتقد الموظفون إلى السرعة في الاستجابة إلى المتغيرات وبالتالي تعطيل المصالح.

- الرغبة في التسلط وممارسة النفوذ.

ولعل من بين العوامل والأسباب التي ساهمت في تأزم علاقة المواطن بالجماعات المحلية ونشوء ظاهرة البيروقراطية الهجينة في الجزائر:

\* نقص التأطير وعدم العناية بفكرة التكوين.

\* ثبوت أنماط التسيير وبقاء ظاهرة الروتين.<sup>2</sup>

\* ضعف الرقابة وسوء التنظيم والتسيير.

\* انعدام المحفزات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، 2004، ص (06)

<sup>2</sup> - قاسم ميلود: علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر بين أزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، 5 جوان 2011، ورقلة، الجزائر، ص (74).

<sup>3</sup> - سعود عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، 1992، ص ص (77-79)

### 3- انعدام المساءلة:

إن أنظمة الرقابة والمساءلة في المجال الإداري غير فعالة، وبالرغم من كثرة عدد الهيئات الرقابية والتأديبية داخل السلطة التنفيذية إلى أنه لم يتم ضبط المخالفات والحد من سوء الإدارة وهو ما أدى إلى انتشار الفساد والتسيب.

### 4- تدني مستوى الدخل:

وهذا يؤثر كثيرا على الموظف حتى صاحب الأخلاقيات والملتزم بالقانون ويدفعه إلى قبول الرشاوى والمال مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها.<sup>1</sup>

### 5- المركزية الإدارة وتضخم الجهاز الإداري:

حيث تشكو هيكله الإدارة العمومية من مركزية شديدة، وعدم الترابط الفعال بين إدارتها على المستوى المركزي والإدارات المحلية.<sup>2</sup>

### 6- الإسراف في النفقات والشكليات:

### 7- التعقيدات الإدارية والروتين:

أي الشكليات التي تجب توفرها في المعاملات الرسمية.

### 8- الفساد الإداري:

حيث يكثر الحديث عن فضائح وممارسات تتعلق بالفساد بكافة أشكاله من رشوة؛ استغلال النفوذ؛ انحرافات سلوكية وأشكال مختلفة من التسيب الوظيفي للعاملين، واقتنع المواطن الجزائري وأدرك أن الفساد مستشر في الأجهزة الإدارة المحلية، وأنها مهياة لانتشار أوسع لهذه الظاهرة في ظل التغييب المستمر للشفافية الرقابية وحكم القانون.

<sup>1</sup> - قاسم ميلود: مرجع سبق ذكره، ص (75).

<sup>2</sup> - محمود القدوة: مرجع سبق ذكره، ص ص (260 - 261).

### 9- التسبب واللامبالاة:

إن ظاهرة التسبب متجذرة داخل الإدارة العمومية الجزائرية، وتظهر أكثر في المستويات الإدارية الدنيا، والتي تتعامل بشكل مباشر مع المواطنين ففي البلدية مثلا نجد أن تراخي الموظفين يؤدي على فقدان الملفات أو التماطل في تقديم الخدمة وأيضاً الأخطاء المرتكبة في ملأ الوثائق الإدارية.

ولاشك إذا أمعنا النظر في هذه المظاهر نجدها كلها تستند إلى مجموعة من الشروط والعوامل التاريخية السياسية منها والأخلاقية، الاقتصادية والاجتماعية والتي افرزت حالة من اللأمن بين المواطن والإدارة وحلت رابطة الثقة بينهما، وتركت إنطباع سيء لدى المواطنين عن إدارتهم.

و لعل حجم هذه المشاكل في الأجهزة الإدارية المحلية الجزائرية تشعبها، وتفاقمها، حمل الحكومة الجزائرية على تفعيل آليات لمحاصرتها والقضاء عليها، ومباشرة عدد من الإصلاحات اعتمدها الحكومات المتعاقبة، نذكر منها في هذا المقام على سبيل المثال لا الحصر استحداث وظيفة الوسيط الإداري على مستوى كل الولايات حيث يقوم باستقبال تظلمات المواطنين وبحل المشاكل التي يمكن أن يحلها ويعين من طرف الوالي.

إضافة إلى صدور قانون 88. 131 المؤرخ في 04 يوليو سنة 1988 والذي جاء لينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تحديد واجبات الإدارة اتجاه المواطن.<sup>1</sup>

غير أن كل هذه المحاولات التي بادرت بها القيادة السياسية قد فشلت في احتواء أزمة علاقة الإدارة مع المواطن، ورغم ذلك استمرت الحكومة الجزائرية في محاولات التجديد والبحث عن كل السبل والآليات التي من شأنها تحسين العلاقة بين الإدارة مع المواطن وإعادة الاعتبار للخدمة العمومية على مستوى الإدارات المحلية ، حيث اتخذت هذه الأخيرة عدت تدابير في إطار المسعى الهادف إلى عصنة الإدارة وتقريبها من المواطن والقضاء على البيروقراطية والفساد التي طالما طبعت الإدارة المحلية واشتكى منها المواطن. ولعل أهم هذه التدابير الإجراءات الأخيرة التي بادرت الجماعات المحلية إلى تفعيلها والتي تمحورت حول:

- إعادة تأهيل المرافق الإدارية المحلية.

<sup>1</sup> - محمود القدوة: مرجع سبق ذكره، ص (80 - 81)

- تخفيف الملفات الإدارية.

- استقبال المواطنين وتوجيههم.

- رقمنة سجلات الحالة المدنية والتحول نحو الإدارة الالكترونية.

زيادة على المداومة على نشر التعليمات الصارمة سواء كانت صادرة من الوزير الأول أو وزير الداخلية والجماعات المحلية، لتفعيل هذه الإجراءات وإصدار مختلف النصوص القانونية في شكل مراسيم ومناشير للتأكيد على وجوب العمل وفق الإجراءات الجديدة.

### 16- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية التي جاء بها مشروع الجزائر الالكتروني 2008-2013:

: لقد تم إطلاق مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر منذ فترة لكنه لم يتجسد بعد على أرض الواقع وذلك بسبب جملة من العقبات نذكر من أهمها ما يلي :

1. عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت .

2. التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى ،وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية دول العالم المتقدم في هذا المجال لاسيما وأن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

3. محدودية الانتشار واستخدامات الانترنت في الجزائر ،ذلك أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة .

4. هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في عدم تفعيل القوانين .

5.. بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها.

6. ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الالكتروني .

إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولازالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبّاقة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه

حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر ، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها<sup>1</sup> .

- حيث يأخذ التنظيم الإداري في الجزائر صورة المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية، تعرف المركزية الإدارية بأنها حصر الوظيفة الإدارية داخل الدولة في يد سلطة واحدة مركزية متواجدة في العاصمة، انظر المادة 78 من دستور 1996/11/28 المعدل في 2008/ انظر المواد 83 إلى 102 من قانون الولاية 22 وللمركزية أركان هي تركيز الوظيفة الإدارية، الخضوع للسلطة الإدارية، ولعل أهم صورة لها هي التركيز الإداري وعدم التركيز الإداري . حيث تتمثل هيئات المركزية الإدارية في الجزائر في رئيس الجمهورية والحكومة والمؤسسات الاستشارية الوطنية أما اللامركزية الإدارية تعني توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية وهيئات إدارية إقليمية أو مصلحة مستقلة، حيث تتمثل أركانها في وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية و إنشاء أجهزة إدارية محلية منتخبة ومستقلة لإدارة تلك المصالح و خضوع تلك الأجهزة عند إدارتها لتلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية أو ما يعرف بالرقابة الوصائية، أما صورها ف هي اللامركزية الإقليمية واللامركزية المرفقية وتتمثل هيئات اللامركزية الإدارية الإقليمية في الجزائر في الولاية والبلدية أما هيئات اللامركزية المرفقية في المرافق والمؤسسات العمومية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-عبان عبد القادر، مرجع سبق ذكره ، ص 103 - 104

<sup>2</sup>- عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، 21-22.



### خلاصة الفصل

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن الإدارة العمومية في الجزائر مرت بالعديد من المراحل التاريخية، ساهمت في تشكيل نمط إداري خاص يعاني العديد من المشاكل الإدارية، ( بيروقراطية، محسوبية، روتين إداري... إلخ) في ظل وجود جهود مبذولة من قبل الحكومة الجزائرية وهيئاتها الرسمية لتحسين تقديم الخدمات العمومية للمواطنين على المستوى الوطني والمحلي في إطار تنفيذ السياسات العامة للدولة.



## الفصل الرابع :صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة

### دراسة ميدانية لعينة من مواطني الإدارات المحلية لولاية

#### عنابة.



1. تحليل البيانات الشخصية (السوسيو ديمغرافية).
2. قياس درجة معرفة المواطن بإجراءات تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية.
3. قياس مستوى تكفل الإدارة المحلية (البلدية) بانشغالات المواطن.
4. قياس تقدير المواطن لإجراءات تحسين الخدمة العمومية.
5. النتائج العامة للدراسة.
6. التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

بعد تناولنا للإطار المنهجي والنظري وبعد النزول للميدان البحثي والقيام بتشخيص الظاهرة المدروسة، وجمع البيانات اللازمة من خلال إستخدام التقنيات والأساليب المنهجية سألقة الذكر، تأتي المرحلة التطبيقية من خلال هذا الفصل الذي سيتناول الجانب الميداني للدراسة، بشكل كمي والخروج بنتائج الدراسة في النهاية، حيث إعتدنا على الأسلوب الكمي والكيفي في تحليل البيانات المتحصل عليها من الواقع الامبريقي . وذلك من خلال التطرق إلى:

- عرض وقراءة وتحليل وتفسير البيانات الكمية والجداول الإحصائية.
- استخلاص نتائج الدراسة الميدانية.
- تقديم توصيات واقتراحات.

تحليل بيانات المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية.

جدول رقم (01): توزيع مفردات العينة حسب متغير الإقامة.

الاحتمالات	ك	%
عنابة وسط	100	25%
البوني	100	25%
سيدي عمار	100	25%
برحال	100	25%
المجموع	400	100%

المصدر: استمارة الاستبيان.

لقد تم تحديد الإطار الجغرافي للدراسة مسبقا، حيث شملت الدراسة أربعة بلديات من ولاية عنابة مجتمع البحث، أين قدر حجم مفردات العينة بـ 400 مفردة موزعة على هذه البلديات بالتساوي أي 100 مفردة لكل بلدية، وهذا ما يفسر النسب المتساوية المسجلة في الجدول أعلاه والتي قدرت كل منها بـ 25%.

جدول رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس وفق مؤشر الإقامة.

الإحتمالات	عنابة		البوني		سيدي عمار		برحال		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
أنثى	46	46	41	41	47	47	36	36	42.5	170
ذكر	54	54	59	59	53	53	64	64	57.5	230
المجموع	100	100	100	100	100	100	100	100	100	400

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث في جميع البلديات، فقد قدرت نسبة الذكور في بلدية عنابة بـ 54% مقابل 46% إناث، في حين قدرت بـ 59% في بلدية البوني مقارنة بنسبة 41% إناث، أما عن بلدية سيدي عمار فقد كانت نسبة الذكور 53% في حين قدرت نسبة الإناث بـ 47%، و قدرت النسبة العائدة للذكور في بلدية برحال بـ 64% مقابل 36% إناث، وهذا الاختلاف في نسب الجنسين لجميع البلديات.

ويمكن تفسير هذه النتائج بإحصائيات الديوان الوطني للإحصاء لهذه السنة، حيث بلغ عدد السكان في الجزائر 43 مليون نسمة حتى 1 يناير 2019، مقابل 42,2 مليون نسمة في 1 يناير 2018، حسبما أعلنه الديوان الوطني للإحصائيات.

وكان عدد السكان المقيمين في الجزائر قد بلغ 42,578 مليون نسمة حتى 1 يوليو 2018، كما بلغ عدد المواليد الأحياء 1 038 مليون نسمة، بانخفاض قدر ب 2 بالمائة مقارنة ب 2017.

ويسفر توزيع عدد المواليد الأحياء حسب الجنس، ميلاد 104 ذكر لكل 100 أنثى، يوضح الديوان الوطني للإحصائيات.

وأدى تراجع حجم الولادات الى انخفاض المعدل العام للولادات الذي انتقل من 25ر40 بالمائة الى 24ر39 بالمائة ما بين 2017 و2018.

وأوضح الديوان أن الزيادة الطبيعية للسكان بلغت 845 الف نسمة، أي بنسبة نمو بلغت 1,99 بالمائة، مسجلة بذلك تراجعا بلغ 0,1 نقطة مقارنة بسنة 2017، يوضح الديوان مشيرا انه ولأول مرة منذ سنة 2009، تراجع مستوى هذا المعدل إلى ما دون 2 بالمائة.<sup>1</sup>

جدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33.25	133	27	27	33	33	43	43	30	30	28-18
32.75	131	39	39	31	31	24	24	37	37	39-29
18.25	73	18	18	21	21	17	17	17	17	50-40
15.75	63	16	16	15	15	16	16	16	16	51 فأكثر
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يعتبر متغير السن أحد أهم السمات الديموغرافية، ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن الفئة العمرية المحصورة بين [29-39] احتلت الصدارة بنسب متفاوتة في كل من بلدية عنابة 37% وبرحال 39%، في حين جاءت في المرتبة الثانية في بلديتا البوني 24% وسيدي عمار 31%.

<sup>1</sup>- الموقع الرسمي لوكالة الأنباء الجزائرية: [www.aps.dz](http://www.aps.dz) ، تاريخ التصفح ، 25 /12/ 2019، 23:25 سا.

أما الفئة العمرية المحصورة بين [18-28] فقد احتلت المرتبة الأولى كل من بلدية البوني بنسبة 43% وسيدي عمار بنسبة 33%، في حين جاءت في المرتبة الثانية كل من بلدية عنابة بنسبة 30% وبرحال بنسبة 27%، هذا وقد استقرت الفئة العمرية المحصورة بين [40-50] في المرتبة الثالثة بالنسبة لجميع البلديات ولكن بنسب متفاوتة مرتبة على النحو التالي: عنابة 17%، البوني 17%، سيدي عمار 21% وبرحال 18%.  
وعليه نستنتج أن فئة الشباب تشكل أكبر نسبة من عينة المبحوثين وهذا طبيعي لأن 70% من المجتمع الجزائري هم شباب.

جدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي وفق مؤشر الإقامة.

المجموع	برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الاحتمالات	
	%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك		
9	36	18	18	05	05	06	06	07	07	دون المستوى
16	64	09	09	15	15	23	23	17	17	إبتدائي
23.5	94	29	29	23	23	16	16	26	26	متوسط
26	104	23	23	27	27	33	33	21	21	ثانوي
25.5	102	21	21	30	30	22	22	29	29	جامعي
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يكشف لنا الجدول رقم (04) عن وجود اختلاف في ترتيب المبحوثين بين البلديات وفقا للمتغير التعليمي، فقد جاءت أعلى نسبة للمستوى الثانوي حيث بلغت هذه النسبة في بلدية عنابة بـ 21%، البوني بـ 33%، سيدي عمار 27% وأخيرا برحال 23%، لتحتل بذلك المرتبة الأولى في قائمة المستويات بالنسبة للبلديات الأربع.  
متبوعة مباشرة في المركز الثاني للمستوى الجامعي بنسبة 29% في بلدية عنابة، 22% بالنسبة لبلدية البوني ، 30% في بلدية سيدي عمار و 21% بالنسبة لبلدية برحال.  
وعادت المرتبة الثالثة للمستوى المتوسط وذلك بنسبة 26% ببلدية عنابة، 16% البوني، 23% سيدي عمار، و 29% برحال.

أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب المستوى الابتدائي: بنسبة 17% لبلدية عنابة، 23% لبلدية البوني، 15% لبلدية سيدي عمار و 09% لبلدية برحال.

لتكون المرتبة الخامسة والأخيرة من حظ فئة دون المستوى، بنسبة 7% لبلدية عنابة، 6% لبلدية البوني، 5% لبلدية سيدي عمار، و 18% لبلدية برحال.

ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بأن جمهور الإدارات المحلية عموما والبلديات خصوصا هو جمهور متنوع المستويات العلمية والدراسية، وذلك راجع لإخلاف السن والعمر الذي يميز أفراد العينة وهو ما تفسره النتائج الإحصائية للجدول رقم (03)، وأيضا نظرا لأهمية هذه الإدارة وضرورتها في حياة كل مواطن، باعتبارها مرفق عمومي يقدم خدمات عامة وأول قناة اتصال بين الإدارة والمواطن.

2/4. تحليل بيانات المحور الثاني: درجة معرفة المواطن بإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية.

جدول رقم (05): معرفة المواطن بتوفر الخدمة على مدار 24 من خلال الموقع الإلكتروني

الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
11	44	05	05	10	10	12	12	17	17	وسائل الإعلام	نعم
5	20	02	02	04	04	06	06	08	08	مصالح البلدية	
6.75	27	04	04	06	06	07	07	10	10	الاتصال الشخصي	
77.25	309	89	89	80	80	75	75	65	65	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين (309 مبحوث) بنسبة 77.25% على مستوى البلديات الأربع، لا يعرفون بالإجراء الخاص بتوفر الخدمة على مدار 24 من خلال الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت، في حين فئة قليلة منهم تعرف بالأمر وقدرت بنسبة إجمالية 22.75% لكل البلديات، ويمكن تفسير ذلك بتقصير الإدارة العمومية في إعلام المواطن بهذا الإجراء وحقه في الحصول على المعلومة والوصول إليها، حيث بدأ الاعتراف بحق المواطن في الحصول على المعلومات يتوسع بوصفه أداة هامة لتعزيز الانفتاح والشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، فالمواطنون والمستهلكون للخدمات العامة يحتاجون إلى المعلومات التي تحتفظ بها الإدارات الحكومية سواء ما كان منها يتصل بما تقوم به من أعمال، أو بقراراتها، وهو حق من حقوق الإنسان تتكفل الأمم المتحدة بحمايته، إذ يعد حق الحصول على المعلومات التي تحتفظ بها الجهات أو الهيئات العامة عند الطلب، بل يتعدى الأمر في معظم قوانين حرية المعلومات إلى إلزام الجهات العامة بنشر المعلومات الرئيسية حتى في حال عدم وجود أي طلب<sup>1</sup>. وما يفسر أيضا عدم استخدام المواطنين لهذه الخدمة الإلكترونية، هو غياب ثقافة المواطن الإلكتروني ومحدودية انتشار

<sup>1</sup> زعباط الطاهر، حق المواطن في الوصول إلى المعلومة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص حقوق الانسان والحريات العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباخ ورقلة، 2014/2013، ص 26-27.



واستخدامات الانترنت في الجزائر، حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة، على الرغم من أن عدد المشتركين في الانترنت في تطور مستمر، حيث بلغ عددهم سنة 2018 (4.158.518 مليون مشترك) بالنسبة للمشاركين عبر شبكة الهاتف الثابت (للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 5)، وهو عدد قليل مقارنة بنسبة النمو الديموغرافي في الجزائر، حيث ارتفع عدد سكان الجزائر ليصل في سنة 2019 (43.2 مليون نسمة) وذلك وفق آخر إحصاء للديوان الوطني للإحصائيات، وهو ما أشرنا إليه سابقا في جدول رقم (02)، حيث تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر إذ يميل في السنوات الثالث الأخيرة نحو نمو إيجابي، وبحلول عام 2018 وصل هذا الرقم إلى أكثر من أربعة ملايين مشترك، وفي عام 2017 تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة "WLL" التي كانت موجهة للمناطق الريفية، وهذا تماشيا مع استراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية لاتصالات أكثر كفاءة وفعالية مثل: 4GLTE<sup>1</sup>

وقد جاء هذا الإجراء ضمن مسعى الحكومة الجزائرية الرامي إلى تحسين الخدمة العمومية وتقليل متاعب المواطن، حيث صدر قانون 11-10 المتعلق بالبلدية جاء في نص المادة 10 في الفقرة الثانية منها على أن " البلدية تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه" ، و هذا ما يبرز فكرة تحسين الخدمة العمومية و دور الدولة و البلدية في ذلك<sup>2</sup>. وهذا ما اكدته الدراسة السابقة " المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر" حيث أن الصعوبات المادية والبشرية واتساع الإقليم الجغرافي كانت سببا في تأخير تبني الجزائر للمفهوم الأوروبي للخدمة العامة.

إذ يقدم الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية مجموعة من الخدمات الالكترونية، عبر أيقونات تفاعلية متعددة لتقديم الخدمة نذكرها كما يلي: ، "خدمة إستماراتي" وسنتناولها

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: [www.mpttn.gov.dz](http://www.mpttn.gov.dz) ، تاريخ الاطلاع 2019/12/22 ، 21:18 سا.

<sup>2</sup> - القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011 ، تاريخ الاطلاع 2019/12/22 ، 21:45 سا. [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)

بالتفصيل في تحليل وتفسير النتائج الإحصائية للجدول الموالي، كما نجد أيضا خدمة "إجراءاتي الإدارية" وهي تقدم مجموعة من الخدمات العمومية الخاصة بالإجراءات الإدارية التي تقدمها الإدارة المحلية على مستوى مصالح البلدية مثل الحالة المدنية (شهادة ميلاد، الدفتر العائلي، عقد الزواج، عقد الوفاة، البطاقة العائلية للحالة المدنية)، بطاقة التعريف الوطنية (من هي الإدارة المعنية؟، مما يتكون ملف طلب بطاقة التعريف الوطنية؟، ما هي مدة الصلاحية؟... إلخ، الإستمارات)، جواز السفر البيومتري (أين يتم الطلب؟، مما يتكون ملف طلب جواز السفر البيومتري؟، ما هي مدة الصلاحية؟، الاستمارة، الطلب عبر الأنترنت)، جواز السفر الإستعجالي (أين يتم الطلب؟، الأشخاص الذين لهم الحق في طلب جواز السفر الإستعجالي، تكوين ملف طلب جواز السفر الإستعجالي، ما هي مدة الصلاحية؟... إلخ، استمارة طلب جواز السفر الإستعجالي للمواطنين المقيمين بالجزائر)، دفن ونقل الجثامين (المواطنين) ملف رخصة الدفن، الترخيص بنقل الجثث، داخل إقليم الولاية أو خارجه أو من الخارج إلى الوطن، "الأجانب" نقل جثمان متوفي داخل التراب الوطني، نقل جثمان المتوفي لرعية أجنبية ألى الخارج، رخصة إستخراج جثث الموتى من القبور وإعادة دفنها/الوثائق اللازمة... إلخ)، رخصة السياقة (رخصة السياقة المؤقتة أو الإختيارية، رخصة السياقة النهائية، تجديد رخصة السياقة، تحويل رخصة السياقة)، النشاطات المقننة (التجهيزات الحساسة، صنع الطوابع والأختام، إجراءات الحصول على رخصة ممارسة نشاطات الحراسة ونقل الأموال والكواد الحساسة، التجارة غير القارة... إلخ)، السكن (أنماط الإستفادة من السكن)، خروج القصر إلى الخارج (خروج الطفل القاصر من سنة إلى 19 سنة محوب بأحد والديه الأب أو الأم، خروج طفل قاصر مكفول بكفالة... إلخ)، ترقيم المركبات (تحميل إستمارة طلب)، الحيلة الجموعية والسياسية (جمعية" قائمة موضوعية للجمعيات الوطنية والمحلية المعتمدة، القانون التأسيسي للجمعيات... إلخ، حزب سياسي" الحقوق والالتزامات، تمويل الأحزاب السياسية، ما هي حالات الرفض؟، استعمال وسائل الإعلام العمومية من طرف الأحزاب السياسية، استمارة متعلقة بالقانون الأساسي للأحزاب السياسية... إلخ)، الحياة المدنية (صفحة قيد الإنشاء)، المواطنة وهي أيضا صفحة قيد الإنشاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- للمزيد من التفاصيل أنظر الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:

كما توجد أيضا خدمة "جماعاتي الإقليمية" وهي عبارة عن دليل الجماعات المحلية "تسمية البلدية، العنوان، الدائرة، الولاية" لكل التراب الوطني، بالإضافة إلى توفر كل المعلومات المتعلقة بالخدمة عبر الموقع الرسمي للوزارة الوصية، التي يكمن أن يحتاجها أي مواطن داخل أو خارج الوطن.

بالإضافة إلى خدمات عبر الأنترنت وتقديم الطلب إلكترونيا فيما يخص طلب شهادة الكفاءة لرخصة السياقة، جواز السفر البيومتري<sup>1</sup> إذ تحتوي هذه الصفحة الإلكترونية الخاصة بهذه الخدمة على النصوص التشريعية والتنظيمية، الإجراءات بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر مع إمكانية تحميل المحتوى إلكترونيا، طلب الجواز السفر والبطاقة التعريف، حيث تمكن هذه الخدمة المواطن من ملء وطباعة إستمارة الطلب، تحميل الصورة الرقمية البيومترية، إختيار مركز التقاط المعلومات وأخذ موعد لإيداع ملف طلب جواز سفره البيومتري، كما تقدم هذه الخدمة أيضا كل المعلومات المتعلقة بالوثائق المطلوبة في طلب جواز السفر البيومتري وتجديده"، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، شهادة ميلاد S12 (الرسمية والأصلية والخاصة) عبر الانترنت، من خلال التسجيل عبر الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للحصول على الخدمة الإلكترونية، بادخال الاسم واللقب والبريد الإلكتروني الشخصي للمواطن، إذ يمنح له رقم سري خاص يمكنه به الدخول للموقع وتقديم الطلب إلكترونيا، كما يسمح للمستخدم بمتابعة الطلب وطلب المساعدة في حال وجود مشكل.<sup>1</sup>

كما يتوفر الموقع على خدمة أخرى وهي عبارة عن روابط مفيدة للإتصال بمختلف الوزارات والهيئات العليا والمؤسسات تحت الوصاية كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- للمزيد من التفاصيل أنظر الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:

[www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)

الوزارات	الهيئات العليا
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>الوزارة الأولى</u></li> <li>• <u>الأمانة العامة للحكومة</u></li> <li>• <u>وزارة المالية</u></li> <li>• <u>وزارة الشؤون الخارجية</u></li> <li>• <u>وزارة التربية الوطنية</u></li> <li>• <u>وزارة تهيئة الإقليم و البيئة</u></li> <li>• <u>وزارة التعليم العالي و البحث العلمي</u></li> <li>• <u>وزارة العدل</u></li> <li>• <u>وزارة البريد و الاتصالات</u></li> <li>• <u>وزارة الثقافة</u></li> <li>• <u>وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات</u></li> <li>• <u>وزارة المساهمة و ترقية الاستثمار</u></li> <li>• <u>وزارة التجارة</u></li> <li>• <u>وزارة الصيد البحري و الموارد الصيدية</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>رئاسة الجمهورية</u></li> <li>• <u>المجلس الدستوري</u></li> <li>• <u>مجلس الأمة</u></li> <li>• <u>المجلس الشعبي الوطني</u></li> <li>المؤسسات تحت الوصاية</li> <li>• <u>المديرية العامة للأمن الوطني</u></li> <li>• <u>المديرية العامة للحماية المدنية</u></li> <li>• <u>المدرسة الوطنية للإدارة</u></li> <li>• <u>المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة</u></li> <li>• <u>بالسكان والتنمية</u></li> <li>• <u>مركز البحث في علم الفلك و الفيزياء الفلكية و الفيزياء الأرضية</u></li> </ul>

المصدر : الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz).

أما عن مصدر معرفة المواطن بهذا الإجراء فقد تتوع بين وسائل الإعلام، مصالح البلدية والاتصال الشخصي، وقد احتلت وسائل الإعلام المرتبة الأولى في جميع البلديات وإن كان ذلك بنسب مختلفة، 17% عنابة، 12% البوني، 10% سيدي عمار و 05% برحال، وقد أفادت دراسات عديدة أن وسائل الإعلام ذات تأثير و أهمية بالنسبة للأفراد والجماعات والحكومات كذلك، فهي التي تشكل الآراء وتصنع المواقف، ومن جانب آخر فالفرد يحصل على معلوماته من وسائل الإعلام<sup>1</sup>، وهذا في إطار دورها الجوهرى وسبب وجودها الأساسي<sup>2</sup>.

في حين عادت المرتبة الثانية للاتصال الشخصي كمصدر لمعرفة المواطن بهذا الإجراء، وذلك بنسبة 6.75%، حيث قدرت النسبة في بلدية عنابة بـ 10%، البوني 7%، سيدي عمار 6%، برحال 4%. وتتطوي تحت مضلة الاتصال الشخصي مختلف العلاقات

<sup>1</sup> - يامين بودهان: تشكيل الصورة النمطية عن الإسلام والمسلمين في الإعلام الغربي، مجلة الوسيط للدراسات الإعلامية، دار هومة للنشر والتوزيع، العدد 12، 2006.

<sup>2</sup> - شادن نصير: مرجع سبق ذكره، ص (115).

التي يكونها المواطن مع الآخرين سواء كانوا الأصدقاء، العائلة، الزملاء... إلخ، فعادة ما يتم التحدث بينهم حول مواضيع مختلفة.

أما المرتبة الثالثة فكانت لمصالح البلدية، وذلك بنسب مختلفة 8% عنابة، 6% البوني، 4% سيدي عمار و 2% برحال، فالمواطن وعند تنقله إلى مصالح البلدية بغرض استخراج الوثائق الإدارية، يتم إعلامه من طرف الأعوان او موظفي الشباك أنه لم يعد من الضروري التنقل إلى مصالح البلدية للحصول على الوثيقة وأن وهذا ما لاحظناه من خلال شبكة الملاحظة فيما يخص مؤشر " اتصالات شفوية وارشادات تحريرية من قبل الموظفين في حال وجود مشكل او خطأ ما" (درجة متوسطة)، ومؤشر " استعداد دائم من قبل الموظفين للرد على الاستفسارات بسرعة" (درجة متوسطة) وذلك من خلال تردنا على مصالح البلدية في مختلف مراحل الدراسة.

جدول رقم (06): معرفة المواطن بإمكانية إستخراج الوثائق الإدارية (استمارة/طلب/شهادة) من الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت دون الحاجة للتنقل إلى مقر البلدية +مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
5.25	21	01	01	08	08	05	05	07	07	وسائل الإعلام	نعم
6.75	27	04	04	09	09	02	02	12	12	مصالح البلدية	
9.75	39	06	06	12	12	02	02	19	19	الاتصال الشخصي	
78.25	313	89	89	71	71	91	91	62	62	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين والذين قدر عددهم 313 من أصل 400 مفردة، بنسبة 78.25% ليسو على دراية بإمكانية استخراج الوثائق الإدارية (استمارة/طلب/شهادة) من الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت دون الحاجة للتنقل إلى مقر البلدية، في حين قلت نسبة المبحوثين

الذين يعلمون ذلك، حيث قدرت بـ 21.75%، إذ يمكن تفسير عدم امتلاك المعلومة من قبل معظم أفراد العينة، بتقصير الإدارة العمومية في إعلام المواطن بهذا الاجراء، وحقه في الحصول على المعلومات الحكومية وهو حق تضمنه المواثيق الدولية والدستور الجزائري، أيضا غياب ثقافة المواطن الإلكتروني في الجزائر كما أشرنا سابقا في الجدول رقم (5).

وهذا الإجراء جاء نتيجة لتعميم استعمال الإعلام الآلي والانترنت واستحداث السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية، وهذا يدخل في إطار إستكمال الإصلاحات الحكومية لتحسين الخدمة العمومية، ليصبح بإمكان المواطن استخراج الوثائق الرسمية عبر شبكة الانترنت دون أن ينتقل إلى مقر البلدية.<sup>1</sup> وهو ما يسمح بإمكانية عرض وتحميل و استخراج الوثائق الإدارية (إستمارة/طلب/شهادة) عبر "خدمة إستماراتي" وهي خدمة تسمح بتنزيل هذه الوثائق بشكل الكتروني عبر الأنترنت مثل: إستمارة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية للأشخاص الحاصلين على جواز السفر البيومتري، إستمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية، إستمارة طلب جواز السفر الإستعجالي، رخصة السياقة، شهادة طلب رخصة السياقة، إستمارة بيع وشراء المركبات، إستمارة طلب بطاقة ترقيم المركبات ذاتية الحركة، إستمارة بطاقة ترقيم المركبات، تعد إستغلال مؤسسات التسلية والترفيه، طلب بطاقة التاجر الأجنبي، طلب رخصة تنظيم اجتماع عمومي، إستمارة طلب التأشيرة، طلب رخصة إدارية لزواج مختلط، طلب شهادة التقسيم، طلب رخصة البناء، طلب رخصة التجزئة، طلب رخصة الهدم.

ما جعل هذا الأمر ممكن هو وجود سجل وطني الكتروني للحالة المدنية والنظام البيومتري، الذي فرضه مشروع المواطن الإلكتروني (تخصيص رقم التعريف الوطني لكل مواطن جزائري)، والقاضي بوضع رقم وطني للمواطن لجميع وثائق الهوية والحالة المدنية، وقد طرح ذلك من خلال وثيقة مشروع الجزائر الإلكترونية (2008-2013) الرامية لعصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - القناة الوطنية الثالثة A3، نشرة الثامنة: تصريحات وزير الداخلية و الجماعات المحلية الأسبق السيد نور الدين بدوي، 2016/01/01، (10: 20 سا).

<sup>2</sup> - خالد بودهان وآخرون: الحكم الراشد في الإدارة العمومية، إدارة عامة، الدفعة 39، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2006، ص (76).

كما كانت مصادر هذه المعلومات بالنسبة لأفراد العينة متنوعة، حيث جاء الاتصال الشخصي في المرتبة الاولى وذلك بالنسبة لأغلب البلديات، حيث كانت النسبة في بلدية عنابة 19% ، أما بلدية سيدي عمار فبلغت 12% و 06% بالنسبة لبلدية برحال، عدى بلدية البوني التي احتلت فيها وسائل الاعلام المرتبة الاولى بنسبة 7%، اذ جاء الاتصال الشخصي في المرتبة الثانية بنسبة 02%، أما باقي البلديات فقد احتلت فيها وسائل الاعلام المرتبة الثالثة كما يلي ، بلدية عنابة 07% ، بلدية سيدي عمار 08% ، برحال 01%، حيث بادرت مختلف وسائل الإعلام الجزائرية إلى عرض المعلومات الخاصة بهذا الإجراء، أما مصالح البلدية كمصدر فقد احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لبلدية عنابة 12%، بلدية سيدي عمار 09% بلدية برحال 04%، أما بالنسبة لبلدية البوني فقد جاءت بالتساوي في نفس المرتبة مع الاتصال الشخصي بنسبة 02% ، حيث بادرت مختلف الادارات المحلية (البلديات) إلى إعلام المواطنين الذين يترددون على مصالحها الادارية وشباك تقديم الخدمة، أنه يمكنهم استخراج الوثائق الإدارية سالفة الذكر من الكويع الرسمي للوزارة الوصية عبر الانترنت ، دون الحاجة إلى التنقل بعد أن كان ذلك محصورا في مقر بلدية والفروع الإدارية التابعة، وذلك في إطار إعلام المواطن بالاجراءات الجديدة للحصول على الخدمة .

جدول رقم (07): معرفة المواطن بإمكانية الحصول على (المعلومات المتعلقة بالخدمة/تحميل الوثائق الإدارية) باستخدامه للتطبيق الإلكتروني "إجراءاتي الإدارية" +مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
5.25	21	02	02	07	07	03	03	09	09	وسائل الإعلام	نعم
3.5	14	03	03	05	05	01	01	05	05	مصالح البلدية	
8.5	34	08	08	10	10	04	04	12	12	الاتصال الشخصي	
82.75	331	87	87	78	78	92	92	74	74	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية أفراد العينة والذين قدر عددهم بـ 331 مفردة من أصل 400 مفردة، بنسبة 82.75% ليسو على دراية بإمكانية الحصول على (المعلومات المتعلقة بالخدمة/تحميل الوثائق الإدارية) باستخدامهم للتطبيق الإلكتروني "إجراءاتي

الإدارية"، في حين قلت نسبة المبحوثين الذين يعلمون ذلك، حيث قدرت بـ 17.25%، إذ يمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية، بنفس الأسباب التي ذكرت سابقا خاصة وأن النتائج متقاربة مع الجدول رقم (05) و(06).

