

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
قسم: علوم الإعلام والاتصال



الموضوع

الجهود الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة ودورها في  
تعزيز الخدمة بالمرفق العام  
دراسة على عينة من مواطني ولاية الاغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ الدكتور

طريف عطاء الله

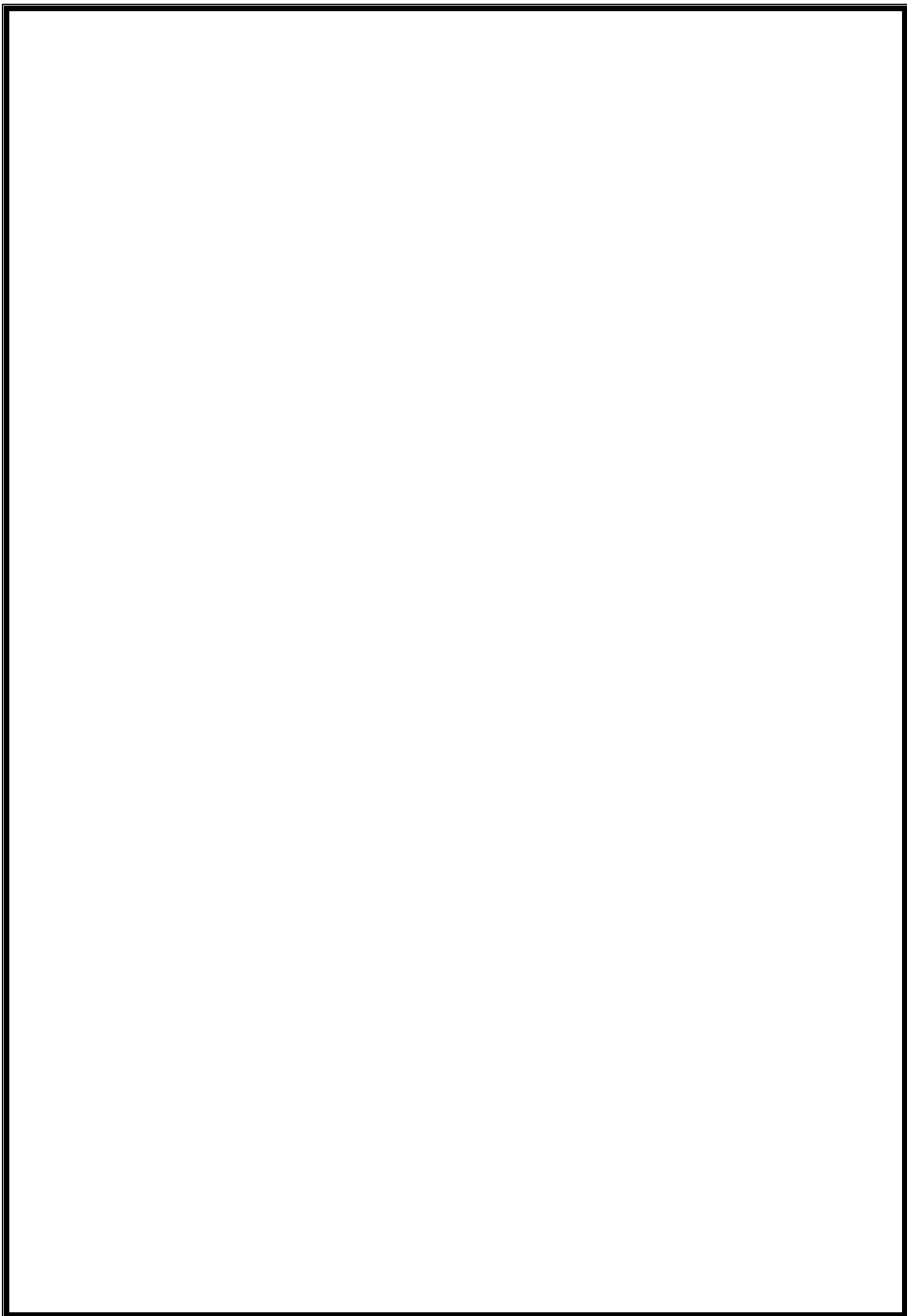
من إعداد الطالبين:

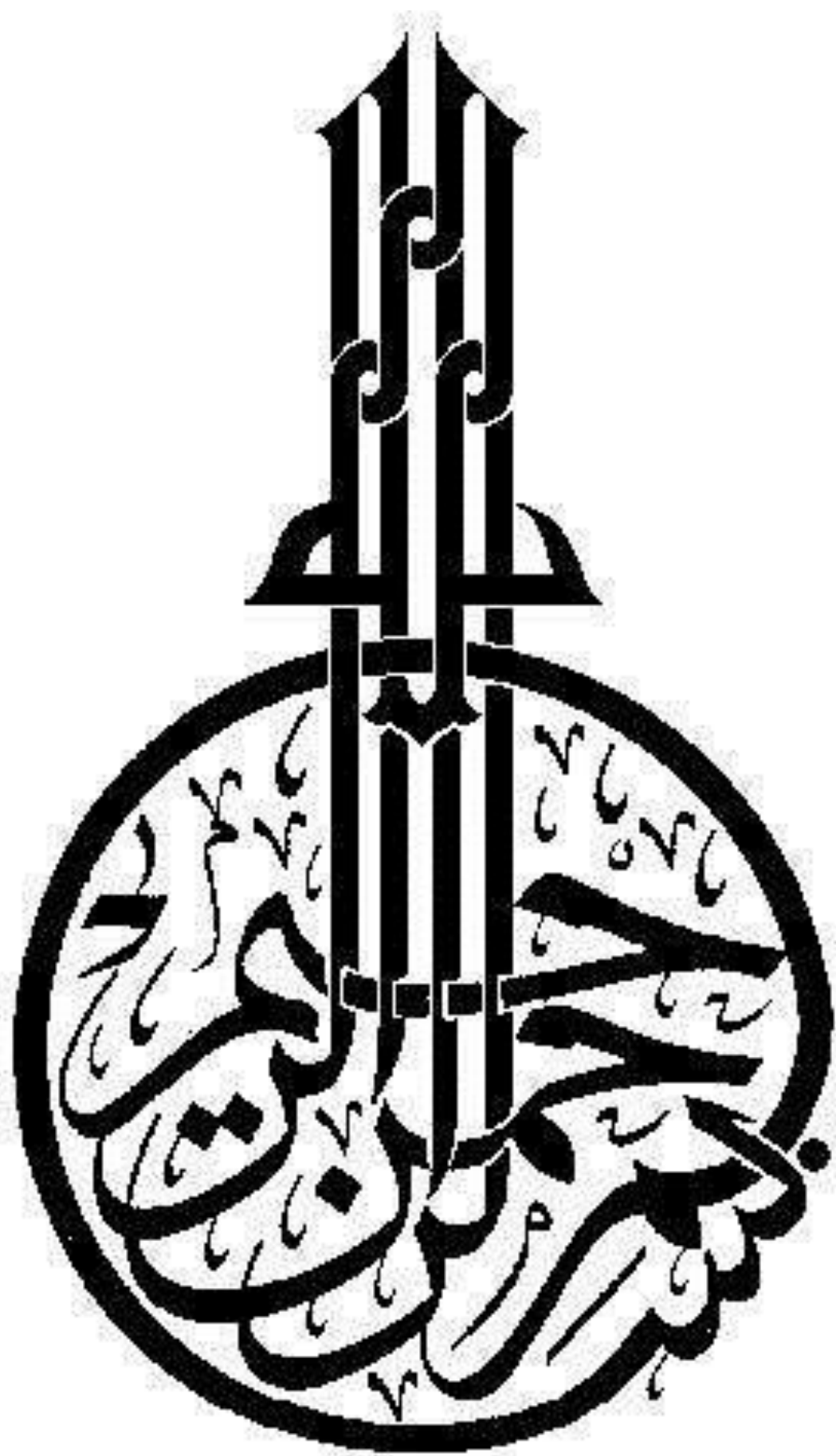
محمد يحيايوي

لخضر ميمون

الصفة	الدرجة العلمية	الاستاذ
مشرفا ومقررا	استاذ دكتور	طريف عطاء الله
رئيسا	استاذ محاضر - أ-	جنخدم موسى
عضوا ومناقشا	استاذ محاضر - أ-	مرزوقي أسامة

السنة الجامعية 2023-2024





# تشكرات

الحمد والشكر لله تعالى الذي اعاننا على إنجاز هذا العمل لان الفضل والشكر الأول يكون لله سبحانه وتعالى.

كما نتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في تشجيعنا كي نرى ثمرة عملنا مجسمة و مجسدة بين طيات هذه المذكرة و أتقدم بالشكر إلى الاستاذ المشرف : طريف عطاء الله

على تأطيره لنا و إشرافه على المذكرة

والى كل اساتذة قسم الاعلام واتصال

والى عمال مصالح املاك الدولة بالأغواط

ولكل من ساهم في تشجيعنا من قريب او من بعيد

لخضر ميمون - يحيياوي محمد

# إهداء

إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها  
بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة ابي واعمامي واخوالي كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

وإلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا ينبغي بها إلا وجه الله ومنفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

**ميمون لخضر**

# إهداء

بكل حب وامتنان، أهدي هذا العمل إلى أعز الناس في حياتي:

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والتوجيه، وأساس نجاحي في الحياة. شكراً  
لكما على الحب والرعاية التي لا تُقدَّر بثمن.

إلى زوجتي الحبيبة، شريكة حياتي وسندي الدائم. لقد كنت لي نبع الحب والصبر، ودعمك  
المستمر كان له الأثر الكبير في تحقيق هذا الإنجاز. أشكرك من أعماق قلبي على كل لحظة من  
الفهم والتشجيع.

إلى بناتي الغاليات، نور عيني وفرحة حياتي. أنتن الحافز الذي يدفعني للأمام، وأمل المستقبل  
الذي أعمل من أجله. أتمنى أن يكون هذا العمل مثلاً لكن على أهمية المثابرة والعمل الجاد.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا دائماً بجانبني، يشاركونني الأفراح والأحزان، ويقدمون لي الدعم  
والتشجيع. شكراً لكم على كل لحظة من الصداقة الحقيقية والوفاء.

**يحياوي محمد**

الفهرس

## Contenu

أ	مقدمة: .....
ج	الفصل الاول: .....
ج	الإطار العام للدراسة .....
4	1. الإشكالية .....
5	2. تحديد المفاهيم .....
7	3. اهداف الدراسة .....
8	4. اسباب اختيار الموضوع .....
8	5. اهمية الدراسة .....
8	6. نوع الدراسة .....
8	7. منهج الدراسة .....
10	8. مجتمع الدراسة وعينته .....
11	9. حدود الدراسة وادواتها .....
13	10. الدراسة المرجعية (السابقة) .....
16	11. التعقيب على الدراسات السابقة: .....
17	12. الخلفية النظرية .....
4	الفصل الثاني : .....
4	الإطار العام للاتصال .....
20	تمهيد .....
21	المبحث الاول: ماهية الاتصال .....
21	المطلب الاول: تعرف الاتصال .....
24	المطلب الثاني: انواع الاتصال .....
26	المطلب الثالث : اهمية الاتصال .....
28	المبحث الثاني: نماذج الاتصال .....
28	المطلب الاول : نموذج لاسويل للاتصال .....
28	المطلب الثاني: نموذج لاسجود وشرام .....
29	المطلب الثالث: نموذج روس شانون و ويفر وديفلو .....
33	المبحث الثالث: مدخل للاتصال الاداري .....

33.....	المطلب الاول: مفهوم الاتصال الاداري
36.....	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري:
38.....	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري:
39.....	خلاصة الفصل:
20.....	الفصل الثالث:
20.....	المرفق العام والخدمة العمومية
41.....	تمهيد
42.....	المبحث الأول: الاطار العام لمصالح إدارة أملاك الدولة.
42.....	المطلب الاول: تعريف مصالح املاك الدولة
47.....	المطلب الثاني: وظائف مصالح أملاك الدولة.
50.....	المبحث الثاني: المرفق العام وعناصره
50.....	المطلب الاول: مفهوم وخصائص المرفق العان
52.....	المطلب الثاني: عناصر المرفق العام.
54.....	المطلب الثالث: طرق تسيير وتنظيم المرفق العام
68.....	المبحث الثالث: الخدمة العمومية
68.....	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية
69.....	المطلب الثاني: أنواع نظم الخدمة العمومية
70.....	المطلب الثالث: الأساس القانوني-التنظيمي لتحسين الخدمة العمومية بالجزائر
73.....	خلاصة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية 41
41.....	
75.....	تمهيد
76.....	المبحث الأول: عرض وتفسير نتائج المقابلة والاستبيان
77.....	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج محاور الدراسة
86.....	المبحث الثالث: الاستنتاج العام
92.....	خاتمة:

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	77
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
04	يمثل وجود نشاط لخلية الاتصال في مصالح أملاك الدولة	78
05	الاساليب الاتصالية المعتمدة في مصالح أملاك الدولة	79
06	يمثل مدى تحقق مصالح املاك الدولة اهدافها الاتصالية بفعالية	79
07	مدى تطبيق شروط فعالية الاتصال في تحسين الخدمات سرعة الخدمات	80
08	يمثل الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة	80
09	يمثل ابرز الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة من وجهة نظر المواطن	81
10	مدى مساهمة الانترنت في تسريع الاتصال بالمعلومات في الوقت المناسب	81
11	يمثل مدى تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي والخارجي	82
12	مدى وجود معيقات اتصال بالمديرية	82
13	نوع معيقات اتصال بالمديرية	83
14	المعيقات الاكثر انتشارات التي تحول دون تقديم خدمة عمومية جيدة	83
15	شكل التواصل مع المواطنين من طرف مصالح املاك الدولة	84
16	انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن.	84
17	الحلول المقترحة لدفع الفعالية الاتصالية وتقديم احسن الخدمات العمومية	85
18	اختلاف المستوى التعليمي يعيق استخدام الانترنت	85
19	: وسائل الاتصال بمصالح أملاك الدولة تساهم في تحقيق رضى الزبون	86
20	: الجهود الاتصالية بمصالح املاك الدولة تتطابق مع توقعات المواطنين.	86
21	: عدم وجود اتصال فعال يعد سبب عدم رضا المواطن	87
22	: انواع الاتصال الاكثر رضا بالنسبة للموطن؟	87
23	: مدى رضى المواطن عن الخدمات الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة.	87

# مقدمة

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين خاصة العلوم الإنسانية وبصورة أدق في العلوم الإعلام والاتصال من خلال أهمية الاتصال كعلم وكعملية أصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات فتخلل الاتصال جميع ميادين الحياة في المجتمعات ولأن المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافها وخططها العامة مع تطور المؤسسات وتعقدتها طورت أساليب عدة للاتصال لتلبي حاجاتها وتحقق أهدافها وتعتبر الجهود الاتصالية من أهم هذه الأساليب لتخطيط ومتابع وتقييم الاتصال داخل المؤسسة.

فقد أسهمت التغيرات المختلفة في جميع المجالات في بروز تطورات عديدة وتباين في حاجات ومتطلبات أفراد المجتمع وكذا تغير البيئة الاجتماعية، مما فرض ضرورة مواكبة ذلك من خلال انتهاج الحكومات والسلطات العمومية في الدولة لسياسات تطوير واصلاح متعددة المضامين والإجراءات والتدابير تشمل جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها، ضمن خطة شاملة متكاملة تهدف أساسا لتطوير وترقية المرافق العمومية للدولة، وباعتبار أن الإدارة بشكل عام تشكل واجهة الدولة لتنفيذ السياسة العامة ومن ذلك تلبية الحاجات العامة ومتطلبات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للمواطنين، وبغية تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الاستفادة من الخدمات العامة عمدت الدولة إلى تبني نظام الإدارة الالكترونية لتتماشى ومخططات تعزيز الخدمة العمومية و لتحقيق أهدافها من خلال وحداتها المتمثلة في جميع المؤسسات والمرافق العمومية ؛ وذلك بالنظر لموقع مصالح املاك الدولة في التنظيم الإداري وقربها واتصالها بالمواطنين حيث تشجع على سهولة الاستفادة من الخدمات العمومية بفعالية أكبر والعمل على رفع مستوى أداء العمل الإداري وتطوير المرافق من خلال تحسين المحيط العام للإدارة.