حيث خصصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تطبيق إلكتروني يحمل إسم "إجراءاتي الإدارية" للمواطنين للحصول على الخدمة بشكل إلكتروني، إذ يمكن تحميله من خلال متجر التطبيقات "Google Play Store" عبر الأنترنت، وهو تطبيق محمول يوفر كل المعلومات المتعلقة بالإجراءات الإدارية الخاصة بمصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية في إطار تسهيل الإجراءات الإدارية وتقريبها من المواطن، حيث أمر وزير الداخلية و الجماعات المحلية الأسبق نور الدين بدوي بتاريخ "الأحد (11-12-2016)" ، بإطلاق و لأول مرة في الجزائر تطبيق جديد عبر الهاتف الجوال يحمل عنوان "إجراءاتي"، الذي سيتمكن من خلاله كل المواطنين من التحصل على جميع المعلومات المتعلقة بأي إجراء إداري تقدمه مصالح وزارة الداخلية و الجماعات المحلية وتتدرج هذه العملية في إطار عصرنة الإدارة، وتخفيف إجراءات استخراج الوثائق الإدارية.<sup>1</sup>

ويضم التطبيق 3 أبواب هي: «دليل الإجراءات» والتي خصصت لتسهل على المواطن التعرف على جميع التفاصيل الخاصة بالإجراءات الإدارية اللازمة والمراحل المتبعة فيها، وباب تحت عنوان «دليل الجماعات المحلية» جاء كدليل للاتصال خاص بالجماعات المحلية يحمل أرقام كل الولايات والدوائر الإدارية والبلديات، بالإضافة إلى باب بعنوانين «أرقام مفيدة» يضم الأرقام الخضراء لوزارة الداخلية ومصالح الأمن والدرك الوطني والحماية المدنية وشركة «سونلغاز» ويأتي هذا التطبيق الجديد في إطار توجه الجزائر، نحو إدارة إلكترونية عصرية سريعة، مبنية على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أين تم اتخاذ عديد الإجراءات في سبيل تقديم خدمة عمومية نوعية للمواطنين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)، تاريخ التصفح 2020/01/09، (23:15 سا).

<sup>2</sup>- الموقع الإلكتروني لقناة النهار الإخبارية: [www.ennaharonline.com](http://www.ennaharonline.com) تاريخ التصفح 2020/01/09، (23:15 سا).



حيث يحتوي التطبيق الإلكتروني على نسختين "عربية وفرنسية"، إذ نجد في "دليل الإجراءات" إجراءات خاصة بالمواطنين تشمل ما يلي : الحالة المدنية( عقد الميلاد، عقد الزواج، عقد الوفاة، الدفتر العائلي، البطاقة العائلية للحالة المدنية)، رخصة السياقة(رخصة السياقة المؤقتة أو الإختيارية، رخصة السياقة النهائية، تجديد رخصة السياقة، تحويل رخصة السياقة)، ترقيم المركبات (الوثائق المكونة لملف طلب ترقيم المركبات في كل الحالات الممكنة مع ذكر التفاصيل الخاصة بكل حالة)، جواز السفر البيومتري(من هي الإدارة المعنية؟، مما يتكون ملف طلب جواز السفر البيومتري؟، متى وكيف يتم سحب جواز السفر البيومتري؟، ما هي مدة الصلاحية؟ تحميل الاستمارة، الطلب عبر الأنترنت من خلال التسجيل عبر الموقع الرسمي للوزارة كما أشرنا سابقا في تحليل وتفسير)، بطاقة التعريف الوطنية(من هي الإدارة المعنية؟، مما يتكون الملف طلب بطاقة التعريف الوطنية؟، كيف يتم سحب بطاقة التعريف الوطنية؟، ما هي مدة الصلاحية؟ استمارة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية للأشخاص الحاصلين على جواز السفر البيومتري واستمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترين الإلكترونيين)، شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة(من هي الإدارة المعنية؟، ما هي الوثائق المطلوبة؟، ما هي مدة الصلاحية؟)، دفن ونقل الجثامين " المواطنين والأجانب"، خروج القصر إلى الخارج، النشاطات المقننة، الحياة الجموعية السياسية، الحياة المدنية، الإنتخابات.

وهناك أيضا إجراءات خاصة بالأجانب في الجزائر وهي تشمل بطاقة المقيم الأجنبي(من هي الإدارة المعنية؟، مما يتكون الملف المطلوب؟ إصدار بطاقة المقيم الأجنبي صالحة لمدة عشر (10) سنوات، إيداع ملف الطلب، ما هي مدة صلاحيتها؟) ، البطاقة المهنية(مقدمة قانونية، من هي الإدارة المعنية؟، مما يتكون الملف المطلوب؟، من يقوم بتسليم بطاقة التاجر الأجنبي في الجزائر؟، مدة صلاحية البطاقة المهنية)، الزواج المختلط(من هي الإدارة المعنية؟، مما يتكون الملف المطلوب؟)، تمديد التأشيرات، دفن ونقل الجثامين، إضافة إلى دليل الجماعات المحلية الذي يحتوي على معلومات عن كل ولايات الوطن والولايات المنتدبة والدوائر والبلديات( الهاتف، الفاكس، العنوان، البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني)، ويشمل التطبيق أيضا مجموعة من الأرقام المفيدة مثل الرقم الأخضر لوزارة الداخلية والجماعات المحلية (1100)، الشرطة (1548)، الدرك الوطني (1055)، الحماية المدنية (14)، سونلغاز (3303)، إختطاف الأطفال (104)، سيبال (1594)، وعند ملاحظة هذه الخدمات والمعلومات نجد أنها نفسها تقريبا التي يقدمها الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتي أشرنا إليها بالتفصيل في تحليل

وتفسير الجدول رقم (05) و(06) ، مع السهولة في الإستخدام التي يمنحها التطبيق الإلكتروني من الناحية التقنية مقارنة بالموقع.

كما أعلنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية عن دخول تطبيق إلكتروني جديد حيز الخدمة " استشارتك "Istichara Tic" تجسيدا لمبادئ الديمقراطية التشاركية وتعزيزا لآلياتها، الذي يمكن المواطنين من المشاركة في تسيير شؤونهم المحلية عبر إبداء آرائهم في اختيار المشاريع التنموية على مستوى بلدياتهم، وذلك عن طريق الولوج إلى الموقع الرسمي للوزارة: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) حيث أعلنت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية أن هذا التطبيق يندرج ضمن إستراتيجية العصرية المنتهجة من طرف دائرتها الوزارية والتي تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وتضفي أكثر شفافية وفعالية على القرارات المتخذة محليا.<sup>1</sup>

جدول رقم (08): معرفة المواطن بإجراء تقليص الملفات الإدارية + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
32.75	131	33	33	34	34	36	36	28	28	نعم	وسائل الإعلام
25.25	101	27	27	24	24	20	20	30	30		مصالح البلدية
19.5	78	21	21	22	22	19	19	16	16		الاتصال الشخصي
22.5	90	19	19	20	20	25	25	26	26	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100		المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين ( 310 مبحوث، بنسبة إجمالية قدرت بـ 77.5% ) يعرفون بأن الملفات الإدارية قد تم تقليصها وذلك من خلال إلغاء عدد من الوثائق الخاصة ببعض الملفات الإدارية، في حين قدرت نسبة المواطنين الذين لا يعرفون بذلك 90 مبحوث بنسبة 22.5% موزعة كما يلي:

<sup>1</sup>-الموقع الرسمي للإذاعة الجزائرية: [www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz)

26% بالنسبة لبلدية عنابة، 25% بالنسبة لبلدية البوني، 20% خاصة ببلدية سيدي عمار و 19% خاصة ببلدية برحال.

ففي إطار الإصلاحات السياسية التي تم الشروع فيها من قبل السلطات العمومية تطبيقا للقرارات التي اتخذها رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة، صدرت تعليمة من وزير الداخلية الأسبق **دحو ولد قابلية** تقضي بتخفيف الملفات الإدارية وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية، حيث تقرر إلغاء بعض الوثائق الإدارية التي أصبح إبقاؤها عبء على المواطن وعلى السير الحسن للمصالح المكلفة بإصدارها في آن واحد، وتخص إجراءات التخفيف هذه ملفات طلب بعض الخدمات العمومية مثل: بطاقة التعريف، رخصة السياقة، البطاقة الرمادية وجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومتريين الإلكترونيين... إلخ والتي سنذكرها لاحقا بالتفصيل من خلال جدول توضيحي.

وتدعمت التعليمة بالمرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في جويلية 2015 الذي ألقى المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية، وتم التأكيد على ضرورة الالتزام بهذا المرسوم من خلال تعليمة أصدرها الوزير الأول السابق عبد المالك سلال ويتعلق الأمر بالتعليمة رقم 292 المؤرخة في 21 سبتمبر 2015 (أنظر ملحق رقم 05) وكانت تفيد بأنه إجباريا وبالضرورة أن يكون هذا الترتيب الجديد المتعلق بوثائق الحالة المدنية عمليا في أجل أقصاه الفاتح نوفمبر من سنة 2015، كما ألح فيها الوزير السابق على ضرورة التنفيذ الصارم والعاجل لما جاء في المرسوم التنفيذي السابق الذكر.

**الإجراءات التخفيفية المتخذة لفائدة المواطن من طرف المصالح المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية:**

في إطار تقييم جهود الدولة الرامية إلى تخفيف المزيد من العبء على المواطن في الحصول على الخدمات المرفقية التي تقدمها المرافق العمومية المحلية التابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، والتي تركزت بإصدار ترسانة من النصوص القانونية و التنظيمية و المناشير و التعليمات منذ سنة 2012 إلى غاية اليوم، و التي شكلت جهاز قانوني و تنظيمي مرجعي لكل الإجراءات المتخذة، قامت مصالح ولاية سيدي بلعباس بتنظيم دورات و ملتقيات

لفائدة الدوائر و البلديات بهدف التذكير بهذه الإجراءات التخفيفية و الوقوف على العقبات و الصعوبات المترتبة عن تطبيقها.

و استنادا إلى التعليمات الوزارية رقم 358 المؤرخة في 2016/02/22 الصادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، و المبلغة إلى الدوائر و البلديات بموجب الإرسال رقم 378 المؤرخ في 2016/02/25 للسيد الأمين العام للولاية، فان إنجاح الجهود المبذولة من طرف الدولة، مرهون من جهة بمدى اطلاع كافة الأعوان العاملين بالفضاءات المستقبلية للمواطن على كافة المستويات ، على هذه الإجراءات التخفيفية ، و من جهة أخرى بمدى نجاعة قنوات الاتصال بالمواطن.

و بناء على ما سبذكره، تم انجاز هذه الحوصلة الشاملة لمراجع للنصوص و التعليمات الصادرة الى غاية تاريخ 31 / 12 / 2016، فانتظار المزيد من الإجراءات الأخرى.

**\* الإجراءات التخفيفية للملفات الإدارية في الجزائر وفق النصوص القانونية والتنظيمية:**

### الحالة المدنية:

مرجع النص القانوني أو التنظيمي	مضمونه	الإجراء التخفيقي المتخذ
القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 الذي يعدل ويتم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 و المتعلق بالحالة المدنية، و قد أضيف قسم رابع بخمسة مواد (م25 مكرر إلى م 25 مكرر5)	يضم السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عقود الحالة المدنية الرقمية للمواليد و الوفيات و الزواج، لكل بلديات الوطن ، و هي عقود ممسوحة و محجوزة ابتداء من سجلات الحالة المدنية للبلديات و ترسل إلى مصلحة السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بوزارة الداخلية عبر الأنظمة المعلوماتية و الشبكات التي وضعت لهذا الغرض. يهدف السجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى تكوين قاعدة معطيات مركزية شاملة، تستغل عبر كافة بلديات الوطن لإصدار	تأسيس السجل الوطني الآلي للحالة المدنية .

	<p>عقود الحالة المدنية للمواليد و الوفيات و الزواج لأي شخص و من أية بلدية ،مجنبا المواطن عناء التنقل إلى البلدية التي سجلت بها عقوده</p>	
<p>القانون رقم 08/14 المؤرخ في 20/70 القانون رقم 2014/08/09 الذي يعدل ويتم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970 و المتعلق بالحالة المدنية .</p>	<p>أهم التعديلات الأخرى التي طرأت على الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970 المتعلق بالحالة المدنية و التي وردت في مضمون القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 نوردها فيما يلي : - أصبح سن الشهود الواجب ذكرهم في شهادات الحالة المدنية 19 سنة عوض 21 سنة. (م33) - تمديد أجال التصريح بالولادات في ولايات الجنوب إلى 20 يوما عوض 10 أيام. (م61) - تحديد مدة صلاحية عقد الميلاد ب10 سنوات. (م63) - تمديد أجال التصريح بالوفاة في ولايات الجنوب إلى 20 يوما. (م79) - أجل صلاحية عقد الوفاة غير محدد. (م80)</p>	<p>التعديلات التي طرأت على الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970 المتعلق بالحالة المدنية و التي وردت في مضمون القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 .</p>
<p>المرسوم التنفيذي رقم 211/10 المؤرخ في 2010/09/16 . القرار الوزاري المؤرخ في 2010/10/17 المحدد للمواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر</p>	<p>إصدار شهادة الميلاد المؤمنة 12خ عبر كامل بلديات الولاية بعد تنصيب المنظومة المعلوماتية الخاصة بذلك، و بذلك أصبحت البلديات تتوفر على شبكتين واحدة وطنية تختص بإصدار هذه الوثيقة لطالباها غير المولود بالبلدية، و الثانية محلية، تسمح بإصدار هذه الوثيقة لطالباها المولود بالبلدية.</p>	<p>شهادة الميلاد المؤمنة 12خ</p>

	تستعمل هذه الوثيقة في تكوين ملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين	
المرسوم التنفيذي رقم 75/14 المؤرخ في 2014/02/17 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية (14 وثيقة عوض 28 وثيقة)	تم وضع حيز التنفيذ المنظومة المعلوماتية التي تحمل نماذج ووثائق الحالة المدنية الجديدة و المحددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 75/14 المؤرخ في 2014/02/17 المتضمن تحديد وثائق الحالة المدنية، و الذي قلص عدد وثائق الحالة المدنية من 28 إلى 14، و تعمل البلديات حاليا بكل النماذج الجديدة	رقمنة و تقليص عدد وثائق الحالة المدنية
المرسوم التنفيذي رقم 204/15 المؤرخ في 2015/07/27 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.	إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، المطلوبة في الملفات الإدارية التي تدرسها الإدارات العمومية و السلطات الإدارية و الجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية و التي يمكن الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل.	إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية
المرسوم التنفيذي رقم 363/14 المؤرخ في 2014/12/15 المتضمن إلغاء إجراء التصديق على نسخ طبق الأصل للوثائق التي تصدرها الإدارات العمومية للدولة	تم إلغاء إجراء التصديق على الوثائق التي تصدرها الهيئات و الإدارات العمومية للدولة	إلغاء التصديق على الوثائق طبق الأصل

<p>المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 2015/12/10 المتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية</p>	<p>يمكن للمواطن الحصول على وثائق الحالة المدنية للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية بطريقة الكترونية عن طريق خدمة الانترنت.</p>	<p>إصدار وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية</p>
	<p>تكفلت مصالح وزارة الداخلية بوضع تطبيقية إعلامية تحت تصرف البلديات مخصصة لتنسيق عملية قيد البيانات الهامشية على عقود الحالة المدنية المغفلة فيما بين كل بلديات الوطن</p>	<p>معالجة إغفال قيد البيانات الهامشية على عقود الحالة المدنية</p>
<p>الاتفاقية الإطار المبرمة بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و وزارة الشؤون الخارجية و التعاون الدولي. المبلغة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 928 المؤرخ في 2013/11/17 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة 2015 .</p>	<p>تم فتح مكاتب على مستوى شبابيك الحالة المدنية للبلديات تختص بتلبية طلبات المواطنين المولودين بالخارج والمقيمين بالوطن لغرض الحصول على وثائق الحالة المدنية التي تخصهم ،من وزارة الشؤون الخارجية ، و ذلك بواسطة تعيين عون مراسل من مصالح الولاية (م ت ش ع) لدى الوزارة المذكورة</p>	<p>تكفل مصالح الولاية بسحب و ايداع ملفات طلب وثائق الحالة المدنية للمواطنين المولودين بالخارج و المقيمين بالجزائر</p>

وثائق الهوية و السفر (بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري الالكتروني):

مرجع النص القانوني أو التنظيمي	مضمونه	الإجراء التخفيفي المتخذ
<p>القانون رقم 03/14 المؤرخ في 2014/02/24 المتعلق بسندات و وثائق السفر</p>	<p>وضع حيز العمل 52 مصلحة بيومتريه، بالبلديات و واحدة (01) بمقر دائرة سيدي بلعباس</p>	<p>إصدار جواز السفر البيومتري.</p>
<p>المادة الثامنة من القانون رقم 03/14</p>	<p>أصبحت مدة صلاحية جواز السفر</p>	<p>تمديد صلاحية جواز</p>

<p>المؤرخ في 2014/02/24 المتعلق بسندات و وثائق السفر</p>	<p>اليومتري عشر (10) سنوات بالنسبة للأشخاص البالغين سن 19 سنة فما فوق.</p>	<p>السفر البيومتري إلى عشر سنوات.</p>
<p>البرقية الرسمية رقم 2592 المؤرخة في 2015/10/19 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسله إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2288 المؤرخ في 2015/10/26 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة 2015 .</p>	<p>يحق للمواطن الاحتفاظ بجواز السفر العادي ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري جديد مع تقديم تعهد بإرجاع جواز السفر العادي المحتفظ به عند استلامه لجوز السفر اليومتري الجديد</p>	<p>إمكانية الاحتفاظ بجواز السفر العادي من طرف صاحبه ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري</p>
<p>البرقية الرسمية رقم 1253 المؤرخة في 2015/10/17 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسله إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2272 المؤرخ في 2015/10/10 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة 2015 .</p>	<p>تبسيط الإجراءات الواجب إتباعها من طرف المواطن لتقديم طعن حول عدم استفادته من جواز سفر بيومتري بسبب سوابق عدلية، بتقديم طعن معلل لدى الدائرة أو البلدية حسب الحالة.</p>	<p>الطعون الخاصة بجوازات السفر المرفوضة</p>
<p>البرقية الرسمية رقم 1255 المؤرخة في 2015/10/17 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسله إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2270 المؤرخ في 2015/10/20 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة 2015 .</p>	<p>عدم اشتراط الإقامة لإيداع ملف طلب جواز سفر بيومتري داخل إقليم الولاية، حيث يحق لأي مواطن اختيار المصلحة البيومترية عبر كل البلديات و الدوائر داخل إقليم الولاية لإيداع ملفه لطلب جواز سفر بيومتري</p>	<p>عدم اشتراط الإقامة لإيداع ملف طلب جواز سفر بيومتري</p>
<p>المرسوم التنفيذي رقم 16-58 المؤرخ في</p>	<p>يحق للمواطن المغترب الموجود</p>	<p>جواز السفر الاستعجالي</p>



<p>2016/02/03 المنشور الوزاري رقم 1391 المؤرخ في 2016/02/21 المتعلق بشروط إعداد و إصدار جواز السفر ألاستعجالي.</p>	<p>بصفة مؤقتة بالجزائر و الذي لا يحوز على جواز سفر بيومتري الحصول على جواز سفر استعجالي من مصالح وزارة الشؤون الخارجية. كما يحق للمواطن المقيم الذي يرغب في السفر للخارج لأسباب استعجاليه طارئة الحصول على جواز سفر استعجالي من طرف الوالي.</p>	
	<p>يمكن للمواطن من متابعة مراحل إصدار جواز سفره البيومتري عبر بوابة الانترنت لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية. كما تم تزويد الدوائر و البلديات بتطبيقات إعلامية انترنت على مستوى المصالح البيومترية لمتابعة مراحل الانجاز و تبليغ المواطن</p>	<p>متابعة إصدار جواز السفر البيومتري</p>

وثائق المركبات (بطاقة ترقيم المركبات - بطاقة مراقبة المركبات - رخص السياقة):

مرجع النص القانوني أو التنظيمي	مضمونه	الإجراء التخفي المتخذ
<p>البرقية الرسمية رقم 2769 المؤرخة في 2015/11/10 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسلة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2353 المؤرخ في</p>	<p>تم إلغاء شهادة الإقامة للأشخاص القصر الأقل من 19 سنة من مكونات الملفات خاصة بالوثائق التي تصدرها الجماعات المحلية ، مع الاكتفاء بذكر عنوان إقامة</p>	<p>إلغاء شهادة الإقامة للأشخاص أقل من 19 سنة.</p>

<p>أحد الأبوين حسب الحالة على استمارة الطلب. التنظيم و الشؤون العامة 2015 . 12/11/2015 الصادر عن مديرية</p>	<p>إمكانية الاحتفاظ بجواز السفر العادي من طرف صاحبه ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري</p>	<p>أحد الأبوين حسب الحالة على استمارة الطلب. التنظيم و الشؤون العامة 2015 . 12/11/2015 الصادر عن مديرية</p>
<p>البرقية الرسمية رقم 2592 المؤرخة في 2015/10/19 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسله إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2288 المؤرخ في 2015/10/26 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة 2015 .</p>	<p>يحق للمواطن الاحتفاظ بجواز السفر العادي ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري جديد مع تقديم تعهد بإرجاع جواز السفر العادي المحتفظ به عند استلامه لجوز السفر البيومتري الجديد</p>	<p>إمكانية الاحتفاظ بجواز السفر العادي من طرف صاحبه ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري</p>
<p>لغرض توحيد مكونات الملفات التي يقدمها المواطن من أجل الحصول على الوثائق مهما كانت طبيعتها و التي تختص بإصدارها البلديات و الدوائر و الولايات ، عبر كامل الوطن، قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بإنشاء مدونة شاملة على مستوى بوابتها للانترنت لجرد مكونات الوثائق.</p>	<p>لغرض توحيد مكونات الملفات التي يقدمها المواطن من أجل الحصول على الوثائق مهما كانت طبيعتها و التي تختص بإصدارها البلديات و الدوائر و الولايات ، عبر كامل الوطن، قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بإنشاء مدونة شاملة على مستوى بوابتها للانترنت لجرد مكونات الوثائق.</p>	<p>توحيد ملفات طلب الوثائق</p>

الإجراءات التخفيفية للملفات الإدارية الأخرى:

مرجع النص القانوني أو التنظيمي	مضمونه	الإجراء التخفيفي المتخذ
<p>المرسوم التنفيذي رقم 15- 19 المؤرخ في 2015/01/25 الذي يحدد كيفية تحضير عقود التعمير و تسليمها.</p>	<p>إجراءات جديدة لفائدة المواطن من أجل الحصول على عقود التعمير و هي شهادة التعمير، رخصة التجزئة، شهادة التقسيم، رخصة البناء، شهادة المطابقة و رخصة الهدم</p>	<p>عقود التعمير</p>

<p>تم تنصيب خلية استماع و تنسيق بمقر الولاية لطرح شكاوى و تظلمات المواطنين عبر الهاتف رقم 11-00 المربوط بالشبكة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، تشرف عليها مصالح الديوان للولاية و يتم متابعة النتائج المخصصة لهذه الشكاوى و التظلمات من طرف المفتشية العامة للولاية.</p>	<p>تنصيب خلية استماع و تنسيق بمقر الولاية لطرح شكاوى و تظلمات المواطنين عبر الرقم الأخضر 00-11 .</p>
--	--

**\* الإجراءات التخفيفية على المستوى المحلي:**

- لامركزية عملية البث في مخالقات سحب رخص السياقة بحل اللجنة الولائية و تشكيل لجان على مستوى الدوائر لتفادي عناء تنقل السائقين الذين سحبت منهم رخص سياقتهم إلى مقر الولاية، و الامتثال أمام لجان اختصاص دوائهم.
- توسيع عملية منح التفويض بالإمضاء لوثائق تنقل الأشخاص و وثائق المركبات إلى الأمناء العاميين للدوائر و البلديات و موظفي الدوائر الكبرى.
- إعطاء التعليمات اللازمة لضباط الحالة المدنية لمنح التفويض بإمضاء وثائق الحالة المدنية لمفوضي شبابيك الحالة المدنية.
- فتح المزيد من الملحقات الإدارية البلدية الريفية و الحضرية عبر بلديات الولاية.
- إلغاء المواعيد بالنسبة لإيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري، حيث يمكن للطالب إيداع ملفه مباشرة لدى المصلحة البيومترية التي يختارها، بما فيها المصلحة البيومترية لدائرة المصدر: بالإعتماد على الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)
- أمّا عن مصدر معرفة المواطن بهذا الإجراء الذي بادرت به الحكومة الجزائرية، فقد تبين بين جمهور المبحوثين، حيث كانت وسائل الإعلام في صدارة الترتيب بالنسبة لمعظم البلديات عدى بلدية عنابة حيث احتلت وسائل الاعلام المرتبة الثانية وذلك بنسبة 28% ، أمّا

فيما يخص بلدية البوني 36% ، 34% في بلدية سيدي عمار و 33% بالنسبة لبلدية برحال، في حين كانت مصالح البلدية في المرتبة الثانية: عدى بلدية عنابة حيث احتلت فيها مصالح البلدية المرتبة الاولى بنسبة 30% ، أما باقي البلديات فقد كانت النسب كالتالي: 20% البوني، 24% سيدي عمار، 27% برحال.

أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب الاتصال الشخصي: عنابة 16%، البوني 19%، سيدي عمار 22%، برحال 21% .

جدول رقم (09): معرفة المواطن بإمكانية إدراج طلب حصوله على بطاقة التعريف البيومترية الالكترونية عبر رقم جواز السفر البيومتري من خلال الانترنت حيث يتم إبلاغه بالاستلام عبر رسالة نصية قصيرة SMS + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
13	52	10	10	14	14	11	11	17	17	وسائل الإعلام	نعم
10.25	41	06	06	12	12	09	09	14	14	مصالح البلدية	
6.25	39	04	04	05	05	06	06	10	10	الاتصال الشخصي	
70.5	282	80	80	69	69	74	74	59	59	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة والذين قدر عددهم بـ 282 مفردة من أصل 400 مفردة، بنسبة 70.5% لا يعلمون بإمكانية إدراج طلب حصولهم على بطاقة التعريف البيومترية الالكترونية عبر رقم جواز السفر البيومتري من خلال الأنترنت حيث يتم إبلاغهم بالاستلام عبر إرسال رسالة نصية قصيرة SMS ، في حين قلت نسبة المبحوثين الذين يعلمون ذلك (29.5%)، حيث قدرت بـ 17.25%، وهذا ما تفسره نتائج الجداول رقم (05) و(06) و(07)، إذ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم لا يملكون المعلومات حول هذه الخدمات والاجراءات الجديدة.

حيث تعتبر هذه الخدمة من الخدمات الإلكترونية الجديدة، التي تسمح للمواطنين الحائزين على جواز السفر البيومتري من الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

وطلبها مباشرة عبر موقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ، دون التنقل إلى المصالح الإدارية (مصلحة الوثائق البيومترية)، شرط أن يكون لدى المواطن جواز سفر بيومتري، وتتمثل إجراءات الاستفادة من هذه الخدمة في ما يلي : المعلومات التي يتم طبعها على بطاقة التعريف الوطنية هي نفسها الموجودة على جواز السفر البيومتري، يجب على المواطن تحديد عنوان إقامته الحالية، يجب ادخال رقم الهاتف المحمول، وذلك لكي يتمكن من تلقي رسالة نصية قصيرة (SMS) تعلمه عن تاريخ و مكان استلام بطاقة التعريف الوطنية، يجب عليه إدخال على الصفحة الخاصة بخدمات عبر الأنترنت (خدمة طلب الجواز وبطاقة التعريف) على الموقع، رقم تعريفه الوطني و رقم جواز سفره البيومتري لمعاينة و تأكيد اللقب ، إسم و العنوان، كما تضع هذه الخدمة الإلكترونية بين يدي المستخدم كافة النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بهذا الإجراء<sup>1</sup>، ويمكن للمواطن تقديم هذا الطلب عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية أو عبر التطبيق الإلكتروني "إجراءاتاتي" كما أشرنا سابقا في الجدول رقم (05) و(06) و (07)، وقد بدأ التداول بجواز السفر البيومتري المطابق للمعايير العالمية المحددة من طرف المنظمة العالمية للطيران المدني في الجزائر منذ 2012 ولكن في تلك الفترة كانت العملية تتم على نطاق ضيق، غير أنه ومع أواخر 2014 تم تعميم العملية ليتوقف التداول بجواز السفر العادي منذ 25 نوفمبر 2015.

ويمكن تفسير ذلك أيضا بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة التي تناولت نظام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر (SMS) ودورها في تحقيق الولاء للعملاء في البنوك التجارية الأردنية ، *Electronic Banking Services System Through (SMS) and its Role in Achieving Customer Loyalty in the Jordanian Commercial Banks*، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما زادت ثقة و رضا و جودة خدمة العملاء في الخدمة المصرفية الإلكترونية عبر (SMS) زادت نسبة الولاء لديهم، حيث كان من توصيات هذه الدراسة زيادة الاهتمام بجودة الخدمة عبر الرسائل القصيرة (SMS) بشكل أوسع لتحقيق الولاء وتطوير الخدمة ومواكبة ما هو جديد في هذا المجال وإجراء دراسات دورية لمعرفة العوامل المؤثرة في استخدام خدمات الرسائل القصيرة (SMS) وذلك لكشف الأخطاء ومعالجتها في الوقت

<sup>1</sup>- للمزيد من التفاصيل أنظر خدمات عبر الأنترنت " خدمة جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين " <https://passeport.interieur.gov.dz/>

المناسب، ضرورة وضع أنظمة أكثر ثقة لخدمة الرسائل القصيرة ( SMS ) وذلك لتحقيق الولاء والاستمرارية مع العملاء<sup>1</sup>.

أما عن مصدر معرفة المواطنين بهذا الإجراء فقد تمثل في وسائل الإعلام بصفة أساسية، وذلك بنسبة 17% لدى مواطني بلدية عنابة، 11% بالنسبة لبلدية البوني، 14% في بلدية سيدي عمار و 10% بالنسبة لمواطني بلدية برحال، وهو ما تؤكد الدراسات التي أفادت بأن معظم الأفراد يعتمدون على وسائل الإعلام في تلقي المعلومات والمعارف المختلفة حول مختلف المواضيع، وهو ما شجع المؤسسات والمنظمات باختلافها على الاعتماد على وسائل الإعلام في توصيل أخبارها إلى الجمهور ونشر إعلانات تحمل معلومات وتصب في صالح المؤسسة<sup>2</sup>. وهو ما فعلته مؤسسات الدولة الجزائرية حيث طالما إعتمدت على وسائل الإعلام خاصة العمومية منها في توصيل أخبارها إلى جمهور المواطنين، لاسيما ما تعلق منها بجديد هذه المؤسسات فيما يخص الخدمات التي تقدمها للمواطن وغالبا ما يتم ذلك في شكل تصريحات يقدمها المسؤول الأول على هذه المؤسسات (الوزراء ) أو رؤساء المصالح لوسائل الإعلام، وهو ما نلاحظه في تشارات الأخبار على القنوات الوطنية المتنوعة.

---

<sup>1</sup>- ليث محمود احمد الحاج ، نظام الخدمات المصرفية الالكترونية عبر (SMS) ودورها في تحقيق الولاء للعملاء في البنوك التجارية الأردنية ، "Electronic Banking Services System Through (SMS) and its Role in Achieving Customer Loyalty in the Jordanian Commercial Banks" ، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،سنة 2012.

<sup>2</sup>- عبد المحسن بدوي محمد أحمد: مرجع سبق ذكره، ص (56).

جدول رقم (10): معرفة المواطن بإمكانية طلب جواز سفر استعجالي عبر الأنترنت +مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9.75	39	10	10	09	09	08	08	12	12	وسائل الإعلام	نعم
11.25	45	12	12	11	11	14	14	08	08	مصالح البلدية	
9	36	05	05	12	12	09	09	10	10	الاتصال الشخصي	
70	280	73	73	68	68	69	69	70	70	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 280 مبحوث من أصل 400 مبحوث، بنسبة 70%، وزعت كالتالي: 70% بلدية عنابة، 69% بلدية البوني، 68% بلدية سيدي عمار، 73% بلدية برحال، لا يعلمون بأنه يمكنهم طلب جواز سفر استعجالي عبر الأنترنت، ويمكن تفسير ذلك بأنه إجراء جديد في حد ذاته مقارنة بالإجراءات السابقة حيث لم يتم الإعلان عنه إلا في الآونة الأخيرة.

وقد جاء هذا الإجراء بناء على المرسوم التنفيذي رقم 16-58 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1437 الموافق لـ 03 فيفري 2016. حيث حدد الأخير الحالات التي يمنح فيها وكذا الشروط الخاصة به، حيث يخضع لبعض شروط جواز السفر البيومتري لاسيما ما تعلق منها بحقوق الطابع، وقد حددت مدة صلاحية جواز السفر الاستعجالي بسنة واحدة على الأكثر تسري ابتداءً من تاريخ إصداره ولا يمكن تمديدها، على أن يعاد إلى السلطة المختصة عند صدور جواز السفر البيومتري الإلكتروني للمعني بالأمر، (أنظر ملحق رقم 11).

حيث يمكن للمواطنين طلب جواز السفر الإستعجالي عبر الأنترنت من خلال الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتطبيق الإلكتروني "إجراءاتي" كما جاء بالتفصيل في الجول رقم (05) و رقم (06).

أمّا بخصوص المواطنين الذين أجابوا بأنهم يعلمون بهذا الإجراء فقد عددهم بـ 120 مبحوث، وقد علموا بذلك من خلال وسائل الإعلام (12% عنابة، 08% البوني، 09% سيدي

عمار و10% برحال)، حيث بادرت وسائل الإعلام الجزائرية إلى نقل تصريح وزير الداخلية والجماعات المحلية الأسبق نور الدين بدوي والذي أعلن من خلاله عن هذا الإجراء الجديد، حيث أفاد الوزير الأسبق أن هذا الإجراء جاء لتسهيل أمور السفر للمواطن الجزائري في الحالات الاستعجالية، وهذا دائما في إطار سياسة تحسين الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن ما جاء في القانون 88. 131 المؤرخ في 04 يوليو سنة 1988 والذي جاء لينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تحديد واجبات الإدارة اتجاه المواطن.<sup>1</sup>

وهناك من المبحوثين من علم بشأن جواز السفر الاستعجالي من خلال تواصله إما مع الأصدقاء، الزملاء أو غيرهم من أعضاء شبكة العلاقات الشخصية للفرد، وذلك بنسبة 10% في بلدية عنابة، 9% في بلدية البوني، 12% في بلدية سيدي عمار، 5% في بلدية برحال إضافة إلى ذلك هناك فئة من المبحوثين أفادت بأنها عملت بالأمر من خلال ترددها على مصالح البلدية والإطلاع على لوحة الإعلانات الخاصة بنقل المعلومات الجديدة التي تهم المواطن، وذلك بنسبة 8% في بلدية عنابة، 14% في بلدية البوني، 11% في بلدية سيدي عمار، 12% في بلدية برحال.

<sup>1</sup> - محمود القدوة: مرجع سبق ذكره، ص (80 - 81)



جدول رقم (11): معرفة المواطن بإمكانية تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية إلكترونياً عبر الأنترنت بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عناية		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
26.5	106	14	14	29	29	30	30	33	33	وسائل الإعلام	نعم
14.5	58	10	10	15	15	14	14	19	19	مصالح البلدية	
14.5	58	10	10	15	15	19	19	14	14	الاتصال الشخصي	
44.5	178	66	66	41	41	37	37	34	34	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك فئة ليست بالقليلة من المبحوثين تجهل أنه يمكنها تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية إلكترونياً عبر الأنترنت بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر وذلك بمجموع 178 مبحوث ( 44.5 % ) على مستوى البلديات الأربعة من إجمالي 400 مبحوث، مصالح البلدية بينما احتلت وسائل الاعلام المرتبة الاولى في مقابل الفئة التي لا تعلم بهذا الإجراء هناك فئة من المبحوثين صرحت بمعرفتها بالأمر، ويقدر عددهم بـ 222 مبحوث، واختلف المصدر الذي علموا منه بالأمر، حيث جاءت وسائل الإعلام كمصدر أول للمعلومة في كل من بلدية عنابة بنسبة 33% ، بلدية البوني بنسبة 30% بلدية سيدي عمار وذلك بنسبة 29% و 14% بالنسبة لبلدية برحال، إذ سارعت وسائل الإعلام الوطنية العمومية (الأرضية، الثالثة A3 ، canale algerie) والخاصة ( قناة النهار، البلاد، الشروق news، الجزائرية1) إلى نشر هذا الخبر عبر مختلف نشراتها الإخبارية، أين تظهر مقدمة الإعلان وهي تنتقل الخبر إلى الجمهور وتشرح له كيفية الاستفادة من الخدمة انطلاقاً من الدخول عبر الموقع الخاص بوزارة العدل وإتباع مجموعة من التعليمات التي تضمن للمواطنين تلقي خدمة تصحيح اخطاء وثائق الحالة المدنية إلكترونياً بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر عبر شبكة الانترنت بنجاح.

حيث بدأ تفعيل هذا الإجراء وانطلاق خدمة تصحيح الأخطاء في وثائق الحالة المدنية على مستوى بلديات الوطن ابتداء من 15 جويلية 2016 ، في إطار تحسين الخدمة العمومية و تخفيف الإجراءات الإدارية، حيث اعلمت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية كافة المواطنين أنه بإمكانهم، ابتداء من 15 جويلية 2016، طلب تصحيح الأخطاء الواردة في وثائقهم للحالة المدنية عبر الموقع الرسمي للوزارة العدل، وعلى مستوى أي بلدية من التراب الوطني، دون الحاجة إلى التنقل على مستوى المحاكم المختصة إقليميا، و قد سمح الترابط الإلكتروني بين مصالح وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و مصالح وزارة العدل بتجسيد هذا الإجراء الجديد المسير بصفة رقمية، الذي يرمي إلى ضمان خدمة عمومية أفضل للمواطن.