ونظرا لتأثير التغيرات المختلفة في إشباع طلبات وحاجات الأفراد والرغبة المتزايدة في الحصول على خدمات ذات جودة وبطرق سهلة ونتيجة المعوقات الكثيرة التي تعانيها والمتعلقة بالجوانب التنظيمية والإجرائية وكذا القانونية وحتى السلوكية المرتبطة بالقائمين على الخدمة العمومية تجد مصالح امالك الدولة عدة عراقيل تقود إلى تراجم وتدهور الخدمة العمومية وتدني مستوى تقديمها ومدى إشباعها لحاجات الأفراد وهو ما يدعو بالضرورة لتبني جهود اتصالية متطورة والتحسين مع السهر على تفعيل جميع الجوانب التنظيمية ونظم التسيير داخل الإدارة، بالإضافة إلى تعزيز مكانة الاتصال داخل المؤسسة كما تلعب الجهود الاتصالية دورا جوهريا داخل المؤسسة وهذا ما نسعى لتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا " الجهود الاتصالية لدى مصالح امالك الدولية ودورها في تعزيز الخدمة في المرفق العام "دراسة حالة مصالح أمالك الدولة "متبعين خطة منهجية

كما جاء في الفصل الأول للدراسة في الإطار العام. مقدمة. اشكالية الدراسة. التساؤلات الفرعية. تحديد المفاهيم والمصطلحات. أسباب اختيار الدراسة. أهداف الدراسة. أهمية الدراسة. نوع الدراسة. المنهج المتبع. أدوات الدراسة. حدود الدراسة. الدراسات السابقة. الخلفية النظرية

أما الفصل الثاني الإطار العام للاتصال فضم في فحواه ثلاثة مباحث: المبحث الأول ماهية الاتصال، وفي الثاني نماذج الاتصال، والثالث مدخل للاتصال الإداري.

واحتوى الفصل الثالث المرفق العام والخدمة العمومية مقسما الى ثلاثة مباحث الأول الإطار العام لمصالح إدارة أمالك الدولة، والثاني المرفق العام وعناصره وفي والمبحث الثالث الخدمة العمومية الجانب الميداني:

ويحتوي الفصل الرابع على الإجراءات المنهجية والمتمثلة في منهج الدراسة والمجال المكاني والزمني للدراسة وأداة جمع البيانات وتحديد العينة، ثم عرض وتحليل البيانات وتحليل نتائج الفرضيات وعرض وتحليل نتائج الفرضيات ومناقشة نتائجها.

وفي الأخير نتائج عامة و خاتمة

# الفصل الاول:

## الإطار العام للدراسة

1. الاشكالية
2. تحديد المفاهيم
3. أهداف الدراسة:
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهمية الدراسة
6. نوع الدراسة
7. منهج الدراسة
8. مجتمع الدراسة وعينته
9. حدود الدراسة وادواتها
10. الدراسة السابقة
11. التعقيب على الدراسات السابقة:
12. الخلفية النظرية

### 1. الاشكالية

عرفت المجتمعات البشرية أنواعا متعددة من النشاطات الإنسانية المتميزة المبنية على المشاركة والتفاعل بين أفرادها لتنمية وتقوية علاقاتهم الاجتماعية التي تميزها عن باقي الكائنات الأخرى، مما أعطى لهذه النشاطات أهمية كبرى لاستمرار الحياة الاجتماعية، ويعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تلعب دورا هاما في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، إذ أنه ميزة من ميزات المجتمعات الحديثة ورمزا من رموز التطور والتقدم الحضاري لذلك يعد ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية ومن ثم تحقيق التماسك بين الأفراد والقدرة على مشاركة الآخرين لخبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها ، وعليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة فهو همزة الوصل الرابطة بينها وبين جمهورها الخارجي، كما يعمل أيضا على بث المعلومات على المستوى الخارجي والتواصل والتفاعل مع أفراد المجتمع مما يسهل عملية التعرف على آرائه واحتياجاته، لذلك كان الاتصال الخارجي عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي القائم على أساس التفاعلات بين مختلف المؤسسات إذ أن المرفق العام في حاجة إليه في كل المجالات وبكل أشكاله ووسائله بحيث يعتبر حلقة وصل بين المرفق العام والمواطن المستهدف، وذلك من أجل كسب المكانة اللائقة والسمعة المرغوبة باستخدام كافة وسائله المختلفة المتمثلة في الجهود الاتصالية التي قد تكون في شكل رسائل موجهة للجمهور الخارجي وذلك من أجل تعريفه لمختلف الخدمات التي يقدمها المرفق العام.

فقد عرفت المؤسسة بصفة عامة والمرفق العام بصفة خاصة في عصرنا الحاضر مجموعة من التطورات والتحديات، وهذه الأخيرة لم تكن وليدة للصدفة وإنما نتاجا لجهود كبيرة من طرف هذه المؤسسات وذلك من أجل ضمان استمرارها وبقائها في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية الحالية، وبهذا أصبح لزاما على أي مؤسسة أن تسعى إلى تحقيق فعاليتها خاصة بالمرافق العامة التي يتوقف استمرارها بمدى فعاليتها في تعزيز الخدمة، ومن المتعارف عليه عموما أن أي مرفق عام يسعى للعمل على إرضاء المواطن وتلبية احتياجاته فهو إن وجد فعرضه الأول هو توفير متطلبات المواطن، ومصالح الاملاك الدولة تعد أحد المرافق العامة التي لا يستغني عنها الفرد لكونها تقوم بشؤونه العامة فهي تبذل جهود كبيرة في سبيل توفير الخدمات الأساسية للمواطن، وعلى ضوء ذلك أصبحت مصالح الاملاك الدولة تهتم بالاتصال كوسيلة للربط بينها وبين جمهورها من خلال تحسين خدماتها التي تقدمها للمواطن، وهذا للحفاظ على المرفق العام واستمراره باعتبار أن قطاع الخدمات أصبح يشكل أهمية كبيرة إلى جانب القطاعات الأخرى، ونتيجة لحدثة بعض فروع الأنشطة الخدمية والمكانة التي اكتسبتها لدى المواطنين وإقبالهم على مختلف الخدمات العمومية، مما أدى بهذه المصالح إلى السعي لتحسين خدماتها المقدمة، ونظرا لتعدد حاجات الإنسان اليومية كان لزاما أن تتوفر هيئات تعمل على تقديم خدمات مختلفة وفقا لمتطلباته

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

الخاصة لما باتت تعرف اليوم بالخدمة العمومية، وهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها لأي ظرف كان والتي تعتبر من أهم الأنشطة التي تنفذ مباشرة وتهدف إلى خدمة المصلحة العامة.

كما تقوم أيضا على خدمة رغبات المواطن وتسهيل قضاء مصالحهم، وفي ظل هذه المستجدات والظروف أصبح هناك وعي لدى المختصين في هذا المجال بأهمية الاتصال الخارجي في تعزيز الخدمة العمومية باعتبار أن الخدمات لا تأتي من فراغ أو من دون هدف معين، وإنما تخلق استجابة لمطالب وحاجات المواطن بشكل عام لتحقيق منفعة عامة.

فالالاتصال الخارجي جزء من أنشطة التي لا يمكن الاستغناء عنه في ظل تنامي واتساع قطاع الخدمات وزيادة متطلبات المواطنين فهو واجهة بالغة الأهمية تعتمد عليه المؤسسة العمومية، كما أن له علاقة مباشرة بالخدمات العمومية المقدمة من طرفه إذ يوفر مختلف المعلومات التي يحتاجها الأفراد والتعريف بخدماته العمومية.

ومن خلال كل هذا يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في طرح السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور الجهود الاتصالية لمصالح املاك الدولة في تعزيز الخدمة بالمرفق العام؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى نجاعة الجهود الاتصالية المستخدمة من قبل مصالح املاك الدولة لتعزيز الخدمة في

المرفق العام؟

2. ماهي العقبات الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة التي تحول دون تعزيز الخدمة في المرفق

العام؟.

3. ما مدى رضى المواطن عن الخدمات الاتصالية المقدمة من قبل مصالح املاك الدولة لتعزيز

الخدمة بالمرفق العام؟

2.تحديد المفاهيم

الاتصال:

لغة: يرجع بعض الخبراء أصل كلمة اتصالا communication إلى الكلمة اللاتينية communis

ومعناها common أي مشترك وعام وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول

شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما<sup>1</sup>

اصطلاحا: هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد علاقات إنسانية وتنمو وتتطور الرموز وتعابير الوجه

الإيماءات بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن الإشارات،

الكلمات، الطباعة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فتحي حسين عامر، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك، دون طبعة، دار العربي، مصر، 2011، ص

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

اجرائيا: هو ذلك الاسلوب الذي تعتمد مصالحي املاك الدولة بالاغواط في التواصل بينها وبين المواطن لإيصال المعلومات وتعزيز الخدمة العمومية.

الجهود الاتصالية: هي كل ما تقوم به العلاقات العامة من فعاليات وجهود اتصالية بأنواعها مثل الندوات والمحاضرات واللقاءات الجماهيرية المفتوحة، بهدف التأثير على الجمهور المستهدف.<sup>2</sup>

التعريف الاجرائي: ويقصد بها هنا تلك الجهود والأنشطة الاتصالية التي تعدها وتنفذها إدارات العلاقات العامة بالمصالح املاك الدولة بالأغواط.

الخدمة

لغة: يرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى كلمة لاتينية *servicium* والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد أي الملوك أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل<sup>3</sup> كما يمكن فهم طبيعة الخدمة من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية، وهذا بسبب الترابط و التزامن الوثيق فيما بينهما، فتصنيف الخدمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن المنتج، و عليه فكلمة الخدمة في طبيعتها غير : واضحة المعالم، و هذا عائد إلى عدة أسباب.<sup>4</sup>

### اصطلاحا

تعريف الجمعية الأمريكية للخدمة: هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة<sup>5</sup>.

ويعرف "Armstrong، Kotler" الخدمة هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف الآخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل الملكية الأشياء<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> جيهان أحمد رشدي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، ط03 ، دار الفكر العربية ، القاهرة، 1975، ص 50 .

<sup>2</sup> لعزازي، وديع أكرم، وائل الأنشطة الاتصالية لوزارة التجارة والاستثمار السعودية في توعية المستهلك عن السلع

المقلدة، المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر، المجلد 18، العدد 2، 2019 م، ص 74

<sup>3</sup> جميلة مديوني، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، البلدية، 20303-2004، ص 14

<sup>4</sup> بن علي احسان، محاضرات في مدخل الخدمات، موجهة لطلبة السنة اولى ماستر، شعبة العلوم التجارية، تخصص :

تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة-

2021-2022، ص 02

<sup>5</sup> رحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009 ، ص

298

<sup>6</sup> ابوبكر ا

، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة،

2009، ص19

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

وتعرف الخدمة<sup>1</sup>: على أنها تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتحقيق رضا الزبائن<sup>1</sup>، أي هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقيق المنافع له<sup>2</sup>، وهذا ما يسمى بالخدمة الجوهريّة<sup>3</sup>.

اجرائيا: هي مجموعة الوظائف التي تختص بها مصالح املاك الدولة في تحقيق مصالح المواطن بالأغواط..

### المرفق العام

يعرف الأستاذ محمد عبد العال السناري المرفق العام بأنه<sup>4</sup>: المنظمة أو الهيئة أو الجهة العامة التي تمارس بعمالها وأموالها النشاط ذا النفع العام<sup>4</sup>، بينما يعرفه عبد الغني بسيوني بأنه<sup>5</sup>: الهيئة أو المصلحة العامة التي تضطلع بالنشاط الهادف إلى تحقيق النفع العام<sup>5</sup> نلاحظ مما تقدم أن هذا الاتجاه اعتد بالهيكل الإداري للمرفق العام دونما الجانب الموضوعي، إذ اشترط أن تقوم هيئة أو منظمة بإدارة مرفق عام لكي نعتبره مرفق عام، في حين يمكن لأشخاص القانون الخاص من أفراد عاديين وشركات بإنشاء وإدارة مرفق عام. في حين يعرفه الأستاذ نواف كنعان بأنه<sup>6</sup>: كل نشاط إداري يستهدف إشباع حاجة عامة تحقق المصلحة العامة<sup>6</sup> "

اجرائيا: المقصود بالمرفق العام هنا وهي مؤسسة عمومية إدارية تكلف بإدارة ورقابة الأملاك الوطنية إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الهيئات، يترأسها مدير ولائي يعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالمالية، و تحدد مهامه بنفس الطريقة، و تعد وظيفة عامة تابعة للدولة.

### 3.اهداف الدراسة

التعرف على نجاعة الجهود الاتصالية المستخدمة في مصالح املاك الدولة لتعزيز الخدمة في المرفق العام.

الكشف عن العقبات لدى مصالح املاك الدولة التي تحول دون تعزيز الخدمة في المرفق العام.

التعرف على رضى المواطن عن الخدمات الاتصالية المقدمة من قبل مصالح املاك الدولة لتعزيز الخدمة في المرفق العام.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص28

<sup>2</sup> زاكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص35

<sup>3</sup> فريد كرونتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص6

<sup>4</sup> محمد عبد العال السناري، مبادئ ونظريات القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص273

<sup>5</sup> عبد الغني بسيوني، القانون الإداري، دراسة تطبيقية لأسس ومبادئ القانون الإداري وتطبيقاتها في مصر، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2005، ص412

<sup>6</sup> نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص318

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

### 4. اسباب اختيار الموضوع

إن لاختيار موضوعنا هذا المقدم للدراسة والبحث عدة أسباب منها الموضوعية وأخرى ذاتية وبالطبع يتوقف ذلك على حسب الباحث وسياق الدراسة حيث نوضح باختصار أسباب اختيارنا للموضوع .

#### أ / الأسباب الموضوعية :

- نظرا لأهمية الخدمات التي يقدمها المرفق العام بصفة عامة ومصالح املاك الدولة بصفة خاصة اردنا البحث في دور الاتصال والاساليب الاتصالية في تعزيز الخدمة الموجهة للمواطن.
- اهتمامنا بمجال الاتصال لما يوليه من اهمية كبيرة داخل المصالح الادارية.
- اهمية هذه المصلحة لدى المواطن فيما يخص انشغالاتهم الهادفة الى الحصول على الوثائق والعقود العقارية.
- محاولة توضيح الجهود الاتصالية التي تقوم بها مصالح املاك الدولة اتجاه المواطن.

#### ب / الأسباب الذاتية:

ارتباط الموضوع بمجال تخصص الدراسة

الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع المرتبطة بالاتصال الاداري

### 5. اهمية الدراسة

يجب التركيز عند صياغة أهمية البحث إلى جانبين أساسيين الأول الجانب العلمي أي ماذا سيضيف البحث إلى المعرفة العلمية، الحالية في هذا المجال أما الجانب العملي يقوم بتحديد المشكلة التي سوف يعمل الباحث على حلها وتقدم الفائدة بالنسبة إلى جهة ما، ولكي يقوم الباحث في صياغة أهمية بحثه عليه أن يفهم مشكلة بحثه جيدا، وتكم أهمية دراسة في إبراز وسائل الاتصال الفعال من أجل تقديم خدمة عمومية جيدة في مصالح املاك الدولة.

### 6. نوع الدراسة

تندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التي تعرف على أنها الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها، والمجال العلمي الذي ينتمي إليه، وتصور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى والمؤثرة والمتأثرة فيها، كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث.<sup>1</sup>

### 7. منهج الدراسة

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة :بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1 ، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2010، ص 105

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

المنهج هو مجموعة القواعد والأنظمة التي تساعدنا إلى الوصول إلى حقائق مقبولة ومنطقية حول الظواهر والمشاكل تحت الدراسة أو المواضيع ذات الاهتمام من قبل الباحث أو الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية والعلوم<sup>1</sup>

يقصد بالمنهج تحديد الباحث الطريقة التي سوف يسلكها في معالجة موضوع البحث في الأسئلة التي تشيرها مشكلة البحث<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي نعني بيه الدراسة العلمية لظروف المجتمع وحاجاته وبالتالي يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو المشكلة، فالمنهج الوصفي يهدف إلى جمع البيانات عن الظاهرة، ودراسة وتحليل ما تم جمعه من معلومات بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد على طرق جمع البيانات من المقابلات أو وسائل الاتصال وأيضاً الاستمارة واعتماد على مبدأ استخدام العينات.

وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتان هما مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين إطار واضح لمشكلة البحث والمرحلة الثانية هي مرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف ويعتبر اختيار منهج الدراسة من المراحل المهمة في عملية البحث العلمي إذ يحدد لنا كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس، ان دراسة اي ظاهرة تستلزم استخدام منهج علمي الذي يؤدي الى اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج العلمي عادة على انه:

يعرف محمد البدوي المنهجية بأنه علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة لا يختلف عليها أهل الذكر.

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب وتنظيم أفكار الباحث، للوصول إلى نتائج منطقية فالمنهج يعرف على انه " الطريق المؤدي الى المعرفة العلمية الصحيحة " .

كما يعرف على انه " الطريق المتبع للكشف عن هذه الدراسة، بواسطة استخدام مجموعة من القواعد، والتي ترتبط أساساً بتجميع البيانات وتحليلها، حتى تساهم في التوصل إلى نتائج ملموسة".

و هو أيضاً " مجموعة من الأسس والقواعد التي يتبناها الباحث ،بغرض التوصل إلى نتائج معينة، ويعتبر من أهم الخطوات المتبعة في انجاز البحث العلمي " .

وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط ومتطلبات وقدرات محدودة في البحث والتقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، وإن عملية اختيار

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1999، ص52

<sup>2</sup> محمد أحمد ربيع، عزمي الصالحين، نجود عطالته الحوامة: البحث العلمي (مناهجه وطرائقه عرض وتطبيق)، ط1،

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، وإنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه ونوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر .

وانطلاقاً من أننا نحاول التعرف على الجهود الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة ودورها في تعزيز الخدمة بالمرفق العام ومنه ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية، وهي التي تهتم برصد ودراسة خصائص ظاهرة معينة من أجل التعرف على سماتها وخصائصها، والبحث اعتمد على منهج المسح بشقيه الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة معتمدا أسلوب المسح بالعينة فيما يخص مسح الجمهور من أجل التعرف على واقع ومدى رضى المواطن حول الجهود الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة ودورها في تعزيز الخدمة بالمرفق العام

### 8. مجتمع الدراسة وعينته

#### 8.1. مجتمع الدراسة

هو الأساس من الدراسة، حيث أن الباحث سوف يعمم في النهاية النتائج عليه، ولذلك فإن الخطوة الأولى في اعتبار العينة هي تعريف المجتمع، ويتضمن تعريف المجتمع خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات، والغرض من تعريف المجتمع هو تحديد الوسيلة التي سوف يتم دراستها. كما يعرفه موريس أنجريس على أنه " مجموعة من عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup> فمجتمع الدراسة الحالي هم المواطنين الذين لهم مصالح لدى مصالح املاك الدولة بولاية الاغواط.

#### 8.2. عينة الدراسة

إذا استطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد المجتمع، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، ولكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع لعدة أسباب، مما سيضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة.

لذلك يمكن تعريف العينة بأنها شريحة جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث.

هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث،

أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث<sup>2</sup>

-العينة " : هي مجموعة فرعية أو شريحة من السكان أخذت كي تكون ممثلة للمجتمع بكامله<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، ط1 ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014 ، ص3

<sup>2</sup> رجاء وحيد دويدي: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1 ، دمشق، دار الفكر المعاصر، 2000 ، ص305.

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

وبما أن للعينة أنواع فقد تم اختيارنا للعينة القصدية أو العمدية وهي التي يتم اختيارها بناء على حكم شخصي أو تقدير ذاتي يهدف إلى التخلص من المتغيرات الدخيلة.

ويقصد فيها الباحث أفراد مخصوصين من مجتمع الدراسة حيث ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف درسته وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط حيث تعتبر هذه العينة أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

وقد تم اختيارنا لعينة مكونة من 82 مفردة من مجتمع الدراسة، لان هذه العينة ممثلة أي أنها تعكس بصورة دقيقة مختلف خصائص مجتمع البحث الذي سحبت منه

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليه عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وبشكل عام كلما كان حجم العينة اكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال دراسة العينة على مجتمع الدراسة الأصلي.

اعتمدنا في دراستنا هذه على نوع من العينات غير الاحتمالية وهي العينة القصدية التي سميت هذه العينة بهذا الاسم نظرا لان الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث

ان في بحثنا هذا تم اختيار المواطنين الذين لهم مصالح لدى مصالح املاك الدولة بولاية الاغواط حيث اخذنا 82 مفردة من ذكور واناث ومختلف الاعمار وكذا المستوى التعليمي

### 9. حدود الدراسة وادواتها

#### 9.1. حدود الدراسة

الحدود الزمانية للدراسة: بدأ العمل بداية من شهر فيفري الى غاية شهر ماي عام 2024 مصالح املاك الدولة بولاية الاغواط

الحد الموضوعي: الجهود الاتصالية- تعزيز الخدمة العمومية.

الحدود البشرية: المواطنين الذين لهم مصالح لدى مصالح املاك الدولة بولاية الاغواط.

الحدود المكانية: مديرية أملاك الدولة بالاغواط

#### 9.2. أدوات جمع البيانات

- المقابلة المقننة: مع المكلف بخلية الإعلام بمصالح املاك الدولة من أجل التعرف على مختلف الجهود الاتصالية المعتمدة من طرف مصالح املاك الدولة من أجل تعزيز الخدمة العمومية في المرافق العام، وقد قسمت المقابلة إلى ثلاث اسئلة :

<sup>1</sup> ترجمة صالح أبو أصبع. فاروق منصور :مدخل إلى مناهج البحث الإعلامي، ط1 ، لبنان، دار المنظمة العربية للترجمة، 166. ص، 2013.

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

السؤال الأول: ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مصالح املاك الدولة للمستفيد من خدماتها؟

السؤال الثاني: ما هي الخطط التي تستخدمها مصالح املاك الدولة للتواصل مع المواطنين؟

السؤال الثالث: ما هي الاهداف التي تسعى اليها مصالح املاك الدولة من خلال جهودها الاتصالية؟.

- الاستبيان: كلمة مشتقة من الفعل استبان، يقال استبان الأمر بمعنى أوضحه وعرفه، والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر .

والاستبيان هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

ويعرف الاستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل الاستقصاء والاستفتاء والاستنباط مع بعض الاختلافات الموجودة بينهم.

ويعرف الاستبيان كذلك بأنه: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. كما يعرف الاستبيان بأنه: مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعدّ بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والتي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.

تم الاستعانة بالاستبيان في جمع معلومات وبيانات البحث، إذ تم استعمال صحيفة الاستبيان بصفها أداة لجمع المعلومات من عينة البحث وجرى تقسيم صحيفة الاستبيان إلى محاور:

المحور الاول :البيانات الشخصية ويتكون من 3 اسئلة انظر الملحق الدراسة

المحور الثاني : مدى نجاعة الجهود الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة لتعزيز خدمة المرفق العام ويتكون من 10 اسئلة انظر ملحق الدراسة.

المحور الثالث: طبيعة العقبات الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة التي تحول دون تعزيز خدمة المرفق العام ويتكون من 07 اسئلة انظر ملحق الدراسة.

المحور الرابع: رضى المواطنين عن الخدمات الاتصالية المقدمة من قبل مصالح أملاك الدولة لتعزيز خدمة المرفق العام ويتكون من 04 اسئلة انظر ملحق الدراسة

حيث تم توزيع 100 استبيان على المبحوثين وذلك عن طريق الاتصال المباشر بهم التي بمصالح املاك الدولة حيث واستغرق توزيعها واسترجاعها 07 ايام تم استرجاعها كلها الا أنه تم استبعاد 18 صحائف لعدم استوفائها الشروط المطلوبة

### 9.3. الاساليب الاحصائية

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا، استخدمنا الطريقة الإحصائية في بحثنا هذا لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

النسبة المئوية

استعملنا النسبة المئوية في بحثنا هذا نظرا لكونها المناسبة لتحليل بيانات الاستبيان والتي تحسب على الطريقة الآتية:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات  $\times 100$  على عدد العينة.

ع 100% ع : عدد العينة

ت س ت : عدد التكرارات

س: النسبة المئوية

منه س =  $(100 \times \text{ت}) / \text{ع}$

الاستبيان

### 4.9. حدود الدراسة

❖ **المجال المكاني للدراسة:** أجريت هذه الدراسة بمصالح املاك الدولة بولاية الاغواط.

❖ **المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي. 2023 - 2024

### 10. الدراسات السابقة

- الدراسات الأولى لإيناس رئيس بعنوان: **الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية**، أطروحة دكتوراه تخصص الإشهار والعلاقات العامة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، سنة 2018-2019.<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة: تسعى الخدمة العمومية من منظور اتصالي من خلال توظيف الاتصال العمومي الجوّاري نشر وتداول المعلومات العمومية وإشراك الفواعل بالاستعانة بوسائل الإعلام المحلية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة الإقليمية الجزائرية.

التساؤل الرئيسي: ما دور الاتصال العمومي الجوّاري في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة الإقليمية الجزائرية؟ الأسئلة الفرعية:

1. هل تمكين المواطن من المعلومات التي تخص الصالح العام يساهم في تحسين الخدمة العمومية؟

2. ما هي إسهامات وسائل الإعلام المحلية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الخدمة العمومية

المقدمة بالإدارة الإقليمية الجزائرية؟

<sup>1</sup> رئيس إيناس: **الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية**، أطروحة دكتوراه تخصص إشهار وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لمين دباغين سطيف، 2018-2019، ص9-

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

3 هل يتم إشراك المواطن في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية ؟ الإجراءات المنهجية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لاستهداف تقارير خصائص معينة لظاهرة ودراسة الظروف التي تحيط بها، وتم الاعتماد على العينة القصدية بالنسبة للبلدية والعينة العرضية بالنسبة للمواطنين. نتائج الدراسة:

. أن الاتصال العمومي يساهم في تحسين الخدمة العمومية عبر تحسين تداول المعلومات المختلفة وتحقيق مشاركة المواطنين غير أن الطريقة التي يتم بها توظيف الاتصال العمومي لا يكرس شفافية المعلومات الخاصة بالخدمات العمومية وتدققها باستمرار بسبب عدم التأسيس للوظيفة الاتصالية على مستوى البلديات.

. عياب الثقافة الاتصالية تراعي نشر المعلومات والحقائق والإجابة عن استفسارات كل الفاعلين العموميين بما فيهم المواطن بوصفه مستفيدا من هذه الخدمات. . اعتراف الهيئات العمومية بتنظيم الاتصال العمومي الذي يكرس حق المواطن في الحصول على المعلومات الإدارية أو المعلومات ذات الطابع التنموي.

2.دراسة سامية خبيزي، بعنوان: الإقناع كمدخل أساسي للتجسيد ممارسات الاتصال العمومي: الأطر والاستراتيجيات مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 02، أوت 2019. <sup>1</sup>الإشكالية: يرتبط الاتصال العمومي بأنشطة المؤسسات الحكومية والمنظمات العامة فهو يجمع بين الفاعلين من المؤسسات والمواطنين من خلال الروابط الاتصالية، والاتصال العمومي يصبح فعالا في حين استمراره وتوفيره للمعلومات التي ترتبط بمختلف المجالات، بالإضافة إلى إقناعه لتغيير السلوكيات، فالإقناع أصبح مرتبطا ارتباطا وثيقا بالاتصال العمومي.

التساؤل الرئيسي: هل يعد الإقناع كمدخل أساسي للتجسيد ممارسات الاتصال العمومي؟  
الأسئلة الفرعية:

. ما مفهوم الاتصال العمومي؟

. ما مفهوم الإقناع؟

. فيما تتجلى أشكال الإقناع عبر الاتصال العمومي؟

أهداف الدراسة:

. التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالاتصال العمومي وكذا الإقناع.

. التعريف بأشكال الإقناع عبر الاتصال العمومي.

. التعريف بمدخل واستراتيجيات الإقناع عبر الاتصال العمومي.

نتائج البحث :

<sup>1</sup> خبيزي سامية: الإقناع كمدخل أساسي لتجسيد ممارسات الاتصال العمومي، الأطر والاستراتيجيات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 12، العدد 02، أوت 2019، ص 73 .

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

. الاتصال العمومي هو اتصال صادر عن الهيئات العمومية وموجه إلى جميع شرائح البحث.  
. يهدف الاتصال العمومي إلى خدمة الصالح العام من خلال إعلام ومشاركة المواطنين وكذا تقريبهم من المصالح العمومية، وتشجيعهم على تبني سلوكيات مسؤولة من خلال الإقناع المكافحة الآفات الاجتماعية.

. يتخذ الإقناع عبر الاتصال العمومي أشكال متعددة تبدأ بتشجيع الجمهور بتبني سلوكيات جديدة، ثم تبنيها، وصولاً إلى إقناعهم بممارسة سلوكيات بمستوى أفضل.  
علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية: أوجه التشابه: كلتا الدراستين حاولت التعرف على دور الاتصال العمومي.

3.دراسة لجحنيط رضوان، إلياس شويخي بعنوان دور الاتصال العمومي في تحسين صورة الهيئات العمومية، جامعة سطيف 02 المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 08، العدد 02، بتاريخ 28/08/2021<sup>1</sup>

الإشكالية : تمثلت في أن أحد أهم الجزئيات المتحركة في دورة حياة المؤسسات هي الصورة الذهنية المشكلة عنها لدى جماهيرها بالخصوص المؤسسات العمومية التي يعتبر رأس مالها ثقة المواطن ولا تتحقق إلا بالاتصال، ويتعلق الأمر هنا بالاتصال العمومي ودوره في تحسين صورة المؤسسات العمومية. التساؤل الرئيسي: ما هو دور الاتصال العمومي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات العمومية؟ فرضيات الدراسة.

. يحمل المواطنون انطباعات سلبية عن المؤسسات العمومية.  
. تعتمد الهيئات العمومية على طرائق ووسائل تقليدية في اتصالها بالمواطن.  
. الشكل ووسائل الاتصال العمومي تأثير قوي على الصورة المشكلة لدى المواطن عن المؤسسات العمومية.

أهداف الدراسة:

. التعرف على دور الاتصال العمومي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات العمومية.  
. معرفة الانطباعات التي يحملها المواطنون حول المؤسسات العمومية. • التعرف على طرق وأشكال الاتصال العمومي من قبل المؤسسات العمومية.

الإجراءات المنهجية: تم الاعتماد على منهج المسح، وهذا لكون الدراسة تقوم على مسح مجموعة من العينات المتمثلة في مجموعة من بلديات مطيف.

4. دراسة عائشة قرّة وإيناس رئيس بعنوان: الخدمة العمومية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد، 05 جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر، نوفمبر 2018.

<sup>1</sup> لجحنيط رضوان، شويخي إلياس: دور الاتصال العمومي في تحسين صورة الهيئات العمومية، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 08، العدد 02 جامعة سطيف 02 28/08/2021، ص 25

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

الإشكالية: أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي قطبا للاستخدام من طرف الأفراد والمؤسسات بأنواعها، وامتدت حتى إلى المؤسسات العمومية ودفعتها إلى إعادة النظر في نموذج الاتصال والتواصل مع جماهيرها، ما زاد في جودة نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن من طرف هذه المؤسسات، الأمر الذي ساعد في تحسين أداء المؤسسة العمومية، كونها تعمل على مبدأ اشتراك المواطن في عمليتي التسيير وصنع واتخاذ القرارات، كما خلقت سياسة الانفتاح على الجمهور الخارجي لتحقيق التشاركية والتفاعلية في الأداء.