كما اعتمد المواطنين على وسائل الاتصال الشخصي كمصد لهذه المعلومة، حيث احتل المركز الثالث في بلدية عنابة بنسبة 14%، وجاءت في المرتبة الثانية في البلدية البوني بنسبة 19% ، وبالتساوي مع مصالح البلدية في كل من بلدية سيدي عمار 15% و برحال 10% وهذا في إطار ما تقدمه مصالح البلدية للمواطنين من معلومات حول هذا الإجراء الجديد، وهذا ما لاحظناه من خلال شبكة الملاحظة ، حيث لاحظنا أن موظفي الشباك والأعوان على مستوى المصالح البلدية يقومون بإعلام المواطنين أنه يمكنهم تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية إلكترونيا عن طريق الأنترنت.

جدول رقم (12): معرفة المواطن بإمكانية إرسال الشكاوي إلكترونيا (إبلاغ عن مشكلة/تقديم طلب/ تقديم اقتراح/أدلي بملاحظة) عبر الموقع الرسمي للوزارة الوصية مع تلقىك للرد عبر بريدك الإلكتروني الشخصي + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
12.75	51	07	07	10	10	19	19	15	15	وسائل الإعلام	نعم
10.5	42	10	10	18	18	09	09	05	05	مصالح البلدية	
3.25	13	05	05	01	01	06	06	01	01	الاتصال الشخصي	
73.5	294	78	78	71	71	66	66	79	79	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تباين في المستوى المعرفي لدى المبحوثين فيما يخص هذا الإجراء، فمن الملاحظ من خلال النتائج الإحصائية أن أكثر من نصف أفراد العينة يجهلون إمكانية إرسال الشكاوي إلكترونيا (إبلاغ عن مشكلة/تقديم طلب/ تقديم اقتراح/أدلي بملاحظة) عبر الموقع الرسمي للوزارة الوصية مع تلقي الرد عبر البريد الإلكتروني الشخصي.

حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين يجهلون ذلك بـ 79% بالنسبة لمواطني بلدية عنابة، 66% في بلدية البوني، في حين عادت نسبة 71% لبلدية سيدي عمار، و78% لبلدية برحال ليكون مجموع ذلك 294 مبحوث من أصل 400 مفردة، بنسبة تصل إلى 73.5%. وفي مقابل ذلك قدرت نسبة المبحوثين الذين يعلمون بذلك (106 مبحوث من أصل 400 مبحوث، بنسبة 26.5%).

وتعتبر هذه الخدمة من الخدمات الإلكترونية المتاحة على الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر أيقونة تفاعلية "شكاوي وطلبات" حيث يطلب من المستخدم ملء كافة المجالات من الإسم واللقب والعنوان، الولاية، البلدية، الهاتف، البريد الإلكتروني، موضوع الطلب (إبلاغ عن مشكلة/تقديم طلب/ تقديم اقتراح/أدلي بملاحظة)، وجهة الرسالة (الحالة المدنية، جواز السفر البيومتري،

بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية، رخصة السياقة، ترقيم المركبات، السكن، الإنتخابات، الحياة الجمعوية، النشاطات المقننة، الطرق، النظافة، الصحة العمومية، مخاطر البناء، صيانة الناطق الخضراء، أخرى...) وخانة خاصة بالرسالة التي يريد المواطن إرسالها، كما يمكن للمواطنين إرسال الشكاوي عبر الموقع الرسمي لولاية عنابة <http://wilaya-annaba.com/>، حيث يقوم الوالي شخصيا بالرد على المواطنين من خلال بريدهم الشخصي.

أمّا عن مصدر معرفة المبحوثين بهذا الإجراء فقد اختلفت فكانت وسائل الإعلام هي المصدر، حيث احتلت صدارة الترتيب بالنسبة لبلديتي عنابة 15% البوني 19% بينما احتلت المرتبة الثانية مقارنة بباقي المصادر بالنسبة لبلدية سيدي عمار 10%، وبلدية برحال 07%

جدول رقم (13): معرفة المواطن بتخصيص رقم هاتفي (الرقم الأخضر 1100) من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية للإستماع لإنشغالاته حول الخدمة + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9.75	39	07	07	10	10	09	09	13	13	وسائل الإعلام	نعم
5.75	23	04	04	02	02	07	07	10	10	مصالح البلدية	
4.5	18	02	02	05	05	03	03	08	08	الاتصال الشخصي	
80	320	87	87	83	83	81	81	69	69	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تباين في المستوى المعرفي لدى المبحوثين فيما يخص هذا الإجراء، فمن الملاحظ من خلال هذه النتائج الكمية أن أكثر من نصف أفراد العينة (320 مبحوث) من أصل 400 مفردة، بنسبة 80% يجهلون بتخصيص رقم هاتفي (الرقم الأخضر 1100) من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية للإستماع لإنشغالاتهم حول الخدمة، حيث على البلديات كما يلي: 69% بالنسبة لمواطني بلدية عنابة، 81% في بلدية البوني، في حين عادت نسبة 83% لبلدية سيدي عمار، و87% لبلدية برحال، وهذا ما تفسره الجداول الإحصائية رقم (05)، (06)، (07)، (09)، (10)، (11)، (12) حيث ان أغلب أفراد العينة لا يعلمون بهذه الإجراءات الجديدة المتخذة من قبل الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن،

حيث خصص مركز للنداء "Centre Dappelle" من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية للمواطنين عبر الرقم الأخضر (1100) للإستماع إلى كل إنشغالاته حول الخدمة، حيث يمكن للمواطن الإتصال بهذا الرقم 24/24 سا و 7/7 طيلة أيام الأسبوع، بإستخدام اللغة العربية أو الفرنسية، لطلب معلومات حول ملف إداري (الحالة المدنية، جواز السفر البيومتري الإلكتروني وبطاقة التعريف الوطنية، لرخصة السياقة وبطاقة تركيب المركبات، للنشاطات الجموعية، للنشاطات المنظمة، لإجراءات إدارية أخرى يطلب إدخال رمز الولاية)، أو لطرح إنشغال أو مقترح للإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية أو لطرح إنشغال أو مقترح لولاية ما مع تشكيل رمز الولاية المعنية، حيث يحصل المواطن على

كل المعلومات والإرشادات التي يحتاجها حول الخدمة، كما نجد الرابط الخاصة بالرقم الأخضر عبر

موقع الوزارة [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)

حيث توجد نسبة من أفراد العينة على علم بهذا الإجراء إذ قدرت 20% ، أمّا عن مصدر معرفة المبحوثين بهذا الإجراء فقد اختلف، فكانت وسائل الإعلام هي المصدر الأول بالنسبة لكل البلديات، كما يلي بلدية عنابة 13%، بلدية البوني 09% ، بلدية سيدي عمار 10%، وبلدية برحال 07%، في حين جاءت مصالح البلدية في المركز الثاني بالنسبة لأغلب البلديات، بلدية عنابة 10%، بلدية البوني 07% بلدية برحال 04%، بإستثناء بلدية سيدي عمار حيث إحتلت فيها مصالح البلدية المركز الثالث بنسبة 02%، بينما جاء الإتصال الشخصي في المركز الأخير كمصدر لهذه المعلومة بالنسبة لأغلب البلديات: 08% لبلدية عنابة، 03% لبلدية البوني، إلا بلدية سيدي عمار حيث إحتل فيها الإتصال الشخصي المركز الثاني وذلك بنسبة 05%.

جدول رقم (14): معرفة المواطن بوجود صفحة رسمية ( لبلديتك/ولايتك/الوزارة الوصية ) عبر موقع "فيسبوك" تكون فيها النقاشات متبادلة (موظفين/ مواطنين) بطريقة مباشرة + مصدر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9.75	39	13	13	07	07	09	09	10	10	وسائل الإعلام	نعم
22.5	90	25	25	20	20	22	22	23	23	مصالح البلدية	
37	148	34	34	38	38	40	40	36	36	الاتصال الشخصي	
30.75	123	28	28	35	35	29	29	31	31		لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة تعلم بوجود صفحة رسمية للبلدية والولاية و الوزارة الوصية عبر موقع "فيسبوك" ، حيث جاء الإتصال الشخصي كمصدر أول لهذه المعلومة ، بـ 36% بالنسبة لمواطني بلدية عنابة، 40% في بلدية البوني، نسبة 38% لبلدية سيدي عمار، و34% لبلدية برحال، في حين عادت المرتبة الثانية لمصدر مصالح البلدية بنسبة 23% في بلدية عنابة، 22% في بلدية البوني، 20% في بلدية 25% في بلدية برحال، كما عادت المرتبة الثالثة لوسائل الإعلام بنسبة 10% في بلدية عنابة، 07% في بلدية البوني، 09% في بلدية سيدي عمار، 13% في بلدية برحال، ليكون مجموع ذلك 277 مبحوث مبحوث من أصل 400 مفردة، بنسبة إجمالية تصل إلى 69.25%.

ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بمقارنتها بنتائج الجداول السابقة، حيث أن أغلب أفراد العينة ليس لديهم دراية بمعظم الإجراءات الجديدة المتخذة من قبل الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية، بينما نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة هم على علم بوجود مواقع للتواصل الإجتماعي "فيسبوك" للهيئات الحكومية (البلدية، الولاية، الوزارة) ، وهذا يعود لغياب ثقافة المواطن الإلكتروني كما سبق الذكر في تحليل الجدول رقم (05)، كما يمكن تفسير هذه النتائج أيضا بنسبة المشتركين في هذه الشبكات الإجتماعية ونسب الإعجاب بها، حيث تملك وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وكل من ولاية عنابة والإدارات المحلية

(البلديات) محل الدراسة، فضاء رقمي للتواصل مع المواطنين ، من خلال صفحة رسمية عبر مواقع التواصل الإجتماعي " فيسبوك" وتويتر "، إذ بلغ عدد المعجبين بالصفحة الخاصة بالوزارة على الفيسبوك 151 792 معجب، وعدد المتابعين 157 173 متابع، كما بلغ عدد المعاينات 6108 معاينة، أما موقع تويتر فهناك 886 إعجاب و 51.5 ألف مشترك و 94 إشتراك و 1777 ألف تغريدة، إذ تعد هذه الأرقام ضئيلة جدا عند مقارنتها بنسبة الكثافة السكانية في الجزائر وعدد الجزائريين المقيمين في الخارج، حيث يتم فيها الإعلان عن كل ما هو جديد فيما يخص الخدمة العمومية وإجراءاتها الإدارية، وتزويد المستخدمين بكل المعلومات للإستفادة من هذه الخدمات التي تقدمها المصالح الإدارية التابعة للوزارة، عبر نشر صور تفاعلية للإجراءات والخدمات الجديدة مثل الرقم الأخضر (1100) و رخصة السياقة البيومترية، بالإضافة إلى إمكانية تحميل كل الإستمارات سابقة الذكر في تحليل الجداول رقم (05)، (06)، (07)، (09)، إلى جانب توفر أرقام الهواتف والفاكس والعناوين الخاصة بهذه الإدارات العمومية، مع فتح نقاشات متبادلة بشكل مباشر بين المواطنين والموظفين، كما نجد الروابط الخاصة بالحساب الرسمي لهذه الشبكات الإجتماعية عبر موقع الوزارة

[www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)



جدول رقم (15): معرفة المواطن بأنه تم إدخال رخصة السياقة البيومترية حيز التنفيذ + مصر المعرفة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
26.25	105	25	25	20	20	30	30	30	30	وسائل الإعلام	نعم
23	92	25	25	25	25	19	19	23	23	مصالح البلدية	
20.5	82	22	22	22	22	22	22	16	16	الاتصال الشخصي	
30.25	121	28	28	33	33	29	29	31	31	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الباحثين جاءت متباينة، فمنهم من يعرف بدخول رخصة السياقة البيومترية حيز التنفيذ ومنهم من لا يعرف ذلك، حيث كانت أكبر نسبة من أفراد العينة لا تملك المعلومة عن هذا الإجراء الجديد.

وقد قدر عدد الباحثين الذين يجهلون ذلك بـ 221 مبحوث، بنسبة إجمالية قدرت 30.25%، حيث وزعت على البلديات كالتالي: 31% في بلدية عنابة، 29% في بلدية البوني، أما بالنسبة لبلدية سيدي عمار فكانت 33% و 28% بالنسبة لبلدية برحال، ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية وعدم إمتلاك هذه المعلومات من قبل فئة من المواطنين، إضافة إلى الأسباب التي ذكرت في الجداول سابقة، هو أن العملية في بدايتها إقتصرت على البلديات مقر الدوائر، وكذا البلديات الكبرى بناء على الخصوصيات المحلية، كالمسافات، حجم الطلبات إضافة إلى توفر الإمكانيات المادية والبشرية.

وقد جاء هذا الإجراء دائما في إطار مسعى الحكومة الجزائرية الرامي إلى تحسين الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن، حيث أكد الوزير السابق نور الدين بدوي على ضرورة توفير كل الظروف المناسبة على مستوى البلديات لضمان نجاح تقديم هذه الخدمة وهذا عبّر تسخير التجهيزات الضرورية والموارد البشرية اللازمة، وقد حرصت وزارة الداخلية والجماعات

المحلية على إنجاز العملية من خلال توجيه تعليمات وتوصيات إلى مصالح البلدية تقضي بضرورة إتخاذ كافة التدابير لإنجاح وتفعيل هذا الإجراء.

حيث وجهت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمران، تعليمة للولاية ورؤساء البلديات، مؤرخة بتاريخ 14 جويلية 2018 ، تمنحهم من خلالها الضوء الأخضر من أجل تعميم استعمال رخصة السياقة البيومترية على جميع الحالات، وذلك بعدما تم حصر هذه العملية ضمن حالات معينة منها، إنتهاء مدة صلاحية الرخصة والضياح والإتلاف وكذا فيما يتعلق بتحويل رخصة السياقة العسكرية إلى رخصة مدنية لتشمل هذه العملية جميع رخص السياقة الكلاسيكية بما في ذلك تلك التي لا تزال سارية المفعول.

حيث أوضحت في هذا الصدد تعليمة وزارة الداخلية أنه إضافة إلى البرقية رقم 559 المؤرخة في 25 جوان 2019 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المتعلقة بتعميم إصدار رخصة السياقة البيومترية بالنقاط، فقد أمرت وزارة الداخلية من خلال تعليمتها بالشروع في عملية تحويل رخصة السياقة الكلاسيكية السارية المفعول إلى رخصة بيومترية وذلك ابتداء من يوم الاثنين 15 جويلية 2019.

وفي هذا الصدد فقد طلبت وزارة الداخلية من الولاية ورؤساء المجالس الشعبية المنتخبة بضرورة وضع حيز التنفيذ بعض الإجراءات على غرار الحرص والتأكيد على تثبيت النسخة الجديدة المتضمنة تحويل الرخصة الكلاسيكية إلى رخصة بيومترية، دون شرط نهاية الصلاحية وذلك من خلال تطبيق نفس الإجراءات الإدارية بالنسبة لتجديد وتحويل الرخصة الكلاسيكية إلى رخصة بيومترية- تقول تعليمة وزارة الداخلية- التي سمحت في نفس الوقت باستمرار إصدار رخص السياقة العادية بالنسبة لبعض الحالات على غرار استبدال رخص السياقة الأجنبية وكذا إصدار وخص السياقة للأجانب نفس الشيء بالنسبة للمواطنين الغير مسجلين أو في حالة وجود أخطاء في البطاقة الوطنية للحالة المدنية<sup>1</sup>.

حيث صادق مجلس الحكومة على عرض قدمه وزير الداخلية والجماعات المحلية، نور الدين بدوي، أمام أعضاء الحكومة برئاسة الوزير الأول الأسبق عبد المالك سلال". حول مشروع رخصة السياقة بالتنقيط البيومترية الإلكترونية وكذا مشروع البطاقة الإلكترونية لترقيم المركبات.

<sup>1</sup> -الموقع الرسمي لجريدة الشروق الإلكترونية: [www.echoroukonline.com](http://www.echoroukonline.com) ، تاريخ النشر ، سا، تاريخ الإطلاع

2020/01/12، 19:09 سا.

إن صرح مدير المركز الوطني للمستندات والوثائق المؤمنة أنه تم إصدار مليون رخصة سياقة إلكترونية في 2018 وذلك وفق أربع مراحل لإصدارها، حيث سستهم رخصة السياقة بالتنقيط في الحد من حوادث المرور بعد دخولها حيز التطبيق، حيث يعتبر العمل برخصة السياقة بالتنقيط "البيومترية" إجراء جديدا سيتم عبر مراحل عديدة و الهدف منه مراقبة مختلف المركبات من طرف السائقين حيث يتم السحب الإلكتروني للنقاط، و تختلف رخصة السياقة بالتنقيط عن الرخصة الكلاسيكية فالنقاط تسحب منها بعد إرسال رجل الأمن المعلومات الشخصية لمرتكب المخالفة إلى قاعدة البيانات المركزية بوزارة الداخلية. وفي هذا الخصوص يقول عبد الحميد بن يوسف المدير العام لـ HB " التكنولوجيا "لدينا أرضية معلوماتية لتسيير النقاط و احتسابها وبعد دخول هذه الآلات البيومترية حيز الخدمة يتمكن الشرطي أو الدركي من مشاهدة النقاط على المباشر".

من جهته أكد أحمد نايت الحسين رئيس المركز الوطني للأمن و الوقاية عبر الطرقات " أن العملية تتم بطريقة إلكترونية و لا يمكن للعامل البشري التدخل فيها"، و أضاف المتحدث ذاته أنه " نظام آلي و رقمي ولا يوجد هناك مجال للتدخل البشري في ملاحظة و رصد مخالفات قانون المرور وأن ملاحظة المخالفات فورية و ترسل مباشرة إلى بنك المعطيات"<sup>1</sup>.

وهذا في إطار لامركزية رخصة السياقة حسب جملة من القوانين والنصوص التشريعية والتنظيمية التي تبنتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية كما يلي :

- تم توسيع عملية إصدار رخص السياقة على مستوى البلديات ابتداء من تاريخ 2016/08/01 ، تطبيقا للتعليمية الوزارية المتعلقة بذلك.
- في إطار تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف الإجراءات الإدارية وتخفيف العبء على المرافق الإدارية ، تم إلغاء شهادة الكفاءة من ملفات تجديد وتحويل رخص السياقة ، تطبيقا للتعليمية الوزارية رقم 2329 المؤرخة في 2015/09/06 من خلال ربط جميع البلديات بالتنقيط الوطنية لشهادة الكفاءة.
- إضافة إلى الإجراء السابق أكدت مصالح وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية على ضرورة تسليم رخص السياقة لطالبيها أنيا عند طلب التجديد بمناسبة تغيير الإقامة اعتمادا على البطاقة

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي للإذاعة الجزائرية: [www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz) ، تاريخ النشر 03/04/2018 ، 17:01 سا، تاريخ الإطلاع 2020/01/12، 19:09 سا.

الوطنية لرخص السياقة في حين تم عملية التأكد من صحة هذه الرخصة ، فيما بعد بين الإدارة التي تلقت الطلب و بين الإدارة المصدرة للرخصة.

- توسيع التفويض بالإمضاء للأمناء العامون للبلديات والمكافين على مستوى مكاتب رخص السياقة.
- يقدم الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 65 سنة شهادة طبية كل 5 سنوات بدلا من سنتين (المرسوم التنفيذي رقم 239/15 المؤرخ في 06 سبتمبر 2015 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 381/04 المؤرخ في 28 نوفمبر 2004 المحدد لقواعد حركة المرور عبر الطرق).
- انتقال من سن 60 إلى 65 سنة كحد أقصى لتجديد رخص السياقة كل 10 سنوات ( المرسوم التنفيذي رقم 15- 239 )
- رفع مدة صلاحية رخص السياقة لحاملها الذين تتجاوز أعمارهم 65 سنة إلى خمس (05) سنوات بدل سنتين (المرسوم التنفيذي 15- 239).

أما عن مصدر معرفة المواطن بهذا الإجراء فقد إرتكزت على وسائل الإعلام بنسبة كبيرة، حيث كانت وسائل الإعلام المصدر الأول لهذه المعلومة لدى مواطني بلدية عنابة 30%، البوني 30%، وجاءت بالتساوي مع المصالح البلدية بالنسبة لبلدية برحال وذلك بنسبة 25%، في حين كانت في المرتبة الثالثة مقارنة بالمصدرين الآخرين بالنسبة لمواطني بلدية سيدي عمار بنسبة 20%، هذا وكانت وسائل الإعلام الجزائرية بمختلف أنواعها-العمومية والخاصة، المسموعة، المرئية والمكتوبة والإلكترونية، قد بادرت إلى إعلام المواطنين بخصوص هذا الإجراء خاصة في نشرات الأخبار والموجز الاخباري والشريط الاخباري العاجل في أسفل شاشات التلفزيون الخاصة بالقنوات الجزائرية، وذلك في إطار الإعلام عن الإجراءات الجديدة التي باشرت الحكومة الجزائرية في تنفيذها وتكريس مبدأ الشفافية.

أما مصالح البلدية فقد كانت كمصدر ثاني بالنسبة لمواطني بلدية عنابة 23%، ومصدر أول بالنسبة لمواطني بلدية سيدي عمار 25% وأول مصدر أيضا بنسبة لبلدية برحال 25% بالتساوي مع وسائل الإعلام كما أشرنا سابقا، وآخر مصدر بالنسبة لمواطني بلدية البوني 19%، وهذا في إطار قيام الإدارة العمومية بدورها في إعلام المواطن بكل المستجدات حول الخدمة.

في حين جاءت وسائل الاتصال الشخصي في المرتبة الأخيرة كمصدر لهذه المعلومة لدى مواطني بلدية عنابة بنسبة 16% وبلدية برحال بنسبة 22% وثاني مصدر بالنسبة لبلدية البوني وذلك بنسبة 22% وبلدية سيدي عمار بنسبة 22%.

جدول رقم (16) إستفادة المواطن من إحدى الخدمات الإلكترونية " وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
35	140	26	26	37	37	35	35	42	42	نعم
65	260	74	74	63	63	65	65	58	58	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك 140 مفردة من أصل 400 مبحوث، استفادوا من إحدى الخدمات الإلكترونية سالفة الذكر، وذلك مقابل 260 مبحوث لم يستفيدوا من أي خدمة، حيث يمكن أن نفسر هذا بالنتائج الإحصائية للجدول رقم (05)، (06)، (07)، (09)، (10)، (11)، (12)، (14)، (15)، أين كانت معظم أفراد العينة لا تعلم بهذه الخدمات الإلكترونية، كما يمكن تفسير نسبة المبحوثين الذين استفادوا من إحدى هذه الخدمات، بأن معظم المواطنين محل الدراسة لا يملكون المعلومات الخاصة بالإجراءات الجديدة للخدمة الإلكترونية، لكنهم يحصلون عليها بالطريقة الكلاسيكية التقليدية، بإتباع الإجراءات الإدارية البيروقراطية، وهذا ما لاحظناه من خلال شبكة الملاحظة وترددنا على مصالح البلدية، وذلك رغم الجهود المبذولة من قبل الحكومة الجزائرية لتحسين ورقمنة الخدمة العمومية، وهذا يعود إلى مشاكل الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية، التي سبق ذكرها في الإطار النظري، حيث أن الإدارة المحلية (البلديات محل الدراسة) ماهي إلى جهاز من أجهزة الدولة، وشكل من أشكال إدارتها التي تعمل على تسيير الشؤون العامة، بما يتوافق والنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة<sup>1</sup>، حيث اكدت الدراسة السابقة التي تناولت اثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة بين

<sup>1</sup>- أمير على فاطمة الزهراء: مرجع سبق ذكره، ص 132

المصرف والزبائن (دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان)

“The Effect of E-Banking Service Quality on Strengthening the Relationship between Banks and Customers: A Comparative Study on a Sample of Customers in Jordanian and Foreign Banks in Amman City”

بنشر ثقافة الخدمات الالكترونية بين المستفيدين من الخدمة وليس فقط بين الموظفين ذوي الاختصاص، وبيان أهميتها ومزاياها في سرعة انجاز المعاملات وتلبية رغباتهم.<sup>1</sup>

- وفي محاولة لرسم إطار واضح ومحدد حول خصوصية بيئة الإدارة المحلية الجزائرية نجد أنها تتصف باختلال بنيوي وظيفي، نمت في إطاره العديد من مظاهر الفساد والبيروقراطية وهذا باعتراف من السلطة الحاكمة في حد ذاتها "... فالكسل والرشوة والآفات الاجتماعية، والضياع والتسيب كلها تنتشر يوم بعد يوم وتنتشر بخطورة..."

فجراء هذه الأمراض والمظاهر تحولت الإدارة المحلية في الجزائر إلى فضاءات لمناوشات يومية بين موظفين يشكون من سوء المعاملة ومواطنين يتهمونهم باللامبالاة والمحسوبية ويتحدثون عن خدمات دون المستوى.

أما الأسباب التي أدت إلى هذا الوضع السلبي فهي متعددة ومتنوعة ويمكن تلخيصها في:

#### 1- طبيعة النظام السياسي:

إن معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية ناتجة عن طبيعة النظام السياسي، فهو أهم عنصر في تردي الوضع، إذا أن الإدارة المحلية ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي

<sup>1</sup>- رمزي طلال حسن الردايدة، اثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن (دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان)، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، سنة 2011.

يضعها النظام السياسي، وبما أن هذا الأخير مشلول، فقد أدى إلى شل الإدارة الحكومية وانتشار المحسوبيات والفوضى وكل مظاهر الفساد الإداري.<sup>1</sup>

### 2- البيروقراطية الشديدة:

في الحقيقة إن المفهوم السائد للبيروقراطية هو الالتزام الشديد والمتجر بنص القانون، لدرجة تؤدي إلى عرقلة المعاملات وبالتالي القضاء على الهدف الذي من أجله وضع القانون وهو تسهيل معاملات الناس.

والبيروقراطية بمفهومها العلمي هي تنظيم ضخم، موضوع كي يتماشى مع المهام الضخمة وهذا يتطلب التنسيق المنطقي لعمل الكثير من الأفراد.<sup>2</sup>

والمظاهر البيروقراطية التي نسجلها في الإدارة المحلية الجزائرية عديدة نلخصها في:

- الإهمال وسوء معاملة الجمهور: حيث ينشغل الموظفون بأعمال أخرى ويهملون الأعمال الواجبة عليهم اتجاه المواطن.

- بروز ظاهرة الوساطة والمحسوبية، استغلال وسائل وأدوات الدولة للكسب الغير شرعي، التماطل والتجاوب البطيء، حيث يفتقد الموظفون إلى السرعة في الاستجابة إلى المتغيرات وبالتالي تعطيل المصالح، بالإضافة إلى الرغبة في التسلط وممارسة النفوذ.

ولعل من بين العوامل والأسباب التي ساهمت في تأزم علاقة المواطن بالجماعات المحلية ونشوء ظاهرة البيروقراطية الهجينة في الجزائر:

\*نقص التأطير وعدم العناية بفكرة التكوين.

\* ثبوت أنماط التسيير وبقاء ظاهرة الروتين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد القنوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2010، ص(259).

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية، الدار الجامعة للنشر، دط، الإسكندرية، 2004، ص (06)

<sup>3</sup> - قاسم ميلود: علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر بين أزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، 5 جوان 2011، ورقلة، الجزائر، ص (74).

\*ضعف الرقابة وسوء التنظيم والتسيير .

\*انعدام المحفزات.<sup>1</sup>

### 3- انعدام المساءلة:

إن أنظمة الرقابة والمساءلة في المجال الإداري غير فعالة، وبالرغم من كثرة عدد الهيئات الرقابية والتأديبية داخل السلطة التنفيذية إلى أنه لم يتم ضبط المخالفات والحد من سوء الإدارة وهو ما أدى إلى انتشار الفساد والتسيب.

### 4- تدني مستوى الدخل:

وهذا يؤثر كثيرا على الموظف حتى صاحب الأخلاقيات والملتزم بالقانون ويدفعه إلى قبول الرشاوى والمال مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها.<sup>2</sup>

### 5- المركزية الإدارة وتضخم الجهاز الإداري:

حيث تشكو هيكلية الإدارة العمومية من مركزية شديدة، وعدم الترابط الفعال بين إداراتها على المستوى المركزي والإدارات المحلية.<sup>3</sup>

### 6- الإسراف في النفقات والشكليات:

### 7- التعقيدات الإدارية والروتين:

أي الشكليات التي تجب توفرها في المعاملات الرسمية.

### 8- الفساد الإداري:

حيث يكثر الحديث عن فضائح وممارسات تتعلق بالفساد بكافة أشكاله من رشوة؛ استغلال النفوذ؛ انحرافات سلوكية وأشكال مختلفة من التسيب الوظيفي للعاملين، واقتنع

<sup>1</sup>- سعود عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، 1992، ص ص (77 - 79)

<sup>2</sup>- قاسم ميلود: مرجع سبق ذكره، ص (75).

<sup>3</sup>- محمود القدوة: مرجع سبق ذكره، ص ص (260 - 261).



المواطن الجزائري وأدرك أن الفساد منتشر في الأجهزة الإدارية المحلية، وأنها مهياة لانتشار أوسع لهذه الظاهرة في ظل التغييب المستمر للشفافية الرقابة وحكم القانون.

### 9- التسيب واللامبالاة:

إن ظاهرة التسيب متجذرة داخل الإدارة العمومية الجزائرية، وتظهر أكثر في المستويات الإدارية الدنيا، والتي تتعامل بشكل مباشر مع المواطنين ففي البلدية مثلا نجد أن تراخي الموظفين يؤدي على فقدان الملفات أو التماطل في تقديم الخدمة وأيضا الأخطاء المرتكبة في ملأ الوثائق الإدارية.

ولاشك إذا أمعنا النظر في هذه المظاهر نجدها كلها تستند إلى مجموعة من الشروط والعوامل التاريخية السياسية منها والأخلاقية، الاقتصادية والاجتماعية والتي افرزت حالة من اللأمن بين المواطن والإدارة وحلت رابطة الثقة بينهما، وتركت إنطباع سيء لدى المواطنين عن إدارتهم.

و لعل حجم هذه المشاكل في الأجهزة الإدارية المحلية الجزائرية تشعبها، وتفاقمها، حمل الحكومة الجزائرية على تفعيل آليات لمحاصرتها والقضاء عليها، ومباشرة عدد من الإصلاحات اعتمدتها الحكومات المتعاقبة، نذكر منها في هذا المقام على سبيل المثال لا الحصر استحداث وظيفة الوسيط الإداري على مستوى كل الولايات حيث يقوم باستقبال تظلمات المواطنين وبحل المشاكل التي يمكن أن يحلها ويعين من طرف الوالي.

إضافة إلى صدور قانون 88. 131 المؤرخ في 04 يوليو سنة 1988 والذي جاء لينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تحديد واجبات الإدارة اتجاه المواطن.<sup>1</sup>

غير أن كل هذه المحاولات التي بادرت بها القيادة السياسية قد فشلت في احتواء أزمة علاقة الإدارة مع المواطن، ورغم ذلك استمرت الحكومة الجزائرية في محاولات التجديد والبحث عن كل السبل والآليات التي من شأنها تحسين العلاقة بين الإدارة مع المواطن وإعادة الاعتبار للخدمة العمومية على مستوى الإدارات المحلية، حيث اتخذت هذه الأخيرة عدت تدابير في

<sup>1</sup> - محمود القدوة: مرجع سبق ذكره، ص (80 - 81).

إطار المسعى الهادف إلى عصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن والقضاء على البيروقراطية والفساد التي طالما طبعت الإدارة المحلية واشتكى منها المواطن. ولعل أهم هذه التدابير الإجراءات الأخيرة التي بادرت الجماعات المحلية إلى تفعيلها والتي تمحورت حول:

- إعادة تأهيل المرافق الإدارية المحلية.

- تخفيف الملفات الإدارية.

- استقبال المواطنين وتوجيههم.

- رقمنة سجلات الحالة المدنية والتحول نحو الإدارة الالكترونية.

زيادة على المداومة على نشر التعليمات الصارمة سواء كانت صادرة من الوزير الأول أو وزير الداخلية والجماعات المحلية، لتفعيل هذه الإجراءات وإصدار مختلف النصوص القانونية في شكل مراسيم ومناشير للتأكيد على وجوب العمل وفق الإجراءات الجديدة.

حيث أكدت الدراسة السابقة من خلال النتائج التي توصلت إليها عبر مقارنة واقع الخدمة العامة بين الجزائر وفرنسا إلى نتيجة مفادها أن المرفق العمومي الفرنسي، في مواجهة في غاية الأهمية مع القانون الأوروبي، الذي يستخدم بدلا عنه، عدة مصطلحات لتكيف نشاطات الدولة كالخدمة ذات المنفعة العامة، الخدمة ذات المنفعة الاقتصادية العامة، الخدمة ذات المنفعة الاجتماعية العامة، وأن القانون الأوروبي منع الاحتكار العمومي الذي ارتبط لفترة طويلة بالمرافق العمومية، ومن جهة أخرى أخضع هذا إلى قانون المنافسة الحاضنة للسلوكات العمومية، أي أن المنافسة تشكل الخاصية الأساسية للمفهوم الأوروبي للخدمة العامة، فلا تعتبر الخدمة العامة بأي حال من الأحوال، كمفهوم معارض أو مخالف للمرفق العمومي، وإنما ناتج استجابته لمقتضيات اقتصاد السوق التي من أهمها انفتاح هذا المرفق على المنافسة ويسجل هذا التحول في إطار مبدأ التكيف الذي يسمح بتأقلم المرفق العمومي مع تغير الظروف، كما سمح من قبل بتغيير نظام تسيير المرافق العمومية وتفويضها للمؤسسات أكثر تأهيلا لذلك، كما هو الحال بالنسبة للجزائر، التي تبنت هذا المفهوم عن المشرع الفرنسي، الذي كان ولازال مصدرا للقانون الإداري المعتمد فيها، متأثرة بذلك، وإن كان بطريقة غير مباشرة، بالجديد الأوروبي في المجال المرافق العمومية

، على خلاف الصعوبات المادية والبشرية واتساع الإقليم الجغرافي، الذي كانت سببا في تأخير تبني الجزائر لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

جدول رقم (17): مدى معرفة المواطنين بهذه الإجراءات وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عناية		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.5	86	29	29	17	17	21	21	19	19	نعم
78.5	314	71	71	83	83	79	79	81	81	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأن هذه الإجراءات غير معروفة لديهم، حيث بلغ عددهم (314 مبحوث) وذلك بنسبة 78.5%، كما قدر عدد الذين أجابوا بنعم (86 مبحوث) وذلك بنسبة 21.5%، إذ يمكننا تفسير هذه النتائج الإحصائية بالرجوع إلى الجداول السابقة الخاصة بإجابات المبحوثين حول هذه الإجراءات الجديدة التي أقرتها الحكومة الجزائرية في إطار تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية وتقريبها من المواطن، حيث نجد أن أغلب الإجراءات كانت غير معروفة بدرجة كبيرة لدى المبحوثين، كما هو الحال بالنسبة للإجراءات الخاصة بتوفير الخدمة على مدار 24/24 سا عبر الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، بالإضافة إلى إمكانية استخراج الوثائق الإدارية (استمارة/طلب/شهادة) من الموقع الإلكتروني الرسمي للوزارة الوصية عبر الانترنت دون الحاجة للتنقل إلى مقر البلدية، الحصول على (المعلومات المتعلقة بالخدمة/تحميل الوثائق الإدارية) باستخدام للتطبيق الإلكتروني "إجراءاتي الإدارية"، إلى جانب إمكانية إدراج طلب حصول المواطن على بطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية عبر رقم جواز السفر البيومتري

<sup>1</sup>- قنان نهاد "المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، فرع الإدارة العامة" القانون وتسيير الإقليم"، جامعة قسنطينة 1، كلية الحقوق، السنة الجامعية 2012/2013.

من خلال الانترنت حيث يتم إبلاغه بالإستلام عبر رسالة نصية قصيرة SMS ، مع إمكانية تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية إلكترونيا عبر الأترنت بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر، مع إمكانية إرسال الشكاوي إلكترونيا وتخصيص رقم أخضر (الرقم الأخضر 1100) للإستماع لإنشغالات المواطنين حول الخدمة، وإمكانية طلب جواز سفر إستعجالي عبر الانترنت وإدخال رخصة السياقة البيومترية حيز التنفيذ، وذلك في الجداول رقم (05)، (06)، (07)، (09)، (10)، (11)، (12)، (14)، (15).

مقابل بعض الإجراءات التي كانت معروفة لدى معظم أفراد العينة نذكر على سبيل المثال ما تعلق بتقليص الملفات الإدارية ، ووجود صفحة رسمية للبلدية، الولاية، الوزارة الوصية عبر موقع " فيسبوك " تكون فيها النقاشات متبادلة (موظفين/ مواطنين) بطريقة مباشرة ، وذلك في الجدول رقم (08) وجدول رقم (13).

3/4. تحليل بيانات المحور الثالث: مستوى تكفل الإدارة المحلية بانشغالات المواطن.

جدول رقم (18): سبب قصد المواطن لمصالح البلدية وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
53	226	48	53	53	54	64	67	47	52	استخراج وثائق
40	170	46	50	47	47	30	32	37	41	طرح مشاكل وانشغالات
7	30	06	07	/	/	06	06	16	17	تقديم اقتراحات
100	426	100	110	100	101	100	105	100	110	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يظهر هذا الجدول الإنشغال الأساسي الذي يقصد من أجله المواطنين أفراد العينة مصالح البلدية، ويبدو أن غالبية المبحوثين 226 مفردة، بنسبة إجمالية قدرت 53%، (47% عنابة، 64% البوني، 53% سيدي عمار و 48% برحال)\*، يقصدون البلدية لإستخراج الوثائق أكثر مما يتصلون بها من أجل طرح مشاكلهم وانشغالاتهم (37% عنابة، 30% البوني، 47% سيدي عمار، 46% برحال)، إضافة إلى ذلك هناك فئة من المبحوثين تقصد البلدية بغرض تقديم اقتراحات (16% عنابة، 06% البوني، و 06% برحال)، في حين انعدم ذلك لدى مواطني بلدية سيدي عمار.

ومنه يمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بأن تردد المواطنين على مقر إدارة البلدية لا يكون لسبب واحد وإنما لغايات متعددة وحاجات متنوعة، ذلك باعتبارها الخلية الأساسية للمركزية الإدارية، وهي تقدم خدمات عديدة وفي مجالات مختلفة، وبذلك فهي عبارة عن بناء وظيفي يقدم العديد من الوظائف ويسهر على تنفيذ عدة أدوار<sup>1</sup>.

\* المجموع أكبر من 50 لأن المبحوثين إختاروا أكثر من إجابة.

<sup>1</sup> - عيواج عذراء: مرجع سبق ذكره، ص (218).

حيث تهدف الإدارة المحلية في الجزائر إلى تحقيق جملة من الغايات، كما سبقت الإشارة إليها في الإطار النظري، إذ يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تخفيض الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الاقتصادي والسياسي، إتاحة الفرص للسكان المحليين في إدارة الشؤون بأنفسهم، الاستثمار في الكفاءات القيادية على تحمل المشاق وعبء المسؤوليات، بالإضافة إلى تطوير التنظيمات الإدارية و تحقيق التنمية المحلية ومنه التنمية القومية، وذلك باعتبارها حلقة وصل بين السلطة المركزية والهيئات المحلية، ومنح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال من شأنه المساهمة في تبسيط الإجراءات وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.

إلى جانب تفجير قوى الإبداع لدى المواطنين وإشراكهم في إثراء وتجديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة وتغذيته بالعناصر الواقعية والفاعلية اللازمة لضمان استمرارية الجهاز الإداري، وتوفير الخدمات العامة كمشق الطرق وتعبيدها، تخطيط المدن، الصحة العامة... الخ، ومحاولة التخفيف من آثار العزلة التي فرضتها المدنية خاصة بعد التوسعات التي شهدتها مختلف التنظيمات، تعزيز البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة.<sup>1</sup>

كما تساهم البلدية أيضاً وذلك باعتبارها إدارة محلية في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الاقتصادي والسياسي، حيث يعمل نظام البلدية على تطوير التنظيمات الإدارية، وخاصة في الوقت الحاضر الذي تعقدت فيه الوظيفة الإدارية، وتنوعت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدول المعاصرة، فالبلدية هي حلقة الوصل بين السلطة مركزية والهيئات المحلية ممثلة الشعب، إذ يعمل نظام البلدية إلى منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يساهم من دون شك في تبسيط الإجراءات، وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات

<sup>1</sup> - عمار بوضياف : الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، دط، الجزائر، 2004، ص(128)

المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية، كما يحقق نظام البلدية العدالة في توزيع النفقات العامة فلا تطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الأقاليم كما هو الحال لو أخذ بنظام المركزية الإدارية .

للبلدية دور هام في تحقيق التنمية المحلية و بالتالي تنمية القومية الشاملة، فهي تعد خير مدرسة لتثقيف المواطنين المحليين في إتباع وممارسة المفاهيم الديمقراطية لاختيار من ينوب عنهم في المجالس المحلية، فهي بذلك تمثل المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الإدارية المستقبلية على المستوى القومي، وذلك بتوفيرها لتشكيلة واسعة من الخدمات العامة تشمل شق الطرقات وتعبيدها وتخطيط المدن، والصحة العامة، والتخلص من النفايات، ومنح التراخيص... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

جدول رقم(19): تقييم المواطن لخدمة الاستقبال والتوجيه وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
13	53	12	12	10	10	17	17	14	14	جيدة
37	147	33	33	42	42	37	37	35	35	حسنة
50	200	55	55	48	48	46	46	51	51	سيئة
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نصف المبحوثين يرون أن خدمة الاستقبال والتوجيه على مستوى مقر البلدية سيئة (200 مفردة/50%) موزعة كما يلي: (51% عنابة، 46% البوني، 48% سيدي عمار و55% برحال)، حيث يمكن تفسير هذا التذمر لدى المواطنين فيما يخص خدمات الاستقبال والتوجيه إلى أن الأعوان المكلفين بذلك هم أعوان أمن وليسوا أعوان استقبال، ونحن نعلم أن رجل الاستقبال لا بد أن تتوفر فيه سمات خاصة تتوافق وخصوصية الدور المنوط به، فوظيفة الاستقبال والتوجيه تمثل نصف الخدمة المقدمة للمواطن، إضافة إلى ذلك فإننا نسجل غياب مصلحة الإعلام والتوجيه (مصلحة الاستعمالات) على مستوى بعض هذه الإدارات<sup>1</sup>.

بينما توزعت النسبة المتبقية على الإحتمالين المتبقين، حيث قدر عدد الذين قالوا بأنها حسنة 147 مبحوث (35% عنابة، 37% البوني، 42% سيدي عمار و33% برحال)، نضيف لها فئة الذين أجابوا بأنها جيدة والمقدر عددهم بـ 57 مبحوث (14% عنابة، 17% البوني، 10% سيدي عمار و12% برحال)، ونظرا لانعكاسات هذه الخدمة مباشرة على تحسين علاقة الإدارة بالمواطن فقد بادرت الحكومة الجزائرية إلى تنظيم عملية الاتصال، الإعلام والتوجيه على مستوى هذه الإدارات من خلال عديد التعليمات والمراسلات الموجهة إلى مسؤوليها من طرف الجهات الوصية، التي تمحورت حول تكثيف علاقات التواصل مع المواطن وتسخير

<sup>1</sup> - قاسم ميلود: مرجع سبق ذكره، ص (80).



الإمكانات اللازمة من أجل تحسين نوعية الخدمات في مجال الإعلام، الاتصال والتوجيه<sup>1</sup>. وهذا ما جعل الفئة الأخرى من المبحوثين تشيد بخدمة الاستقبال والتوجيه.

حيث أن الهدف من عصرنة الإدارة هو تقريبها من المواطن وتقديم أفضل الخدمات له، وفي هذا الإطار يعتبر استقبال المواطنين على مستوى الجماعات الإقليمية وتوجيههم أولى الخطوات العملية التي من شأنها تحسين صورة البلدية ومن ثمة تحسين صورة الدولة، وإيماننا من الجزائر بهذا الأمر فقد عمدت إلى تجسيده قانونيا وميدانيا ( بشريا وماديا)، حيث تعتبر الإدارة المحلية والمتمثلة في البلدية الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها، كونها تكتسي بعدا إستراتيجيا في سياسة الدولة من خلال تأكيدها - الدولة - المتواصل على ضرورة تحديث الإدارة والإرتقاء بجودة الخدمات والأداء الإداري، حتى تكون في خدمة المواطن ووتحقق رضاهم وتستجيب لتطلعاتهم الأنبية والمستقبلية ولحاجتهم إلى خدمة أفضل وأكثر بساطة ونجاعة، وفما كان على المشرع إلا أن ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة والإرتقاء بجودة الخدمات، وإيماننا من المشرع بأن أحسن الخدمات يبدأ بالإستقبال الحسن واللائق والتوجيه الأحسن للمواطن منذ دخوله المصلحة إلى غاية تمكينه من الخدمة (وهو الأساس من وجود المرافق العمومية)، فقد عمد إلى إصدار قوانين من شأنها المساهمة في ذلك، ومن ابرز هذه التشريعات المرسوم رقم 131/88 الذب ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، كون مصلحة الإستقبال تمثل الإتصال الأولي مع المواطن والواجهة التي تعكس الصورة والسمعة المراد تقديمها وترسيخها في ذهن المواطن.

ومن أنواع الإستقبال نجد الإستقبال الشخصي: أي استقبال المواطن مباشرة عند تنقله لمقر البلدية، وهو الأكثر نطاقا، وذلك راجع لعدة أسباب، نذكر منها:

- ذهنية المواطن الذي يفضل التنقل وتحمل المشقة أحيانا من أجل قضاء حاجاته.
- قناعة المواطن بأن تنقله لمقر البلدية مثلا، من شأنه أن يعجل في قضاء أموره.
- نتيجة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق العديد من موظفي البلدية فإن إمكانية نسيان بعض المصالح بالمواطن واردة جدا، لذلك فإن تنقل المواطن في العديد من المرات لمقر البلدية من شأنه أن يذكر الموظف المختص بتلك الأمور.

<sup>1</sup> - غوري منية: تحسين الخدمة العمومية واستراتيجيات الاتصال العمومي في الجزائر -دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول سياسات الاتصال العمومي في الجزائر، جامعة سطيف 2 ، 05 و 06 ماي 2014.

كما نجد نوع آخر من الإستقبال وهو الإستقبال الورقي: يحتل هذا النوع أهمية كبيرة، فرغم التطور الذي تعرفه الدولة عموما ومختلف مؤسساتها وهيئاتها على وجه الخصوص، إلا أن إستقبال طلبات المواطنين المكتوبة ( بما يدعمها من وثائق في بعض الحالات) ورسائلهم وشكاويهم لها من الأهمية ما لها، ومن أمثلة ذلك، ما جاء في القانون المتعلق بالتهيئة والتعمير المعدل والمتمم في المادة 65 والتي تنص على أن رخصة التجزئة أو رخصة البناء تسلم من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي، وذلك مع مراعات المادتين 66 و 67 من نفس القانون، بالإضافة إلى نوع آخر من الإستقبال وهو الهاتفي : حيث يتصل المواطن بالبلدية المعنية عن طريق الهاتف، وذلك لطلب معلومات أو الاستفسار عن ملف أو لأخذ موعد مثل أخذ موعد لإيداع ملف جواز السفر عن طريق الهاتف، إلى جانب الإستقبال الرقمي عن تخصيص موقع رسمي على شبكة الأنترنت، حيث يتم إستقبال طلبات المواطنين، احتجاجاتهم، ومن مثال ذلك ما يتعلق بالخدمات الخاصة بجواز السفر البيومتري الإلكتروني، فالمواطن يستطيع أن يعرف كل ما يتعلق بملف طلب جواز السفر أو تجديده من خلال تصفح الموقع الرسمي على شبكة الأنترنت لوزارة الداخلية والجماعات المحلية أو إحدى ولايات الوطن، كما يمكنه من خلال نفس الموقع الحصول مثلا على نموذج الإستمارة المخصصة لذلك<sup>1</sup>.

حيث يوضح الجدول التالي متطلبات كل نوع من أنواع الإستقبال والتوجيه حسب النصوص القانونية للدستور الجزائري والتطبيقات العملية في الإدارة المحلية محل الدراسة (البلدية) حسب شبكة الملاحظة يمكن تلخيصها في:

متطلبات الإستقبال والتوجيه الشخصي (شخص لشخص)	متطلبات الإستقبال والتوجيه الورقي	متطلبات الإستقبال والتوجيه الهاتفي	متطلبات الإستقبال والتوجيه الرقمي
- تخصيص مكان(قاعات) لإستقبال المواطنين، كراسي مخصصة لجلسة	- حسب المواد من 144 إلى 184 من المرسوم التنفيذي 334/11 (مادة40).	- ضرورة تخصيص على أكثر من رقم هاتفي للاتصال بالجماعات المحلية	- حسب المواد من 144 إلى 184 من المرسوم التنفيذي 334/11 (مادة40).

<sup>1</sup>- د.د.عمار بريق، الباحثة حنان بن زغبي، الإستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية "الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية"، مجلة أفاق للعلوم، العدد 08 ، جوان 2017، ص 329-330.

<p>- ضرورة توفر موقع رسمي على شبكة الأنترنيت خاص بالبلدية والولاية.</p> <p>- ضرورة التجديد المستمر للمعلومات على الموقع الإلكتروني.</p> <p>- ضرورة توفر أكثر من لغة على الموقع (اللغة الوطنية"العربية" + لغات أخرى).</p> <p>- ضرورة العمل على تطوير المنظومة المعلوماتية، وتطوير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال وكذا الإلكترونية.</p> <p>- ضرورة توفر رأس مال بشري مؤهل.</p>	<p>(بلدية كانت أو ولاية).</p> <p>- ضرورة تخصيص عون أو موظف يكلف بإستقبال المكالمات وتحويلها.</p>	<p>- ضرورة التجديد المستمر للمعلومات (مثال ذلك نقص أو زيادة وثيقة خاصة بخدمة ما على لوحة الإعلانات).</p> <p>- ضرورة توفر مكتب إستقبال وفرز وتوزيع المراسلات الورقية الموجهة لمختلف مصالح البلدية.</p> <p>- ضرورة توفير مختلف الإستثمارات والوثائق المتداولة مثل إستمارة طلب جواز السفر البيومترى، نموذج عقد بيع المركبات الموحد) أنظر البرقية رقم 2013/3138 المؤرخة في 2013/10/31 الصادر عن وزير الداخلية.</p>	<p>المواطنين، النظافة، اللوحات الإعلانات، تخصيص مكلف بالإستقبال والتوجيه.</p> <p>- حسب المادة 92 من المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، تطبيقا لأحكام المادة 11 الفقرة الأولى من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 07/15/2006 الخاصة بالإدارة العامة على ضرورة توفرها لهذه المستلزمات.</p> <p>- صلاحيات المكلف بالإستقبال وفق المادة 96 من نفس المرسوم التنفيذي + صلاحيات الموظفين والأعوان المكلفين بالإستقبال حسب مضمون المادة 100 من المرسوم التنفيذي رقم 334/11 )</p>
---	--	--	--

			إستقبال وتوجيه وإعلام الجمهور ، تحسين ظروف الإستقبال، الإشراف و التوجيه على نشاط الأعوان المكلفين بالإستقبال وتنسيقه).
تطبيقات الإستقبال والتوجيه الرقمي حسب شبكة الملاحظة	تطبيقات الإستقبال والتوجيه الهاتفي حسب شبكة الملاحظة	تطبيقات الإستقبال والتوجيه الورقي حسب شبكة الملاحظة	تطبيقات الإستقبال والتوجيه الشخصي (شخص لشخص) حسب شبكة الملاحظة
- توفر موقع رسمي للوزارة الوصية/ولاية عنابة/البلديات محل الدراسة 24/24 سا، 7/7. - توفر روابط مفيد عبر الموقع، أرقام الهاتف، الفاكس، المعلومات الإلكترونية(المواقع عبر شبكة الأنترنت/ مواقع التواصل الإجتماعي" فيسبوك، تويتر"، العناوين الخاصة بالوزارات، الهيئات الإدارية المقدمة للخدمة.	- عدم توفر عون أمن لإستقبال المكالمات الهاتفية حيث يتم ذلك من طرف الموظفين في مختلف المصالح على مستوى البلدية. - اعتماد تقنية إتباع النص الصوتي وذلك من خلال الضغط على أرقام الهاتف (مثال للعبية اضغط على الرقم...، للإتصال بمصلحة...اضغط على الرقم...) -توفر الوزارة على الرقم	- عدم توفر مكتب إستقبال وفرز وتوزيع المراسلات الورقية الموجهة لمختلف مصالح البلدية) يتم الفرز من قبل إحدى الموظفين الشباك أو إحدى مصالح البلدية مثل المصلحة البيومترية وليس مكتب خاص بفرز المراسلات الورقية). -عدم توفر مختلف الإستمارات والوثائق على مستوى الإدارات	- عدم توفر مكلف بالإستقبال والتوجيه على مستوى الإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) إذ يتم ذلك من قبل الحارس أو عون الأمن. - إستقبال متوسط للمواطن وسيء في أوقات الضغط "الدروة" من 08:30 إلى 11:30 -النظافة متوسطة غالبا وجيدة أحيانا على مستوى كل الإدارات

<p>-هناك تجديد بإستمرار للمعلومات حول الخدمة مثل الخدمة البيومترية الإلكترونية.</p> <p>-توفير خدمة الحصول على وثائق الحالة المدنية عبر السجل الإلكتروني من أي ولاية من ولايات الوطن.</p> <p>-توفر خاصية تتبع الطلب للحصول على الخدمة مثل جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية عبر التسجيل في الموقع.</p>	<p>الأخضر عبر الهاتف (1100)، 24/24 سا، 7/7.</p> <p>-توفر أرقام الهاتف الخاصة بالإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) على لوحة الإعلانات الخاصة بهذه الإدارات.</p> <p>-كل أرقام الهاتف الخاصة بالإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) تعمل من الناحية التقنية (في حال عدم إمكانية الإتصال بالرقم الأول يكون رقم الهاتف الثاني في الخدمة) .</p>	<p>المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) مثل إستمارة طلب جواز السفر البيومترية، والوثائق الخاصة بشهادة الميلاد، شهادة إقامة، تصريح شرفي بعدم العمل....إلخ، حيث غالبا ما يطلب من المواطن أن يقوم بنسخة طبق الأصل بماله الشخصي للحصول على الخدمة.</p>	<p>المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال).</p> <p>-عدد الكراسي في قاعات الإستقبال غير كافية لإستيعاب العدد الكبير للمواطنين طالبي الخدمة.</p> <p>-تتوفر كل الإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال)، لكن لا يتم تجديد المعلومات بصفة دورية.</p>
--	---	---	--

المصدر: من إعداد الباحثة.

جدول رقم (20): تفضيل المواطن من عدمه لوجود توصية تسهل تعامله مع إدارة

البلدية+مصدرها وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
37	148	34	34	37	37	39	39	38	38	نعم أحد الموظفين
16.75	67	20	20	17	17	15	15	15	15	أحد المنتخبين
17.75	71	15	15	18	18	21	21	17	17	طرف من خارج الإدارة
28.5	114	31	31	28	28	25	25	30	30	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين 286 مبحوث تفضل أن تكون لها توصية تسهل تعاملها مع إدارة البلدية، حيث سجلنا هذا السلوك عبر شبكة الملاحظة، وذلك فيما يخص العبارات التالية: هناك مساواة بين الجميع في تقديم الخدمة على مستوى الإدارة (درجة ضعيفة)، يتم الحصول على الخدمة دون الحاجة الى معرفة شخصية بأحد الموظفين (درجة متوسطة)، إذ لاحظنا من خلال ترددنا على مصالح البلدية أن هناك وساطة وعلاقات شخصية بدرجة متوسطة بين الموظفين والمواطنين أثناء تقديم الخدمة على مستوى كل الإدارات المحلية (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) محل الدراسة، وهذا ما يتنافى مع مبدأ تكافؤ الفرص ومساواة المنتفعين أمام المرفق العام وهو تقديم الخدمات العمومية دون تمييز، وتتحد هذه القاعدة من مبدأ المساواة أمام القانون الذي نجده في أغلب الدساتير، بحيث القانون يضع قواعد عامة ومجردة لا تراعى فيها الأشخاص بذاتها ولهذا الجميع سواء، وهذا ما ينطبق على المرافق العامة التي تنشأ لفائدة الجميع وتطلق هذه القاعدة على أعوان المرافق العامة ومستعملي هذه المرافق،<sup>1</sup> فالمساواة l'égalité هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي

<sup>1</sup> -محمد رضا جنيج، القانون الإداري، الطلعة الثانية، مركز النشر الجامعي، سوسة، 2008، ص 298.

أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة و أن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، و أن يدفع الجميع بنفس الطريقة و يحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق و إتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء و بصورة عادلة<sup>1</sup>.

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة السابقة "أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات ، دراسة حالة الخدمات المصرفية بمدينة قسنطينة " وهو رسوخ المحسوبة في تعامل البنوك مع الزبائن حيث أن 21.7 من العينة قامت بالاستعانة بعلاقات شخصية لها بالبنك من أجل فتح حساباتها، وهذا المنهج يعبر عن رداءة في التسيير بهذه البنوك إجمالاً دون تخصيص لكل بنك (العمومية والخاصة)، بالإضافة إلى مستوى نوعية الاتصال وجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المختارة بمدينة قسنطينة من وجهة نظر عملاء تلك البنوك منخفض، وهذا يعود إلى انخفاض مستوى نوعية جوانب نوعية الاتصال المتمثلة في الترويج، الاتصال المباشر، والاتصال غير المعتمد على الكلمة ، والى انخفاض مستوى جودة جوانب جودة الخدمات المتمثلة في جوانب الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المختارة بمدينة قسنطينة فعليا لعملائها، كما كان تقييم العملاء لنوعية الاتصال وجودة الخدمات في مختلف البنوك المختارة كانت تميل للسلبية بغض النظر عن نوع البنك (عمومية او خاصة).

أما عن الوسيط المفضل فهو احتمال الموظفين لدى الأغلبية المطلقة من المبحوثين 148 مبحوث، ليأتي بعد ذلك احتمال المنتخبون 67 مبحوث، واحتمال طرف من خارج الإدارة 71 مبحوث، حيث أكدت شبكة الملاحظة هذه النتائج الإحصائية.

فأغلبية أفراد العينة ترى أن الوساطة ضرورية لقضاء معاملاتهم الإدارية على مصالح البلدية، وهذا ما جعلهم يفضلون الموظف دون غيره، وذلك لأنه يتواجد في اتصال مباشر بهم. هذا وكان خطاب السلطة قد اعترف بانتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية في الإدارات الجزائرية وتجذرها حيث جاء على لسان رئيس الجمهورية السابق في خطاب وجهه للأمة. "...إنّ الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية

<sup>1</sup>- سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية -دراسة حالة والية تلمسان- أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص : تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ،2018/2017، ص 31.

والتعسف بالنفوذ والسلطة... مريضة بالامتيازات التي لا رقيب لها ولا حسيب...<sup>1</sup>، وهذا ما يتعارض مع منطق المصلحة العامة التي تقتضي لكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع لثلاثة قواعد موضوعة من قبل رولاند ROLLAND ومن بين هذه القواعد مبدأ المساواة أمام فئتين: فئة مستعملة للخدمة العمومية وفئة غير مستعملة للخدمة العمومية ولكن لها علاقة بها.<sup>2</sup>

وفي مقابل ذلك هناك فئة أخرى من المبحوثين 114 مبحوث ترفض أن تكون لها وساطة تسهل تعاملها مع إدارة البلدية وذلك لأن الغرض أو الغاية التي تقصد البلدية لأجلها قد لا تحتاج لوساطة وعلاقات شخصية.

<sup>1</sup> - قاسم ميلود: مرجع سبق ذكره، ص (81).

<sup>2</sup>- برانيس عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص (107-113).



جدول رقم (21): المشاكل والانشغالات التي يطرحها المواطن وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30	126	25	26	24	25	29	30	40.90	45	سكن
23	98	17	18	22	23	24	25	29.09	32	عمل
09	36	8	08	11	12	12	12	03.63	04	فلاحة
24	104	25	26	26	28	24	25	22.72	25	شؤون اجتماعية
10	42	10	11	17	18	09	09	03.63	04	أشغال عمومية وبناء
02	10	7.54	08	/	/	02	02	/	/	طلب وثائق
02	09	08	09	/	/	/	/	/	/	تسوية أمور شخصية
100	425	100	106	100	106	100	103	100	110	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود اختلاف في المشاكل والانشغالات التي يطرحها المواطن، وهي تختلف من بلدية إلى أخرى، غير أنها ارتكزت بصفة أساسية في السكن (40.90% عنابة، 29% البوني، 24% سيدي عمار، و 25% برحال\*)، خاصة السكن الاجتماعي والبناء الريفي وهو ما لاحظناه عند إطلاعنا على قائمة الانشغالات المرفوعة بعد الانتهاء من استقبال المواطنين، وأيضا عند مشاركتنا مع رئيس بلدية عنابة وحضور أحد أيام الاستقبال الخاصة بالمواطنين حيث أغلبها كان حول السكن، وهو من الصلاحيات البلدية حسب ما جاء في قانون الجماعات الإقليمية حيث نجد في الفصل الثالث من هذا قانون الخاص بنشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة، حيث يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي: حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية (أنظر الملحق رقم 4).

\* المجموع أكبر من 50 لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

لتأتي بعدها قضايا العمل والشؤون الاجتماعية بنسب مختلفة بين البلديات، وهذا ما تفسره الجداول الإحصائية السابقة، الخاصة بالبيانات السوسيو ديمغرافية خاصة ما تعلق منها بالجنس و السن، حيث نجد أن أغلب المبحوثين كانوا ذكور وأيضا شباب تتراوح أعمارهم بين [18-39] فهؤلاء يبحثون عن الاستقرار الاجتماعي (وظيفة ، سكن... إلخ) وهو أيضا من صلاحيات البلدية حسب ما جاء به قانون الجماعات الإقليمية في الفصل الثالث من هذا قانون الخاص بنشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة، حيث يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي: تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل (أنظر الملحق رقم 4) .

أمّا باقي النسب فعادت إلى قضايا أخرى، حيث قلّ عدد المبحوثين الذين يطرحون مشاكل متعلقة بالفلاحة في جميع البلديات، حيث تعرف الجزائر عزوف الشباب عن هذه المهن ، كما قل عدد المهتمين بأمور البناء والأشغال العمومية كالإنارة، تعبيد الطرقات وذلك لأن مختلف البلديات تهتم بهذه الأمور وهي في متابعة مستمرة لها<sup>1</sup>.

حيث يعد التكفل بهذه الانشغالات من مهام الجماعات المحلية وأساليب التدخل الخاصة بها، إذ أصبحت الجماعات المحلية في الوقت الحاضر منوطة بعدة من المهام و الصالحيات ، فقد امتد دورها الآن ليشمل جميع الميادين، إذ أصبحت تختص في أعمال التنمية الإقتصادية ، الإجتماعية و الثقافية، و حماية البيئة و السياحة، وذلك حسب المواد من 84 إلى 110 من قانون البلدية ، الباب الثالث صالحيات البلدية، فمثلا فيما يخص المجال الإقتصادي تقوم الجماعات المحلية بعدة مهام في المجال الإقتصادي ، فطبقا للمادة 86 من قانون البلدية تعدد البلدية مخططها التنموي القصير، المتوسط و الطويل ، و تصادق عليه و تسهر على تنفيذه في إطار الصالحيات المسندة إليها قانونا و بانسجام مع مخطط الولاية ، كما ينص قانون الولاية 90-09 في مادته 58 على أنه "اختصاصات المجلس الشعبي الولائي تشمل بصفة عامة أعمال التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و تهيئة الإقليم و ترقية صائلها النوعية" ، كما تقوم الجماعات المحلية بعدة مهام في المجال الإقتصادي أهمها : توفير حاجيات المواطنين، وتقديم خدمات ذات مستوى مقبول، وتحسين مستوى المعيشة، تعبئة

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: الأمين العام لبلدية عنابة، بتاريخ 2019/04/10 ،على الساعة 15:00 زوالا.

الطاقات والمهارات بإدماجها في العملية الإقتصادية والتنمية، تطوير النشاطات الإقتصادية و ترقية الإستثمار و الصناعة الصغيرة و المتوسطة و تشجيع المتعاملين الإقتصاديين وحماية وتوسيع الأراضي الفلاحية، وبعث الترقية الفلاحية في المنطقة، إلى جانب حماية الثروة، تنشيط الأسواق القائمة وخلق أسواق جديدة، الغابية والثروة الحيوانية، وتطوير الري، إضافة إلى التعمير والتهيئة والتنمية المحلية، ووظائف أخرى (أنظر الملحق رقم 3).

إنّ هذا التنوع في مشاكل وانشغالات المواطنين يرجع إلى ظروف كل مواطن وأيضا إلى خصوصية البلدية كإدارة محلية، فهي المسؤولة عن تنمية المجتمع المحلي كما أنها الخلية الأولى في علاقة المواطن واتصاله بالدولة، ولذلك فهي مسؤولة عن رفاهية المواطن وتحقيق التكفل الأمتل بانشغالاته.

جدول رقم (22): الجهة التي يطرح عليها المواطن انشغاله وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		اليوني		عناية		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.5	154	32	32	38	38	35	35	49	49	رئيس البلدية
19	76	26	26	16	16	20	20	14	14	النواب (المنتخبين)
29.5	117	20	20	35	35	29	29	34	34	رؤساء المصالح
13	52	22	22	11	11	16	16	03	03	الموظفين
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الكبيرة من المبحوثين 154 مبحوث تفضل أن تطرح انشغالها على رئيس البلدية، لأنه هو المسؤول الأول والفاصل في الأمر خصوصا وأن أغلبية الانشغالات تتمحور حول السكن والعمل... كما سبق توضيحه في الجدول الإحصائي السابق (21)، ورغم ذلك هناك فئة ليست بالقليلة 117 مبحوث تطرح انشغالاتها على رؤساء المصالح المعنية بالانشغال المباشر كمصلحة التنظيم والشؤون العامة فهناك امور لا تستدعي ضرورة اللجوء إلى رئيس البلدية والتكفل بها يكون من مهام رؤساء المصالح.

كما أن هناك فئة أخرى تطرح إنشغالاتها على النواب 76 وذلك في حال غياب رئيس البلدية وكذا نظرا للعلاقات الشخصية القائمة بينهم، أيضا هناك من المبحوثين من يطرح إنشغالاته على الموظفين وهذا ربما في حال طلب معلومات عامة أو الاستفسار أو في حال التقدم لاستخراج بعض الوثائق (وثائق الهوية والحالة المدنية).

حيث أن القانونين رقمين 08/90 و 09/90 المؤرخين في 07 أبريل 1990 المتعلقين بالبلدية والولاية (الجماعات المحلية) نابعين في إطار أحكام المادتين 15 و 16 من الدستور بحيث هما الوسيطتان للتنظيم المحلي و مشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، و على هذا الأساس بات من الضروري التعرف على دور الجماعات المحلية و إجراءات عمائها و تدخلها و مدى

مواكبتها مع المتطلبات الجديدة للتحويل الدستوري و التنظيم السياسي و الإقتصادي و الإجتماعي و بعبارة أدق إظهار ما يتصل بالمسؤولية الملقاة على عاتقها من حيث كونها تمثل الدولة والشعب<sup>1</sup>.

جدول رقم (23): يوضح يوم طرح الإشغال وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.75	175	35	35	56	56	39	39	42	42	(يوم الاستقبال)
57	228	65	65	44	44	61	61	58	58	طيلة أيام الأسبوع
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتى يطرح المواطن انشغالاته، أن أغلب أفراد العينة أجابوا أنهم يطرحون انشغالهم طيلة أيام الأسبوع ، حيث يقدر عددهم بـ 228 مبحوث، حيث جاءت بنسبة كبيرة في أغلب البلديات، عنابة بنسبة 58% البوني بنسبة 61% برحال 65% وذلك راجع إمّا لأن هذه الفئة لا يهتما التواصل المباشر مع المسؤول الأول أو أنها تفضل طرح انشغالها على جهات أخرى كالنواب ورؤساء المصالح، لأنه يمكنهم مساعدتهم أكثر والإجابة على الانشغال المطروح، وهذا ما تفسره النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (22).

وفي المقابل لذلك هناك فئة أخرى (175 مفردة) أجابت بأنها تتوجه إلى مقر البلدية في يوم الاستقبال وتنتقد به، بغية طرح انشغالاتها وذلك بنسبة إجمالية قدرت 43.75%،

<sup>1</sup>- أنظر القانونين رقمي 08/90 و 09/90 المؤرخين في 07 أبريل 1990 المتعلقين بالبلدية والولاية، قرار مؤرخ في 02 جويلية 1984 يحدد مقر البلدية الدستور الجزائري المؤرخ في 28 نوفمبر 1996 المادتين رقمين 15 و 16 ميثاق البلدية 1966 و قانون البلدية 1967.

جدول رقم (24): مكان الاستقبال وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		اليوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
36.75	147	31	31	37	37	47	47	32	32	قاعة الاستقبال
49	196	48	48	46	46	50	50	52	52	مكتب المسؤول
14.25	57	21	21	17	17	03	03	16	16	البهو (الرواق)
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بالمكان الذي يتم فيه استقبال المواطن لطرح إنشغالاته أن الأغلبية الكبيرة من المبحوثين 196 مبحوث أفادوا بأن مكتب المسؤول هو مكان الاستقبال، وهذا معقول خاصة في حال ما إذا إتجه المواطن إلى رؤساء المصالح كما أفادت به إجاباته في الأسئلة السابقة جدول رقم (22)، وأيضا هناك من رؤساء البلديات من يستقبل المواطنين في مكتبه وهو الحال بالنسبة لبلدية عنابة، حيث أنه وخلال زيارتنا المتكررة إلى مقر البلدية في مختلف مراحل الدراسة لاحظنا أن كل من رئيس البلدية والنواب (المنتخبين) يستقبلون المواطنين ويجتمعون بهم في مكاتبهم الرسمية.

غير أن هناك فئة من المبحوثين 147 مبحوث (36.75%)، أفادت بأن عملية الاستقبال تتم على مستوى قاعة مخصصة لذلك، حيث أنه وبالرجوع إلى التعليمتين رقم 298 و 321 المؤرختين في 22 سبتمبر و 20 أكتوبر 2013، نجد أن الاستقبال الخاص بالمواطن لطرح انشغالاته يجب أن يتم في قاعة مخصصة لذلك وتتوفر على كل شروط الراحة، وهناك من أفاد بأنه يتحدث مع المسؤول في البهو 57 مبحوث وهذا في حال الحديث إلى الأعوان والموظفين إما للاستفسار أو بغرض التوجيه، وهو ما سبق تفسيره في الجدول رقم (19).

جدول رقم (25): الوقت الذي يستغرقه المسؤول في الحديث مع المواطن عن إنشغاله وفق

مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
55.25	221	50	50	55	55	60	60	56	56	15 دقيقة
27	108	27	27	29	29	22	22	30	30	نصف ساعة
17.75	71	23	23	16	16	18	18	14	14	ساعة
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يتضح من خلال إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول أعلاه، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (55.25%) بما يقدر (221 مبحوث) أجابوا أن الوقت الذي يقضيه المسؤول في الحديث مع المواطن حول الانشغال الذي تقدم لطرحة لا يتعدى 15 دقيقة، بينما هناك 108 مبحوث صرّحوا بأن الوقت هو نصف ساعة، حيث صدرت تعليمات من طرف الوزير الأول وكذا من طرف وزير الداخلية السابق كالتعليمية رقم 1995 والتعليمية رقم 1587 المؤرخة في 2013/10/23 (أنظر ملحق 5)، حيث أن جميع هذه التعليمات تتعلق باستقبال المواطنين والتكفل بتظلماتهم وانشغالهم، وأيضا يرجع ذلك إلى خوف هؤلاء المسؤولين من العقوبات التي طالما هددت والي الولاية بتوقيعها ضد هؤلاء الذين قد ترفع بشأنهم شكاوى أو عرائض تتضمن إهمالا أو تقصير يتعلق بالتكفل بالانشغالات المواطن أو تظلما حول طريقة استقباله، فالسيد الوالي طالما أعلم الجميع أنه سيكتف من عمليات التفتيش والمراقبة دون سابق إنذار وبصورة مفاجئة كما وعد بأنه سيقف شخصا على مدى التطبيق الصارم للتعليمات المتعلقة باستقبال المواطنين والتكفل بتظلماتهم وتحسين الخدمة العمومية (أنظر ملحق رقم 6).

حيث أكدت نتائج الدراسة السابقة المتعلقة بأثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، أن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك لديه ايجابيا في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، بالإضافة إلى أن شعور الموظف بالرغبة بالاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي

للسلوك، وبالتالي فإنه يؤسس الالتزام في السياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة، كما أن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجابا على الالتزام في سياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

وبالمقابل لذلك هناك من المبحوثين 108 مبحوث (27%) من قالوا بأن اجتماعهم بالمسؤول قد يدوم نصف ساعة وأحيانا ساعة كاملة بالنسبة 76 مبحوث (17.75%).  
جدول رقم (26): تلقي المواطن لردود حول إنشغالاته من عدم تلقيه وفق مؤشر الإقامة.

الإحتمالات		عناية		البوني		سيدي عمار		برحال		المجموع	
نعم	مفهوم	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك ن	%
0	0	06	06	06	06	12	12	24	6		
10	10	07	07	06	06	09	09	32	8		
24	24	21	21	19	19	20	20	84	21		
20	20	22	22	19	19	22	22	83	20.75		
15	15	11	11	11	11	10	10	47	11.75		
17	17	12	12	14	14	11	11	54	13.5		
14	14	21	21	25	25	16	16	76	19		
100	100	100	100	100	100	100	100	400	100		

المصدر: استمارة الاستبيان.