التساؤل الرئيسي: ما مدى مساهمة موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك في تحسين الخدمة العمومية على مستوى المؤسسات الأمنية الجزائرية التساؤلات الفرعية:

. كيف عززت تقنيات الويب 2.0 فكرة الاتصال الدائم بين الأجهزة الأمنية والمواطن؟

. هل تساهم صفحة الفيسبوك لمديرية الأمن الوطني الجزائري في تجسيد فكرة الحق في المعلومة للمواطن؟

. هل حقق موقع الفيسبوك للجهاز الأمني مبدأ إشراك المواطن في عمل الجهاز الأمني؟ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التطرق إلى العديد من النقاط الهامة قصد إثراء البحث العلمي في موضوع الاتصال العمومي والويب من خلال:<sup>1</sup>

. الوقوف على إسهامات الموقع الإلكتروني للجهاز الأمني في الجزائر، ومدى تجسيده لفكرة حق المواطن في الوصول إلى المعلومة.

. السعي لرصد مشاركة المواطن في العمل الأمني من خلال الويب 0.2.

. إبراز التحديات التي تواجه العملية الاتصالية بين المؤسسات الأمنية والوطن.

. الكشف عن جهود الجهاز الأمني الجزائري في ترقية الخدمة العمومية وحرصها على الاهتمام بالمواطن.

الإجراءات المنهجية: تم استخدام أداة تحليل المحتوى الظاهري لما ينشر على صفحة الفيسبوك الخاصة لمديرية الأمن الوطني، كما تم استخدام منهج المسح الوصفي، إضافة إلى عينة الدراسة هي عينة قصدية غير احتمالية تتمثل في موقع الفيسبوك للجهاز الأمني، وقد تم اختياره كونه يسير من جهة رسمية تعنى بشؤون المواطن وتعزيز الروابط بينه وبين المؤسسات العمومية.

### 11.التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تساعد الباحث على تكوين خلفية نظرية على موضوع دراسته كما أن الهدف من عرض هذه الدراسات وتقدير مستوى النظرية العلمية لموضوع الدراسة التي تتأكد أكثر في موضوعية

<sup>1</sup> فرة عائشة، رئيس إيناس: الخدمة العمومية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة الدراسات الاعلامية، العدد 05، جامعة محمد لمين، مباحين الجزائر، نونبر 2018، ص 168-169

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

النتائج التي توصل إليها، كما توفر على الباحث الجهد في الاختيار والبحث حول الإطار النظري لموضوع دراسته، إذ تجنبه الوقوع في الأخطاء والنقائص التي وقعت فيها الدراسات السابقة حول الموضوع، كما تكون الرابط بين الجانب النظري والميداني.

وبالرغم من الاختلافات الموجودة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلا أنها أفادت في تحديد مشكلة هذه الدراسة ووضع تساؤلاتها وفرضياتها، كما أفادت في إثراء الجانب النظري واختيار المنهج وأدوات جمع البيانات وبناء الاستمارة التي تعتبر أداة البحث الأساسية، كما وجهتنا إلى بعض المراجع والمصادر التي تم استخدامها.

### 12. الخلفية النظرية

#### المدخل الوظيفي:

-يعتمد على المسلمات الخاصة بنظرية البنائية الوظيفية، التي ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها التي تقوم بدورها بالمحافظة على استقرار النظام وأن هذه الأنشطة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع، وأن هذا الاستقرار مرتبط بالوظائف التي تحدها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجياته.

-وبناء على ذلك اتفق الخبراء على ضرورة تحديد عدد من الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع التي تحافظ على وجود المجتمع واستقراره، ومن هذه الأنشطة النشاط الاتصالي في المجتمع الذي يرتبط استمراره بتحقيقه لعدد من الوظائف لكونه يمثل أحد الأنشطة المتكررة في المجتمع، أو باعتبار النظام الإعلامي أحد الأنظمة الفرعية أو العناصر الفرعية لبناء المجتمع الذي يقوم لتحقيق عدد من الوظائف بالاجتماعية في أطر مفاهيم البنائية الوظيفية.

#### ❖ مسلمات النظرية البنائية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر.

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر والوظيفية تحدد الأدوار التي تقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل. وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي،

ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت<sup>1</sup> والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى تحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف، لذلك اتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص43

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

- 1.النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
  - 2.يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك، فحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
  - 3.كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة الاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي تحددها المجتمع الأنشطة المتكررة وتلبية لحاجاته<sup>1</sup>.
- ❖ المبادئ التي تركز عليها البنائية الوظيفية:
- بالرغم من تعدد آراء علماء الاجتماع واختلافها حول مفهوم الوظيفية فإنهم في الغالب يجمعون على بعض القضايا التي تشكل بمجموعها الصياغة النظرية الاتجاه الوظيفي وهذه القضايا هي:
- 1.النظرة الكلية للمجتمع يصفه نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة بنائيا والمتساندة وظيفيا البلوغ النسق أهدافه.
  - 2.إسناد العملية الاجتماعية لتعدد العوامل الاجتماعية وتبادل التأثير والتأثير فيما بينها.
  - 3.أن الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الذي يشير إلى حالة الاستجابة للتغير الخارجي المعززة بآليات التلاؤم والضبط الاجتماعي.
  - 4.لا يخلو النسق من التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي غير أنها تحل نفسها بنفسها وصولا لتكامل والتوازن.
  - 5.يحدث التغير بصورة تدريجية ملائمة أكثر مما تحدث بصيغة فجائية.
  - 6.التغير الحاصل إنما يأتي من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في تكيف النسق مع التغيرات الخارجية والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والثقافي والتجديد والإبداع من جانب أفراد النسق وجماعته.
  - 7.أن أهم العوامل الأساسية في خلق التكامل يتمثل في الاتفاق العام على القيم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2006، ص187

<sup>2</sup> اغني ناصر حسين القريشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص166

# الفصل الثاني:

## الاطار العام للاتصال

تمهيد

المبحث الاول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: نماذج الاتصال

المبحث الثالث: مدخل للاتصال الاداري

خلاصة

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

### تمهيد

إن أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم و التنسيق و التوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص النمو للمؤسسة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر الإنتاج في سوق المنافسة لن يتم إلا من خلال الاتصال بالعالم الخارجي إلى جانب ذلك نجدان تنمية الموارد البشرية بما يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة . من خلال برامج تدريبية معينة تحتاج إلى كل هذا إلى اتصال جيد فعال تتوفر فيه جملة المبادئ من بينها التحديد المسبق للأهداف وحسن الإرسال المعلومات وفهمها ونظرا للصلة القائمة بين المؤسسة والاتصال.

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

المبحث الاول: ماهية الاتصال

المطلب الاول: تعرف الاتصال

كلمة اتصال تقابلها في اللغة الفرنسية و communication تعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتعبير كما ورد مفهوم الاتصال من الكلمة اللاتينية communis التي تعني باللغة الانجليزية commun أي مشترك أو اشتراك<sup>1</sup>. ولقد عرفه العديد من العلماء نذكر منهم :

عرفه عبد الرحمن عزي " عملية إرسال واستقبال الرسائل سواء كانت شفوية أو كتابية لفظية كما هو أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومختلفة المواقف سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر<sup>2</sup>.

كما عرفه مصطفى العشوي بأنه عبارة عن عملية إرسال واستقبال رموز أو رسائل سواء كانت رموز شفوية أو كتابية أو لفظية ويعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي الى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخصين او اكثر. أما المنظور السيكولوجي أو النفسي فيرى بالية الاتصال ماهي عملية نفسية يتفاعل فيها أحاسيس وتقوم على دافع ، فلا يوجد سلوك بلا دافع .

كما يعرفه سكيتر : أن الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات. تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال على انه سلوك ينتج عنه تبادل المعني ويعرفه كارل هوفلاند انه العملية التي يقوم بها الفرد بنقل المثير وغالبا ما تكون رموز شفوية لتعديل سلوك الأفراد الآخرين . هو عملية إنتاج أو توفير أو تجميع المعلومات الضرورية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها (بثها) ، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخيار أو المعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم أو توجيههم في اتجاه معين ويعني الاتصال أيضا ذلك السلوك أو تلك العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص ما (المرسل) ، إلى شخص آخر أو أكثر (المستقبل ) من خلال وسيلة معينة (قناة)، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين.

و يُخصص "ويليام سكوت" الاتصال أكثر فأكثر ، حيث يُركز على الاتصال الإداري ، الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها ، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال مُحددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم و يعتبر هذا التعريف أكثر دقة و تحديداً ، فالاتصال عند "سكوت" عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود و التغذية العكسية بناء على ما سبق ، يمكننا استخلاص التعريف التالي للاتصال : " هو عملية إيصال و تلقي و

<sup>1</sup> منال طلعت، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص20.

<sup>2</sup> فتح الباب عبد الحليم حفظه الله، وسائل التعليم والاعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1976، ص69.

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

تبادل آراء و أفكار و معلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة ، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة.

هذا عن الاتصال الإنساني بصفة عامة ، و فيما يخص الاتصال داخل منظمات الأعمال ، و منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فإن المصطلح الملائم لهذا النوع المحدد من التواصل ، هو الاتصال التنظيمي ، حيث يرى بعض الباحثين ، مثل "كولد هيبير" و "بورترز" و "يتسن" و "لزنياك" 1978 بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق ، و التخطيط و العلاقات الإنسانية ، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة<sup>1</sup>.

من هذا المنطلق، يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات و الآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات

واقع منظومة الاتصال الإداري في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر خلال نهاية الألفية الثانية: قبل 40 عباسنة من انقضاء الألفية الثانية، وصل عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر المستقلة الفتية، سنة 1964، ما بين 345 و 413 مؤسسة، كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا، حيث كانت أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها، 5 % منها فقط توظف أكثر من 100 عامل<sup>2</sup>. و لم يكن قطاع التسيير الذاتي مسيطرا إلا على 6.5 % من اليد العاملة، مقارنة مع 49.6 % بالنسبة للشركات الوطنية، و 41.2 % للمؤسسات الخاصة، فعملت الدولة في نهاية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، وذلك عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد، ووضع ميكانيزمات و أدوات التسيير المركزي باتباع نمط التسيير السوفياتي . لقد رافق القيام بتأميم البنوك و المناجم و المحروقات، تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج، التوزيع، و التسويق... تحت المراقبة المباشرة للدولة و أجهزتها، وأصبح العمال موظفين تابعين لها، مما أثر بشكل كبير و واضح على الاتصال الإداري داخل هذه المؤسسات الكبرى، التي كانت من أهم نتائج اتباع نموذج التنمية، في إطار النظام الاشتراكي، المرتكز أساسا على استراتيجية الصناعات المصنعة، كما نادى بها " دبربنس " و نظرية أقطاب النمو - التي جاء بها " فرانسوا بيرو " ، و مع بداية سنة 1965 تأسست بعض الشركات الوطنية .

تميزت هذه الفترة بالتصنيع، و هيمن المعطى الأيديولوجي و الأهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية، و أدى العمل المتزايد إلى امتداده خارج الأوقات الرسمية، و هذا ما أدى إلى الاحتكاك

<sup>1</sup> عشوي مصطفى ، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات ، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال ، تأليف جماعي ، بإشراف عبد الرحمن عزي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992.ص 141.

<sup>2</sup> محمد مزيان، الاتصال و علاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل، ملخص رسالة ماجستير، منشور كمقال في المجلة الجزائرية للاتصال، الصادرة عن معهد علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، العدد 13، جانفي 1996، ص.ص :

## الفصل الثاني: الإطار العام للاتصال

المفرد بين العمال فيما بينهم و مع مسئوليتهم المباشرين . و مع بداية 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85 % من المنتجات الصناعية، و توظف حوالي 80 % من إجمالي القوى العاملة، فأتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات، و القائم أساسا على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، و صار عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها و مراقبتها، هذا ما كان يسمح للمسيرين و العمال بالمشاركة في وضع و رسم السياسة العامة للشركة. لقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف العملية الإنتاجية و الإدارية، بحيث أصبح العامل يعيش و يحاكي زملاءه في العمل أكثر من عائلته.

لقد تميزت هذه الفترة باتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي، أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي، مع غزارة في الاتصال النازل، وغياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال. لقد كان من أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق و التوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة، و التقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة . إلا أن التطبيق الميداني أتى بالكثير من النتائج غير المشجعة، منها<sup>1</sup>:

سيطرة الجهاز المركزي على عملية اتخاذ القرارات، مما جعل الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي شكلية، لا يمكن تجسيدها عمليا، في ظل اقتصاد مهيكّل بشكل يرجع فيه اتخاذ القرارات النهائية للجهاز المركزي، وهو ما يؤدي إلى بيروقراطية، و تضييع كبير للوقت.

عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات.

جمود و عدم مرونة العلاقات.

غياب الأطر و الهياكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال و الإدارة معا، عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة

ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة و مجلس العمال.

طبيعة و نوعية بعض الأمور المتعلقة بالتسيير اليومي للشركة، يتطلب نوعا من التخصص و الاحتراف، مما يجعل من الأفضل عدم طرحها للمناقشات العامة، أو للتصويت عليها من طرف كل العمال.

بروز سلوكيات سلبية ساهمت -كما يقول لعلالي- في النيل من نفسية المسيرين و العمال النزهاء، فقد أصبح ممثلو العمال المنتخبين عرضة للمساومات، من قبل بعض المسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية، بل أن الأعراب أن بعض المسيرين أنفسهم أصبحوا -هم أيضا -عرضة لضغوطات من ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية الضيقة، و صار لبعض ممثلي العمال قوة تفاوضية أكبر من المسيرين أنفسهم، للحصول على الامتيازات داخل المؤسسة " سيارات، مكاتب "...مما أثر سلبيا على مردودية العمال، و دفعهم للقيام بالإضرابات المطولة عن العمل " تدوم أحيانا عدة أسابيع "، فقط لعزل ممثليهم على مستوى الوحدة أو الشركة.

<sup>1</sup> محمد سليمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004،

## الفصل الثاني: الإطار العام للاتصال

تقني مظاهر التذمر و عدم الرضى لدى العاملين.

الحجم الكبير للشركات، تجسيدا لمنطق التسيير المركزي، فقد توصلت عملية التشخيص و الحوصلة التي قامت بها وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية للعشرية 1967 1980 -إلى التأكيد على الحجم الكبير لهذه الشركات، مما جعلها صعبة التسيير، و قيام الشركات بوظائف سياسية و اجتماعية<sup>1</sup> . منذ بداية الثمانينات، حدث التراجع، و قامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير، إلا أن التباطؤ كان شديدا و مقصودا. و كانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية، تكون صغيرة الحجم، ليتمكن المسيرون من التحكم فيها، و تحسين مردوديتها المالية و الاقتصادية، و قد أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية. أسفرت هذه العملية عن تضاعف عدد المؤسسات عدة مرات، و صارت تسمى بالمؤسسات العمومية، ثم تمت إعادة الهيكلة المالية بهدف تمكين المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق بنفس جديد في العملية الإنتاجية .