5- يظهر الجدول أعلاه أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين فهناك من أفاد بأنه يتلقى ردودا على انشغالاته وهناك من قال العكس، غير أن الأغلبية من أفراد العينة (223 مبحوث) تتلقى ردود من قبل الإدارة المحلية (البلدية)، منها 56 مبحوث يتلقى الردود بصفة دائمة (أجابوا بنعم) وغالبا ما يكون الرد مفهوم (24 مبحوث) أما البقية (122) فأحيانا ما تتلقى الردود، وقد تكون مفهومة (84 مبحوث) كما قد لا تكون مفهومة (83 مبحوث) وهذه الردود قد تتعلق بانشغالات خاصة باستخراج الوثائق وهذه دائما يتم تسويتها وتكون مفهومة، كما قد تكون خاصة بالحياة العامة وهنا قد لا يجد المواطن الرد أو يكون الرد في حد ذاته غير مفهوم، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة السابقة حيث خلصت الى أن الاتصال بين المواطن



والإدارة المحلية غالبا ما يكون في اتجاه واحد صاعد من المواطن إلى الإدارة أي أنه غير تبادلي وغالبا ما يتم بشكل شفهي، بالإضافة إلى رجوع الصدى في الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن سلبي للغاية، فأغلب الرسائل الراجعة من الإدارة إلى المواطنين تتمثل في توجيهات وغالبا ما يفهم المواطن ردود الإدارة التي يطول انتظارها<sup>1</sup>.

وهذا يقودنا مباشرة إلى الحديث عن الفئة التي أجابت بأنها لا تتلقى أي ردّ، وهذا في حالات الانشغالات المتعلقة بالحياة العامة، وهو ما يجعل المبحوث يتقرب عدة مرات من مصالح البلدية (47 مفردة، 11.75%) والتوجه إلى المسؤول (54 مفردة، 13.5%)، وهذا ما أكدته النتائج الإحصائية للجدول رقم (22) الخاص بالجهة التي يطرح عليها المواطن انشغاله، حيث يطرحه من جديد على أمل حله وإيجاد الإجابة أو التوجه إلى المسؤول الأول كرئيس الدائرة أو الوالي.

---

<sup>1</sup>- أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن دراسة حالة الدائرة الإدارية للدارية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، لسنة 2010-2011.

جدول رقم (27): مدى حصول المواطن على المعلومات التي تحتاجها وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عناية		الإحتمالات	
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	نعم	لا
13.25	53	12	12	15	15	16	16	10	10	نعم	نعم
15.75	63	22	22	13	13	15	15	13	13	لا	نعم
34	108	30	25	38	29	30	25	29	29	نعم	أحيانا
28	96	22	21	28	24	26	23	28	28	لا	أحيانا
20	80	20	20	18	19	22	21	20	20	لا	
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان.

يظهر هذا الجدول أن الفئة الغالبة من المبحوثين قالت بأنها أحيانا ما تحصل على المعلومات التي تحتاجها بصفتهم مواطنين وقدر عدد مبحوثيها بـ 204 مبحوث، إلا أنهم أفادوا في نفس الوقت بأن هذه المعلومات قد تفهم بسهولة (108 مبحوث، 34%)، كما قد لا تفهم (96 مبحوث، 28%) ويمكن أن نفسّر ذلك بأن الوسائل الاتصالية التي تضمن وصول هذه المعلومات هي في الغالب غير رسمية، كما أن الحصول عليها يكون بعد محاولات عديدة ومكمل هذا الخلل في أن نمط الاتصال الذي تعتمده البلدية في علاقتها مع المواطن هو الاتصال الشفهي والذي لا يتناسب وطبيعة المحتوى المقدم<sup>1</sup>.

وهناك من المبحوثين من قالوا بأنهم يحصلون بصفة دائمة (أجابوا بنعم) على المعلومات التي يحتاجونها كمواطنين 116 مبحوث، وهناك من يفهمها بسهولة (53 مبحوث، 13.25%) وهناك من يجد صعوبة في فهمها (63 مبحوث 15.75%).

هذا وقد وجدت إجابات سلبية لمبحوثين قالوا بأنهم لا يحصلون أبدا على المعلومات التي يحتاجونها ويقدر عددهم بـ (80 مبحوث، 20%) وفي هذا تأكيد بأن الحق في الإعلام أو الحصول على المعلومة غير محترم من قبل هذه الإدارات، وهذا ما تفسره النتائج الإحصائية للجدول السابقة الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمعرفة المواطن بإجراءات تحسين الخدمة

<sup>1</sup> - نور الدين هميسي، نصر الدين نواري: مرجع سبق ذكره، ص 10.

العمومية على مستوى الإدارة المحلية، حيث أن أغلب أفراد العينة لا تملك المعلومات حول معظم إجراءات الجديدة المتخذة من قبل الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية وذلك في الجداول رقم (05)، (06)، (07)، (09)، (10)، (11)، (12)، (14)، (15).

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن من بين الملاحظات التي سجلتها الدراسة الخاصة بـ"الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن" بأن هناك نقص في إعلام المواطن وتقديم المعلومات التي تهمه واستشهدوا في ذلك على عدم نشر مداورات المجلس الشعبي البلدي في لوحة الإعلانات الموجهة لجمهور المواطنين.

أيضا ما يفسر إجابات هؤلاء المبحوثين أنه نادرا ما نجد سياسات واضحة وأجهزة محددة على مستوى هذه الإدارات مخصصة لإعلام المواطن، وهو ما يصعب من مهمته في الحصول على المعلومة حتى ولو كان معنيا بها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، رغم أن المشرع الجزائري كان واضحا في هذه النقطة وكفل حق المواطن في الحصول على المعلومات التي تهمه، وهو ما جاء في المادة الثامنة من المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق لـ 04 يوليو سنة 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن حيث تنص المادة 8 "يتعين على الإدارة أن تطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تسطرها وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر والإعلام". (أنظر ملحق رقم 4).

- أيضا ما تنص عليه قانون الجماعات الإقليمية في المادة 30 : تعلق المداورات، باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور، وتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (8) أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ طبقا لأحكام هذا القانون (أنظر ملحق رقم 3).

جدول رقم (28): أسباب عدم تقديم الخدمة بسرعة للمواطنين وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24	103	24	26	24	26	23.68	27	22.42	24	تزام المواطنين
32	143	30	33	33	35	28.94	33	39.25	42	عدم مبالاة الموظف
17	73	20	22	18	19	15.78	18	13.08	14	غياب المسؤولين
27	118	26	28	25	27	31.57	36	25.23	27	لا تملك معرفة سابقة...
100	437	100	109	100	107	100	114	100	107	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

الجدول أعلاه يكشف أهم أسباب عدم تقديم الخدمات بسرعة إلى المواطنين وجاءت كالاتي:

- عادت المرتبة الأولى إلى عدم مبالاة الموظف بنسبة تختلف من بلدية إلى أخرى: 39.25%عنابة، 28.94% البوني، 33% سيدي عمار و 30% برحال\*، حيث يشتمل المواطنون من تأخر الموظفين في الالتحاق بأمكان عملهم، وكذا مغادرتهم المبكرة لها، إضافة إلى مظاهر اللامبالاة الأخرى كإنشغال الموظفين في الحديث مع بعضهم أو إلى المواطنين الذين تجمعهم بهم علاقات شخصية سابقة، وهذا ما لاحظناه من خلال تردنا على مصالح البلدية، وما أكدته شبكة الملاحظة من خلال العبارات التالية: ، عبارة هناك رغبة من قبل موظفي الادارة لتقديم الخدمة (درجة ضعيفة)، وهناك جاهزية من قبل الموظفين لتقديم الخدمة (درجة متوسطة)،

- في حين عادت المرتبة الثانية إلى عدم امتلاك المواطنين بمعرفة سابقة بأحد الموظفين والتي من شأنها تسريع الاستفادة من الخدمة وتجنبه الوقوف في طوابير طويلة ومملة للحصول على خدمة واحدة وهذا ما تفسره النتائج الإحصائية للجدول رقم(20)، حيث أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين 286 مبحوث تفضل أن تكون لها توصية تسهل تعاملها مع إدارة البلدية.

- أما المرتبة الثالثة فكانت لتزام المواطنين (103 مبحوث، 24%) فهناك بلديات تعاني من ضغط كبير خاصة بلدية البوني وذلك على مستوى مصالح الحالة المدنية والمصلحة

\* المجموع أكبر من 50 لأن المبحوثين إختاروا أكثر من إجابة.

البيومترية، نظرا للكثافة السكانية التي تعاني منها البلدية، إذ تعتبر بلدية البوني من أكبر البلديات في إفريقيا<sup>1</sup> وأيضاً مع تحويل إستصدار البطاقة الرمادية، بطاقة التعريف وكذا جواز السفر إلى مصالح البلدية، أذ أصبحت هذه الأخيرة تعاني من ضغط على مستوى المصالح المذكورة، نظرا للأعداد الكبيرة للمواطنين طالبي الخدمة.

- أمّا آخر سبب للتأخر في تقديم الخدمة فهو يتعلق بغياب المسؤولين، حيث أن بعض الخدمات تحتاج إلى فصل نهائي من طرف المسؤول والذي عادة ما يكون له إنشغالات وتنتقلت أخرى خارج مصالح البلدية (شخصية أو مهنية).

ومنه نستنتج أن التأخر في الحصول على الخدمة يرجع بصفة أساسية إلى عدم مبالاة الموظف، وكذا إلى عدم امتلاك المواطنين بمعرفة سابقة بأحد الموظفين، وفي الكثير من الأحيان يكون هناك تزاخم بين المواطنين وهذا ما أكدته شبكة الملاحظة، والذي من شأنه تعطيل المواطن في قضاء معاملاته الإدارية.

وفي هذا تأكيد لما جاء في الإطار النظري في المبحث الخاص بمشاكل الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث أشارت الدراسات إلى أن تدني مستوى الأداء في هذه الإدارات واستياء المواطن إنما مرده إلى الإهمال، التماطل، التسبب الإداري و اللامبالاة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا و التي تتعامل مباشرة مع المواطنين.

وهذا ما تأكده أيضاً نتائج الدراسة السابقة التي تناولت آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر حيث توصلت الدراسة إلى أن الإصلاحات التي انتهجتها الدولة لتحسين مستوى أداء البلديات قبل الدخول في مرحلة التعددية نابعة من إرادة السلطة السياسية وحدها ، لكن بعد التحول في النظام السياسي و الاقتصادي فلم يعد موضوع بناء إدارة محلية ديمقراطية و تحقيق التنمية المحلية مشروع دولة فقط بل أصبح مطلب جميع أفراد المجتمع في القاعدة.

وإن ممارسة البلدية لصلاحياتها في إدارة التنمية المحلية مرتبط بوجود جهاز إداري فعال يتوفر على كفاءات قادرة على تسييره دون اعتماد على هيئات أخرى وهذا يتطلب ما يلي:

- إعادة تكييف المنظومة القانونية بما يسمح بتدعيم الاستقلال الفعلي للبلدية من جميع النواحي.
- تأطير الموظفين بالكفاءات العالية و التقليل من سياسة العقود المؤقتة غير النوعية.

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد: الأمين العام لبلدية عنابة، بتاريخ 2019/04/10، على الساعة 15:00 زوالاً.

- كما أشار الباحث إلى أنه هناك عوامل جانبية تحيط ببيئة الإدارة المحلية لها جانب من التأثير السلبي على نشاط البلدية في مجال التنمية المحلية كسيطرة الفكر البيروقراطي في مجال التسيير الإداري وكذلك تأثيرات العولمة على نظام الدولة بصفة عامة وعلى البلدية بصفة خاصة لقربها و اتصالها المباشر مع المجتمع.<sup>1</sup>

4/4. تحليل بيانات المحور الرابع: تقدير المواطن لإجراءات تحسين الخدمة العمومية.

الجدول رقم(29): رأي المواطن في مستوى الخدمات الحالية المقدمة من طرف مصالح البلدية

وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23	92	33	33	15	15	17	17	27	27	جيدة
51.75	207	50	50	54	54	48	48	55	55	مقبولة
25.25	101	17	17	31	31	35	35	18	18	سيئة
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين 207 مبحوث يرون أن مختلف خدمات البلدية مقبولة لكنها تحتاج إلى مجهودات أكثر للإرتقاء بها إلى مستويات جيدة كتحسين خدمات الاستقبال والتوجيه، توفير المعلومات التي يحتاجها المواطن (إعلام المواطن وحقه في الحصول على المعلومة الحكومية) وغيرها من النقائص التي سبق وأن سجلناها من خلال الجداول الإحصائية السابقة.

وهناك فئة تقدر بـ 92 مبحوثين ترى بأنها جيدة. وبالمقابل هناك 101 مبحوث يرون أنها سيئة ولم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب، وهذا ما تفسره الجداول السابقة رقم (25)، (26)، (27)، (28)، حيث تم إرجاع التأخر في تقديم الخدمة إلى لا مبالاة الموظفين أو إلى غياب المسؤولين، وعدم تلقي ردود على الانشغالات المطروحة، قصر المدة التي يقضيها المسؤول

<sup>1</sup>- عزيز محمد الطاهر، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، مدرسة الدكتوراه تحولات الدولة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009.

في الحديث مع المواطنين عن مشاكله وانشغالاته... إلى غير ذلك من الأسباب التي تجعل المواطن يعلن عن استيائه وتذمره من تقديم الخدمة على مستوى مصالح البلدية.

وهذا راجع للمظاهر السلبية التي تعاني منها البلدية في الجزائر التي سبق ذكرها في الإطار النظري والتي تم تلخيصها فيما يلي

– غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسات العامة للبلدية، مما أنتج ازدواجية وتضاربا بين المسؤوليات أدى إلى تكبير الجهاز الإداري، تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، و يضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة، عدم المساواة و تكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية و الوساطة، و عدم وضع المواطن في صلب إهتمام الإدارة ضعف التدريب الإداري و عدم إنتظامه، تسييس موظفي الجهاز الإداري المحلي، الأمر الذي أدى إلى ضعف إهتماماتهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإداري، أيضا الإعتماد على الحلول المعدة مسبقا، و تقبل كل ما هو جديد دون مراجعة تجديد، ودون إعتبار الإختلاف في الظروف والبيئة الثقافية والإجتماعية والسياسية و الإقتصادية، لذلك لا بد من توفير الأصالة التي لا تستغني في جوهرها عن الإبتكار وعن الخلق و الإبداع لأن الإبتكار والإبداع عنصرا الأصالة، وهما في جوهرهما يشكلان توليد التجديد في ضوء الظروف والمستجدات البيئية، بالإضافة إلى بطئ حركة القوانين والتشريعات، وغياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعية والعالمية والإدارية، عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير، الأمر الذي أدى إلى شيوع الفساد في الوسط الإداري وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة و ضعف الرقابة الإدارية، إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الإعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام، و هذا الإخفاء يعتبر عاملا سلبيا في وجه برامج و خطط و إستراتيجيات محاربة الفساد، إنتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية، نتيجة إنحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية، التهرب من المسؤولية، وانتشار أساليب الإتكال ، والتهرب من الواجبات لإعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم يجني الثمار، وهذا ما يؤدي إلى إنعدام روح المبادرة و الإبتكار، الظاهرة الأخرى التي لا تقل

خطورة عن سابقتها تتمثل في إسهام العديد من المؤسسات البلدية في التخفيف من وطأة القيم الإيجابية الأصيلة المستمدة من التراث الحضاري للأمة، والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقترفها العناصر الضعيفة التي إستطاعت أن تقفز إلى المواقع القيادية بأساليب ملتوية و غير مشروعة ، إن شيوع هذه الممارسات ما هو إلا إستمرار لقيم متأصلة ومكتسبة من ثقافة إدارية إستعمارية من جهة، وإلى عدم تجديد الإدارة وتحديثها من جهة ثانية. غياب الرقابة الفعالة في البلدية الجزائرية أدى إلى نقشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، والرشوة، والمحسوبية، والوصولية، والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية، وإحتقار العمل كقيمة حضارية، التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع، ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع، والغريب أن يتم إخفاء هذه الفجوة بين التوقعات و الحقائق عن طريق إصدار القوانين التي لا يتم تطبيقها، والعمل بتنظيمات تتعلق بشؤون التوظيف، ولكن يتم تجاوزها، والإعلان عن تفويض صلاحيات إدارية مع إبقاء رقابة المركز محكمة، و حصر حق إتخاذ القرارات فيه، وإصدار التقارير بأن النتائج قد حققت الأهداف المرجوة بينما الحقيقة أن النتائج لم تتحقق إلا جزئيا، تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل البطالة، وتنظيم الأسرة، ومحو الأمية، وحماية البيئة وعليه، فإن مع إقتران هذا الكم الهائل من المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية المحلية بضعف أجهزة الرقابة و المساءلة في المجالس الشعبية المنتخبة، ومع إنتشار الفساد والمفسدين، فإن العمل الشريف الجاد يفقد قيمته بل إن القانون نفسه يفقد هيئته وإحترامه.

ذلك أن وبترسخ الفساد فإنه يعمل على حماية نفسه و ذلك بإبقاء كل الهياكل التي أنتجته على حالها ، فلا تغيير في القوانين ولا تعديل في اللوائح ولا تطوير في السياسات ، لذلك نجد أن المسؤولين المحليين غير مبالين بالتغيير و ذلك ضمان لإستمرار مناخ وثقافة الفساد اللذان يضمنان لهم إستغلال النفوذ ، هذه الثقافة التي ترسخت في المجتمع الجزائري عامة، والجهاز الإداري خاصة ما تزال تتسع دائرتها، و تتشابك حلقاتها، وتتربط آلياتها بدرجة لم يسبق لها مثيل من قبل، الأمر الذي أصبح يهدد مسار العمل التنموي السياسي والإداري ومستقبل المجتمع الجزائري في الصميم.



لعل حجم مشكلة الفساد في الأجهزة الإدارية البلدية الجزائرية، و مخاطر تشعبها وتفاقمها تستدعي تفعيل آليات لمحاصرة الظاهرة والقضاء على تداعياتها السلبية على عملية بناء قدرات الإدارة المحلية، وفق إستراتيجية شاملة واضحة متكاملة بعيدة المدى، وليس إجراءات ظرفية قائمة على التغيير الشكلي والتي تكون أقرب إلى إدارة الفساد.<sup>1</sup>

كما نجد أيضا نتائج الدراسة السابقة التي تفسر النتائج الإحصائية لهذا الجدول، التي انتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة لتقدم بذلك حولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي، لذا فإنه من الضروري على كل الحكومات العمل بها باعتبارها أداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين بعيدا عن التحديات البيروقراطية والمحاباة والرشوة والمحسوبية وتكريس الرقابة والشفافية.

- أن تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية ويحقق مقدار من المصادقية في عمل الخدمة العمومية الأمر الذي من شأنه أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها. كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن ويقلل من حدة علاقة الصراع بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية.

- إن الامتيازات التي يضطلع بها مشروع الإدارة الالكترونية من شأنها إحداث تغيير سريع في نمط حياة المواطنين والتقليل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتنقل المواطنين بين مكاتب الهرم الإداري للحصول على الخدمة وما ينجم عن ذلك من هدر للوقت وارتفاع في التكاليف.

- عرفت الجزائر توجها نحو الخدمة العمومية الالكترونية في عدد من المنظمات العامة والمدن ذات الكثافة السكانية غير أن ضعف الجاهزية الالكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الالكترونية.

<sup>1</sup> - تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص 66-67-68.

- تعرف الجزائر ضعف في التجاوب مع مفهوم الخدمة الالكترونية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الالكترونية وانتشار الأمية الالكترونية.<sup>1</sup>

جدول رقم (30): مساهمة هذه الإجراءات في الاختصار في الوقت اللازم لقضاء المعاملات

وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عناية		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
53.5	214	52	52	50	50	54	54	58	58	نعم
46.5	186	48	48	50	50	46	46	42	42	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة (214 مبحوث) وذلك بنسبة 53.5%، صرّحوا بأنهم لمسوا نوع من الاختصار في الوقت اللازم لقضاء معاملاتهم كاستخراج وثائق الحالة المدنية الذي أصبح لا يستغرق ثواني نتيجة عملية الرقمنة التي ساهمت في وجود نظام السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية، حيث يكفي إدخال اسم طالب وثيقة شهادة الميلاد مثلا، والبحث في السجل ثم طباعة الوثيقة وإمضائها مباشرة من قبل الموظف ومسؤول الحالة المدنية وتسليمها للمواطن. أيضا أصبح بالإمكان الحصول على جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومتريين الإلكترونيين والبطاقة الرمادية للسيارات في وقت أقصر بعد أن كانت العملية تستغرق شهور، من تاريخ إيداع الملف أو الطلب.<sup>2</sup>

أما الفئة التي أجابت بـ "لا" والمقدر عدد مفرداتها بـ 186 مبحوث وذلك بنسبة 46.5% فإنها ترى أن هذه الإجراءات لم تساهم في اختصار الوقت اللازم لقضاء المعاملات، وهذا يرجع إلى نقص الخبرة في هذا المجال لدى الأعوان المكلفين بتقديم الخدمة الإلكترونية، فدورة تكوينية واحدة ولفترة قصيرة للعون أو الموظف غير كافية لأن يصبح متمكنا 100% في مجال

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم: "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2009-2010.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد: الأمين العام لبلدية عنابة، بتاريخ 2019/04/10، على الساعة 15:00 زوالا.

جديد عليه ولم ينشط فيه من قبل، وذلك حسب ما أفادنا به السيد الأمين العام لبلدية عنابة، وهذا ما تأكده شبكة الملاحظة من خلال قياس العبارات التالية: تقدم الخدمة بشكل فوري من قبل الموظفين (درجة ضعيفة)، هناك سرعة في انجاز المعاملات الادارية (درجة متوسطة)، لا يحتاج المواطن الى زمن طويل لانتظار دوره في الحصول على الخدمة (درجة ضعيفة غالبا، درجة متوسطة أحيانا)، أيضا عبارة هناك سرعة في تطور أداء الموظفين تزامنا مع التحول إلى الخدمة الإلكترونية (درجة متوسطة)، وعبارة يتم تسليم الخدمة في الوقت المحدد (درجة متوسطة)، مهارات الموظفين في تقديم الخدمة جيدة (درجة ضعيفة)، هناك إلمام وفهم من قبل الموظفين بأصول العمل و الاجراءات الالكترونية لتقديم الخدمة (درجة متوسطة)، هناك سهول في استخدام الاجهزة والمعدات الالكترونية و تنفيذ المهام من قبل الموظفين اثناء تقديم الخدمة (درجة متوسطة) حيث سجلنا هذه الملاحظات خلال فترة تردنا على مصالح البلدية محل الدراسة.

جدول رقم(31): مساهمة هذه الإجراءات في إيجاد نوع من العدالة في التعامل مع المواطنين

وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عناية		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34	136	32	32	30	30	35	35	39	39	نعم
66	264	68	68	70	70	65	65	61	61	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

حسب معطيات الجدول أعلاه، فإن أكثر من نصف أفراد العينة (264 مبحوث) كانت لها اتجاهات سلبية حول السؤال الخاص بـ "هل أوجدت هذه الإجراءات نوع من العدالة في التعامل مع المواطنين؟" وذلك بنسبة إجمالية تقدر بـ 66%، حيث كانت إجاباتهم بـ "لا"، فظاهرة الوساطة والمحسوبية، متجذرة في الإدارة الجزائرية وباعتراف صريح من السلطة الحاكمة في حد ذاتها، وهذا ما تم تفسيره في الجدول رقم (20)، فذهنية الموظف لم تتغير رغم تغيير تقديم الخدمة من الناحية التقنية والتحول نحو الخدمة الإلكترونية، وهذا ما أكدته شبكة الملاحظة من خلال قياس العبارة التالية: هناك سرعة في تطور أداء الموظفين تزامنا مع التحول الى الخدمة الإلكترونية (درجة متوسطة غالبا، ضعيفة أحيانا)، هناك مرونة في التعامل مع الإجراءات الإلكترونية للحصول على الخدمة من قبل الموظفين (درجة متوسطة غالبا، ضعيفة أحيانا)، رقمنة الإدارة ساهم في تحسين أداء الموظفين (درجة ضعيفة غالبا، متوسطة أحيانا).

\* ويعني مبدأ المساواة أمام القانون تساوي جميع الأفراد في الحقوق والالتزامات، فهذا المبدأ أصبح يمثل حقا من حقوق الإنسان نصت عليه المادة الأولى والسابعة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بتاريخ أول ديسمبر من سنة 1948 كما أصبح حقا دستوريا أعلنت عنه مختلف الدساتير المتعاقبة التي عرفتها الجزائر، والمبادئ الفرعية لمبدأ المساواة أمام القانون تترتب عن مبدأ المساواة مبادئ فرعية أهمها مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة يعني هذا المبدأ حق الأفراد بالالتحاق بالوظائف العامة إذ لا يجوز من حيث الأصل فرض شروط تتعلق بالجنس أو اللون أو العقيدة للاستفادة من وظيفة معينة غير أن التمتع بهذا لا يمنع

المشروع من أن يضبط الالتحاق بالوظائف بشروط محددة تتعلق بالحالة السياسية والسن وحسن السيرة والسلوك وغيرها.

مبدأ المساواة أمام المرفق العمومي ، حيث يقتضي هذا المبدأ وجوب معاملة المرفق لكل المنتفعين في الحقوق والالتزامات معاملة واحدة دون تفضيل البعض على البعض الآخر لأسباب تتعلق بالجنس أو اللون أو الحالة المالية وغيرها (ت مبدأ المساواة أمام الأعباء العامة يعني هذا المبدأ مساواة الأفراد أمام الالتزامات والأعباء التي تفرضها القوانين مثل المساواة أمام أعباء الخدمة الوطنية والمساواة في الخدمة المدنية والمساواة أمام الأعباء الجبائية والضريبية . إذ تتمثل المبادئ الأساسية للقانون الإداري في الجزائر في مبدئين هما مبدأ المشروعية ومبدأ المساواة أمام القانون، يقصد بمبدأ المشروعية الخضوع التام للتشريع بمعناه الواسع سواء من الأفراد أو من جانب سلطات الدولة بما فيها السلطة العامة بكل هيئاتها وأجهزاتها ويشترط في تطبيق مبدأ المشروعية توافر الشروط التالية وهي الأخذ بمبدأ الفصل بين السلطات، والتحديد الدقيق لاختصاصات الإدارة، وجود رقابة قضائية فعالة ولمبدأ المشروعية نوعين من المصادر مصادر مكتوبة تتمثل في التشريع بمفهومه الواسع ومصادر غير مكتوبة تتمثل في العرف والمبادئ العامة للقانون ، غير أن تطبيق وإعمال مبدأ المشروعية ترد عليه بعض الاستثناءات تحول لإدارة حق الخروج عليه ومخالفته تتمثل في السلطة التقديرية للإدارة والظروف الاستثنائية، وأعمال السيادة أو الحكومة، أما مبدأ المساواة أمام القانون فيعني تساوي جميع الأفراد في الحقوق والالتزامات، وهذا المبدأ تنفرع عنه مجموعة من المبادئ الفرعية هي مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة ومبدأ المساواة أمام المرفق العمومي ومبدأ المساواة أمام الأعباء العامة<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد يوضح كل من "Michel Crozier et Erhard Friedberg" في كتاب **L'ACTEUR et le SYSTEME** أنه يجب تسليط الضوء على المتغيرات الجديدة في المنظمة، بإعتباره نظام متعدد المتغيرات، مع إمكانية العمل على متغير واحد من المتغيرات الجديدة، وفي حالتنا هذه تعتبر الإجراءات الالكترونية على مستوى الإدارات الجزائرية لتقديم الخدمة العمومية هي المتغير الجديد ، وهنا يجب توخي الحذر في معالجة جوهر هذا التغيير،

<sup>1</sup> - عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، 10-11.

من خلال القدرة على تحمل التنوع، وزيادة الانفتاح، وعدم الاتساق، وإدارة التوترات التي لا مفر منها في المنظمة، ويعتقد كل من "Michel Crozier et Erhard Friedberg" أنه على العكس من الأفكار التي تعمم، بحيث لا ترتبط القوى الفاعلة بالروتين ودرجة الاستعداد للتغيير بسرعة إذا كانوا قادرين على العثور على مصلحة في الرهانات المقدمة لهم في ظل هذا التغيير، وتعلم أشكال جديدة من العمل الجماعي.<sup>1</sup>

وفي مقابل ذلك هناك من المبحوثين من كانت اتجاهاتهم إيجابية ويقدر عددهم بـ 136 مبحوث وذلك بنسبة إجمالية تقدر 34%، فهم يرون أن هناك مساواة بين المواطنين فكل مواطنين يحصلون على الخدمة من مصالح البلدية مثل استخراج وثائق الهوية والحالة المدنية... إلخ خاصة مع عصرنة ورقمنة البلدية.

<sup>1</sup> -Michel Crozier et Erhard Friedberg ,L'ACTEUR et le SYSTEME, " les contraintes de l'action collectives " ,1977 ,p 402-409- 433-434.

جدول رقم (32): مساهمة الإجراءات الجديدة في التقليل من ظاهرة الطوابير وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.5	82	21	21	20	20	19	19	22	22	نعم
79.5	318	79	79	81	81	80	80	78	78	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

إن تفحص النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، يوضح أن أغلب مفردات العينة والمقدر عددهم بـ 318 مفردة من أصل 400 مفردة، حيث قدرت نسبتهم بـ 79.5% أجابوا بـ (لا)، على السؤال الخاص بمساهمة الإجراءات الجديدة في التقليل من ظاهرة الطوابير، وهو ما يفسره الجدول (30) الخاص بمساهمة هذه الإجراءات الجديدة في إختصار الوقت اللازم لقضاء المعاملات، أين كانت إجابات نصف العينة سلبية، وهذا تأكيد أيضا شبكة الملاحظة من خلال قياس العبارات التالية: ينجز الموظف الواحد الخدمة في وقت قصير لأكثر عدد ممكن من المواطنين (درجة ضعيفة)، هناك تعاون بين الموظفين أثناء تقديم الخدمة (درجة متوسطة)، هناك إلتزام بتنفيذ المهام من قبل الموظفين الخاصة بالوظيفة الموكلة إليهم (درجة متوسطة غالبا، ضعيفة أحيانا)، حيث سجلنا وجود ظاهرة الطوابير على مستوى الإدارات المحلية (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) طيلة مرحلة الدراسة، وذلك في أيام الاستقبال المخصص للمواطنين وحتى في الأيام العادية من الأسبوع، كما سبق الإشارة إلى ذلك في جدول رقم (23).

أمّا المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" والمقدر عددهم بـ 82 مبحوث، حيث قدرت نسبتهم بـ 20.5% ، وهو ما يمكن تفسيره بصريح السيد "الأمين العام لبلدية عنابة أثناء إجراء المقابلة معه، حيث ما يلي: "سابقا كانت الطوابير تصل إلى الخارج، وكان المواطن يصل إلى مقر البلدية ويبقى منتظرا حتى تفتح أبوابها صباحا أو زوالا، أمّا الآن فلم نعد نعرف هذه الظاهرة، فأمام الشباك الواحد نجد مواطن أو اثنين فقط".

جدول رقم (33): مساهمة الإجراءات الجديدة في التقليل من تزامم المواطنين وفق مؤشر

الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عناية		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25	100	25	25	23	23	21	21	31	31	نعم
75	300	75	75	77	77	79	79	69	69	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

إنّ الأرقام الإحصائية الظاهرة في الجدول أعلاه تؤكد ما جاء في الجدول السابق، حيث أن أغلب أفراد العينة 300 أجابوا بأنّ الإجراءات الجديدة لاسيما الرقمنة لم تساهمت في التقليل من تزامم المواطنين، كما سبق الإشارة إلى ذلك في الجدول السابق والجدول رقم (23)، فإن التزامم يكون في أغلب أيام الاسبوع و يوم الاستقبال على حد سواء ، كما أن هناك فئة أخرى تضم 100 مبحوث ترى بأن التزامم لم يعد موجود على مستوى المصالح البلدية وأكبر نسبة عادت إلى بلدية البوني (79%)، كونها ذات كثافة سكانية عالية كونها من أكبر البلديات في إفريقيا كما سبق الذكر في الجدول رقم (28)، وبالتالي فهي تشهد ضغط كبير، وهذا ما أكدته شبكة الملاحظة أيضا خلال فترة ترددنا على مصالح البلدية محل الدراسة.



جدول رقم (34): تقليل هذه الإجراءات من حدة الانفعالات وتوتر المواطنين وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		رجال		سيدي عمار		اليوني		عناية		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
52.5	210	58	58	52	52	48	48	52	52	نعم
47.5	190	42	42	48	48	52	52	48	48	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف مفردات العينة 210 مبحوث، بنسبة 52.5%، ترى أن هذه الإجراءات ساهمت بشكل كبير في التقليل من حدة انفعالات وتوتر المواطنين، إلا أن هذه النتائج الإحصائية تتناقض مع نتائج الجداول السابقة رقم (30)، (31)، (32)، (33)، وأيضا تتناقض مع معطيات شبكة الملاحظة، حيث لاحظنا خلال فترة ترددنا على مصالح البلدية، وجود توتر وانفعال من قبل المواطنين أثناء طلبهم للخدمة، وذلك من خلال قياس العبارة التالية: لا يتعرض المواطنون للانفعال (غضب، عصبية، قلق، توتر...) أثناء طلب للخدمة (درجة ضعيفة غالبا، درجة متوسطة أحيانا)، لا يصدر من المواطنين سلوكيات منافية للأخلاق العامة (رفع الصوت، الالفاظ البذيئة، الشتم والتعدي على الموظفين والتجهيزات المادية لمصالح الادارة) حتى عند وجود مشكل او خطأ ما (درجة ضعيفة غالبا، درجة متوسطة أحيانا)، لا توجد مشادات كلامية والشجار والمشاكل بين الموظفين و المواطنين (درجة متوسطة غالبا، ضعيفة أحيانا) حيث غالبا ما تحدث مناقشات ومشاجرات بين المواطنين أو المواطنين والموظفين لاسيما أعوان الشبايك.

ويمكن تفسير هذا التناقض بوجود إخلاف بين الاتجاه المقاس (اللفظي) والاتجاه الفعلي (السلوك)، فالاتجاه المقاس أو اللفظي هو الذي نعرفه من نتيجة مقاييس الإتجاهات، والاتجاه العملي هو ما يصدقه السلوك الفعلي، حيث نقل العلاقة وتزيد الهوة بين الاتجاه اللفظي (المقاس) نحو موضوع سلوكي وبين الممارسة الفعلية لهذا السلوك، كلما كان موضوع الاتجاه مستنكرا وغير مرغوب اجتماعيا أو يتنافى مع التعاليم الدينية والمعايير الاجتماعية والقيم الاخلاقية وكلما كان هناك دافع، وعلى العموم فإنه لعلاج هذه المشكلة أي التباعد بين

الاتجاه المقاس (اللفظي) وبين السلوك الفعلي يجب مراعاة بعض الشروط في قياس الاتجاهات، ومن هذه الشروط: إحساس المفحوص بالاطمئنان التام عندما يعبر عن رأيه بمنتهى الصراحة وإفناعه بأن صراحته لن تعرضه لأي نوع من أنواع النقد أو الضرر وإحساس المفحوص بأهمية التعبير عن رأيه بصراحة فيها يتعلق بموضوع البحث، واقتراب العبارات التي يشتمل عليها مقياس الاتجاه إلى الواقع، واستخدام الطرق الإسقاطية (غير المباشرة) في قياس الاتجاهات.<sup>1</sup>

ولكن مع ذلك تبقى فئة أخرى ترى العكس وهي تضم 190 مبحوثاً، ودائماً عادت أعلى نسبة إلى بلدية البوني 52% وفي هذا تأكيد لما جاء في الجداول السابقة (30، 31، 32، 33).

<sup>1</sup> د. باسم محمد ولي، أ.د. محمد جاسم محمد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 142-143.

جدول رقم (35): مساهمة هذه الإجراءات في إلغاء ضرورة لجوء المواطن إلى وساطة لقضاء

معاملاته وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40.75	163	37	37	53	53	41	41	32	32	نعم
59.25	237	63	63	47	47	59	59	68	68	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين متباينة، فهناك من يرى بأن هذه الإجراءات لم تساهم في تجنب المواطن اللجوء إلى وسيط لقضاء معاملاته المختلفة، وذلك بنسبة 68% في بلدية عنابة، 59% بلدية البوني، 47% بالنسبة لبلدية سيدي عمار، و63% لدى مواطني بلدية برحال أي بمجموع 237 مبحوث من أصل 400 مبحوث، و بنسبة إجمالية قدرت 59.25%، وهذا ما تم تفسيره في الجداول السابقة خاصة الجدول رقم (20)، وتأكده شبكة الملاحظة من خلال قياس العبارة التالية: **يتم الحصول على الخدمة على مستوى الإدارة دون وساطة (درجة متوسطة)**، حيث لاحظنا وجود أن ظاهرة الوساطة لازالت متجذرة بالإدارة الجزائرية ولا يمكن القضاء عليها إلا بإصلاح جذري يشمل جميع المستويات، فالإصلاحات التي أقرتها الحكومة الجزائرية استهدفت الإجراءات الإدارية فقط دون أي محاولة لإصلاح الفرد والموظف على مستوى الإدارات العمومية.

في حين نجد أن باقي المبحوثين 163 مبحوث، بنسبة إجمالية قدرت ب 40.75% موزعة كالتالي: 32 في بلدية عنابة، 41 في بلدية البوني، 53 في بلدية سيدي عمار، 37 في بلدية برحال، يرون أن رقمنة الخدمة والأجراءات الجديدة لتحسين الخدمة العمومية، قللت من ظاهرة الوساطة على مستوى مصالح البلدية، خاصة مع وجود النظام البيومتري الإلكتروني، وإلغاء إلزامية المصادقة على الوثائق الإدارية وزيادة مدة صلاحية بعض الوثائق كشهادة الإقامة التي تم تمديد مدة صلاحيتها من 03 أشهر إلى 06 أشهر وغيرها من الإجراءات التي

قللت من نسبة تنقل المواطن إلى مصالح البلدية ومن ثمة قلصت من ضرورة اعتماده أو لجوءه إلى وسيط يسهل له الحصول على مختلف الخدمات العمومية.

جدول رقم (36): مساهمة هذه الإجراءات في إلغاء ضرورة تنقل المواطن بين الإدارات الحكومية

لقضاء معاملة واحدة وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
59.75	239	49	49	59	59	60	60	71	71	نعم
40.25	161	51	51	41	41	40	40	29	29	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين كانت مختلفة فهناك 239 مبحوث موزعين على البلديات الأربعة كما يلي: بلدية عنابة 71%، بلدية البوني 60%، بلدية سيدي عمار 59% بلدية برحال 49%، بنسبة إجمالية قدرت 59.75%، حيث يرى هؤلاء أنه بفضل هذه الإجراءات لم يعد المواطن مضطرا إلى التنقل بين الدوائر الحكومية لاستكمال معاملة واحدة، فسبقا ولا استخراج بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر أو البطاقة الرمادية، كان المواطن ملزم على استخراج الوثائق اللازمة (وثائق الحالة المدنية) لتكوين الملف من البلدية ثم يتوجه إلى الدائرة لإيداعه والحصول على الخدمة، أما حاليا فإن المواطن يحصل على معاملة واحدة على مستوى إدارة حكومية واحدة (البلدية).

غير أن هناك مجموعة أخرى من المبحوثين بلغ عددهم 161 مبحوث أجابوا بالسلب (لا)، موزعين على البلديات الأربعة كما يلي: بلدية عنابة 29%، بلدية البوني 40%، بلدية سيدي عمار 41%، بلدية برحال 51%، بنسبة إجمالية قدرت 40.25%، قد يرجع ذلك إلى خصوصية بعض الوثائق الإدارية التي قد تحتاج المور على أكثر من مصلحة حكومية، أو في حال وجود وثائق أخرى يتم استصدارها من إدارة عمومية أخرى للحصول على الخدمة من الإدارات المحلية (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) محل الدراسة.

جدول رقم (37): التحسن في طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26.5	106	30	30	25	25	24	24	27	27	نعم
49	196	41	41	52	52	50	50	53	53	نوعا ما
24.5	98	29	29	23	23	26	26	20	20	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين تركزت في احتمال "نوعا ما" (53% عنابة، 50% البوني، 52% سيدي عمار، 41% برحال)، أيضا هناك مجموعة أخرى قالت بأنها لمست تحسن في طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين، إذ بلغ عددهم 106 مفردة موزعة كالتالي: 27% عنابة، 24% البوني، 25% سيدي عمار، 30% في بلدية برحال. فهناك نوع من التحسن في طريقة التعامل، خاصة وأن عملية الرقمنة والتحول نحو الخدمة الإلكترونية سهلت العملية على الموظف والمواطن في نفس الوقت.

وقد قل عدد المبحوثين الذين أجابوا بالسلب (لا) وقد عددهم بـ 98 مبحوث من أصل 400 مبحوث، بنسبة إجمالية قدرت بـ 24.5%، ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بما ورد في تحليل الجدول رقم (34)، حيث سجلنا تناقض بين نتائج هذا الجدول ونتائج الجداول السابقة، وأيضا تناقض مع معطيات شبكة الملاحظة فيما يخص قياس العبارات التالية: طرأ تغير ايجابي على أسلوب تعامل الموظفين مع المواطنين منذ التحول إلى الخدمة الإلكترونية (درجة ضعيفة غالبا)، الاتصال الشخصي المباشر بين المواطنين والموظفين أثناء طلب وتلقي الخدمة جيد (درجة ضعيفة غالبا، متوسطة أحيانا) يتصرف الموظفون باحترام دائما أثناء تقديم الخدمة حتى عند وجود تذمر أو اعتراض من قبل المواطنين (درجة ضعيفة)، الجانب السلوكي والتعبيري للموظفين (الحضور، الاصغاء، الابتسام، طريقة الحوار...) ايجابي دائما (درجة ضعيفة).

ويمكن أن تفسر ذلك أن هناك بعض الموظفين ونظرا لعدم تحكمهم في التقنيات الحديثة أو لضغوطات المسؤولين عليهم وضغط العمل، تدفعهم إلى التصرف بنوع من العدوانية مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة، وهو ما يتعارض مع القوانين والمراسيم التنفيذية وعلى رأسها المرسوم التنفيذي رقم 88-131 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 4 يوليو سنة 1988 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، فحسب المادة 3 : يجب على الإدارة أن تحترم الإنسان وتحفظ كرامته ويجب ان تكون علاقتها بالمواطن مطبوعة في جميع الأحوال باللطف والكمياسة ( أنظر الملحق رقم 4 ).

جدول رقم (38): مدى كفاية أيام الاستقبال وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عناية		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33.25	133	33	33	29	29	32	32	39	39	كافية
66.75	267	67	67	71	71	68	68	61	61	غير كافية
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين قدروا ب 267 بنسبة إجمالية وصلت الى 66.75%، ترى أن أيام الاستقبال غير كافية، وهذا ما سبق تفسيره في الجدول رقم (22)، (23)، (24)، (25)، (26) فتخصيص يوم واحد فقط طيلة الأسبوع للمواطن لمقابلة المسؤول الأول وطرح إنشغالاته وتطلعاته غير كاف أيضا من حيث الوقت ومكان الإستقبال، خصوصا في البلديات ذات الكثافة السكانية العالية كما هو الحال في كل من بلدية البوني، حيث إحتلت أعلى نسبة 68%، وهو ما يؤدي بالمواطن إلى عدم تلقي الردود وفي حال تلقيه لها تكون غير مفهومة في غالب الأحيان، وهو ما اكدته نتائج الدراسة السابقة "الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن" دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية الجزائر" اذ بينت أن هناك غياب لاتصال كوظيفة، وكما أن التكفل بالتعامل وتوجيهه يكاد يكون مسألة أمنية في ظل غياب مصلحة أو موظفين يختصون بتقديم المعلومات للمواطن عندما يتوجه للإدارة كفرد، صف إلى ذلك أن مهمة الاتصال تتم بطريقة غير منتظمة ويتقاسمها عدد غير محدد من

الموظفين ويمكن اعتبارها عملية ظرفية ترتبط على العموم بأيام الاستقبال وتفتقر إلى المتابعة النظامية<sup>1</sup>.

أما الفئة التي قالت بأنها كافية قدر عددها ب 133 مبحوث من أصل 400 مبحوث، بنسبة كلية بلغت 33.25%، فيمكن تفسير ذلك أن هناك من المبحوثين لا يتقيد أساسا بيوم الاستقبال ويتوجه إلى مصالح البلدية في أي يوم من أيام الأسبوع وهو ما سبق أن أوضحناه في الجدول رقم (23)، أين أجابت نسبة كبيرة من المبحوثين بأنها لا تتقيد بيوم الاستقبال.

جدول رقم(39): مستوى رضا المواطن عن الخدمات الحالية للمصالح البلدية وفق مؤشر

الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6.75	27	00	00	14	14	13	13	00	00	راض جدا
35.75	143	42	42	34	34	29	29	38	38	راض
35.25	141	31	31	31	31	36	36	43	43	غير راض
22.25	89	27	27	21	21	22	22	19	19	غير راض على الإطلاق
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين جاءت متنوعة فيما يتعلق بالسؤال الخاص بمستوى رضاهم عن مستوى الخدمات الحالية للمصالح البلدية. فهناك فئة قليلة جدا (13% في بلدية البوني و 14% في بلدية سيدي عمار) قالت بأنها راضية جدا.

أما نسبة من أجابوا بأنهم راضون فقدرت بـ (38% عنابة، 29% البوني، 34% سيدي عمار، و 42% برحال)، حيث نسجل سرعة نوعا ما في استخراج الوثائق الإدارية ونقص في الأخطاء التي طالما اشتكى منها المواطن، وخذا ما تأكده شبكة الملاحظة من خلال قياس

<sup>1</sup>- أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن "دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية الجزائر" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، لسنة 2010-2011.

العبارات التالية: هناك دقة في تقديم الخدمة في صورتها الصحيحة من أول مرة (درجة قوية غالباً) تقدم الخدمة بإتقان دون وجود أخطاء (درجة متوسطة غالباً، قوية أحياناً)، هناك جهد مبذول من قبل الموظفين لتصحيح الأخطاء إن وجدت (درجة قوية)، فحتى في حالة وجود خطأ يتم تصحيحه إلكترونياً بشكل فوري أو في مدة قصيرة، وهذا بفعل الرقمنة واستخدام تكنولوجيات الحديثة والتحول نحو الخدمة الإلكترونية، أيضاً لم يعد من الضروري التنقل بين الإدارات الحكومية من أجل قضاء معاملة واحدة، بعد تحويل أغلب الوثائق إلى مصالح البلدية ورقمنتها وزيادة مدة صلاحيتها.

وفي مقابل ذلك هناك مجموعة من المبحوثين قالت بأنها غير راضية (141 مبحوث) (43% عنابة، 36% البوني، 31% سيدي عمار، و31% برحال)، وأخرى غير راضية جداً (89 مبحوث) موزعة كما يلي: (19% عنابة، 22% البوني، 21% سيدي عمار، و27% برحال) ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى تحليل النتائج الإحصائية للجداول السابقة، حيث تنعكس على مستوى رضى المواطن عن الخدمة العمومية.

أيضاً يمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى الدراسة السابقة دور جودة الخدمة في تعزيز اثر التوجه بالزبائن

على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة،  
The Role of Service Quality on Reinforcement  
Customer Orientation Impact on Satisfaction in Private Jordanian Universities

و التي توصلت إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها أنها أكدت الأثر المباشر لتوجه الجامعة بالطلبة على تحقيق رضا عال للطلبة، إضافة إلى التأثير غير المباشر لتوجه بالطلبة على الرضا من خلال جودة الخدمة التعليمية المدركة لكل من جودة التعليم وجودة الإشراف كمتغيرات وسيطة على رضا الطلبة، كما بينت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه جودة الخدمة التعليمية في تحقيق رضا الطلبة بشكل مباشر او غير مباشر.



جدول رقم (40): مصداقية هذه الإجراءات لدى المواطن وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42.75	171	38	38	43	43	40	40	50	50	نعم
57.25	229	62	62	57	57	60	60	50	50	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن إجراءات تحسين الخدمة على مستوى البلدية ليس لها مصداقية لدى أغلب أفراد العينة بمجموع قدر 229 مبحوث وبنسبة إجمالية قدرت ب 57.25%، موزعة كالآتي: (50% عنابة، 60% البوني، 57% سيدي عمار، 62% برحال) لأنها لم تساهم إلى حدّ الكبير في التقليل من متاعب المواطن ، رغم أنها سهلت قضاء بعض المعاملات في ظل الخدمة الإلكترونية والنظام البيومتري ، إلا أنها لم تقضي على مظاهر البيروقراطية والمحسوبية وتقديم بعض المسؤولين للمصلحة الخاصة على المصلحة العامة وهذا ما سبق تفسيره في الجداول السابقة خاصة رقم (30)، (31)، (35)، (37)، مع وجود نسبة من أفراد العينة قدرت ب 42.75%، ترى أن في هذه الإجراءات لها مصداقية لديهم موزعين كما يلي: (50% عنابة، 40% البوني، 43% سيدي عمار، و 38% برحال).

جدول رقم (41): عمل هذه الإجراءات على استمرارية العلاقة مع المواطن وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57.25	229	60	60	62	62	55	55	52	52	نعم
42.75	171	40	40	38	38	45	45	48	48	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية من المبحوثين (229) حيث كانت "اتجاهاتهم ايجابية نحو استمرارية العلاقة مع المواطن" وذلك بنسبة إجمالية قدرت ب 57.25% موزعة كالتالي: (52% عنابة، 55% البوني، 62% سيدي عمار و 60% برحال)، ترى بأن هذه الإجراءات تعمل على استمرارية العلاقة مع المواطن، وهو الشعار الذي حملته أساسا وطالما كرره مسؤولوا الحكومة الجزائرية ".....في إطار تحسين الخدمة العمومية وإعادة بناء العلاقة مع المواطن....." وأيضا ابرز ما جاء في التشريعات والقوانين مثل المرسوم رقم 131/88 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك حسب ما جاء في المادة 6: تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة(أنظر الملحق رقم 3)، فالمبحوثين يرون أن الدولة ومن خلال هذه الإصلاحات تحاول سدّ الثغرة التي طالما توسعت في العلاقة القائمة بين المواطن والإدارة. بالإضافة إلى اعتبار أن مبدأ الاستمرارية هو من المبادئ الأساسية للخدمة العمومية وعدم انقطاعها مهما كانت الظروف، كما سبقت الإشارة إلى ذلك في الإطار النظري حيث يجب أن يتم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية و الانتظام و ذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها<sup>1</sup>.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة أخرى من المبحوثين ترى العكس قدرت ب 42.75%، موزعة على البلديات (48% عنابة، 45% البوني، 38% سيدي عمار، 40% برحال)، فهي حسبها عملية بناء العلاقة تستلزم إصلاحات جذرية وإعادة هيكلة لمختلف المصالح والهيئات والإدارات العمومية،

<sup>1</sup> - René CHAPUS ,source déjà mentionnée p608.

والإجراءات الأخيرة إقتصرت فقط على جوانب شكلية وأمور تقنية دون أن تمتد لكل أمور الحياة العامة للمواطن، وهذا ما تأكده نتائج الدراسة السابقة والتي خرجت بنتائج عامة التي توصل إليها الباحث والمتعلقة بالمشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع العمومي للبريد في الجزائر أهمها: أنه لا يوجد إختلاف بين منظمات الخدمات العمومية والمنظمات التجارية من حيث التسيير الإداري الذي تمارسه ومن حيث حاجتها الماسة لأساليب التّسويق، ويقع الاختلاف فقط في الهدف الذي تسعى لتحقيقه (الخدمة العمومية للمجتمع قبل اعتبار تحقيق الربح) وهذا الهدف لا يلغي حقّها من الاستفادة من تقنيات ومبادئ التسويق، التي من شأنها الرفع من جودة الخدمة العمومية، وهذا ما تأكده أيضا الدراسة السابقة التي تناولت أثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن (دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان) حيث خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن هناك أثر مباشر لجودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية علاقة الزبائن بالمصرف.

جدول رقم (42): ثقة المواطن في الإجراءات وفق مؤشر الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.25	61	17	17	11	11	18	18	15	15	جيدة
53.25	213	58	58	53	53	47	47	55	55	مقبولة
31.5	126	25	25	36	36	35	35	30	30	سيئة
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع في نسبة المبحوثين الذين أجابو بأن ثقتهم في نجاعة هذه الإجراءات مقبولة 213 مبحوث (55% عنابة، 47% البوني، 53% سيدي عمار و58% برحال) وهو ما تفسره النتائج الإحصائية في الجداول رقم (39-40-41) والتي كانت فيها أغلب إجابات المبحوثين متقاربة بين الاتجاهات إيجابية والسلبية، فهذه الإجراءات تعمل على تحقيق أهداف على المدى البعيد مثل تقليل من متاعب المواطن، وتدعمها إجابات أخرى قالت بأنها جيدة 15% في كل من عنابة، 18% البوني، سيدي عمار 11% البوني، 17% في بلدية برحال. وكانت مجموعة أخرى من المبحوثين قد أجابت بأنها سيئة (30% عنابة، 35% البوني، 36% سيدي عمار، 25% برحال) وذلك ما سبق تفسيره في الجداول الإحصائية سالفه الذكر، كما أن الفساد الإداري المتفشي في البلديات أكبر بكثير مقارنة بفعالية هذه الإجراءات ونجاعتها.

جدول رقم (43): مساهمة هذه الإجراءات في تحسين صورة البلدية لدى المواطن وفق مؤشر

الإقامة.

المجموع		برحال		سيدي عمار		البوني		عنابة		الإحتمالات
%	ك ن	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.25	85	24	24	19	19	20	20	22	22	نعم
48.25	193	51	51	45	45	47	47	50	50	نوعا ما
30.5	122	25	25	36	36	33	33	28	28	لا
100	400	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان.

وفق ما تظهره النتائج الإحصائية للجدول أعلاه فإن أغلب أفراد العينة 193 مفردة بنسبة 48.25% (50% عنابة، 47% البوني، 45% سيدي عمار، و51% برحال) يرون بأن هذه الإجراءات ساهمت إلى حد ما في تحسين صورة البلدية لديهم، وتدعمها نسبة أخرى ممن أجابوا بنعم (22% عنابة، 20% البوني، 19% سيدي عمار و24% برحال) وهذا ما تفسره الجداول السابقة لاسيما الجداول رقم (29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42) فكلها تهدف إلى قياس الصورة الذهنية لهذه الإدارات العمومية محل الدراسة لدى المواطن في ظل إجراءات تحسين الخدمة، حيث جاءت أغلب الإجابات سلبية أو متقاربة بين الاتجاهات الإيجابية والسلبية، وهذا ما إنعكس على صورة الإدارات المحلية (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) لدى المواطن الجزائري أمام التحسن النوعي لمستوى الخدمات الإلكترونية (الرقمنة) والإجراءات الجديدة للرفع من جودة وفعالية الخدمة العمومية.

لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة أخرى من المبحوثين والتي كانت إجاباتهم (لا)، حيث قدر عددهم 122 مفردة، بنسبة 30.5%، موزعين كما يلي: (28% عنابة، 33% البوني، 36% سيدي عمار و25% برحال) فهذه الفئة ترى بأن هذه الإجراءات هي إجراءات شكلية فقط ولا ترتقي إلى مستوى توقعات المواطن، و ذلك في ظل استمرار البيروقراطية والمحسوبية والوساطة وبطئ تقديم الخدمة وغيرها من المظاهر السلبية التي لا تزال تميز الإدارة العمومية

في الجزائر وخاصة الإدارة المحلية (البلدية) بإعتبارها الخلية الأولى للإتصال بالمواطن، ومن ثمة فليس هناك أي تغيير في الصورة السلبية التي لطالما ترسخت في ذهن المواطن الجزائري.

وهذا ما أكدته أيضا معظم نتائج الدراسات السابقة خاصة الدراسة التي تناولت "صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر" دراسة ميدانية بولاية سطيف، إذ توصلت إلى أن صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر هي على العموم محايدة وغامضة وذات طابع مركب ومعقد، وبالتالي فإن الحديث عن صورة واحدة مشتركة بين كل المواطنين هو حكم خاطئ منهجيا، إذ يمكن هنا إن نستعين بمفهوم بديل مؤسس نظريا وهو صورة المنشأة، حيث تنشأ لدى المواطنين جملة من الصور حول هيئات الإدارة العمومية تتأثر بالكثير من العوامل والمصادر التي تحقق ذهن المواطن بالكثير من التمثيلات التي تصل أحيانا إلى درجة كبيرة من التناقض، كما يمكن اعتبار الاتصال بهذا الشكل العامل الرئيسي المسؤول عن كل حالة الغموض التي تكتنف صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن، فالصراع الناجم بين التمثيلات السلبية والايجابية المحيطة بصورة هيئات الإدارة العمومية مرده بالأساس تذبذب ممارسات الاتصال بين مختلف الفاعلين من هيئات الإدارة العمومية وطريقة إدارتها للاتصال، كما تتشكل صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن الجزائري في ظل بيئة تفاعلية ذات امتدادات تاريخية، حيث تتدخل العديد من مصادر تغذية الصورة بالتمثيلات بشكل متزامن، حيث تساهم إدارة الاتصال من قبل هيئات الإدارة العمومية بشكل كبير في تشكيل المواطن لصورة سلبية حيالها، حيث يمكن تفسير ذلك بإخفاق إدارة الاتصال في بناء علاقة اتصال قوية وواضحة في الاتجاهين، سواء فيما تنقله للمواطن ووسائل الإعلام من جهة، أو في احتضانها للاتصال الراجع من الطرفين من جهة أخرى، ويرجع السبب في هذا التأثير السلبي لإدارة الاتصال على صورة الهيئات الى عدم وعي هذه الهيئات والجهات الوصية عليها بمدى أهمية إدارة الاتصال والعلاقات العامة وفقا لأصول وتصورات علمية، وإعطائها بالمقابل دورا ثانويا وحصرها في تصور مكتبي bureautique فاقد للبعد الاستراتيجي.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الدراسة التي تناولت "الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء" دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي في الفترة من يناير

<sup>1</sup> - هميسي نور الدين: "صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر" دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص وسائل إعلام ومجتمع، كلية العلوم والإعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم علوم الإعلام والاتصال، السنة الجامعية 2016-2017.

2015م - مايو 2016م و التي انتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها التأكيد على دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية والعمل على إرضاء الجمهور المستفيد من الخدمة وذلك عبر النشاطات التي تتركز في إقامة المؤتمرات والرسائل الإعلامية الموجهة ونشاطها اليومي الذي تمارسه في أعمال مراسم والاستقبال ، بالإضافة إلى عدم وجود أو ضعف مستوى التدريب والتأهيل وعدم وجود كوادر إعلامية قادرة على الترويج للعلاقات العامة على وجهها الصحيح في المؤسستين محل الدراسة، كما بينت الدراسة أن كادر العلاقات العامة بالمصرفين السوداني الفرنسي وفيصل الإسلامي من غير المتخصصين في المجال مما يتطلب من إدارة المصرفين الاهتمام بتعيين الكوادر المتخصصة في المجال وأن أكثر المشاكل التي أبرزتها الدراسة وتحتاج إلي معالجة فورية هي ضرورة الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية في أذهان العملاء من تلمس لمشاكل العملاء و السرعة في حلها مما يحسن صورة المصرف في أذهان العملاء ويعزز العلاقة بين المصرف والعميل.<sup>1</sup>

كما أكدت الدراسة التي تناولت "صورة المؤسسة الخدمية لدى جمهورها الخارجي" - وجود تحسن ملحوظ في مستوى الخدمات المقدمة، إلا أن بعض المشكلات والكثير من النقائص مازالت موجودة، بعضها في مجال العلاقة بين المريض والقائم بالرعاية الصحية وبعضها الآخر كان سببه المحسوبة وعدم المساواة في تقديم الخدمات الصحية، وهذا ما أدى إلى تكوين صورة سلبية لدى العديد من المواطنين، حيث كانت المعرفة بالمؤسسة وخدماتها متوسطة، أما التقدير فمقبول في حين كانت درجة الثقة بالمؤسسة منخفضة، وقد ساهمت الخدمات المقدمة في إشباع حاجات المرضى الصحية أحيانا في حين فشلت أحيانا أخرى،<sup>2</sup> وهو ما تم الإشارة إليه في تفسير الجداول السابقة مثل الجدول رقم (20)، (31)، (35)، (42)، (43) حيث كشفت النتائج الإحصائية على وجود تحسن ملحوظ في مستوى الخدمات على مستوى الإدارات المحلية (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال)، مع تسجيل بعض المظاهر السلبية كالمحسوبة وعدم المساواة في تقديم الخدمة العمومية، وهذا ما أدى إلى تكوين صورة سلبية لدى نسبة من

<sup>1</sup> - شذى عبد الرازق محمد خير الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي في الفترة من يناير 2015 م - مايو 2016 م، أطروحة الدكتوراه في علوم الاتصال (العلاقات العامة والإعلان)، جامعة السودان، 2016-2017.

<sup>2</sup> - زبيلة جهيدة: صورة المؤسسة الخدمية لدى جمهورها الخارجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010.

المواطنين، كما سجلنا نقص في الجانب المعرفي للمواطنين بالخدمات الإلكترونية والإجراءات الجديدة التي أقرتها الحكومة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية، وكان ذلك فيما يخص أغلب النتائج الأغلب النتائج الإحصائية للمحور الأول الخاص بدرجة معرفة المواطن بإجراءات تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية.

أما الدراسة التي تناولت "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، فمن أهم الاستنتاجات التطبيقية التي خرجت بها الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نشاطات التسويق بالعلاقات و الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما اتضح أن هناك اتفاق بين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول حرص البنك على إقامة اتصال بين المؤسسة و الزبون و بناء ثقة عالية معه من أجل الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة، وهذا ما يؤكد أهمية مؤشر الثقة في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة الذي تناولناه في الجدول رقم (42)، كما أن أكثر العناصر تأثيرا في الصورة الذهنية للبنك هي جودة أداء العاملين قياسا بالعناصر الأخرى<sup>1</sup>، وهو ما سبق الإشارة إليه في تفسير النتائج الإحصائية للجدول رقم (30) مما يسهم في تحقيق صورة ذهنية مرغوبة وإيجابية، أيضا من بين النتائج المتوصل إليها من قبل هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين استراتيجيات التسويق بالعلاقات وكل من الصورة الذهنية الذاتية، الصورة الذهنية المرغوبة و الصورة الذهنية المدركة للبنك محل الدراسة<sup>2</sup>، وهو ما يثبت أهمية البعد الإستراتيجي في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى جمهور (المواطنين) للإدارة العمومية (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال).

كما نجد الدراسة السابقة التي تناولت "فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان Effectiveness of public Relations on Building Images of Sudanese Institutions " حيث كشفت هذه الدراسة عدة نتائج تتوافق مع ما تم التوصل إليه من خلال النتائج الإحصائية لدراستنا الميدانية ومن أهمها عدم فهم الجمهور لوظيفة العلاقات العامة ومفهوم الصورة الذهنية ، وقلة نسبة العاملين المتخصصين في مجال الإعلام (وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بترسيخ مفهوم

<sup>1</sup>- صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، السنة الجامعية 2015-2016

<sup>2</sup>- صادق زهراء: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2015-2016.



الصورة الذهنية للجمهور المتعامل مع الشركة كما أوصت بان يشغل المناصب في إدارة العلاقات العامة بالشركة متخصصين في مجال الإعلام)<sup>1</sup>، حيث سجلنا عدم وضوح الصورة الذهنية للإدارة العمومية محل الدراسة (بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) لدى المواطن الجزائري، مع عدم وجود مكلف بالإعلام والاتصال على مستوى هذه الإدارات المحلية (يوجد على مستوى الولاية).

بالإضافة إلى الدراسة السابقة التي تناولت الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان العراق " الوزارات الخدمية أنموذجا " حيث توصلت إلى أن أغلب المؤشرات المرتبطة بالجانب التطبيقي (الميداني) لنشاط العلاقات العامة في الوزارات الخدمية تشير إلى وجود صورة ذهنية سلبية عن ممارسة العلاقات العامة تطبيقيا، وإن الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية هي صورة سلبية<sup>2</sup>، وهو ما يتقاطع ما النتائج الإحصائية للدراستنا الميدانية الخاصة بالجدول رقم (42) أين سجلنا نسبة من أفراد العينة قدر عددهم 122 مفردة، بنسبة 30.5%، لازالت الصورة الذهنية سلبية للإدارة العمومية محل الدراسة (28% عنابة، 33% البوني، 36% سيدي عمار و25% برحال) التي لطالما ترسخت في ذهن المواطن الجزائري.

<sup>1</sup> - المعز حموده علي حموده، فاعلية العلاقات العامة في بناء أصوره الذهنية للمؤسسات في السودان ،

#### Effectiveness of public Relations on Building Images of Sudanese Institutions (دراسة

تطبيقية على شركة زين للهاتف السيار) في الفترة من (يناير 2011 -ديسمبر 2012م)، بحث لنيل درجة الماجستير في علوم الإتصال (تخصص علاقات عامة وإعلان) ، كلية الدراسات العليا ، كلية علوم الإتصال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ، سنة 2015 .

<sup>2</sup> - سزاكار حمه أمين كريم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان العراق " الوزارات الخدمية أنموذجا " رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام - العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة السليمانية، إقليم كردستان العراق، سنة 2013 ميلادية ، وسنة 2713 كوردية.

### 5/ النتائج العامة للدراسة:

لقد تمكنا خلال هذه الدراسة التطبيقية من إستكشاف الميدان (الإدارات المحلية لولاية عنابة محل الدراسة بلدية عنابة، البوني، سيدي عمار، برحال) والتعرف على الإجراءات الجديدة التي أقرتها الحكومة الجزائرية من سن قوانين جديدة، التحول إلى الخدمة الالكترونية، تجهيز الإدارة بالمعدات التقنية الحديثة لتحسين ورفع من جودة الخدمة العمومية وزيادة فعاليتها مثل: (توفر الخدمة على مدار 24 من خلال الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت، إمكانية استخراج الوثائق الإدارية (استمارة/طلب/شهادة) من الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت دون الحاجة للتنقل إلى مقر البلدية، إمكانية الحصول على (المعلومات المتعلقة بالخدمة/تحميل الوثائق الإدارية) باستخدامك للتطبيق الإلكتروني "إجراءاتي الإدارية"، تقليص وثائق الملفات الإدارية، إمكانية إدراج طلب حصولك على بطاقة التعريف البيومترية الالكترونية عبر رقم جواز السفر البيومتري من خلال الانترنت حيث يتم إبلاغك بالاستلام عبر رسالة نصية قصيرة SMS، إمكانية تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية الكترونيا عبر الأنترنت بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر، إمكانية إرسال الشكاوي الكترونيا (إبلاغ عن مشكلة/تقديم طلب/ تقديم اقتراح/أدلي بملاحظة) عبر الموقع الرسمي للوزارة الوصية مع تلقي المواطن للرد عبر بريده الالكتروني الشخصي، تخصيص رقم هاتفي للمواطنين(الرقم الأخضر1100) من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية للإستماع لإنشغالاتهم حول الخدمة، تخصيص صفحة رسمية لكل البلديات محل الدراسة و صفحة رسمية لولاية عنابة والوزارة الوصية عبر موقع " فيسبوك "تكون فيها النقاشات متبادلة (موظفين/ مواطنين) بطريقة مباشرة، إمكانية طلب جواز سفر إستعجالي عبر الانترنت، إدخال رخصة السياقة البيومترية حيز التنفيذ) وقياس اتجاهات الجمهور نحو هذه الإجراءات وانعكاسها على الصورة الذهنية الحالية لهذه الإدارات لدى المواطن الجزائري، وبهذا تعتبر مرحلة توزيع استمارات البحث على أفراد العينة (جمهور المواطنين) من أهم المراحل التي كشفت لنا واقع هذه الصورة التي يحملها المستفيدون من الخدمة على مستوى الإدارة العمومية (الإدارات المحلية لولاية عنابة الأكثر كثافة سكانية، وبعد عرض وتفرغ وقراءتها البيانات الكمية في الجداول الإحصائية و تحليلها وتفسيرها كيفيا جاءت نتائج العامة للدراسة كالآتي:

- درجة معرفة المواطنين بإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلديات محل الدراسة (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال)هي درجة ضعيفة عموما، كما سبقت الإشارة

من خلال النتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمحور الاول من الجدول رقم (05) الى الجدول رقم (17)، في ظل وجود تقصير من طرف هذه الادارات على المستوى المعرفي للمواطنين وتزويدهم بالمعلومات عن الاجراءات الجديدة التي أقرتها الحكومة الجزائرية للرفع من جودة الخدمات العامة وزيادة فعاليتها، وهو ما انعكس على إدراك المواطنين المستفيدين من هذه الخدمات لتكوين اتجاهات وانطباعات نحوها سلبية أو محايدة حسب درجة التمثيل والاستيعاب والإدراك لدى أفراد العينة.

- هناك تقصير من قبل موظفي الإدارات المحلية محل الدراسة(بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) اثناء تقديمهم للخدمة العمومية وتزويد المواطنين بالمعلومات حول الاجراءات الجديدة لتحسين هذه الخدمة، أيضا يوجد تقصير في تنفيذ هذه الاجراءات بالشكل المناسب الذي يقره القانون والمراسيم التنفيذية وهو ما سبقت الاشارة اليه في تحليل النتائج الاحصائية.

- ضعف مستوى تكفل الإدارات المحلية بانشغالات المواطنين في البلديات محل الدراسة(بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) سواء من ناحية الاستقبال والتوجيه أو من ناحية الوقت المخصص من قبل المسؤولين للاصغاء و ايجاد حلول للمشاكل المطروحة وحتى الرد على هذه الانشغالات واعطاء المواطن حقه في الحصول والوصول الى المعلومات الرسمية على مستوى كل الهيئات والإدارات الحكومية التابعة للدولة وهو ما يضمنه الدستور والقوانين في الجزائر وهو ما أشرنا اليه بالتفصيل في التحليل النتائج الكمية للمحور الثاني من الجدول رقم (18) إلى الجدول رقم (28).

- استمرار مظاهر البيروقراطية والروتين الاداري والمحسوبية والوساطة والتأخر في تقديم الخدمة على مستوى الادارات المحلية محل الدراسة(بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) رغم محاولات الحكومة الجزائرية لعصرنة الادارة العمومية والتحول نحو الخدمة الالكترونية والانتقال من نموذج الحكومة التقليدية إلى نموذج الحكومة الالكترونية حسب ما جاء به مشروع الجزائر الالكترونية 2003.

- ضعف البنية التحتية للادارات المحلية محل الدراسة(بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) من حيث التجهيزات التقنية والالكترونية والتهيئة على مستوى المرفق العمومي (التصميم الداخلي والخارجي، قاعة الانتظار، الديكور، الكراسي، الالوان ، نظافة المكان...) التي لا تتلائم مع الاجراءات الجديدة لتحسين والرفع من جودة وفعالية الخدمة العمومية.

- لا يوجد تقدير كبير من قبل مواطني البلديات محل الدراسة (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) للإجراءات الجديدة لتحسين الخدمة على مستوى الإدارة العمومية سواء من ناحية مؤشر الرضى ومؤشر المصداقية ومؤشر الثقة كما أشرنا سالفًا في تحليل الجداول الاحصائية للمحور الرابع من الجدول رقم (29) إلى الجدول رقم (42)، بينما يوجد تقدير من قبل معظم أفراد العينة لمؤشر الرغبة في استمرارية العلاقة بين الإدارة والمواطن حيث كانت أغلب اتجاهاتهم ايجابية كما هو موضح في الجدول رقم (41).

- الصورة الذهنية الحالية والملقاة والمدركة من قبل مواطني الإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) في ظل اجراءات تحسين الخدمة العمومية سألقة الذكر هي صورة سلبية عموما و في حاجة لتغيير جذري مع وجود صعوبة في احداث هذا التغيير إذ يصعب تغيير هذه الصورة تغييرا حاسما في الظروف العادية نظرا لارتباطها بالذاكرة طويلة المدى (Long- Term Memory)، فحسب نظام معالجة المعلومات يعد هذا النوع من الذاكرة المستودع الأخير للذكريات والخبرات بصورة نهائية، حيث يستمر وجود هذه المعلومات لفترة طويلة قد يمتد طوال حياة الفرد، فالمعلومات المخزنة فيها لا تفقد ولا تزول أثارها، فتغيير الصورة الذهنية عادة يتسم بالصعوبة ويحتاج إلى وقت طويل كما سبقنا الإشارة إلى ذلك.

- يحمل أفراد العينة أيضا صور ذهنية متعددة نتيجة للتباين في تقديم الخدمة، فخاصية التباين

موجودة مادامت الخدمات العمومية تعتمد على قدرة مهارة و أسلوب و كفاءة مقدميها ومكان وزمان تقديمها، وهذا ما يعطيها ميزة عدم الثبات و أحيانا يكون التباين في تقديم الخدمة من قبل نفس الموظف، فهي تحدث عندما يتعرض أفراد العينة لموظفين مختلفين على مستوى مصالح البلديات محل الدراسة، حيث يعطى كل موظف انطبعا مختلفا عنها، وهذا التعدد لم يستمر طويلا ، إنما تحول إلى تبعًا لشدة تأثير الانطباعات السلبية والايجابية معا الى صورة محايدة لدى نسبة من أفراد العينة كما سبقنا الإشارة في تحليل النتائج الاحصائية.

- الصورة الذهنية للإدارة العمومية محل الدراسة هي بناء فكري من معتقدات وأفكار وتصورات العقلية لدى أفراد العينة، حيث يعد البعد المعرفي الإدراكي من أول أبعاد الصورة الذهنية كما سبقنا الإشارة ، ثم نأتي إلى البناء العاطفي الوجداني الذي يكونه المواطنون عن الإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) الذي يعتبر ترجمة شعورية في شكل إنفعال،

توتر، غضب، تذمر، سخط وعدم رضى عن الخدمات العمومية...الخ، للأفكار ومعتقدات وتصورات عقلية التي بنيت عندهم في المستوى الأول ( المعرفي)، لتكون نتيجة ذلك مجموعة من السلوكيات وردات الفعل (، ضعف مؤشر الثقة، عدم مصداقية الاجراءات الجديدة، صورة سلبية أو محايدة لهذه الإدارات العمومية...إلخ) ، فالصورة الذهنية في هذه الحالة هي بناء متكامل الأبعاد يؤدي فيه كل بعد وظيفة معينة تخضع لطبيعتة المعرفية أو الشعورية الحسية أو السلوكية.

- غياب البعد الاستراتيجي لدى للإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) لبناء صورة ذهنية مرغوبة وإيجابية لدى جماهيرها الداخلية (الموظفين) والخارجية (المواطنين المستفيدين من الخدمة العمومية).