لقد كان التخلص من البيروقراطية، و المركزية المعرقة لنشاط المؤسسة، و القائلة لروح المبادرة و الإبداع، واحدا من أبرز أهداف هذه التغيرات، إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج، التي تحصل عليها مؤسساتهم، و كذلك وهو الأهم -في نظرنا -إفصاح المجال للقطاع الخاص كي يخفف عن خزينة الدولة، مبالغ ضخمة من الاستثمارات - خاصة بالعملة الصعبة - كانت تكلفها الشركات الوطنية ذات المردود الضعيف، و الإيراد المتدهور عاما بعد عام، ولقد ارتفع العدد من 100 شركة وطنية -قبل إعادة الهيكلة -إلى 460 مؤسسة عمومية اقتصادية . جاءت بعد ذلك مرحلة الاستقلالية التي بدأت خاصة منذ 1988، فقد فشلت المؤسسات العمومية الاقتصادية مرة أخرى، و لم تستطع التخلص من عجزها، رغم التطهير المالي الذي قامت به الدولة دون جدوى عدة مرات، مما جعل هذه الأخيرة تتجه تدريجيا إلى نفض يديها من هذه المؤسسات، بإعطائها استقلاليتها المالية و التسييرية، و إنشاء صناديق المساهمة، التي تقوم بتسيير و مراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة، ثم الشروع في حوصلة المؤسسات العمومية المفلسة، منذ صدور قانون الخصخصة سنة 1995 .

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال

للاتصال عدة أنواع وهي:

#### 1. أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة

ويقوم هذا الاتصال على أساس اللغة المستخدمة من حيث الاتصال اللفظي و غير اللفظي .

أ- **الاتصال اللفظي** : ويدخل ضمن هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل هذا اللفظ في الأصل منظوقا يصل إلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع وقد تكون اللغة مكتوبة و من الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية في المحاضرات ، الندوات

<sup>1</sup> سعيد يس عامر : مرجع سبق ذكره، ص 71 .

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

المؤتمرات ... الخ ، أمثلة عن وسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة نجد : الكتب ، المجلات ، الصحف اليومية والتقارير .

ب- الاتصال غير اللفظي : ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية ، وهذا النوع من الاتصال يمتد ليشمل تعبير الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية فتمثل هذه اللغة في الإشارات ، الحركات ، الصمت ، الصور ، الرسوم النقوش .....<sup>1</sup>

### 2. : أنواع الاتصال من حيث اتجاهه :

أ- الاتصال النازل أو الهابط : هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله وهذه الاتصالات تكون من الإدارة العليا إلى الوسطى وقد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا فهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم .

تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية ، المناقشة ، المحاضرات ، المؤتمرات ، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، الكتيبات ، المذكرات<sup>2</sup>.

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا ، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب .

ب- الاتصال الصاعد : هي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقتراح والاستفسار وهي قد تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا بهدف تزويدها بالمعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات السديدة والتعرف على عوائق العمل وحل الخلافات داخل التنظيم وعليه لابد للمديرين أن يشجعوا حرية تدفق المعلومات إلى الأعلى ليتمكن المرؤوسين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتطوير ، حيث أن هذا الاتصال غير توجيهي فهو يشكل استفسارات وتقارير ، شكاوي وتظلمات مكتوبة ، مقترحات ، فهو يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار .

ج- الاتصالات الجانبية أو الأفقية : يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى إشرافي واحد (أي نفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون نفس المستوى الإشرافي ولكن تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية (أي عاملون ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسة) ولا ينظمهم خط سلطة واحدة).

ولا تقتصر الاتصالات الأفقية على العلاقات الداخلية في المنظمة أو الإدارة الواحدة وإنما قد تكون بين منظمة وأخرى أو إدارة وأخرى بمعنى أن الاتصالات الأفقية قد تكون خارجية على الرغم من الأهمية البالغة للاتصالات الأفقية إلى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواعا من الولاء داخلها

<sup>1</sup> فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص25.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأ المعارف ، الإسكندرية ، 1993 ، ص383.

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

بما يحول دون تحقيق هذا النوع من الاتصالات وان تحققت فهي لا تتم بالسرعة المطلوبة نظرا لشدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات الإدارية<sup>1</sup>.

### 3. أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره :

أ- **الاتصال الشخصي المباشر** : يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه دون قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضها وجها لوجه في مكان محدد .

ب- **الاتصال الجماهيري** : ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حيث يكون المستقبلين في مكان محدود<sup>2</sup>.

ج- **الاتصال الذاتي** : هو الاتصال الذي يتم بين الشخص ونفسه ، دون وجود وسطاء أو قناة .

د- **الاتصال المؤسسي** : هو الاتصال الخاص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات، الندوات التوجيهية ، برامج التدريب المهني ، حفلات التكريم...الخ.

### المطلب الثالث : اهمية الاتصال

أ. تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم، فيبث فيه الحياة والحيوية والنشاط، فالالاتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية.

إذا أصبح من الصعب أن تجد مجالا أو نشاط إداريا يخلو من الاتصال ولهذا اكتسب الاتصال مكانة وأهمية كبيرة في تحريك عمله التنظيمي، تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يساهم الاتصال في التحقيق التكاملي بين الأجزاء الرئيسية في النظام.
- الاتصال يحفز العمل داخل التنظيم ويزيد في التنسيق بين أجزاء النظام.
- إحداث نوع من التفاعل بين كل الجهات داخل المؤسسة من أجل خدمة مصالحها وكذا تنسيق الأعمال فيها.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيها يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعياريها واتجاهاتها وعلاقاتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- يساعد الاتصال العاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تتعلق بالمؤسسة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- عند القيام بعملية الاتصال بالشكل المطلوب يمكن إحداث روح التعاون والعمل بين كل الأفراد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص392.

<sup>2</sup> احمد محمد عليق ، عبد الناصف يوسف شومان ، مرجع سابق ، ص153.

<sup>3</sup> حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،

1998، ص 79.

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

---

- الاتصال الجيد يمكن من تجنب بعض الأخطاء التي قد تحدث أثناء مزاولة النشاط، كما يمكن تصحيح الأخطاء وسد الثغرات من أداء العاملين، وبالتالي الرفع من الإنتاجية ويتوقف نجاح المشرف في عملية الاتصال على مهارته في إبلاغ وإيصال أفكاره إلى رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>توفيق شيخي: الاتصال و دوره في عمل المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، المدينة، 2002، ص 11.

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

### المبحث الثاني: نماذج الاتصال

#### المطلب الاول : نموذج لاسويل للاتصال

وضعه العالم السياسة الأمريكي "هارلد لاسويل" عام 1948 وقال إن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية: من المرسل؟ ماذا يقول الرسالة؟ في أية قناة الوسيلة لمن المستقبل؟ ما هو التأثير؟

\* ونلاحظ أن لاسويل اهتم بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وذلك لأن تركيزه انصب على دراسة وتحليل محتوى الدعاية الأساسية والرأي العام في أمريكا إلا أن هذا النموذج انتقد كثيراً بسبب. يقول لاسويل من البديهي أن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل.

يفترض أن الرسائل الاتصالية دائماً لها تأثير

المبالغة في عملية التأثير على الاتصال الجماهيري بسبب اهتماماته أساسية<sup>1</sup>

ويمكن استخدام هذا النموذج وتطبيقه في تحليل الدعاية السياسية وأثرها على الرأي العام وخاصة في تحليل الحروب النفسية وفي عملية الإعلان التجاري.

حذف عنصر أساسياً وهو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نموذجه فالالاتصال لديه يسير في اتجاه واحد من المراسل إلى المستقبل ليحقق تأثير ما . وهذا يعكس تاريخ وضع هذا النموذج الذي يعد من أوائل النماذج.

#### المطلب الثاني: نموذج لاسجود وشرام

وضع النموذج عام 1959 ويتكون من العناصر التالية: المرسل - الرسالة - المستقبل . كما يبين النموذج تماثلاً أو تساوياً بين سلوك المرسل والمستقبل من خلال عملية الاتصال ويعتمد كل من شرام و أسجود على دراسة سلوك المرسل و المستقبل في تفسير عملية الاتصال كما يلي:

حيث يقوم المرسل بتحويل الأفكار إلى رموز ويصوغها في رسالة ويحولها قد تكون الرسالة مكتوبة او ناطقة او إشارة إيمائية "اليد - العين"<sup>2</sup>

والرسالة لديه عبارة عن رمز واحد أو مجموعة من الرموز وقد تكون كلمة إذاعية أو تلفزيونية أو مقالة أو جريدة أو حتى شفرة عسكرية ، إشارة خط شكل كتاب . أما المستقبل الذي يستقبل الرسالة ويحولها إلى رمز ويفسرها حتى يفهم معناها أما عملية الاتصال هنا تتم فكرة ما توجد في ذهن المؤلف "المرسل" يريد أن يوصلها إلى المستقبل أو حتى يشاركه فيها فيقوم بتحويلها إلى رمز على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة أو إشارات يضعها في رسالة للمستقبل الذي يستقبلها فيحولها أيضاً إلى رموز أو حتى يقوم بترجمتها ويفسرها ليفهم معناها وبناء على فهم المستقبل للرسالة يرد على المرسل على الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. القاهرة: عالم الكتب، 1997، ص 26

<sup>2</sup> محمود حسن إسماعيل. مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 1998، ص

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

يضع المستقبل فكرته أو مشاعره في رموز فيضع رسالة جديدة يرسلها للمرسل الأصلي "المستقبل الجديد" الذي بدوره يحولها إلى رموز بعد تفسيرها أو ترجمتها ليتمكن أيضاً من فهمها. مما تقدم نرى أن نموذج اسجود وشرام يقوم المرسل والمستقبل بنفس الوظائف الاتصالية في بداية العملية الاتصالية ونهايتها وكل من المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار كما يتضح من هذا النموذج أن كل من دور المرسل والمستقبل متساوية وبشكل محدود وأن وظيفة صياغة الأفكار في رموز متشابهة لإرسال الرسالة ووظيفة تحويل الرسالة إلى رموز متشابهة للاستقبال. كما يمكن أن يستخدم هذا النموذج في وصف الاتصال الشخصي بأكثر منه في حالة الاتصال الجماهيري لأنه يقوم بدراسة المرسل والمستقبل وكيفية تبادل الرسائل بينهما.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نموذج روس شانون و ويفر وديفلو

**نموذج روس :** وضع روس هذا النموذج عام 1965 ويحتوي على عناصر أساسية تشبه إلى حد ما عناصر نموذج لأسولي. فيها يوضح روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل "المصدر - مفسر" والمستقبل "محلل ومفسر الرسالة"<sup>2</sup> فإذا ما كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها وحتى فهمها بشكل دقيق وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل. أما قنوات الاتصال فتتمثل بقنوات الحواس الرئيسية لدى الإنسان المعافى وهي "سمعية - بصرية - شعورية "احساس" ، وتكون الرسالة على شكل "رموز- لغة - صوت" مشاعر اتجاهات معلومات رموز لغة صوت مشاعر اتجاهات معلومات. مما تقدم نجد أن الاتصال يسير باتجاهين كما يؤثر بالجو العام الذي تحدث فيه عملية الاتصال كونها عملية مستمرة، متغيرة ، ديناميكية والاتصال هو عبارة عن تفاعل اجتماعي بين الناس يتأثر بأحوالهم وثقافتهم وبيئتهم<sup>3</sup>

**شانون و ويفر:** وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته ويفر عام 1949 ، فيه نجد أن عملية تسير في طريق واحد وحدد ثلاث خطوات لسير عملية كما نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيقها على الشكل التالي:

الخطوة الأولى في الاتصال هي مصدر المعلومات الذي يقوم بإنتاج رسالة أو سلسلة رسائل اتصالية بعدها يتم تحويل الرسالة الاتصالية بواسطة إشارات إلى جهات البث أو الإرسال بحيث تتناسب مع طبيعة القناة إلى جهاز الاستقبال على أن تكون وظيفة الثاني على عكس الأولى لأن جهاز الإرسال يحولها إلى إشارة الكترونية بينما الاستقبال يحولها إلى رسالة اتصالية لنقل بالنهاية الرسالة إلى وجهتها ، بالإضافة إلى المشاكل التي تتعرض لها الرسالة الاتصالية من تشويش ويحصل ذلك عند مرور عدة إشارات عبر

<sup>1</sup>محمود حسن إسماعيل. مرجع سابق ، ص 31

<sup>2</sup>مكاوي ليلي ، الاتصال ونظرياته المعاصرة، حسن السيد، الدار المصرية اللبنانية، ط8/2009، ص 96

<sup>3</sup>مكاوي ليلي، مرجع سابق، ص 98

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

نفس القناة وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤدي إلى اختلافات بين الإشارة المبتوثة والواصلة إلى المستقبل أو إلى الجهة المرجوة إلى المستقبل... إلا أن هذا النموذج تم نقده بسبب عدم احتوائه على عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة وتسير في طريق واحد إلا أن الأمر الآن تغير بتغير وسائل الاتصال... استخدم النموذج علماء المعلومات واللغة والسلوك.<sup>1</sup>

### : نموذج ديفلور

الذي يعتبر تطوير النموذج شانون قدمه ديفلور عام 1966 ويتم الاتصال على الشكل التالي كما يناقش ديفلور مدى التطابق بين الرسالة المنتجة بين المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل حيث تمكن من ملاحظة أنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويلها إلى معلومات التي تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية لتصل إلى المستقبل الذي يقوم بتحويلها كرسالة اتصالية

و تقسم مستويات الاتصال إلى ثلاثة مستويات وهي:

مستوى الفرد.

مستوى الموضوع.

مستوى لغرض.

على مستوى الفرد وهو أنواع:

أولاً -الاتصال الذاتي<sup>2</sup>: وهو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء نفسه وذاته فهذا النوع من الاتصال لا يحتاج إلى شخصين مرسل ومستقبل.

ثانياً -الاتصال الشخصي: وهو الاتصال الذي يكون بين شخصين أو فرد وآخر أو بين مجموعة قليلة من الأفراد.

ثالثاً -الاتصال الوسيط: وهو أحد أنماط الاتصال يتم بين نوعين من الاتصال ، الاتصال المواجه والاتصال الجماهيري.

رابعاً -الاتصال العام: وهو وجود الفرد مع مجموعة من الأفراد.

خامساً -الاتصال الجمعي: ويحدث هذا الاتصال بين مجموعة من الناس

النماذج الخطية "انتشرت النماذج الخطية بعد الحرب العالمية الأولى، هذه النماذج غالباً ما تسمى بالحقنة" أو ب"إطلاق الرصاصة". وطريقة هذا النموذج أن المعلومات تذهب بشكل مباشر إلى الجمهور المتلقي. ومن أهم العناصر التي تستخدم للعملية الاتصالية هما: المرسل والرسالة. ويرى أن المجتمع يتأثر بشكل سريع والوقت التسمية على هذا الجمهور ب"جمهور سلبي". العالم الذي اخترع هذا النوع من

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد. مرجع سابق، ص 37

<sup>2</sup> سليمان صالح ، الإعلام والاتصال في المجتمعات المعاصرة نظرية جديدة للعلاقة بين الإعلام والمجتمع، الطبعة رقم

1، دار فلاح، ص 76

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

النموذج هو العالم هارولد لاسويل. في عام 1927 كتب هذا العالم حول تكتيكات الدعاية وتحدث عن الظاهرة التي كانت تتحقق في السابق عن طريق العنف والقهر ولكن الآن يمكن أن يكون عن طريق الإقناع. ظن العالم لاسويل أن الشخص يتأثر بشكل سريع من وسائل الإتصال "الإعلام" كالإبرة تماما أو الرصاص أو الحقنة. وأصبح يوجد نهوض كبير في علم الدعاية والتي تؤثر بشكل مباشر. القى انتباه الأمريكيان مخاطر هذا الحقل من حقول الإتصال فقاموا بتأسيس معهد ليقوموا بتحليل الدعاية في عام 1938 بعد استدراكهم مدى التأثير الكبير لدى الناس وسهولة إقناعهم. هذا النموذج الخطي يرى أن للمرسل قوة كبيرة في التأثير بعقول الناس وتحدد اتجاهات الناس بالطريقة التي يريدها. الجماهير عبارة عن "كائنات سلبية ومنفصلة" يتصرفون بشكل مماثل ولكن التباين بين الأفراد والجماعات وتصنيف الناس في علم الاجتماع وفق "نظرية التصنيف" إلى عدة فئات. توصل الأمر أن الناس مختلفون بحسب الدرجة المعرفية لديهم. فأصبحت عملية تلقيهم الرسالة الإعلامية بشكل متباين. وينسحب الأمر على عملية التأثير<sup>1</sup>.