6/توصيات واقتراحات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميداني الخاصة "بصورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية" ، و الذي استهدف دراسة الإدارات المحلية و بالتحديد البلديات الاكثر كثافة سكانية لولاية عنابة(بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) يمكننا تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- زيادة نسبة تفعيل و تنفيذ النصوص القانونية و التشريعية المختلفة التي يقرها الدستور الجزائري المتعلقة بكل جوانب الخدمة العمومية( مثل بعض مواد قانون الجماعات الاقليمية الغير المفعله على مستوى الادارات المحلية محل الدراسة + بعض مواد المرسوم التنفيذي رقم 131/88 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن + بعض مواد القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ).

- إرساء مبادئ الديمقراطية والشفافية والمساواة وإشراك المواطن في اتخاذ القرارات الحكومية ومنحه الحق في امتلاك المعلومة تطبيقا للقانون ومواد الدستور الجزائري.

- تكثيف عمليات التدريب وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين على مستوى الإدارات المحلية محل الدراسة، لتحسن أداءهم واستخدامهم التكنولوجيات الحديثة التي تتماشى مع توجه الدولة الجزائرية لعصرنة الخدمة العمومية والتحول إلى الحكومة الالكترونية.

- الاصغاء إلى انشغالات واقتراحات المواطنين و العمل على تلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم  
وتعيين إطارات مؤهلة للتكفل بمتابعة الشكاوي الورقية والالكترونية للمواطنين الواردة إلى  
البلديات محل الدراسة.

- تفعيل الأنظمة الرقابية الداخلية والخارجية والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية للإدارة  
العمومية محل الدراسة (بلديات ولاية عنابة)، من حيث القيم (إحترام الآخر، تقبل ثقافة  
الإختلاف...)، ومن حيث القواعد المنظمة والمتقاسمة (طرق أداء المهام ، الإلتزام بقواعد  
النظام داخل الإدارة المحلية)، ومن حيث أنماط السلوك المشتركة (الإلتزام بأداب الحديث،  
التقبل البسيكولوجي للعمل ضمن الجماعة....).

- تغيير أنماط وسياسات الاتصال التقليدية وتفعيل أنماط جديدة قائمة على زيادة نسبة  
تفاعلات الإدارة العمومية (بلديات ولاية عنابة) مع الجماهير و زيادة نسبة إمكانيات مشاركة  
الجماهير في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها هذه الإدارات، وزيادة إمكانيات تطوير العلاقات  
الجيدة بينها وبين جمهورها من المواطنين المستفيدين من الخدمة العمومية.

- ضرورة اهتمام الإدارات المحلية محل الدراسة (بلديات ولاية عنابة) ببرامج قياس الصورة  
بشكل متواصل للمدركات المتحققة واستثمار النتائج الايجابية المحققة عنها وتدعيمها بخطط  
تسويقية (تسويق عمومي للخدمة العمومية على مستوى بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي  
عمار، بلدية برحال) وزيادة فعالية الاتصال العمومي بها.

- ضرورة الاهتمام بالبعد الاستراتيجي لبناء صورة ذهنية ايجابية لبلديات ولاية عنابة (بلدية عنابة، بلدية  
البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) على المستوى الداخلي (الجمهور الداخلي الموظفين) وعلى  
المستوى الخارجي (الجمهور الخارجي المواطنين المستفيدين من الخدمة العمومية) نظرا لأهمية  
الإستراتيجية في تحقيق أهداف الإدارة العمومية في الجزائر على المدى الطويل.



# الخاتمة



من خلال هذه الدراسة والتي تمحورت حول " صورة الادارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة " حيث تمت الدراسة الميدانية على عينة من مواطني بلديات ولاية عنابة على مستوى الادارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال)، تبين لنا أن هذه الإجراءات لم تساهم إلى حد كبير في تحسين صورة الإدارة المحلية لدى المواطن والتي طالما كانت سلبية، ويتضح ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، إذ ان أغلب أفراد العينة 193 مفردة بنسبة 48.25% (50% عنابة، 47% البوني، 45% سيدي عمار، و51% برحال) يرون بأن هذه الإجراءات لم تساهم في تحسين صورة البلدية لديهم، حيث توصلنا ايضا إلى أن مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف الإدارة المحلية (البلدية) للمواطن هو مستوى متوسط ، فأكثر من نصف المبحوثين 207 مبحوث يرون أن مختلف خدمات البلدية مقبولة، لكنها تحتاج إلى مجهودات أكثر للإرتقاء بها إلى مستويات جيدة كتحسين خدمات الاستقبال والتوجيه مثلا، توفير المعلومات التي يحتاجها المواطن (إعلام المواطن وحقه في الحصول على المعلومة الحكومية) وغيرها من النقائص التي سبق وأن سجلناها من خلال الجداول الإحصائية الموضحة في الفصل التطبيقي، إلى جانب وجود تقصير في تقديم الخدمات بسرعة إلى المواطنين، حيث رجع ذلك للأسباب عديدة من اهمها عدم مبالاة الموظف بنسبة تختلف من إدارة محلية (بلدية) إلى أخرى: 39.25% عنابة، 28.94% البوني، 33% سيدي عمار و30% برحال ، بينما كانت معدل تقدير المواطن للإجراءات الجديدة التي باشرت الحكومة الجزائرية بتنفيذها لتحسن الخدمة العمومية ضعيف نوعا ما، حيث اظهر النتائج الامبريقية أن ما نسبته 57.25% من افراد العينة اعلنوا أن إجراءات تحسين الخدمة على مستوى البلدية ليس لها مصداقية لديهم بمجموع قدر 229 مبحوث ، موزعين كالآتي: (50% عنابة، 60% البوني، 57% سيدي عمار، 62% برحال)، لأنها لم تساهم إلى حدّ الكبير في التقليل من متاعب المواطن ، على الرغم من وجود بعض الايجابيات، حيث كشفت الدراسة الميدانية أن الإجراءات الجديدة الخاصة بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية (البلدية)، تهدف إلى خدمة المواطن على أحسن وجه وتقريب الإدارة منه، وذلك حسب القوانين المراسيم التنفيذية التي سبق ذكرها في تفسير وتحليل البيانات الميدانية للدراسة، وهذا يدخل ضمن الأهداف التي وضعتها الحكومة الجزائرية لعصرنة الإدارة العمومية، والتحول نحو الحكومة الالكترونية الخاصة بمشروعها الالكتروني 2008-2013، إلا أننا سجلنا وجود نسبة فوق المتوسط من التقصير على مستوى تنفيذ هذه الإجراءات على ارض الواقع من حيث التطبيق والممارسة ، وتقديم خدمة عمومية للمواطن ترتقي لمستوى



الجودة والفعالية والكفاءة العالية المنصوص عليها دستوريا، إذ أهملت بعض جوانب الحياة العامة (مشاكل المواطن) وطرق التكفل بها، لذلك إذا أرادت الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية) أن تصنع لنفسها صورة ذهنية إيجابية لدى المواطن الجزائري وأن تحظى بتقديره ، وجب عليها الإلتزام بتنفيذ إجراءات تحسين الخدمة العمومية التي باشرت في تنفيذها الحكومة الجزائرية عبر كخطط وطني شامل، وكذا الإلتزام بالوعود المقدمة من قبل المسؤولين، إضافة إلى استكمال النقائص المسجلة من خلال إصلاح عمومي جذري يهدف للتكفل الكامل بالحياة العامة للمواطن على مستوى الإدارات المحلية العامة.



# قائمة المراجع



### I- باللغة العربية:

#### 1- المعاجم والقواميس والموسوعات:

- 01- ابن منظور: لسان العرب، المجلد 4، دار صادر والفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1990.
- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، تحقيق عبد الله الكبير وآخرين، المجلد، 1 و 2، ج 4، دار المعارف، القاهرة، 1997.
- 02- أحمد زكي بدوي: المعجم العربي الميسر، المجلد 1، دار الكتاب اللبناني، ط1، بيروت، د س ن.
- 03- أنطوان نعمة: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشرق، ط2، لبنان، 2001.
- 04- إسماعيل بن حماد الجوهري، تاج اللغة و صحاح العربية، المجلد الخامس، ط 4، دار العلم للمالين، بيروت، لبنان، 1990.
- 05- المنار، قاموس مدرسي للطالب، عربي-عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2007.
- 06- جبران مسعود: رائد الطلاب، دار العلم للمالين، ط34، لبنان، 2007.
- 07- جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم بن منظور الأنصاري، لسان العرب، المجلد الثاني، ط 1، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، 1997.
- 08- جيرار كورنو: معجم المصطلحات القانونية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1998.
- 09- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2005.
- 10- محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 11- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد 04، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
- 12- منير بعلبكي، المورد، دار العلم للمالين، بيروت، 1986.
- #### 2- الكتب:
- 01- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.
- 02- أحمد زردومي: التقنوقراطيون والإدارة العمومية في الجزائر-واقع وآفاق-، دار الفائز للنشر والطباعة، ط1، قسنطينة، 2009.

- 03- أحمد حافظ حجاج الكرمي، الإدارة في عهد الرسول (ص) دراسة تاريخية لتنظيم الإدارة في الدولة الإسلامية الأولى، ط 2 ، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، 2007.
- انتصار إبراهيم عبد الرزاق، صدف حسام الساموك: الإعلام الجديد تطور الأداء والوسيلة والوظيفة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، ط1، دم ن، 2011.
- 04- أيمن منصور ندا: الصورة الذهنية والإعلامية -عوامل التشكيل وإستراتيجيات التغيير، دار الكتاب الحديث، دط، القاهرة، 2008.
- 05- أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية ، دط، مصر 2004.
- 06- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، د ط، بيروت، 1892.
- 07- العلي، محمد مهنا: الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1991.
- 08- السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، إيتراك للنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2001.
- 09- الصديق مختار عثمان: مناهج البحث العلمي، إيتار للطباعة ، ط1 ، السودان، 2006 .
- 10- العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 11- باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، دم ن، 2014.
- 12- برانيس عبد القادر: تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2014.
- 12- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008.
- 10- بسام عبد الرحمان الجرايدة: إدارة العلاقات العامة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 10- بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الإعلام ، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان ، الأردن، 2011 .
- 11- باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 12- تسيير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2000.

- 13- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2008.
- 14- جابر جاد ناصر: أصول وفنون البحث العلمي، دار النهضة العربية، ط3، القاهرة، 2005.
- 10- حامد مجيد الشطري: الإعلان التلفزيوني ودوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 11- حسن الحلبي: الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات، ط1، بيروت، 1981.
- 12- حسين محمد علي: المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، مكتبة الأنجلومصرية، د.ط، القاهرة، د س ن.
- 13- حمزة العلوان وآخرون: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- 14- حميد الطائي، بشير العلاق: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009.
- 15- حسن عماد مكايي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، د.ط، القاهرة، 2006.
- 16- خالد إبراهيم حسن الكردي: الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 17- خضور، أديب، (أ) صورة العرب في الإعلام الغربي، ط 1، المكتبة الإعلامية، دمشق، 2002.
- 18- خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
- 19- ربحي عليان مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 20- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي (أساسياته النظرية وممارسته العملية)، دار الفكر المعاصر، ط1، لبنان، 2000.
- 21- ريموند ويليامز ، الكلمات المفاتيح ، ترجمة نعمان عثمان ، المركز الثقافي العربي ، الدار البيضاء - المغرب ، 2007 .

- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط3، الجزائر، 2008.
- 20- زكريا الشربيني وآخرون، مناهج البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقية والتقنية الحديثة، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2012.
- 21- زياد بن علي محمود الجرجاوي: القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح للنشر والتوزيع، ط2، فلسطين، 2010.
- 22- زياد عمر محمد: البحث العلمي - مناهجه وتقنياته-، دار الشروق، ط1، جدة، 1983.
- 23- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل الإدارة العامة-بين النظرية والتطبيق-، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، غزة، 2006.
- 24- رافع النصير الزغول، عماد عبد الرحيم زغول، علم النفس المعرفي، ط1، دار الشروق، عمان الأردن، 2007.
- 25- سامية محمد جابر: منهجية البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، 2000.
- 25- سعود عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، 1992 .
- 25- سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تفسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، بن عكنون، الجزائر، 2013.
- 26- سليمان صالح: وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 27- شادن نصير، صورة الشرطة عند الجمهور (الصورة الذهنية والرأي العام)، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014 .
- 28- شدون علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، 2005.
- 29- شيماء ذو الفقار زغيب: نظريات في تشكل اتجاهات الرأي العام، الدار المصري اللبنانية، ط1، القاهرة، 2004 .
- 30- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، دط، عنابة، د س ن.

- 31- طارق طه: الإدارة، دار الفكر الجامعي، د.ط، الإسكندرية، 2008.
- 32- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دط، مصر، 1999.
- 33- عاطف زاهد عبد الرحيم: تسويق الخدمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 34- عاطف عدلي: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، 1993.
- 35- عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.
- 36- عباس العميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2015.
- 37- عبد الرزاق الشخي: الإدارة المحلية - دراسة مقارنة - ، جامعة مؤتة، د.ط، الأردن، د س ن.
- 38- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 39- عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011.
- 40- عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقاتها، جامعة بيروت، دط، 2000.
- 41- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط د، 2001 ،ص 62.
- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 42- عبد اللطيف محمد خليفة وعبد المنعم شحاته محمود: سيكولوجية الاتجاهات، دار غريب للنشر والتوزيع، د ط ، مصر، د س ن.
- 43- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار الغرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، 2003.
- 44- عبد المحسن بدوي محمد أحمد: العلاقات العامة في الأجهزة الأمنية ودعم تنسيقها مع وسائل الإعلام، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- 45- عطاء الله أحمد شاکر: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، د س.
- 46- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط07، الأردن، 2013.

- 47- علي عبد المعطي: أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح، ط12، الكويت، 1998.
- 48- علي عوجة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، د.ط، القاهرة، 1983.
- 49- علي عوجة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإستراتيجية الأزمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005.
- 50- عمار بوضياف : الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، دط، الجزائر، 2004.
- 51- عمار عوابدي: دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، الجزائر، 1990.
- 52- غريب محمد أحمد: البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، د س ن.
- 53- فاطمة عوض صبر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.
- 54- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
- 55- فوزي غرايبية، نعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002.
- 56- \_ فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2 ، مصر، 2009.
- 57- محمد القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2010.
- 58- محمد شفيق: البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية- ، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الأزريطة، الإسكندرية، د.س.ن.
- 59- محمد رضا جنیح، القانون الإداري، الطبعة الثانية، مركز النشر الجامعي، سوسة، 2008.
- 60- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004.
- 61- محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، ط 3، القاهرة، 2004.
- 62- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 63- محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية،الدار الجامعة للنشر، دط، الإسكندرية، 2004.



- 64- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 65- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرق البحث وأساليبه)، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، د س ن.
- 64- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، دط، مصر، 2003 .
- 65- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
- 66- محمد يوسف: فن العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، دط، القاهرة، 2002.
- 67- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2000.
- 68- مصطفى عبد القادر: تسويق السياسة والخدمات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، 2002.
- 69- مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة (رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد)، الدار الجامعية، ط1 ، الإسكندرية، 2005.
- 70- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2000.
- 71- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
- 71- ناصر لباد: الأساسي في القانون الإداري، دار المجد للنشر والتوزيع، ط2، سطيف، الجزائر، 2011 .
- 72- نعمة عباس الخفاجي: تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر-، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2009.
- 73- ندا، أيمن منصور، الصورة الذهنية والإعلامية عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير، برس، القاهرة، 2004.
- 3- رسائل والأطروحات:

- 1- أمير علي فاطمة الزهراء: الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- 2- أمين جنيح: صورة المؤسسات المصرفية الإسلامية لدى أساتذة العلوم الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.
- 3- المعز حموده علي حموده، فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان ، دراسة تطبيقية على شركة زين للهاتف السيار، في الفترة من (يناير 2011 - ديسمبر 2012م)، بحث لنيل درجة الماجستير في علوم الإتصال (تخصص علاقات عامة وإعلان) ، كلية الدراسات العليا ، كلية علوم الإتصال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، سنة 2015.
- 4- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 5- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي : دراسة حالة، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة، 2005 .
- 6- خلف لافي الحلبا الحماد، "الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني" دراسة ميدانية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة والإعلام، كلية الآداب والعلوم، قسم الصحافة والإعلام - الدراسات العليا، جامعة البترا، الاردن، 2014.
- 7- دخان سارة، صورة المعلم في المجتمع الجزائري -دراسة ميدانية بمنطقة سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف 2، 2014-2015.
- 8- زبيبة جهيدة: صورة المؤسسة الخدمية لدى جمهورها الخارجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010.
- 9- زعباط الطاهر، حق المواطن في الوصول إلى المعلومة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص حقوق الإنسان والحريات العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.
- 10- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر . دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص : إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

- 11- عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- 12- عيواج عذراء: واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 13- سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية -دراسة حالة والية تلمسان- أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص : تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ،2017/2018.
- 14- شذى عبد الرازق محمد خير الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي في الفترة من يناير 2015م مايو 2016 م، أطروحة الدكتوراه في علوم الاتصال (العلاقات العامة والإعلان)، جامعة السودان، 2016-2017.
- 15- صادق زهراء: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2015-2016.
- 16- قنان نهاد "المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، فرع الإدارة العامة" القانون وتسيير الإقليم" ،جامعة قسنطينة 1، كلية الحقوق، السنة الجامعية، 2012/2013.
- 17- مالك شعباني، " دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطلبة الجامعيين "، مذكرة ماجستير، معهد علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والتنمية، (جامعة قسنطينة ) 2002 .

#### 4- المقالات العلمية :

- 1- عمار بريق، الباحثة حنان بن زغبي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية "الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية"، مجلة أفاق للعلوم، العدد 08 ، جوان 2017.
- 2- قاسم ميلود: علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر بين أزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، 5 جوان 2011، ورقلة، الجزائر.

- 3- سالمي رشيد ، أسماء قاسمية ، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مجلة اقتصاد المال والاعمال ، العدد الثالث والخاص بالملتقى الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية والموارد البشرية ،جامعة المدية الجزائر ، 2016.
- 4- سليمان السعيد ، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، مجلة منازعات الأعمال ،دع، 2017.
- 5- محمد فلاح القضاة، سحر محمد خميس، "الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي"،المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية ،العدد 1، 2008.
- 6- لخضر مرغاد، " الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفيري 2005.
- 7- ميلود طبيش ، مجدوب فايزة ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية "قراءة في المفهوم وآليات التطبيق" " العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية" جامعة سطيف 02.
- 6- يامين بودهان: تشكيل الصورة النمطية عن الإسلام والمسلمين في الإعلام الغربي، مجلة الوسيط للدراسات الإعلامية، دار هومة للنشر والتوزيع، العدد 12، 2006.
- 5- ملتقيات:
- 1- إبراهيم توهامي، يتيم ناجي: قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06-07 ماي 2012.
- 3 - بوزيد بن محمود: التزامات البلدية في مجال تقديم الخدمة العمومية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول سياسات الاتصال العمومي في الجزائر، جامعة سطيف 02، 05-06 ماي 2014.
- 4 - جمال بن زروق، بضياف سهيلة: تحديات الخدمة العمومية في ظل واقع الإدارة الالكترونية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول سياسات الاتصال العمومي في الجزائر، جامعة سطيف 02، 05 و06 ماي 2014.

5- صابر لامية، غزالي محمد: تجربة السياسات العامة الإعلامية في تقديم الخدمة العمومية عبر القنوات العمومية والخاصة - العوائق والمتطلبات-، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول "الخدمة العمومية في الجزائر"، جامعة مستغانم، أبريل 2015.

6 - غوري منية: تحسين الخدمة العمومية واستراتيجيات الاتصال العمومي في الجزائر-دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول سياسات الاتصال العمومي في الجزائر ، جامعة سطيف 2 ، 05 و 06 ماي 2014.

7- نور الدين هميسي، نصر الدين نواري: الاتصال العمومي كمدخل لتجاوز إخفاق سياسات الاتصال على مستوى أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول سياسات الاتصال العمومي في الجزائر، جامعة سطيف 2، 05-06 ماي 2014.

### 6- أبحاث:

1- السيد ليلي حسين، صورة أفريقيا في وسائل الإعلام المصري ولدى الشباب الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لأكاديمية أخبار اليوم تحت عنوان الصحافة وآفاق التكنولوجيا، القاهرة، 2003 .

2- خالد بودهان وآخرون: الحكم الراشد في الإدارة العمومية، إدارة عامة، الدفعة 39، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2006.

3- سناء جاسم محمد الذبحاوي، التحسين المستمر، تعليم مصغر مقدم إلى مركز تطوير التدريس

الجامعي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة [www.ènotes.com](http://www.ènotes.com) .

### II - المراجع بالأجنبية:

- 1- Albert Porter , **Operations Management** , ventus publishing ,2011.
- 2- COM (91) 476 final, Communication de la commission européenne, sur le livre vert sur le développement du marché unique des services postaux du Juillet 1991.
- 3- Chambers Twentieth Century Dictionary, Edinburgh chambers 1978.
- 4- Daniel chavez , Beyond the market, the futur of public service TNI Public service, yearbook,2005.
- 5- Crime C. Modio, **The Government of Great Britain**, London, no date.

- 6- Kotler. PH et Dubois. B **Marketing Management** ,Dunod,Paris ,2000.
- 7- Jean Ludovic Silicani , la situation du service public et de la fonction publique en France. France. 2010 .
- 8- Maurice Angeres ,**Initiation Pratique a la méthodologie des science humaines**, Casbah, Alger,1996.
- 9- MASSEY.J.E. A theory of organizationl image Management. Paper presented at the international academy of business displines annual conference. Held in orelando, No date.
- 10- Michel Crozier et Erhard Friedberg **‘L'ACTEUR et le SYSTEME‘** " les contraintes de l'action collectives "1977.
- 11- Mariam Webster, **Collegiate dictionary**, so édition, 1994.
- 12- Marie-Christine Rouault, **Droit administratif – source et principe généraux (l'organisation administrative et le contrôle de l'administration)**, gualino éditeur, Paris, 2005.
- 13- René CHAPUS, Droit Administratif Général, Tome I, 15ème édition, ed Montchrestien, Paris, 2001.
- 14- Webster's New World Dictionary of Media & Communication, N.y , Webster new world, 1990.
- 15- Webster's New Collegiate Dictionary, Spring Field, mass: G& Cimmerian co, 1977.

7-المواقع الإلكترونية :

- 1- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)

- 2- الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة:  
[www.mpttn.gov.dz](http://www.mpttn.gov.dz)
- 3- الموقع الرسمي لوكالة الأنباء الجزائرية " <http://www.aps.dz/> .
- 4- الموقع الرسمي للإذاعة الجزائرية: [www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz) .
- 5- الموقع الإلكتروني لقناة النهار الإخبارية: [www.ennaharonline.com](http://www.ennaharonline.com) .
- 6- الموقع الرسمي لجريدة الشروق الإلكترونية: [www.echoroukonline.com](http://www.echoroukonline.com) .
- 7- موقع موضوع "أكبر موقع عربي بالعالم" [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com) .
- 8- موسوعة مقالات مهارات النجاح <https://www.sst5.com/Article>
- 9- <http://kenanaonline.com> .
- 10- [www.ènotes.com](http://www.ènotes.com) .
- 11- الموقع الإلكتروني لمجلة منازعات الأعمال، <http://frssiwa.blogspot.com> .
- 12- MIS Academic Affairs Management Information Systems ،  
<https://misaa.wordpress.comn-concept>



# الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين الهضاب - سطيف 2 -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص إشهار وعلاقات

استمارة استبيان بعنوان :

صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال

إشراف :

إعداد الطالبة:

أ.د عواج سامية

شابي سارة

ملاحظة : هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، لذا نرجو منكم ملء الاستمارة بدقة بالإجابة عن كل سؤال ، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية: 2020/2019

## المحور الأول : البيانات الشخصية .

1. الإقامة:  عنابة  البوئي  سيدي عمار  برحال

2. الجنس:  ذكر  أنثى

3. السن:  28-19  39-29

50-40  51 - فأكثر

4. المستوى التعليمي:  دون مستوى  إبتدائي  ثانوي  جامعي  متوسط

## المحور الثاني : درجة معرفة المواطن بإجراءات تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية.

5- هل تعلم بتوفر الخدمة على مدار 24 من خلال الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي  - أخرى  
تذكر.....

6. هل تعلم أنه يمكنك استخراج الوثائق الإدارية (استمارة/طلب/شهادة) من الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الانترنت دون الحاجة للتنقل إلى مقر البلدية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي:  - أخرى تذكر.....

7. هل تعلم أنه يمكنك الحصول على (المعلومات المتعلقة بالخدمة/تحميل الوثائق الإدارية) باستخدامك للتطبيق الإلكتروني "إجراءاتي الإدارية"؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي:  - أخرى تذكر.....

8. هل تعلم أن وثائق الملفات الإدارية قد تم تقليصها؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي:  - أخرى

تذكر.....

9. هل تعلم أنه يمكنك إدراج طلب حصولك على بطاقة التعريف البيومترية الالكترونية عبر رقم جواز السفر

البيومتري من خلال الانترنت حيث يتم إبلاغك بالاستلام عبر رسالة نصية قصيرة SMS؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي:  - أخرى

تذكر.....

10. هل تعرف أنه يمكنك تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية الكترونيا عبر الأنترنت بالنسبة للمقيمين داخل وخارج الجزائر؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي  - أخرى تذكر.....

11. هل تعلم انه يمكنك إرسال الشكاوي الكترونيا (إبلاغ عن مشكلة/تقديم طلب/ تقديم اقتراح/أدلي

بملاحظة) عبر الموقع الرسمي للوزارة الوصية مع تلقينك للرد عبر بريدك الالكتروني الشخصي؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم : كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي  - أخرى تذكر.....

12. هل تعرف أنه تم تخصيص رقم هاتفي للمواطنين(الرقم الأخضر1100) من قبل وزارة الداخلية والجماعات

المحلية للإستماع لإنشغالاتك حول الخدمة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم : كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  - الإتصال الشخصي  - أخرى تذكر.....

13. هل تعلم بوجود صفحة رسمية (بلديتك/ولايتك/الوزارة الوصية) عبر موقع " فيسبوك " تكون فيها النقاشات

متبادلة (موظفين/ مواطنين) بطريقة مباشرة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم : كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  الإتصال الشخصي  - أخرى تذكر.....  
14. هل تعلم أنه يمكنك طلب جواز سفر إستعجالي عبر الانترنت؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  الإتصال الشخصي  - أخرى تذكر.....

15. هل تعلم أنه تم إدخال رخصة السياقة البيومترية حيز التنفيذ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: كيف علمت بذلك:

وسائل الإعلام:  - مصالح البلدية:  الإتصال الشخصي  - أخرى تذكر.....  
16. هل استفدت من إحدى هذه الخدمات الالكترونية؟

نعم  لا

17. هل تعتقد أن هذه الإجراءات معروفة لدى المواطنين؟ نعم  لا

### المحور الثالث: مستوى تكفل الإدارة المحلية بانشغالات المواطن.

18. هل تقصد مصالح البلدية ل؟ - استخراج وثائق  - طرح مشاكل وانشغالات

- أخرى تذكر:.....

19. حسب رأيك هل خدمة الاستقبال و التوجيه؟ جيدة  حسنة  سيئة

20. هل ترى أن توصية تسهل تعاملك مع إدارة البلدية؟ نعم  لا

21. في حالة الإجابة بنعم: فمن هو؟ - أحد موظفيها:  - أحد المنتخبين:

- طرف من خارج الإدارة:  - أخرى تذكر:

22. ماهي المشاكل و الإنشغالات التي تطرحها؟ - سكن  - عمل  - فلاحة

- شؤون إجتماعية  - أشغال عمومية وبناء  - أخرى تذكر.....

23. على من تطرح إنشغالاتك؟ رئيس البلدية  النواب  رؤساء المصالح  أخرى تذكر

24. متى تطرح إنشغالاتك؟ يوم الإستقبال  طيلة ايام الأسبوع

25. أين يتم إستقبالك ل طرح إنشغالك؟ قاعة الإستقبال  مكتب المسؤول  أخرى تذكر.....

26. حسب تقديرك كم يستغرق المسؤول من الوقت في الحديث معك عن إنشغالك؟

15 دقيقة  نصف ساعة  ساعة

27. هل حدث وان تلقيت ردود عن إنشغالاتك التي طرحتها؟ نعم  أحيانا  لا

28. في حالة الإجابة بنعم/أحيانا: كيف يكون الرد؟ مفهوم  غير مفهوم

29. في حالة الإجابة ب لا: ماذا تفعل؟ هل: تعاود التقرب من مصالح البلدية  -تصرف النظر

- تتوجه إلى المسؤول الأعلى  -أخرى تذكر.....

30. في اعتقادك هل تتحصل على المعلومات التي تحتاجها كمواطن؟ نعم  نوعا  لا

في حالة الإجابة بنعم/نوعا ما: هل تفهم بسهولة المعلومات التي تحصل عليها؟ نعم  لا. 31.

31. إذا كانت الخدمة التي تريدها لاتقدم بسرعة فهل يرجع السبب إلى (حسب رأيك):

تزاحم المواطنين  عدم مبالاة الموظف  غياب المسؤولين  لا تملك معرفة سابقة بأحد الموظفين

### المحور الرابع : معدل تقدير المواطن لإجراءات تحسين الخدمة العمومية

32. ما رأيك في مستوى الخدمات الحالية المقدمة من طرف المصالح البلدية؟

جيدة  مقبولة  سيئة

33. هل لمست نوعا من الاختصار في الوقت اللازم لقضاء معاملاتك؟ نعم  لا
34. هل تعتقد ان هذه الإجراءات أوجدت نوع من العدالة في التعامل مع المواطنين؟ نعم  لا
35. حسب رأيك هل قللت هذه الإجراءات في التقليل من ظاهرة الطوابير؟ نعم  لا
36. حسب رأيك هل قللت هذه الإجراءات في التقليل من تراحم المواطنين؟ نعم  لا
37. هل قللت هذه الإجراءات حدة انفعالاتك و توترك عند طلبك للخدمة؟ نعم  لا
38. هل ألغت هذه الإجراءات ضرورة لجوء المواطن إلى وساطة لقضاء حاجاته و معاملاته؟ نعم  لا
39. هل ألغت هذه الإجراءات ضرورة تنقل المواطن بين الإدارات الحكومية لقضاء معاملة واحدة؟  
نعم  لا
40. هل لمست نوعا من التحسن في طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين؟ نعم  نوعا ما  لا
41. هل أيام الاستقبال؟ كافية  غير كافية
42. كيف تقدر مستوى رضاك عن الخدمات الحالية للمصالح البلدية؟  
راض جدا  راض  غير راض  غير راض على الإطلاق
43. هل تعتقد ان هذه الإجراءات لها مصداقية لديك؟ نعم  لا
44. حسب رأيك هل هذه الإجراءات تعمل على محاولة بناء و استمرارية العلاقة مع المواطن؟ نعم  لا
45. كيف تقييم ثقتك في هذه الإجراءات؟ جيدة  مقبولة  سيئة
46. هل ساهمت هذه الإجراءات في تحسين صورة البلدية لديك؟ نعم  نوعا ما  لا

## شبكة الملاحظة

### المجال الأول : معدل رفع جودة الخدمة العمومية على الصورة الذهنية للإدارة لدى المواطن.

الرقم	العبارة	1	2	3	ملاحظات أخرى
1	اجراءات الحصول على الخدمة تمتاز بالسهولة				
2	هناك سهولة في فهم الاجراءات الالكترونية للحصول على الخدمة				
3	تقدم الخدمة من قبل الموظفين بشكل ثابت وموحد دائما				
4	لا يحتاج المواطن الى زمن طويل لانتظار دوره في الحصول على الخدمة				
5	هناك دقة في تقديم الخدمة في صورتها الصحيحة من اول مرة				
6	مهارات الموظفين في تقديم الخدمة جيدة				
7	هناك المام وفهم من قبل الموظفين بأصول العمل و الاجراءات الالكترونية لتقديم الخدمة				
8	هناك سهول في استخدام الاجهزة والمعدات الالكترونية و تنفيذ المهام من قبل الموظفين اثناء تقديم الخدمة				
9	تقدم الخدمة بإتقان دون وجود اخطاء				
10	هناك جهد مبذول من قبل الموظفين لتصحيح الأخطاء إن وجدت				
11	هناك اتصالات شفوية وارشادات تحريرية من قبل				



				الموظفين في حال وجود مشكل او خطأ ما	
				يتعامل الموظفون بلباقة مع الجميع اثناء تقديم الخدمة دون تمييز	12
				يتمتع الموظفون بحسن المظهر وروح الود و المحبة في التعامل اثناء تقديم الخدمة	13
				تتوفر الادارة على اجهزة ومعدات تقنية حديثة تتلاءم مع الاجراءات الالكترونية للحصول على الخدمة	14
				يعكس المظهر العام لمصالح الادارة (التصميم الداخلي والخارجي، الديكور، التجهيزات، الالوان، قاعة الانتظار، نظافة المكان) القدرة على تقديم خدمة جيدة وتوفير الراحة للمواطنين	15

**المجال الثاني: درجة زيادة فعالية الخدمة العمومية على الصورة الذهنية للإدارة لدى المواطن.**

الرقم	العبارة	1	2	3	ملاحظات اخرى
1	هناك مساواة بين الجميع في تقديم الخدمة على مستوى الادارة				
2	يتم الحصول على الخدمة دون الحاجة الى معرفة شخصية بأحد الموظفين				
3	يتم الحصول على الخدمة دون رشوة				
4	لا توجد تجاوزات من قبل الموظفين على مستوى الادارة				
5	هناك شفافية في تقديم الخدمة من قبل الموظفين				

				التفاعل الإلكتروني ساهم في تقريب المواطن من الإدارة	6
				المواقع الإلكترونية الرسمية للحصول على الخدمة عبر الانترنت سهولة الاستخدام و سرعة التصفح	7
				التصوير الشخصي و التوقيع الإلكتروني إجراءات ايجابية بالنسبة للمواطن	8
				اتصال الأنترنت المتوفر حاليا يعتبر كافيا الاستفادة من الخدمات الالكترونية للإدارة	9

**المجال الثالث :مستوى رفع كفاءة اداء موظفي الخدمة العمومية على الصورة الذهنية للإدارة لدى المواطن.**

الرقم	العبارة	1	2	3	ملاحظات أخرى
1	هناك سرعة في تسليم				
2	يتم تسليم الخدمة في الوقت المحدد				
2	هناك سرعة في تطور اداء الموظفين تزامنا مع التحول الى الخدمة الالكترونية				
3	هناك حسن معاملة من قبل الموظفين تجاه المواطنين أثناء تقديم الخدمة				
4	طرا تغير ايجابي على اسلوب تعامل الموظفين مع المواطنين منذ التحول الى الخدمة الإلكترونية				
5	هناك مرونة في التعامل مع الاجراءات الالكترونية للحصول				

				على الخدمة من قبل الموظفين	
				ينجز الموظف الواحد الخدمة في وقت قصير لأكبر عدد ممكن من المواطنين	6
				اسلوب الاتصال بين الموظفين اثناء تقديم الخدمة ايجابي	7
				هناك تعاون بين الموظفين اثناء تقديم الخدمة	8
				هناك الالتزام بتنفيذ المهام من قبل الموظفين الخاصة بالوظيفة الموكلة اليهم	9
				رقمنة الإدارة ساهم في تحسين اداء الموظفين	10

### المجال الرابع : الصورة الذهنية للإدارة العمومية لدى المواطن.

الرقم	العبارة	1	2	3	ملاحظات اخرى
1	تزود الادارة المواطن بكل المعلومات الحصرية مسبقا وبنحو كافي عن الاجراءات الجديدة للحصول على الخدمة				
2	امكانية الاتصال الالكتروني بالإدارة(البوابات والمواقع الرسمية، البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة(SMS)ساهم في الحصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالخدمة بصورة فورية				
3	تعتبر وسائل الاعلام المصدر الاول لمعلومات المواطنين حول الإجراءات الجديدة للحصول على الخدمة				
4	ما تنقله وسائل الاعلام عن مصالح الادارة والإجراءات الجديدة للحصول على الخدمة مهم ويجب متابعته				
	المحيط المادي لمصالح الادارة(قاعة الانتظار، الكراسي المخصصة				

				للجلوس، نظافة المكان، التجهيزات،...) يوحى بالجوانب الإيجابية للخدمة	5
				الاستقبال والتوجيه على مستوى مصالح الإدارة جيد	6
				لوح الاعلانات الموجود على مستوى الإدارة يتم تحديثه بمعلومات جديدة بصفة دورية تساعدني في التعرف على كل ما يخص الخدمة	7
				تتوفر الإدارة على لوح توجيه يتضمن التخصص الإداري لكل مصلحة ورقم لكل مكتب وشباك يقدم الخدمة	8
				المنشورات والمطويات والكتيبات الخاصة بالمصالح الإدارية تساعدني في معرفة الإجراءات الجديدة للحصول على الخدمة	9
				الملصقات الموجودة على مستوى الإدارة واضحة ويمكن فهمها وقراءتها وتزودني بالمعلومات التي احتاجها	10
				الاستمارات اللازمة لاستخراج الوثائق والحصول على الخدمة متوفرة دائما على مستوى مصالح الإدارة	11
				الاتصال الشخصي المباشر مع الموظفين إثناء طلب المواطن وتلقيه الخدمة جيد	12
				تعامل الشخصي للمواطن مع الإدارة إيجابية تخلو من "المشادات الكلامية والشجار والمشاكل" سواء مع الموظفين أو المواطنين الآخرين	13
				لم لا ينفعل المواطن (غضب، عصبية، قلق، توتر...) إثناء طلبه للخدمة	14

				انطباع الشخصي للمواطن عن الادارة و الموظفين ايجابي	15
				التغير من البيروقراطية والروتين الاداري الى الإجراءات الإلكترونية للحصول على الخدمة تغير ايجابي	16
				هناك قبول ايجابي لإجراءات الجديدة الخاصة بالخدمة(سن قوانين جديدة، التحول الى الخدمة الإلكترونية، تجهيز الادارة بالمعدات التقنية الحديثة...) من قبل المواطنين	17
				يتصرف الموظفون باحترام دائما اثناء تقديم الخدمة حتى عند وجود تذمر او اعتراض من قبل المواطنين	18
				الجانب السلوكي والتعبيري للموظفين(الحضور، الاصغاء، الابتسام، طريقة الحوار...) ايجابي دائما	19
				لا يصدر من المواطنين سلوكيات منافية للأخلاق العامة(رفع الصوت، الالفاظ البذيئة، الشتم والتعدي على الموظفين والتجهيزات المادية لمصالح الادارة...) حتى عند وجود مشكل او خطأ ما	20

## قائمة أسماء الأساتذة المحكمين لشبكة الملاحظة و أداة الاستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
01	سعدى وحيدة	أستاذ تعليم عالي	جامعة باجي مختار عنابة
02	عيفة جمال	أستاذ تعليم عالي	جامعة باجي مختار عنابة
03	بوينيدر نصيرة	أستاذ تعليم عالي	جامعة باجي مختار عنابة
04	فركوس نظيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
05	عرامة كريمة	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
06	رجم جنات	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 2
07	قرناني ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 2

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 405 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 والمتعلق بالوظيفة الفئوية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-145 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 28 أبريل سنة 2014 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

#### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى إلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية.