النماذج المركزة على المعنى- تعريف عام- التركيز على مفهوم المعنى الدلالي حتى يكون لدينا اتصال ناجح فيجب أن نركز هنا على أهمية عملية الترميز من المرسل والمستقبل ، ويقصد بالترميز إمكانية صياغة المعنى المراد به من قبل المرسل في رموز تعبر عن هذا المعنى للمستمع ، فاللغة ليست فقط أداة تنقل المعلومات بل تتعدى ذلك في كونها مثير ومنبه للأشخاص حتى يحققوا الاستجابة المطلوبة ، وتكمن أهمية هذا المنبه في معناه وما يرد به منه و يسمى باللغة العربية بدلالة الرموز و بالإنجليزية تسمى ب semantic، لذلك نرى أن علماء اللغة وعلماء النفس اللغوي قاموا بالاهتمام بالعمليات الناتجة من الاطراف المشاركة في عملية الاتصال ، فالفرد يقوم بتشكيل بناء أو تركيب نحوي حتى يعبر عن فكرة ، أو يحلل ما يقوله الاخرين ليصل إلى الدلالات الضمنية أو البيانات النحوية للتركيب ، فإذا اراد شخص ما التواصل مع صديقه فيجب أن يكونا كلاهما على علم باللغة المستخدمة بينهما فلا تستطيع إجبار رجل من السعودية الحديث مع رجل من اليابان لا توجد بينهما لغة مشتركة .

لذلك يختار الفرد الرموز على حسب دلالاتها الضمنية ووضوح معناها لنقلها للأخرين ، فالرسالة إذا هي التي تضم رموزاً اتصالية تعبر عن افكار واره الشخص ، وعلى الجانب الاخر نجد المستمع الذي يقوم بتفسير هذه الرموز حتى يصل إلى دلالاتها الضمنية والاستجابة المطلوبة ، إذا الاتصال يتأثر بالسلوك اللغوي القائم على تفسير الفرد ورؤيته للرموز وإعطائها دلالات معينة تؤثر على عملية الاتصال<sup>2</sup>.

النماذج المركزة على الجانب الاجتماعي- مقدمة عامة+ التركيز على مفهوم الخبرة المشتركة أثرت شبكة العلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرارات الاتصالية وأهمية التباين والاتفاق داخل الجماعات وغيرها من النتائج التي أكدت على أن الأفراد في جمهور المتلقين ليسوا ذرات منفصلة أو وحدات منعزلة

<sup>1</sup> سليمان صالح ،مرجع سابق، ص 77

<sup>2</sup> سليمان صالح ،مرجع سابق، ص 78

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

ولكنهم ينتمون بشكل أو بآخر إلى شبكة من البناءات الاجتماعية التي تؤثر على قراراتهم واتجاهاتهم نحو مخرجات عمليات الاتصال ، وهناك بحوث كان لها تأثير كبير في اتجاه الباحثين في الاتصال على تأكيد الانتماء الاجتماعي لأطراف عملية الاتصال. وقد أكد الباحثان جون ريلي وماتيلدا ريلي على تأثير الجماعات الأولية والبناءات الاجتماعية الأخرى في المجتمع على كل من المرسل والمستقبل وكذلك تأثير السياق الاجتماعي العام على عملية الاتصال.

وقد اعتمد الباحثان بصفة خاصة بتأثير الجماعات الأولية وتقوم رؤيتهم على تحليل الاتصال الجماهيري في إطار اجتماعي على اعتبار أن الاتصال الجماهيري نظام اجتماعي بين أنظمة أخرى في السياق الاجتماعي العام. مجال الخبرة المشتركة تقع في نظام الاشارات "الرموز - الرسالة" فيؤكد شرام على الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل لتحديد ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر. فوجود الخبرة المشتركة ضمان لنجاح عملية الاتصال بحيث يعتمد فك الرموز لدى المستقبل على ثقافته التي يشارك فيها المرسل ويمكن أن تكون هذه الخبرة لغة مشتركة وخلفيات مشتركة وثقافة مشتركة في إطار دلالي واحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليمان صالح، مرجع سابق، ص 79

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

### المبحث الثالث: مدخل للاتصال الاداري

#### المطلب الاول: مفهوم الاتصال الاداري

وردت عدة تعاريف من قبل الباحثين حول الاتصال الإداري ومنه فالالاتصال الإداري:

أ - لغة: يعرف بأنه "عملية اجتماعية تتم بين أفراد الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات، الآراء " الأفكار والمعاني لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>

ب - اصطلاحاً: يعرف الاتصال الإداري بأنه "عنصر من عناصر الاتصالات الاجتماعية التي تضعها وترسى قواعدها الأعراف والعادات التي تسود منظمة ما، والتي تنظم أفراد هذه المنظمة أو الأفراد أو الجماعات في المنظمة<sup>2</sup>

•يركز التعريف على أن الاتصال الإداري هو أحد العناصر المهمة في المنظمة والذي يسعى لتنظيم أفراد هذه الأخيرة.

•ويعرف أيضاً بأنه : "الاتصال الذي يؤثر في الاتجاهات والأفكار والمشاعر والسلوك من خلال توظيف المستجدات الاتصالية واستخدامها في مجالات متعددة، واختصار طول القنوات الاتصالية، والابتعاد عن المركزية في الإدارة<sup>3</sup>

•يركز هذا التعريف على أن الاتصال الإداري هو ذلك الاتصال الذي ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي ويسهم في خلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين في المنظمة.

•ويعرف أيضاً : "على أنه يعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبديلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة<sup>4</sup>"

وهذا التعريف على شموله يركز على أن الاتصال الإداري يعمل على إنتاج وتجميع المعلومات، ما يعتبر وسيلة التأثير في الآخرين، أي هو عملية التوجيه والتحفيز، مع الحفاظ على العلاقات الاجتماعية.

•ويقترح لوسدافاسكس تعريفاً مفصلاً للاتصال الإداري، انطلاقاً من مفهوم الاتصال الشامل حيث وصفه بأنه "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصور

<sup>1</sup> مخلفي رضا و قندوز الغول خليفة: علاقة الاتصال الإداري بالمسار المهني للإطارات الرياضية دراسة حالة مديرية

الشباب والرياضية لولاية الشلف، الشلف، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد الأول، ماي .

2016، ص04

<sup>2</sup> هادي نهر : أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن عمان،

2009، ص217

<sup>3</sup> أمل محمد علي أبو رحمة: تطوير الاتصال الإداري في المدارس وكالة الغوث الدولية ب محافظات غزة باستخدام

أسلوب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية .غزة.، 2012 ، ص08

<sup>4</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ، ص12

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال باستخدام كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة شاملة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتظارها وأهدافها، وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.<sup>1</sup>

• وهذا التعريف يركز على أن الاتصال الإداري يعبر عن العلاقات التي تتفاعل في المؤسسة قصد تسهيل العمل للوصول إلى الأهداف المرجوة.

**أبعاد الاتصال الإداري:** قام كل من بعض العلماء بتصميم خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية ركزا فيها على محتويات مفهوم الاتصال، وقامت بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يأتي<sup>2</sup>

• اتصالات مهمة: وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلان المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغيرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.

• اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.

• الاتصالات الوظيفية: تتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.

• الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى لمرؤوسيهم والاستجابة بقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.

• الاتصالات الشخصية: وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين.

### 3. خصائص الاتصال الإداري: يتسم الاتصال الإداري بمجموعة خصائص تتمثل فيما يأتي.<sup>3</sup>

• يتوقف الاتصال الناجح داخل التنظيم على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، باعتباره من أهم العمليات الإدارية، فهو يتضمن نواحي معقدة من التوصيل والاستقبال والقبول والرفض وتوصيل المعلومات من مستوى لآخر ومن أهم عوامل التي يجب التركيز عليها في عملية الاتصال الإداري هي:

<sup>1</sup> زينب مهبية: الاتصال الإداري والرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات ، ونزة تبسة الميكانيكية وصناعة الآلات الحادة القاطعة والنوعي، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 6 ، العدد2019 ، 3م، ص04

<sup>2</sup> رامي طبيشات: قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة، المجلد 22 العدد2 ، 2016، ص ص47-48 ، ص ص47 ، 48 ، 2016 .

<sup>3</sup> العبسي علي وآخرون: دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06 ، العدد 01 ، جانفي 2021 ، ص75

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

- أن يكون المرسل موضوع ثقة من المستقبل، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالي عالية وملما برسالة بغية جذب الانتباه حتى يضمن نجاح العملية، الاتصالية.
  - دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدرك ما يريد أن يدركه وهذا طبقا لدوافعه وحاجاته، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجاته كلما يسعى إليها بنفسه.
  - ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وطبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وظروف البيئة.
  - أن يكون الاتصال على أساس التفاهم لا على أساس الأمر، بل لا بد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.
  - ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف المجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط بين هذا النظام والاتصالات حتى تتضح كافة الأمور لتحقيق أهداف المنظمة.
- #### 4. عناصر الاتصال الإداري:

- **المرسل القائم بالاتصال:** أية عملية اتصالي تعني وجود من يقوم بالاتصال وهو المتصل وقد يكون شخصا عادي أو معنويا "مؤسسة، وزارة" وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال إذ يقوم بتوجيه رسالته، وكل المصادر الاتصالية سواء الذاتية أو الشخصية، تمر بعمليات متعددة من تفكير وصياغة للفكر لغويا، أي أن المرسل يقوم بعملية تضمين أفكاره في رسالة يضعها في شيفرة رمزية إما كتابة، أو لفظا ويبعث بها إلى المستقبل الذي يفك الرموز بقصد فهم المعنى والاستجابة، والتعبير عن ذلك برد فعل يصوغه المستقبل في رسالة رمزية أيضا.<sup>1</sup>
  - **الرسالة:** هي "كل ما يتم نقله وتبادله بين المرسل والمستقبل أي أن الرسالة هي المعلومات التي يرسلها المرسل أو المستقبل إلى الآخر ليس بالضرورة أن تكون هذه المعلومة أو المعلومات مكتوبة، بل هي تعني كل الكلام المقال أي: الاتصال اللفظي أو ما يحل محله من أنواع الاتصال غير اللفظي أي اللغة غير الكلامية.<sup>2</sup>
  - **الوسيلة:** إن الرسالة يتم نقلها عن طريق وسيلة ما، ففي الاتصال الشخصي يتم نقلها عن الطريق الشفوي، أما في الاتصال الجماهيري فيتم نقلها عبر الكتاب أو المجلة أو الصحيفة أو الإذاعة أو التلفزيون أو السنام أو الانترنت.<sup>3</sup>
- ويجب على المرسل أن يحسن اختيار الوسيلة المناسبة بطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيرا على

<sup>1</sup> الهاشمي مجد الهاشم: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004 ، ص31

<sup>2</sup> ابراهيم بن عبد العزيز الدعياج: الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص29

<sup>3</sup> منال هلال مزاهرة: الاتصال الدولي، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص25

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

المستقبلين

• **المستقبل:** وهو الشخص أو الجماعة أو الجمهور الذي توجه إليه الرسالة من المرسل بقصد مشاركتهم في الخبرة أو توصيل المعلومات والآراء إليهم أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم ولا يمكن أن تتم عملية الاتصال ما لم يتوافر وجود جمهور معين توجه إليه الرسالة<sup>1</sup>.

• **التغذية الرجعية:** هي الاستجابة التي تصدر عن متلقى الرسالة. وبهذا يكون السلوك الصادر عن الملتقى كرد فعل على الرسالة مهما كان أسلوب رد الفعل هذا، ويمكن أن يكون الرجوع كسلوك مستمر ويمكن أن يكون موجها نحو عدة مصادر، أو أن يكون غير ملاحظ من قبل الذين حفزوا عليه<sup>2</sup>.

• **التأثير:** هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتعبير المعلومات واتجاهات سلوك المستقبل بما يتفق مع أهداف المرسل<sup>3</sup>. وخلاصة القول أنه لا يمكن تصور عملية اتصال بدون توافر العناصر الستة السابق الإشارة إليها وتكامل هذه العناصر معا وتشكل وحدة واحدة تتكون من مرسل المصدر (والرسالة والوسيلة والمرسل إليه (المستقبل)

**المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري:**

**أولا: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:**

• **الاتصالات الرسمية:** يتم الاتصال الرسمي غالبا في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة ورسمية. ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي، وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يأتي: قانونية مكتوبة، تتعلق بالعمل المباشر، تتم داخل التنظيم وتتعلق به وملزمة الأطراف ذات العلاقة<sup>4</sup>.

• **الاتصالات غير الرسمية:** هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار، أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية، أو التعبير عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي التدرج للتنظيم مثل: اللقاءات بين الأشخاص مثلا يتقابل زميل في جهة مع زميل في جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات النظر في موضوع يهمهما<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية القاهرة، 2006، ص19

<sup>2</sup> صالح خليل أبو اصبع: الاتصال الجماهيري، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص19

<sup>3</sup> زيد مني عوي: فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2008، ص42

<sup>4</sup> الطيب عيساني ورحيمة: مدخل إلى الإعلام والاتصال (المفاهيم الأساسية، والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2008، ص31

<sup>5</sup> نضال فلاح الضلعين وآخرون: نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص90

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

وتأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها<sup>1</sup>.

• تؤدي إلى تأثير قوي من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي وذلك نظرا لمرونتها وسرعتها وقابليتها للتصديق حتى وان كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.

• تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي.

• تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات، حيث يستمر نجاح وعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالي غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور.

**ثانيا:** هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال الإداري، ونجد الباحث " أحمد ماهر " اقتراح استخدام التقسيم التالي<sup>2</sup>:

• **اتصالات من المنظمة إلى العاملين:** كأن تقوم المنظمة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى إلى أسفل مثلا: مجلة المنظمة، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، تقديم الموظف الجديد لعمله، دورات التدريب، تقارير، الشيك الشهري، سياسات العمل، أنظمة وأدلة الإجراءات للموارد البشرية، جريدة المنظمة.... الخ.

• **اتصالات من العاملين إلى المنظمة:** يقوم العاملين أو من ينوب عنهم من مشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز، ومشاكل العمل وغيرها، وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل إلى أعلى مثلا: نظم الاقتراحات، صندوق، الشكاوي، الاجتماعات، مقابلات ترك الخدمة، الإشاعات، الاستشارة.... الخ.

• **اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها:** تقوم المنظمة بالعيد من الإجراءات أو المهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل ولإشارة العلاقات داخل المنظمة، وتسعى المنظمة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين وانتمائهم مثلا: كتاب تاريخ الشركة، كتب عن مناسبات المنظمة، حفلات المنظمة، عروض فنية للعاملين معروض صور، منتجات منزلية، وغيرها... الخ

**ثانيا: أشكال الاتصال الإداري:**

تتعدد أشكال الاتصال في المنظمة وفق لعدد الأفراد من جهة وطبيعة العلاقات بينهم من جهة أخرى، وقد أثبتت الدراسات أن درجة الاشتراك التي تسمح بها الأشكال المختلفة للاتصال تختلف فيما بينها بدرجة كبيرة فالمحادثة الشخصية تمثل أكبر درجة من الاشتراك التي تسمح بها فجاءت في صورة مجموعات التالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي العبسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76

<sup>2</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص 61

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

• **المجموعة الأولى :** تشمل المحادثات الشخصية المكالمات التليفونية اجتماع رسمي .مؤتمرات . مناقشات العمل .إعطاء تعليمات.

• **المجموعة الثانية :** تشمل التليفزيون، الفيديو، الراديو، مكبرات الصوت.

• **المجموعة الثالثة :** تشمل المقابلة الرسمية .البرقيات، التلكس، الفاكس، الخطابات، التقارير، النشرات والكتب الدورية والمنشورات.

• **المجموعة الرابعة :** تشمل الصحف، الملصقات، المجلات، الكتب.

### المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري:

إن نجاح أي منظمة يرجع إلى نظام الاتصال القائم فيها، إذ يعتبر هذا الأخير عنصرا هاما تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية في المنظمة، إذ يعتبر وسيلة لمديري المؤسسات لإدارة مؤسسات هم وسهولة اتخاذ قراراتهم الهامة، وفي هذا الصدد يمكن تحديد أهم الأهداف التي يسعى الاتصال الإداري إلى تحقيقها فيما يلي:<sup>2</sup>

• **أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:** يهدف الاتصال داخل المؤسسة التي تلي تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولاشك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس الصحة.

معلومات عن المؤسسة، عن سياسة المؤسسة، معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.

• **أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:** فالقيادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراد أو جماعات بتوجيه السلوك الفردي والجماع من أجل تحقيق هدف مشترك، والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات العامة السلمية القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة، التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

• **أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:** بما أن المؤسسة يهتما الجمهور بالدرجة الأولى، فمن خلال الاتصال تستطيع أن تعرف نفسها للجمهور الخارجي مع تقديم نشاطاتها، مقابل التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور الداخلي والخارجي من أجل تحسين أداء عملها.

<sup>1</sup> محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، ط1 ، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية مصر ، 2013 ، ص

<sup>2</sup> الدسوقي عبده إبراهيم: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، ط1 ، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية مصر، 2004 ، ص ص37 ، 38،

## الفصل الثاني: الاطار العام للاتصال

---

### خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا بفصلنا هذا تبين لنا أن الاتصال دور هام إذ يعتبر القلب النابض لكل مؤسسة، كما يتبين لنا أهمية الاتصال الإداري الذي يعتبر سياسة واستراتيجية لتمرير المعلومة وإنشاء نظم المعلومات ودعم قرارات، مع ضمان السيورة المستمرة للرسائل مع التأكد من وضوحها وصولها إلى الأطراف المعنية، بها مع توفير الوسائل الملائكة مع الرسائل بوضع مستقبلها بعين الاعتبار، وعليه لابد لكل المؤسسات مهما كان حجمها الاهتمام بالاتصالات على اختلاف أنواعها وأنماطها والسعي لتطوير أساليبها وزيادة كفاءتها لضمان سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة.

# الفصل الثالث:

## المرفق العام والخدمة العمومية

تمهيد

المبحث الأول: الاطار العام لمصالح إدارة أملاك الدولة.

المبحث الثاني: المرفق العام وعناصره

المبحث الثالث: الخدمة العمومية

خلاصة

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

### تمهيد

يتخذ تدخل الدولة للقيام بأداء الخدمات العامة، في أغلبيته صورة المرفق العام، الذي أصبح بمثابة الوظيفة الرئيسية للدولة، التي تتسع كلما نقص النشاط الخاص، وتضيق كلما زادت الأنشطة الخاصة في الدولة، فالمرفق العام عدُّ من المفاهيم الأساسية في القانون الإداري، فالعلامة "Duguit"، مؤسس مدرسة المرفق العام، اعتبر أن فكرة المرفق العام، تفسر كل القانون الإداري، وفي نظر هذه المدرسة فإن القانون الإداري هو قانون المرفق العام، والدولة هي مجموعة من المرافق العامة: فالمرافق العامة في الدولة تهدف إلى إشباع الحاجات الحيوية، والخدمات الأساسية للجمهور، ولما كانت هذه الخدمات تمس الأفراد في صميم حياتهم، ويتوقف عليها إلى حد كبير أداء واجباتهم، كان من الضروري أن تخضع في إدارتها لقدر من القواعد يضمن تحقيق الغرض المرجو على أتم وجه.

ومن أهم هذه المبادئ، مبدأ سير المرافق العامة بانتظام وإطراد، الذي يعد من أهم المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة. ويقتضي هذا المبدأ ضرورة سيرها بانتظام، دون توقف، أو انقطاع في تقديم الخدمات الأساسية للجمهور؛ وإشباع حاجاته العامة، التي رُتِبَ على أساسها تنظيم أحوالهم المعيشية. وبذلك فإن حدوث أي انقطاع، أو تعطيل في سير أي مرفق من المرافق العامة، يترتب عليه حدوث اضطراب، وإلحاق أضرار بالأفراد.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

### المبحث الأول: الاطار العام لمصالح إدارة أملاك الدولة.

نظرا لأهمية أملاك الدولة قام المشرع الجزائري بإنطاطها بهياكل عدة تختلف باختلاف المالك الحقيقي لها، تسهر على تنظيمها وإدارتها وتسييرها، ولهذا سوف نتعرف في هذا المبحث على الجهاز الإداري المكلف بإدارة أملاك الدولة، من حيث المصالح التي تمثله و تنظيمه و هيكله بالإضافة إلى خصائصه و مشاكله.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف مصالح املاك الدولة

سوف نتطرق في هذا المطلب لبيان المصالح المعنية بإدارة أملاك الدولة في فرعين أساسيين، نيين في الفرع الأول مصالح إدارة أملاك الدولة على المستوى المركزي، وفي الفرع الثاني مصالح إدارة أملاك الدولة على المستوى الجهوي.

### الفرع الأول: مصالح إدارة أملاك الدولة على المستوى المركزي.

#### أولا: وزير المالية:

يتربع وزير المالية أعلى قمة في الهرم الإداري على مستوى وزارة المالية)، و بعد المسؤول الأول عن إدارة الأملاك الوطنية، ذلك أن الوزارة من بين المديريات المكونة لها نجد المديرية العامة للأملاك الوطنية.<sup>2</sup> حسب المرسوم التنفيذي 95/54 يتمتع وزير المالية بصلاحيات واسعة في مجال الأملاك الوطنية وهي: يبادر بأي نص يتعلق بالأملاك الوطنية و سجل المساحة و السجل العقاري.

- يطبق الأحكام التشريعية و التنظيمية والإجراءات اللازمة.

- جرد الممتلكات العمومية و تقويمها و حمايتها.

- ضبط الجدول العام للممتلكات العمومية باستمرار.

- إعداد سجل المساحة العامة وحفظه.

- مسك السجل العقاري و ضبطه باستمرار.

- مراقبة استعمال الممتلكات العمومية.

- تنفيذ التدابير و الأعمال المتعلقة بنظام الملكية العقارية و غير العقارية ونقلها

وإصلاحها.<sup>3</sup>

- يساعد في أداء هذه المهام رئيس الديوان في جميع أشغال البحث و الدراسة و الاستشارة المرتبطة بمهامه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنان ميساوي، آليات حماية الأملاك الوطنية رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر تلمسان 2014/2015، ص95

<sup>2</sup> صحراوي العربي، إدارة أملاك الدولة في الجزائر، مذكرة ماستر في القانون الاداري جامعة ورقلة، الجزائر، 2014-2013، ص 21.

<sup>3</sup> المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 95/454 مؤرخ في 15 فبراير 1995، يحدد صلاحيات وزير المالية (ج. ر. ج) العدد 15 لسنة 1995

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

ثانيا: المديرية العامة للأملاك الوطنية:

هي الهيئة التي تشرف على جميع العمليات المتعلقة بالأملاك الوطنية، مقرها بالجزائر العاصمة<sup>2</sup>، يترأسها مدير عام يعين بموجب مرسوم رئاسي تمارس مهامها تحت سلطة وزير المالية<sup>3</sup>.

تتمثل مهامها فيما يلي:

اقترح مشاريع النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالأملاك الوطنية و مسح الأراضي و الإشهار العقاري و السهر على حسن تطبيقها.

اتخاذ أي إجراء يهدف إلى تنمية الملكيات العمومية و المحافظة عليها و مراقبة ظروف استعمالها.

- القيام بأعمال إعداد مسح الأراضي العام و إنشاء السجل العقاري و حفظه.

- توجيه نشاطات المصالح غير المركزية و تنشيطها و تنميتها<sup>4</sup>.

بالإضافة إلى بقية المهام التي نص عليها المرسوم التنفيذي 90/188 و هي كالاتي:

- تعمل على التنسيق بين الهياكل المركزية و المصالح التابعة لها و تقييمها و توجيهها كما تقترح كل تدبير يرمي إلى إنجاز برنامج عمل الحكومة.

. تعمل على ضمان تكامل و وحدة الأعمال التي تباشرها المديريات و المديريات الفرعية و الهياكل و الأجهزة الأخرى التابعة لها.

- القيام بأي عمل أو دراسة أو بحث يهدف إلى تطوير الأعمال المتكفلة بها<sup>5</sup> حسب المرسوم التنفيذي 07/346 تقسم المديرية العامة للأملاك الوطنية إلى أربع مديريات

وهي:

**1. مديرية أملاك الدولة:** تتكون من أربع مديريات فرعية هي:

المديرية الفرعية لتنظيم أملاك الدولة.

- المديرية الفرعية للأملاك العمومية.

المديرية الفرعية لتسيير أملاك الدولة.

- المديرية الفرعية لمنازعات أملاك الدولة.

<sup>1</sup> المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 90/188 مؤرخ في 23 يونيو، 1990، يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات (ج.ر.ج) العدد 26 لسنة 1990.

<sup>2</sup> سلطاني عبد العظيم، تسيير و إدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري، دار الخلدونية، 2010، ص 42.

<sup>3</sup> حنان ميساوي آليات حماية الأملاك الوطنية، مرجع سابق، ص 104-105.

<sup>4</sup> المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 07/346 مؤرخ في 28 نوفمبر 2007 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، (جر.ج)، العدد 75 لسنة 2007.

<sup>5</sup> المادة 4 من المرسوم التنفيذي 90/188 الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية و أجهزتها في الوزارات.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

2 مديرية تـمـيـن الأـمـلاك التـابـعة للـدولة : تتـكوـن هـي الأخرى من أربع مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للعمليات العقارية.

-المديرية الفرعية للممتلكات العمومية الفلاحية.

- المديرية الفرعية للعقار غير الفلاحي.

- المديرية الفرعية لمتابعة التحصيل و الاحصائيات.

3. مديرية المحافظة العقارية و مسح الأراضي: تتكون من ثلاث مديريات فرعية هي:

-المديرية الفرعية للإشهار العقاري.

- المديرية الفرعية لمسح الأراضي و التوثيق العقاري.

- المديرية الفرعية للمنازعات العقارية و مسح الأراضي.

4. مديرية إدارة الوسائل و المالية و تتكون من أربع مديريات فرعية هي:

المديرية الفرعية للمستخدمين.

المديرية الفرعية للوسائل و الميزانية.

- المديرية الفرعية للتكوين.

- المديرية الفرعية للتنظيم و الإعلام الآلي<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: مصالح إدارة أملاك الدولة على المستوى الجهوي.

يوجد على المستوى الجهوي لمصالح إدارة أملاك الدولة مفتش جهوي لأملاك الدولة والحفظ العقاري، يتولى تنشيط أعمال مصالح أملاك الدولة و الحفظ العقاري التابعة لاختصاصه الإقليمي، و مراقبتها و تقسيمها.<sup>2</sup>

و يتم تعيينه بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالمالية و تنهى مهامه بنفس طريقة تعيينه.<sup>3</sup>

حيث تعد وظيفة المفتش الجهوي لأملاك الدولة و وظيفة عليا في الدولة<sup>4</sup>، و بناء على ذلك يكلف بالمهام التالية:

- السهر على احترام النصوص التشريعية و التنظيمية السارية على الأنشطة ذات الصلة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري.

<sup>1</sup> المادة 8 من المرسوم 07/364 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية.

<sup>2</sup> المادة 03 من المرسوم التنفيذي 91/65 مؤرخ في 02 مارس 1995 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة و الحفظ العقاري ( ج - ر.ج)، العدد 10، لسنة 1991.

<sup>3</sup> المادة 04 من المرسوم التنفيذي 91/65، المذكور أعلاه

<sup>4</sup> المادة 05 من المرسوم التنفيذي 91/65 المضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة و الحفظ العقاري.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

- يقدم أي اقتراحات تخص تكييف التشريع المتعلق بأملاك الدولة و التنظيم الذي يخضع له الشهر العقاري.

- يساهم في أعمال تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد تأهيلهم.

يعجل بإجراء أية تحقيقات خاصة ببناء على طلب من السلطة السلمية.

ينفذ برامج مراقبة المصالح المقامة و تفتيشها بالاتصال مع الإدارة المركزية.

- يتولى تقييم احتياجات أملاك الدولة و الحفظ العقاري التابعة للناحية إلى الوسائل البشرية والمادية التقنية و المالية و توزيع الوسائل المخصصة توزيعاً أمثل.

- يتولى تحليل نشاط مصالح أملاك الدولة و الحفظ العقاري في الناحية و تقييمها دورياً واقتراح أي إجراء من شأنه تحسين نتائج عملها.<sup>1</sup>

- يساعده في أداء هذه المهام حسب أهمية النواحي مفتشان جهويان أو ثلاثة مفتشين جهويين مساعدين، كما يكون له فريق تقني.<sup>2</sup>

وتوزع المفتشية الجهوية على المستوى الوطني في تسع مفتشيات على كل من: الجزائر والبلدية، عنابة، قسنطينة بجاية، وهران، غليزان، بشار، ورقلة.

### أولاً: على مستوى الولاية

**1. المديرية الولائية لأملاك الدولة:** هي مؤسسة عمومية إدارية تكلف بإدارة و رقابة الأملاك الوطنية إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الهيئات<sup>3</sup>، يترأسها مدير ولائي يعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالمالية و تحدد مهامه بنفس الطريقة<sup>4</sup>، وتعد وظيفته وظيفه عليا تابعة للدولة.<sup>5</sup> حيث تكلف المديرية الولائية لأملاك الدولة بالمهام التالية:

- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة و حمايتها وتسييرها.

تقوم بتحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة، وحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة بها.

- تقوم بتسيير الممتلكات و الشركات الشاغرة أو عديمة الوارث و عمليات الحجز القضائي.

تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات و المنقولات والمتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتبع الإدارات العمومية التابعة للدولة لعمليات اقتنائها و استئجارها.

<sup>1</sup> المادة 3 من نفس المرسوم.

<sup>2</sup> المادة 6 من نفس المرسوم.

<sup>3</sup> صحراوي العربي، مرجع سابق، ص24.

<sup>4</sup> المادة 11 من المرسوم التنفيذي 91/65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري .

<sup>5</sup> المادة 12 من نفس المرسوم.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

- تقوم بدراسة عمليات بيع العقارات و المتاجر على المستوى المحلي و تتابع تطورها و تحرر تقارير و تحاليل تقنية بذلك.

تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة و تتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجالس القضائية و المحاكم.

تسهر على السير المنتظم لمتشقيات أملاك الدولة في ولايتها، و تحل نشاطها و تعد تلاخيص بذلك و تبلغها للسلطات السلمية.

- تعمل على تسيير الاعتمادات المفوضة إليها موظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري الممارسين في ولايتها<sup>1</sup>.

### 2. المديرية الولائية للحفظ العقاري:

هي أحد المصالح الخارجية للمديرية العامة للأملاك الوطنية.

يرأسها مدير ولائي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير المالية، و تنتهى مهامه بنفس الإجراءات<sup>2</sup>، و تقسم إلى مصلحتين، تضم كل مصلحة مكتبين أو ثلاثة مكاتب حسب أهمية المهام المنوطة بها، و تتمثل مهام هذه المديرية فيما يأتي:

- تنظم تنفيذ العمليات المتعلقة بتأسيس السجل العقاري و ضبطه باستمرار و انتظام<sup>3</sup>.

- السهر على تنظيم عمليات الشهر العقاري، و متابعة القضايا المتعلقة به المرفوعة أمام الجهات القضائية.

تسهر على مصالح الحفظ العقاري و تحل نشاطها دوريا و تعد تلاخيص بذلك و تبلغها للسلطات السلمية.

تأمر بضمان حفظ العقود و التصاميم و جميع الوثائق المودعة لدى مصالح الحفظ

العقاري و سلامتها<sup>4</sup>.