**المادة 2 :** لا يمكن المؤسسات والإدارات والأجهزة والهيئات العمومية والجماعات المحلية وكذا المصالح التابعة لها، أن تشترط التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق الصادرة عنها أو عن أي منها في إطار الإجراءات الإدارية التي تحددها، باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة بموجب قانون أو مرسوم رئاسي.

**المادة 3 :** يمكن الإدارات العمومية المذكورة أعلاه، أن تشترط تقديم الوثيقة الأصلية عندما تتعلق الإجراءات الإدارية بتكوين ملف يخمس منح حق أو رفضه يستلزمان تحريات يقتضيها الأمن أو النظام العام ويتبع الإجراءات نفسه عندما تكون النسخة غير مقروءة أو متلفة.

تعلق، في هذه الحالة، الأجل المحدد للقيام بالإجراء المعنى إلى حين تقديم الوثيقة الأصلية.

**المادة 4 :** يمكن الإدارات العمومية المذكورة أعلاه، في كل الأحوال، أن تتأكد من صحة الوثيقة بجميع الوسائل، لاسيما عن طريق استغلال قواعد البيانات، وذلك في إطار التعاون ما بين الإدارات

**المادة 5 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

حرر بجزائر في 22 صفر عام 1436 هـ - 15 ديسمبر سنة 2014 م.

عبد المالك سلال

المتعلق بالوظائف العليا في الدولة، ولا سيما المراسيم التنفيذية رقم 90-226 و 90-227 و 90-228 المؤرخة في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 والمذكورة أعلاه

**المادة 8 :** تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيما أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-168 المؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1411 الموافق 28 مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه، المتعلقة بالشباب.

**المادة 9 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 16 صفر عام 1436 الموافق 9 ديسمبر سنة 2014 م.

عبد المالك سلال



مرسوم تنفيذي رقم 14-363 مؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق 15 ديسمبر سنة 2014، يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و 105 (الفقرة 2) منه،

- 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 70 - 20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 21 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالسلطة

2

فضلا عن ذلك، يكلف السيدات والسيدات والهيئات الحكومية، كل فيما يخصه، بالإمتثال بصرامة وحرفيا، للأحكام التنظيمية المملاة، من خلال الإيعاز إلى إداراتهم وهيئاتهم ومؤسساتهم الخاضعة لوصايتهم، لحملها على عدم اشتراط وثائق الحالة المدنية على المواطنين، عبر القيام بالتشاور مع مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بوضع الروابط الضرورية مع مستويات التأهيل والتتبع المناسبة.

ومهما يكن من حال، يجب إجباريا وبالضرورة، أن يكون هذا الترتيب الجديد المتعلق بوثائق الحالة المدنية، عمليا في أجل أقصاه الفاتح نوفمبر من السنة الجارية.

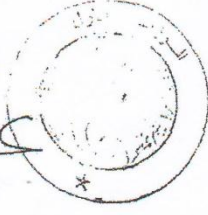
وعلى صعيد آخر وفي إطار مسعى عصريّة الإدارة، يدعى أعضاء الحكومة إلى تفعيل الورشات الجارية أصلا لرقمنة البطاقات، بما يسمح بالتوصل آجلا، إلى تكريس التعاون الإداري المتبادل كأداة للتشخيص والتحري الإداري، وبما يعفي المواطنين من مختلف المساعي المرتبطة بتكوين الملفات الإدارية، وأذكر منها بالأخص بطاقات إدارتي الضرائب وأملاك الدولة، وبطاقات صناديق التقاعد والتأمينات الاجتماعية ومختلف المصالح العمومية.

وبهذا الخصوص، تعين وزارة الداخلية والجماعات المحلية كراس حرية في مجال تحديد هندسة التعاون الإداري المتبادل المزمع، بالإرتكاز على رقم المعرف الوطني، حيث تقام في هذا الإطار، لجنة وزارية مشتركة للتنفيذ لدى هذه الدائرة الوزارية، على أن تكون أشغالها موضوع عرض حال شهري يرسل إلى ديواني الذي سيتكفل بمتابعة هذا المسار.

أما السيدة وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال فتكلف من جهتها، بتقديم المساعدة الضرورية لإقامة هذا النظام من خلال وضع وسائل مناسبة للمواصلات السلكية واللاسلكية تحت التصرف.

أخيرا، لا يسعني إلا أن ألح على التنفيذ الصارم والعاجل لهذه التعليمات من أجل تحقيق هذه الأهداف في الأجل المحددة طبقا لالتزامات الحكومة.

الوزير الأول  
عبد المالك سلال



نسخة إلى:  
السيد رئيس الجمهورية: على سبيل عرض حال.



ملحقاً: 11

### شروط إعداد و إصدار جواز السفر الاستعجالي

في إطار برنامج عمل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، الرامي إلى تخفيف الإجراءات الإدارية و تقريب الإدارة من المواطن ، تم استحداث جواز سفر استعجالي، قصد التكفل بانشغالات المواطنين الجزائريين الذين يجدون أنفسهم في حالات استثنائية.

إن شروط إعداد و إصداره قد حددت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-58 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1437 الموافق 3 فبراير سنة 2016.

إن جواز السفر الاستعجالي يتم إصداره بصفة استثنائية لفائدة:

- المواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج و المسجلين لدى مركز دبلوماسي أو قنصلي و غير حائزين على جواز سفر بيومتري إلكتروني و الذين يضطرون إلى التنقل على عجل لأسباب عائلية أو مهنية أو إدارية أو صحية إلى خارج بلد إقامتهم و في هذه الحالة يعد و يسلم من طرف المراكز الدبلوماسية أو القنصلية.
  - المواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج و المسجلين لدى مركز دبلوماسي أو قنصلي و الذين يوجدون في إقامة مؤقتة في بلد غير بلد إقامتهم و ضاع منهم جواز السفر أو أتلف أو سرق ، و في هذه الحالة يعد و يسلم من طرف المراكز الدبلوماسية أو القنصلية .
  - المواطنين الجزائريين غير المسجلين لدى مركز دبلوماسي أو قنصلي الذين حظي ملف نسوية وضعيتهم الإدارية فيما يخص الإقامة بالقبول، من طرف سلطات بلد الإستقبال ، وهم في حاجة إلى جواز سفر ذي صلاحية جارية . و في هذه الحالة يعد و يسلم من طرف المراكز الدبلوماسية أو القنصلية.
  - المواطنين الجزائريين الموجودين في إقامة مؤقتة في الخارج الذين ضاع منهم جواز السفر أو أتلف أو سرق، و المضطرين إلى الالتحاق ببلد أجنبي أو أكثر قبل عودتهم إلى الجزائر . و في هذه الحالة يعد و يسلم من طرف المراكز الدبلوماسية أو القنصلية.
  - المواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج و المسجلين لدى مركز دبلوماسي أو قنصلي الذين يوجدون في إقامة مؤقتة في الجزائر و ضاع منهم جواز السفر أو أتلف أو سرق أو انقضت مدة صلاحيته ، و المضطرين للعودة إلى بلد إقامتهم ، و في هذه الحالة يعد و يسلم من طرف المصالح المؤهلة للوزارة المكلفة بالشؤون الخارجية.
  - المواطنين الجزائريين المقيمين في الجزائر و غير الحائزين على جواز السفر و المضطرين إلى التنقل على عجل لأسباب عائلية أو مهنية أو إدارية أو صحية إلى خارج التراب الوطني. و في هذه الحالة يعد و يسلم من طرف الوالي.
  - يتضمن ملف طلب جواز السفر الإستعجالي استمارة مملوءة و موقعة من طرف المعني ، أو من طرف الولي الشرعي بالنسبة للقصر ، مع وضع بصمة السبابة اليسرى لطالبه. و ترفق هذه الاستمارة بالوثائق التالية:
  - نسخة من جواز السفر المنقضية صلاحيته، أو التصريح بالضياح أو التلف أو السرقة، بالنسبة للمواطنين المقيمين في الخارج.
  - نسخة من جواز السفر المنقضية صلاحيته، و إن تعذر ذلك نسخة من بطاقة التعريف الوطنية بالنسبة للمواطنين المقيمين في الجزائر.
  - نسخة من بطاقة التسجيل القنصلية، بالنسبة للمواطنين المسجلين لدى مركز دبلوماسي أو قنصلي .
  - وثيقة تبرر الطلب،
  - صورتان شمسياتان (02) للوهية بالألوان و رقميتان و حديثتان و مماتلتان.
- و قد حددت مدة صلاحية جواز السفر الاستعجالي بسنة واحدة (1) على الأكثر تسري ابتداء من تاريخ إعداد و لا يمكن تمديدها. كما يخضع إعداد و إصداره إلى نفس حقوق الطابع المطبقة على جواز السفر البيومتري الإلكتروني.
- يسلم جواز السفر هذا إلى طالبه مقابل التوقيع على سجل التسليم المرقم و المؤشر عليه و المفتوح خصيصاً لهذا الغرض.
- يجدر التذكير، أن جواز السفر الاستعجالي يجب أن يعاد إلى السلطة المختصة، عند إصدار جواز سفر بيومتري إلكتروني للمعني بالأمر.
- أولي عناية خاصة للتنفيذ الصارم و العاجل للأحكام المتضمنة في هذه التعليمات.

مرسوم رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 4 يوليو سنة 1988

ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن

- المادة 1: ينظم هذا المرسوم العلاقات بين الإدارة و المواطنين
- المادة 2: يقع على المؤسسات و الإدارات و الهيئات العمومية و أعوانها واجب حماية حريات المواطن و حقوقه التي اعترف له بها الدستور و التشريع المعمول به
- المادة 3: يجب على الإدارة أن تحترم الإنسان و تحفظ كرامته و يجب أن تكون علاقاتها بالمواطن مطبوعة في جميع الأحوال باللطف و الكياسة
- المادة 4: يجب أن يندرج عمل السلطة الإدارية في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها و بهذه الصفة، يجب أن تصدر التعليمات و المنشورات و المذكرات و الآراء ضمن احترام النصوص التي تقتضيها
- يترتب على كل تعسف في ممارسة السلطة، تعويض وفقا للتشريع المعمول به دون المساس بالعقوبات الجزائية و المدنية و التأديبية : المادة 5 التي يتعرض لها المتعسف
- المادة 6: تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها و هياكلها مع احتياجات المواطن
- و يجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة
- المادة 7: يجب على الإدارة أن تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السلمية على سلوك أعوانها و انضباطهم. و يجب أن تتأكد دوما بأنهم يضطلعون بمهامهم في كنف احترام حقوق المواطنين احتراما دقيقا
- المادة 8: يتعين على الإدارة أن تطلع المواطنين على التنظيمات و التدابير التي تسطرها و ينبغي، في هذا الإطار، أن تستعمل و تطور أي سند مناسب للنشر و الإعلام ،
- يتعين على الإدارة أن تنشر بانتظام التعليمات و المناشير و المذكرات و الآراء التي تهتم بعلاقاتها بالمواطنين إلا إذا وردت أحكام : المادة 9 مخالفة في التنظيم الجاري به العمل
- و إذا لم يتقرر هذا النشر صراحة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، فإنه ينجز في النشرة الرسمية للإدارة المعنية التي يتم إعدادها و نشرها وفقا لأحكام التنظيم الجاري به العمل
- يمكن للمواطنين أن يطلعوا على الوثائق و المعلومات الإدارية، مع مراعاة أحكام التنظيم المعمول به في مجال المعلومات : المادة 10 المحفوظة و المعلومات التي يحميها السر المهني
- و يتم هذا الاطلاع عن طريق الاستشارة المجانية في عين المكان و / أو تسليم نسخ منها على نفقة الطالب بشرط ألا يتسبب الاستنساخ في إفساد الوثيقة أو يضر بالمحافظة عليها. و يجب على كل مواطن يمنع من الاطلاع على هذه الوثائق أن يشعر بذلك بمقرر مبين الأسباب و بالإضافة إلى ذلك فإن ايداع الوثائق الإدارية التي يمكن الجمهور أن يطلع عليها في دائرة المحفوظات لا يمنع ايداعها حقه في الاطلاع عليها
- المادة 11: لا يجوز للإدارة المسيرة أن تنشر أو تسلّم أية وثيقة أو أي خبر. مهما يكن سندها في ذلك، إذا كانت الوثيقة و الخبر يتصلان بحياة الفرد الخاصة أو يرتبطان بوضعيته الشخصية، بصرف النظر عن أحكام المادة 10 السالفة الذكر. ما لم يرخّص بذلك التنظيم المعمول به أو تكن ثمة موافقة من المعنى
- المادة 12: ترتب الإدارة لكي توجه المواطنين في مساعيهم، و ترشدهم إلى الإجراءات المطلوب إتباعها و يجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال. و في هذا الإطار يجب أن تعمم إقامة هياكل ملائمة لاستقبالهم
- المادة 13: يجب أن تنظم هياكل الاستقبال من حيث تجهيزها و تزويدها بالوسائل البشرية و المادية، حتى يمكنها التكفل بالمواطن منذ دخوله رحاب المصلحة أو الهيئة المعنية في أحسن الظروف الممكنة
- و بهذه الصفة يجب عليها أن تضمن للمواطن توجيهها و إعلاما صحيحين، و تساعد كل شخص معوق في إنجاز الإجراءات الإدارية
- يختار المأمورون الذين يكلفون بالاستقبال من بين المستخدمين المعروفين بكفاءتهم المهنية، و معرفتهم القطاع و خصالهم : المادة 14 الإنسانية
- المادة 15: يكون اللجوء إلى استدعاء المواطن إجراء استثنائيا
- و لا يتم إلا إذا نص عليه التنظيم المعمول به نصا صريحا
- و لا يستعمل إجراء الاستدعاء إلا إذا حتمته ضرورات مصلحة، و تعذر اللجوء إلى وسيلة أخرى غيره
- المادة 16: يجب أن يذكر في الوثيقة التي تتضمن الاستدعاء و التي يوقعها الشخص المخول قانونا ما يأتي
- اسم المصلحة المعنية
  - اسم الموقع و لقبه و وظيفته
  - دواعي الاستدعاء و الهدف منه بوضوح
  - عنوان المصلحة المعنية و رقمها الهاتفي
  - أيام الاستقبال و ساعاته
- المادة 17: يستدعى الشخص المعنى قبل ثماني و أربعين سنة (48) على الأقل من تاريخ تسليم الوثيقة المتضمنة الاستدعاء أو استلامها

- و يجب أن يكفل الاستدعاء زيادة على ذلك، حق اختيار المواطن أيام حضوره و ساعاته إلى المصلحة أو الهيئة المستدعية إلا إذا كان هناك تحديد لامناص منه يعود إلى طبيعة القضية المعنية
- المادة 18: لا يجوز أن يستدعى أحد خارج أيام العمل و لا أن يستدعى للحضور ليلا
- المادة 19: إذا تعذر الحضور على الشخص المستدعى، فإنه يمكنه أن ينيب عنه زوجه أو أحد أصوله أو فروعها و يمكن في هذا الإطار، أن يلزم الشخص البديل، حسب طبيعة المسألة، بإثبات صلة قرابته بالمعنى أو تقديم وكالة منه، أو أسباب غياب موكله أن اقتضى الأمر
- المادة 20: إذا كانت الوثيقة تتضمن استدعاء قاصر، و كان حضور وليه معه مطلوبا فإنه يجب أن تنص على ذلك نصا صريحا و القاصر مصحوب بولييه في جميع الحالات كلما كان مستدعى للاستماع إليه
- المادة 21: يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار و تحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيرا عن السلطة العمومية أن تسهر على تبسيط إجراءاتها، و طرقها، و دوائر تنظيم عملها و على تخفيف ذلك و عليها أن تعد مطبوعات و استمارات مقننة بسيطة في تصميمها مختصرة و مفهومة في مضمونها، و جذابة في شكلها، و تقرأ بسهولة و يجب عليها، زيادة على ذلك أن تطور أي إجراء ضروري لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم و التسيير
- المادة 22: يجب على الإدارة أن تحرص لتكون الأوراق التي تطلب من المواطنين محدودة العدد تقتصر على الوثائق اللازمة لدراسة الملف، دون أن تطلب على أية حال وثائق لا يطلها صراحة التنظيم الجاري به العمل أن تقوم مقام المواطن كلما كان ذلك ممكنا، فتتصل مباشرة بالمصلحة أو الهيئة المعنية للحصول على المعلومات التي تراها، كما يجب عليها ضرورة لدراسة الملف المعروض عليها
- المادة 23: إذا تطلبت دراسة ملف و / أو تسليم وثيقة تدخل عدة مصالح أو هيئات و يجب أن تتخذ تدابير لتنسيق الإجراءات ضمن الاحترام الدقيق للأجال المحددة و دون أن يسلط على الطالب أي إكراه كيفما كان نوعه
- و إذا قدم لمصلحة أو هيئة طلب لا يدخل في اختصاصها، أمكنها قدر المستطاع أن تحول الطلب المذكور إلى المصلحة أو الهيئة المعنية مع إشعار الطالب بذلك في الوقت ذاته
- و في جميع الحالات ينبغي أن تتخذ تدابير تعجل في كل مرة أي ملف طلب في أقرب الاجال الممكنة و في أحسن مدة تحافظ على صلاحية الوثائق التي يقدمها الطالب
- المادة 24: يجب على كل مصلحة أو هيئة أن تحدد بوضوح الوثائق التي تتكون منها ملفات الخدمات التي تدخل في مجال اختصاصاتها، و تعلنها بأية وسيلة ملائمة
- و هذه الوثائق، التي يعلم بها المواطن تلزم الموظف المكلف بالخدمة في الحدود الرمائية نفسها الخاصة بنشرها
- المادة 25: يجب أن تسلّم فوراً جميع الأوراق و الوثائق و العقود التي لا يتطلب تسليمها أجلا قانونيا معينا
- و إذا قرر التنظيم الجاري به العمل أجلا لتسليم وثيقة ما فيجب أن تسلّم هذه الوثيقة قبل يوم كامل من انقضاء الأجل المقرر على الأكثر إما إذا رفض تسليم الوثيقة فيجب أن يبلغ الرد المعلن لطالباها خلال المهلة نفسها المنصوص عليها أعلاه
- المادة 26: تتخذ الإدارة أي إجراء من شأنه أن يساعد قدر الإمكان على استعمال سبل البريد و الهاتف في علاقاتها بالمواطنين
- المادة 27: يجب البحث عن أنجع السبل لتنظيم المهام و توزيع المسؤوليات و أكثرها ملائمة في مجال تسليم الوثائق و الأوراق الإدارية، كما يجب أن تفوض إلى أكبر عدد من الموظفين المعيّنين قانونا سلطة التصديق على مطابقة الوثائق لأصولها و على صحة توقيع الموقعين
- المادة 28: يجب على كل مصلحة أو هيئة أن تراعي خاصيات مهامها فتحدد مواقيت أنسب لفتح أبوابها و استقبال المواطنين، مع الحرص على مزيد من تيسير وصول المواطن إليها عن طريق تجنبه القيام بتنقلات غير مجددة و قيود غير مفيدة
- المادة 29: يجب أن يكون الموظفون لاسيما المكلفون منهم بالشبابيك و استقبال المواطنين معروفين و معرفي الهوية بارتداء بذلة موحدة الزي أو يحمل شارة أو أية وسيلة أخرى مناسبة
- المادة 30: يجب على الموظفين أن يؤدوا واجباتهم طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما و لا يقبل منهم أي تذرّع خصوصا فيما يأتي
- رفض خدمة، أو تسليم عقد إداري يحق للمواطن الحصول عليهما قانونا
  - اعتراض سبيل الوصول إلى وثائق إدارية مسموح بالاطلاع عليها
  - رفض إعطاء معلومات
  - التسبب في تأخير تسليم العقود و الأوراق الإدارية أو المعاطلة في ذلك دون مبرر
  - المطالبة بأوراق أو وثائق لا ينص عليها التشريع و التنظيم الجاري بهما العمل
  - فعل ما يمس احترام المواطن و كرامته، و سمعة الإدارة
- و كل إخلال بأحد الواجبات المنصوص عليها أعلاه عمدا يمكن أن ينجز عنه تطبيق إحدى عقوبات الدرجة الثانية على مرتكبيه و في حالة العود يمكن، تطبيق إحدى عقوبات من الدرجة الثالثة
- المادة 31: يجب على المواطن أن يسهم في ترسيخ سلطة الدولة تتم من خلال احترام الموظف الذي يمثل الإدارة و يجسمها كما يجب على المواطن و الموظف كليهما أن يحترما سلطة الدولة و يفرضا احترامهما
- و هما ملزمان بمراعاة القوانين و التنظيمات المعمول بها
- المادة 32: يجب على المواطن أن يتحلى بالانضباط و الحس المدني و يتمتع عن تعكير حسين سير المصلحة، و يسهر على رعاية الأماكن و الأماكن العمومية
- المادة 33: يجب على المواطن أن يسهم في تحسين سير الإدارة عن طريق تقديم اقتراحات بناءة من خلال دفاتر الملاحظات و التنظيمات

المفتوحة لدى كل مصلحة عمومية و عبر كل وسيلة أخرى موضوعة تحت تصرفه.  
المادة 34: يجب على الإدارة أن ترد على كل الطلبات أو الرسائل أو التظلمات التي يوجهها المواطنون إليها  
ولهذا الغرض، تحدث هياكل في المستويين الوطني والمحلي تكلف على الخصوص بالبت في عرائض المواطنين  
لا يحتج بأي قرار ذي طابع فردي على المواطن المعنى بهذا القرار، إلا إذا سبق تبليغه إليه قانونا. هذا إن لم يكن هناك نص : المادة 35  
قانوني أو تنظيمي مخالف  
المادة 36: يجب أن يبين كل قرار يدين المواطن، الإجراء و الجهة أو السلطة الإدارية التي يمكن أن يقدم إليها طعن مجاني  
كما يجب أن يبين، زيادة على ذلك، إن اقتضى الأمر، أية سلطة أخرى أو وسيلة خاصة داخلية للمراقبة مفتوحة في وجه المواطن  
المادة 37: يحق للمواطن أن يحتج على الإدارة بالتعليمات، و المنشورات و المذكرات و الإعلانات التي أصدرتها، و في هذا الإطار يجب  
على الإدارة أن تبلغ للمواطن أي عقد أو وثيقة يكون مضمون كل منهما ضده  
المادة 38: يمكن المواطنين أن يتكثروا في جمعية طبقا للتشريع الجاري به العمل بغية الدفاع عن أهداف مشتركة أو عن منفعة عامة  
لمادة 39: يمكن المواطن، زيادة على الطعن المجاني أن يتبع جميع السبل القانونية في احتجاجه على قرارات الإدارة و عقودها و من ذلك  
المطالبة بالتعويض على الضرر إن اقتضى الأمر  
يتعرض الموظفون لعقوبات تأديبية قد تصل إلى العزل مع الحرمان من حق المعاش في حالة اعتراضهم لسبيل التدابير المتخذة : المادة 40  
لتحسين العلاقات بين الإدارة و المواطنين، و هذا دون المساس بالعقوبات المدنية و الجزائية التي يتعرضون لها طبقا للتشريع الجاري به  
العمل بسبب أخطائهم الشخصية  
يبين كل وزير بدقة، في إطار التنظيم المعمول به، بالاشتراك مع الوزير المعنى أو الوزراء المعنيين عند الحاجة، الكيفيات : المادة 41  
الخاصة بتنفيذ التدابير الواردة في هذا المرسوم  
المادة 42: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
حرر بالجزائر في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 4 يوليو سنة 1988 الشاذلي بن جديد

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة، من منطلق أن العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن هي علاقة حتمية ومستمرة، والمواطن الجزائري لطالما ترسخت لديه صورة سلبية عن الإدارة العمومية، نظرا لوجود عدة مشاكل منها التخلف والفساد وبيروقراطية الجهاز الإداري الجزائري ، وهو ما جعل الحكومة الجزائرية تسعى لإصلاح الوضع، وتعتمد إجراءات جديدة في سبيل تحسين الخدمة العمومية، وإعادة بناء علاقة جيدة بين الإدارة والمواطن، حيث تجسد ذلك من خلال مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013.

حيث جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع الصورة الذهنية للإدارة العمومية وبالتحديد الإدارة المحلية لدى المواطن في ظل هذه الإجراءات وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الأتي:

**ما هي الصورة الذهنية للإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة؟**

والذي تفرعت عنه التساؤلات الآتية:

- ما هي درجة معرفة المواطن الجزائري بإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية (بلدات ولاية عنابة)؟

- ما هو مستوى تكفل الإدارة المحلية (بلدات ولاية عنابة) بانشغالات المواطن؟

- ما هو معدل تقدير المواطن لإجراءات تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر ؟

وتقع هذه الدراسة في خانة الدراسات الوصفية ، وتم الاعتماد فيها على منهج المسح لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة من المبحوثين، أما عن مجتمع البحث فقد تمثل في عينة من مواطني ولاية عنابة وتم اختيار أربع بلديات من الولاية الأكثر كثافة سكانية (عينة قصدية): عنابة وسط، البوني، سيدي عمار، برحال، في المستوى الأول، ليكون نوع العينة في المستوى الثاني: عينة عرضية ب400 مفردة، مفردة 100 لكل بلدية، وتم توظيف مجموعة من الأدوات في جميع البيانات الميدانية تمثلت في شبكة الملاحظة ، والاستمارة كأداة رئيسية للبحث.

وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

-أغلبية المبحوثين لا يعلمون بالإجراءات الجديدة الخاصة بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية.

-تختلف المشاكل والانشغالات التي يتوجه المواطن إلى مصالح البلدية بغية طرحها على المسؤولين غير أنها تتمحور حول أمور الحياة العامة (سكن، عمل ، شؤون اجتماعية).

-هناك تصير من طرف الإدارة المحلية (البلدية) في التكفل بمشاكله وانشغالات المواطن.

-لم تساهمت هذه الإجراءات بشكل كبير في تحسين خدمات الإدارة المحلية (البلدية) مع "استمرار ظاهرة الطوابير ، عدم تحسن طريقة تعامل الموظف مع المواطن..إلخ).

- هذه الإجراءات ليس لها مصداقية لدى المواطن و ثقته فيها ضعيفة مما اثر سلبا على الصورة الذهنية للإدارية المحلية (البلدية) لديه.

-غياب البعد الاستراتيجي لدى للإدارات المحلية محل الدراسة (بلدية عنابة، بلدية البوني، بلدية سيدي عمار، بلدية برحال) لبناء صورة ذهنية مرغوبة وإيجابية لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

**الكلمات المفتاحية : الصورة "الصورة الذهنية"، الإدارة العمومية، الخدمة .**

## Résumé:

Cette étude a abordé la question de l'image de l'administration publique à la lumière des procédures d'amélioration du service, compte tenu du fait que la relation entre l'administration publique et le citoyen est inévitable et continue, et le citoyen algérien a toujours brossé une image négative de l'administration publique, en raison de l'existence de plusieurs problèmes, dont le sous-développement, la corruption et la bureaucratie du système administratif algérien, qui ont fait que le gouvernement algérien cherche à réformer la situation, à adopter de nouvelles procédures afin d'améliorer le service public et de reconstruire une bonne relation entre l'administration et le citoyen, comme en témoigne le Projet électronique algérien 2008-2013.

Cette étude est venue découvrir la réalité de l'image mentale de l'administration publique et plus particulièrement l'administration locale du citoyen dans le cadre de ces procédures en répondant à la question principale :

Quelle est l'image mentale de l'administration publique dans le cadre des procédures d'amélioration du service?

Les questions suivantes ont été soulevées :

- Quelle est la connaissance du citoyen algérien sur les procédures d'amélioration du service public au niveau de l'administration locale (villes de la province d'Annaba)?

Quel est le niveau pour s'assurer que l'administration locale (villes de l'État d'Annaba) assure les préoccupations du citoyen?

Quel est le taux d'évaluation des mesures d'amélioration du service public au niveau de l'administration locale en Algérie ?

Cette étude est située dans la catégorie des études descriptives et était basée sur la méthode d'enquête pour recueillir l'information et les données requises auprès des chercheurs, tandis que pour le milieu de la recherche, elle était représentée dans un échantillon de citoyens de l'État d'Annaba et choisissait quatre municipalités de l'État le plus densément peuplé (un échantillon d'intention) : Annaba Central, Boni, Sidi Ammar, Barhal, au premier niveau, pour être le type d'échantillon au deuxième niveau: un échantillon occasionnel de 400 célibataires, unique 100 par municipalité, et un ensemble d'outils a été utilisé dans toutes les données sur le terrain, qui se composait d'un réseau d'observation, un échantillon de 400 personnes, 100 personnes par municipalité, et un ensemble d'outils de toutes les données sur le terrain. Le formulaire est un outil de recherche majeur.

Cette étude s'est terminée par un certain nombre de constatations :

La majorité des répondants ne connaissent pas les nouvelles procédures d'amélioration de la fonction publique au niveau de l'administration locale.

- Les problèmes et les préoccupations que le citoyen va dans l'intérêt de la municipalité afin de le mettre aux fonctionnaires, mais ils tournent autour des questions de la vie publique (logement, travail, affaires sociales).

- Il y a l'administration locale (municipalités) pour s'occuper des problèmes et des préoccupations du citoyen.

- Ces mesures n'ont pas contribué de manière significative à l'amélioration des services de l'administration locale (municipalité) avec « le phénomène continu des files d'attente, la façon dont l'employé traite avec le citoyen ne s'est pas améliorée. Etc.).

- Ces mesures n'ont aucune crédibilité auprès du citoyen et sa confiance en eux est faible, ce qui a nui à l'image mentale de l'administration locale (municipalité) de son.

- L'absence d'une dimension stratégique pour les administrations locales en question (municipalité d'Annaba, municipalité d'Al-Buni, municipalité de Sidi Ammar, municipalité de Barhal) pour construire une image mentale souhaitable et positive auprès de son public interne et externe.

**Les mots clés:**L'image "image mentale",Administration publique,Service

### **Abstract :**

This study addressed the issue of the image of public administration in the light of the procedures for improving service, in the light of the fact that the relationship between public administration and the citizen is inevitable and continuous, and the Algerian citizen has always painted a negative image of public administration, due to the existence of several problems, including underdevelopment, corruption and the bureaucracy of the Algerian administrative system, which made the Algerian government seek to reform the situation, adopt new procedures in order to improve public service and rebuild a good relationship between the administration and the citizen, as reflected through the Algeria Electronic Project 2008-2013.

This study came to find out the reality of the mental picture of the public administration and specifically the local administration of the citizen under these procedures by answering the main question:

What is the mental picture of public administration under the procedures of improving the service?

The following questions have been raised:

- How knowledgeable is the Algerian citizen about the procedures for improving the public service at the level of the local administration (towns of Annaba province)?

What is the level of ensuring that the local administration (towns of Annaba state) ensures the concerns of the citizen?

What is the citizen's rate of assessment of measures to improve the public service at the level of the local administration in Algeria?

This study is located in the category of descriptive studies, and was based on the survey method to collect the information and data required from the researchers, while for the research community it was represented in a sample of citizens of the state of Annaba and selected four municipalities from the most densely populated state (a sample of intent): Annaba Central, Boni, Sidi Ammar, Barhal, at the first level, to be the sample type at the second level: an occasional sample of 400 single, single 100 per municipality, and a set of tools was employed in all the field data, which consisted of a network of observation, a sample of 400 individuals, 100 individuals per municipality, and a set of tools from all field data. The form is a major research tool.

This study concluded with a number of findings:

The majority of respondents are unaware of the new procedures for improving the public service at the local administration level.

- The problems and concerns that the citizen goes to the interests of the municipality in order to put it to the officials, but they revolve around matters of public life (housing, work, social affairs).

- There are the local administration (municipalities) to take care of the problems and concerns of the citizen.

- These measures have not contributed significantly to improving the services of local administration (municipality) with "the continuing phenomenon of queues, the way the employee deals with the citizen has not improved. Etc.).

- These measures have no credibility with the citizen and his confidence in them is weak, which has negatively affected the mental image of the local administration (municipality) of his.

- The absence of a strategic dimension for the local administrations in question (Annaba Municipality, Al-Buni municipality, Municipality of Sidi Ammar, Barhal municipality) to build a desirable and positive mental image among its internal and external audiences.

**Keywords: image" Mental image", public administration, service.**

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة، من منطلق أن العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن هي علاقة حتمية ومستمرة، والمواطن الجزائري لطالما ترسخت لديه صورة سلبية عن الإدارة العمومية، نظرا لوجود عدة مشاكل منها التخلف والفساد وبيروقراطية الجهاز الإداري الجزائري ، وهو ما جعل الحكومة الجزائرية تسعى لإصلاح الوضع، وتعتمد إجراءات جديدة في سبيل تحسين الخدمة العمومية، وإعادة بناء علاقة جيدة بين الإدارة والمواطن، حيث تجسد ذلك من خلال مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013.

حيث جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع الصورة الذهنية للإدارة العمومية وبالتحديد الإدارة المحلية لدى المواطن في ظل هذه الإجراءات وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

### ما هي الصورة الذهنية للإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة؟

وتقع هذه الدراسة في خانة الدراسات الوصفية ، وتم الاعتماد فيها على منهج المسح لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة من المبحوثين، أما عن مجتمع البحث فقد تمثل في عينة من مواطني ولاية عنابة وتم اختيار أربع بلديات من الولاية الأكثر كثافة سكانية (عينة قصدية): عنابة وسط، البوني، سيدي عمار، برحال، في المستوى الأول، ليكون نوع العينة في المستوى الثاني: عينة عرضية ب400 مفردة، مفردة 100 لكل بلدية، وتم توظيف مجموعة من الأدوات في جميع البيانات الميدانية تمثلت في شبكة الملاحظة ، والاستمارة كأداة رئيسية للبحث.

**الكلمات المفتاحية : الصورة "الصورة الذهنية"، الإدارة العمومية، الخدمة .**

### **Abstract :**

This study addressed the issue of the image of public administration in the light of the procedures for improving service, in the light of the fact that the relationship between public administration and the citizen is inevitable and continuous, and the Algerian citizen has always painted a negative image of public administration, due to the existence of several problems, including underdevelopment, corruption and the bureaucracy of the Algerian administrative system, which made the Algerian government seek to reform the situation, adopt new procedures in order to improve public service and rebuild a good relationship between the administration and the citizen, as reflected through the Algeria Electronic Project 2008-2013.

This study came to find out the reality of the mental picture of the public administration and specifically the local administration of the citizen under these procedures by answering the main question:

**What is the mental picture of public administration under the procedures of improving the service?**

This study is located in the category of descriptive studies, and was based on the survey method to collect the information and data required from the researchers, while for the research community it was represented in a sample of citizens of the state of Annaba and selected four municipalities from the most densely populated state (a sample of intent): Annaba Central, Boni, Sidi Ammar, Barhal, at the first level, to be the sample type at the second level: an occasional sample of 400 single, single 100 per municipality, and a set of tools was employed in all the field data, which consisted of a network of observation, a sample of 400 individuals, 100 individuals per municipality, and a set of tools from all field data. The form is a major research tool.

**Keywords: image "Mental image", public administration, service.**