### ثانيا على المستوى البلدي المشترك:

#### 1. مفتشية أملاك الدولة.

هي قاعدة الهرم الإداري لمصالح أملاك الدولة، موجودة على كامل تراب الجمهورية الهدف منها تسيير

المصالح العمومية و إرشاد المسيرين و تمكينهم من القيام بصلاحياتهم على أكمل وجه، و الوقاية من كل

أنواع التقصير بالإضافة إلى السهر على الاستعمال المحكم و الأمثل للموارد و الوسائل<sup>5</sup>.

تتولى مفتشية أملاك الدولة بالمهام التالية:

<sup>1</sup> المادة 8 من المرسوم التنفيذي 91/65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري.

<sup>2</sup> المادة 11 من نفس المرسوم.

<sup>3</sup> المادة 13 من نفس المرسوم.

<sup>4</sup> المادة 10 من نفس المرسوم

<sup>5</sup> سلطاني عبد العظيم، مرجع سابق، ص 55

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

- أساس كل ناتج أو عائد الأملاك الدولة وتحصيله.
- تحضير عمليات بيع المنقولات وإنجازها.
- القيام بتحضير العقود المتضمنة تسيير العقارات التابعة لأمالك الدولة وتمثيها.
- أشغال تقويم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتبع الإدارات العمومية التابعة للدولة أعمال اقتنائها أو استئجارها.
- التعرف على العقارات التابعة لأمالك الدولة في إطار تأسيس الجرد العام ومسكه. - مسك السجلات الأم لمشتريات أملاك الدولة.<sup>1</sup>

### 2. إدارة الحفظ العقاري

- تعتبر المحافظة العقارية قاعدة الحفظ العقاري في الجزائر، تمارس مهامها تحت سلطة المديرية العامة للأمالك الوطنية على مستوى وزارة المالية<sup>2</sup>، يتولى الحفظ العقاري ما يأتي: القيام بإجراءات الشهر العقاري المطلوب إعطاؤه للعقود المستوفية لجميع الشروط التي تقضيها القوانين والتنظيمات المعمول بها. تأسيس السجل العقاري و مسكه.
- التعليق على الدفاتر العقارية للحقوق العينية والتكاليف العقارية المؤسسة على العقارات الخاضعة للتسجيل العقاري وعلى جميع إجراءات التسجيل.
- حفظ العقود والمخططات وجميع الوثائق المتعلقة بعمليات الشهر العقاري وتسجيلها في السجل العقاري. تبليغ المعلومات التي تشتمل عليها محفوظات للجمهور.
  - تحصيل الحقوق والرسوم المتعلقة بالشهر العقاري وتسليم المعلومات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: وظائف مصالح أملاك الدولة.

بعدها تطرقنا للمصالح المكلفة بإدارة الأملاك الوطنية سوف نبين في هذا المطلب تنظيم وهيكله هذه الهيئات الإدارية التي تعمل على إدارة وتسيير أملاك الدولة، وقد اقتصرنا على بيان المديرية الولائية لأمالك الدولة (الفرع الأول) ومفتشية أملاك الدولة (الفرع الثاني).

### الفرع الأول: تنظيم وهيكله المديرية الولائية للأمالك الدولة.

تقسم المديرية الولائية لأمالك الدولة إلى مصلحتين أو أربع مصالح، وفي كل مصلحة مكتبين أو أربعة مكاتب حسب أهمية المهام التي تؤديها<sup>4</sup> وعليه تم تقسيم المديرية الولائية لأمالك الدولة في بعض الولايات إلى ثلاث مصالح وفي ولايات أخرى إلى مصلحتين فقط:

<sup>1</sup> المادة 15 من المرسوم التنفيذي 91/65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة و الحفظ العقاري المذكور سابقا.

<sup>2</sup> سلطاني عبد العظيم، تسيير وإدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري ، نفس المرجع، ص 69.

<sup>3</sup> المادة 6 من قانون المرسوم التنفيذي 65/91 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأمالك الدولة و الحفظ العقاري المذكور سابقا

<sup>4</sup> المادة 09 من نفس المرسوم

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

أولاً: التقسيم على أساس ثلاث مصالح:

1. مصلحة الشؤون العامة والوسائل : تكلف بالمهام التالية:

- تسيير وتنظيم حركة المستخدمين في مجال المهام المنوطة بها.
- الإشراف على الميزانية الخاصة بتسيير الإدارة<sup>1</sup> وتتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب وهي:
  - مكتب المستخدمين و الإتقان
  - مكتب عمليات الموازنة.
  - مكتب تحليل الإعلام الآلي والوثائق والمحفوظات.
  - مكتب التحقيقات.<sup>2</sup>

2. مصلحة عمليات أملاك الدولة:

تقسم هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب وهي :

- مكتب مراقبة أملاك الدولة.
- مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية.
- مكتب التصرفات الإدارية والمنازعات.<sup>3</sup>

3. مصلحة الخبرة والتقويمات العقارية:

تقسم هذه المصلحة إلى مكنتين وهما:

- مكتب التفويضات العقارية.
- مكتب الدراسات والتحليل.<sup>4</sup>

الولايات المعنية بهذا التقسيم في كل من الجزائر البلدية، مستغانم، سيدي بلعباس غليزان ورقلة، تيارت، الشلف، وهران قالمة تبسة، قسنطينة، عناية باتنة سطيف وتيزي وزو، بشار تلمسان، بجاية بومرداس تيبازة البويرة، سعيدة معسكر المدية وعين تيموشنت وسكيكدة.<sup>5</sup>

ثانياً: التقسيم على أساس مصلحتين:

1 مصلحة الشؤون العامة والوسائل:

وتضم ثلاثة مكاتب وهي:

<sup>1</sup> سلطاني عبد العظيم، مرجع سابق، ص 52-53.

<sup>2</sup> المادة 03 من قرار وزارة الاقتصاد المؤرخ في 04 يونيو 1991، المحدد لمصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات (ج) ر.ج) العدد 38 لسنة 1991

<sup>3</sup> سلطاني عبد العظيم، مرجع سابق ، ص53.

<sup>4</sup> المادة 05 من قرار وزارة الاقتصاد المؤرخ في الجوان 1991، المحدد المصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة و مديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات المذكورة أعلاه.

<sup>5</sup> المادة 02 من قرار وزارة الاقتصاد المحدد لمصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات المذكور سابقاً.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

---

- مكتب المستخدمين و الإتقان.
  - مكتب عمليات الموازنة.
  - مكتب تحليل الإعلام الآلي والتسويقات العقارية والمحفوظات.<sup>1</sup>
  - 2 مصلحة الخبرات وتقديرات الأملاك الوطنية:  
وتضم أربعة مكاتب وهي :
  - مكتب تسيير الأملاك الوطنية والجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية.
  - مكتب الخبرات وتقديرات الأملاك الوطنية.
  - مكتب التصرفات الإدارية والمنازعات.
  - مكتب المراقبة.<sup>2</sup>
- وهذا التقسيم يكون بالنسبة للولايات التي لم يتم ذكرها سابقا.

---

<sup>1</sup> المادة 07 من نفس القرار .

<sup>2</sup> صحراوي العربي، مرجع سابق، ص 28.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

### المبحث الثاني: المرفق العام وعناصره

يتخذ تدخل الدولة للقيام بأداء الخدمات العامة، في أغلبيته صورة المرفق العام، الذي أصبح بمثابة الوظيفة الرئيسية للدولة، التي تتسع كلما نقص النشاط الخاص، وتضيق كلما زادت الأنشطة الخاصة في الدولة، فالمرفق العام عُدَّ من المفاهيم الأساسية في القانون الإداري، فالعلامة "Duguit"، مؤسس مدرسة المرفق العام، اعتبر أن فكرة المرفق العام، تفسر كل القانون الإداري، وفي نظر هذه المدرسة فإن القانون الإداري هو قانون المرفق العام، والدولة هي مجموعة من المرافق العامة: فالمرافق العامة في الدولة تهدف إلى إشباع الحاجات الحيوية، والخدمات الأساسية للجمهور، ولما كانت هذه الخدمات تمس الأفراد في صميم حياتهم، ويتوقف عليها إلى حد كبير أداء واجباتهم، كان من الضروري أن تخضع في إدارتها لقدر من القواعد يضمن تحقيق الغرض المرجو على أتم وجه.

ومن أهم هذه المبادئ، مبدأ سير المرافق العامة بانتظام وإطراد، الذي يعد من أهم المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة. ويقتضي هذا المبدأ ضرورة سيرها بانتظام، دون توقف، أو انقطاع في تقديم الخدمات الأساسية للجمهور؛ وإشباع حاجاته العامة، التي رُتِبَ على أساسها تنظيم أحوالهم المعيشية. وبذلك فإن حدوث أي انقطاع، أو تعطيل في سير أي مرفق من المرافق العامة، يترتب عليه حدوث اضطراب، وإلحاق أضرار بالأفراد.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص المرفق العام

يعتبر المرفق العام مظهر من مظاهر الوظيفة الإدارية في الدولة، إذ أن النشاط الإداري يتخذ مظهرين أساسيين هما مظهر الضبط الإداري ومظهر المرفق العام، فمفهوم المرفق العام كان يقوم أساساً في البداية على التعبير عن النشاط الإداري للأشخاص العامة، انطلاقاً من هذا التصور نشأ معيار المرفق العام على فكرة بسيطة مفادها أنه كلما تعلق نشاط الإدارة بالمرفق العام كلما كان القانون المطبق هو القانون الإداري، والقضاء المختص هو القضاء الإداري. غير أن تطور الظروف الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية، التكنولوجية، ... من جهة وتطور احتياجات المحكومين في الزمان والمكان انعكس على مفهوم المرفق العام بشكل أرغمه على مسايرة مختلف هذه التطورات.

وهذا ما يجعلنا نجد صعوبة في إعطاء تعريف دقيق وواضح للمرفق العام، وصعوبة تحديد المرفق العام وتعريفه تجعلنا نشاطر رأي الفقيه "Truchet" الذي يلاحظ أن: " غياب تعريف دقيق لمفهوم ما يكون عادة بمثابة دليل على أنه محل تطور مستمر". ولعل الباحث الذي وجد التعبيرات اللانقطة لوصف مدى صعوبة تعريف مفهوم المرفق العام هو الفقيه "Waline" فالين" الذي يقول: " قد يسهل جمع الزئبق السائل من المحرار القديم المكسر في حين يصعب إعطاء تعريف واضح ودقيق لمفهوم المرفق العام"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد فؤاد العشوري، محاضرات في مادة المرافق العامة الكبرى، السنة الرابعة قانون عام، كلية الحقوق، جامعة مكناس،

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

وعموما ينظر إلى المرفق العام على أنه نشاط يهدف إلى تحقيق مصلحة عامة، ذهبت نية السلطة التنظيمية أو التشريعية إلى اعتباره مرفقا عموميا، مع إخضاعه لسلطات الإدارة أو من يقوم مقامها، وقد عرفه الأستاذ الطماوي بأنه: " مشروع يعمل باضطراد وانتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد خدمة عامة للجمهور، مع خضوعه لنظام معين ".<sup>1</sup> و بالرغم من اختلاف الفقهاء حول التعريف، فإنه يمكن استخلاص ما يتفقون حوله من عناصر للمرفق العمومي وهي :

- أن كل مرفق عمومي يقوم على أساس إشباع رغبة جماعية لأداء خدمة عامة، تتولاه الإدارة لأهميته حسب منظورها .

- الدولة هي التي تؤدي هذه الخدمة أو الهيئات التابعة لها، لما تتمتع به من وسائل القانون العام، إلا أن هذا لا يمنع من تكليف أفراد بإدارة مرفق عمومي مع احتفاظ الإدارة بالإشراف العام .

- تؤدي هذه الخدمة عن طريق مشروع باعتبار أن كل مرفق عام هو منظمة تتكون من مجموعة وسائل وأشخاص، ومواد مرتبة ترتيبا إداريا يكفل لها الخدمة العامة

في البداية ينبغي التذكير إن لفكرة المرفق العام علاقة وثيقة بالقانون الإداري كفرع من فروع القانون. وهذا ما رأيناه عند دراسة أسس القانون الإداري. حيث استندت مدرسة المرفق العام لهذه الفكرة القانونية واعتبرتها أساسا لتحديد نطاق القانون الإداري وتطبيق أحكامه.

كما اعتمد عليها أيضا لرسم مجال اختصاص كل من القضاء العادي والقضاء الإداري. واعتبرت مدرسة المرفق العام الدولة بمثابة جسم خلاياها المرافق العامة. ويعتبر المرفق العام أكثر المفاهيم القانونية غموضا وإثارة للجدل. فمن الفقهاء من ارتكز على معيار الوظيفي. ومنهم من استند في تعريف المرفق العام الى معيار العضوي ومنهم من مزج بين الأول والثاني.

يعد مفهوم المرفق العام من أبرز المفاهيم الشائكة في القانون الإداري رغم الأهمية التي تكتسبها باعتبارها معيار للنظام الإداري، نظرا لارتباطها بالكثير من المعطيات منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، السائدة في الدولة، ولذلك فإن الفقه والقضاء عادة ما يلجأ في تحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين هما المعيار العضوي والمعيار الموضوعي

### ثانيا: خصائص المرفق العام

إذا سلمنا أن المرفق العام هو مشروع فليس معنى هذا أن كل مشروع يعتبر مرفقا عاما و إنما يعتبر منها كذلك فقط المشروعات التي تتوافر شروط و عناصر معينة و هو سر تميز المرافق العامة على المشروعات الخاصة و أهم خصائص المرفق العام هي.

1- المرفق العام تنشئه الدولة: و يقصد بذلك أن الدولة هي التي تقرر اعتبار نشاط ما مرفقا عاما أي تقرر إخضاع هذا النشاط لأحكام المرافق العامة بموجب قانون ، و ليس من اللازم أن يكون كل مشروع

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، الكتاب الثاني، نظرية المرفق العام وعمال الإدارة، دار

الفكر العربي، الطبعة العاشرة، القاهرة 1979، ص 25.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

تشهده الدولة مرفقا عاما لأن الدولة تملك إنشاء المرافق العامة ، لهذا ينبغي البحث عن إرادة المشرع و التي قد تكون معلنة بصورة صريحة أما إذا لم يصرح المشرع عن قصده بنصوص صريحة فإنه يمكن استنتاج ذلك من خلال القوانين المختلفة.<sup>1</sup>

2-ينشأ المرفق العام بقصد تحقيق غرض من أغراض النفع العام : و معنى هذا أنه لا يمكن اعتبار أي مشروع مرفقا عاما إلا إذا كان يستهدف تحقيق النفع العام و يقصد بالنفع العام في صورته العامة إشباع حاجات عامة أو تقديم خدمات عامة للجمهور و هذه الخدمات قد تكون مادية كإيصال المياه و الكهرباء أو توفير وسائل المواصلات ، و قد تكون حاجات معنوية كالتنظيم الإداري ، غير أن غالبية فقهاء القانون العام يرون أن شرط النفع العام الذي يترتب عليه اعتبار المشروع مرفقا عاما لا يتحقق إلا إذا كان نوع النفع العام من النوع الذي يعجز الأفراد و الهيئات الخاصة عن تحقيقه أو لا يرغبون في تحقيقه أو لا يستعطون تحقيقه على الوجه الأكمل و لهذا فإن المشروعات الصناعية و التجارية التي تنشئها الدولة لا تعتبر مرافق عامة إذا كانت تستهدف مجرد تحقيق الربح عن طريق منافسة المشروعات الخاصة.

3-خضوع المرافق العامة للسلطة العامة : أي خضوع المرافق العامة للسلطة العامة في الدولة أو غيرها من الأشخاص الإدارية سواء من حيث الرأي الأعلى أو إنشاء هذا المرفق العام تنظيمه و إلغائه .

4-خضوع المرفق العام لنظام قانوني يختلف عن النظام القانوني الخاص: و يقصد من ذلك خضوع المرافق العامة لأحكام و مبادئ القانون الإداري و أن تتبع في إدارة هذه المرافق وسائل القانون العام.

5- عنصر الهدف: يعد تحقيق النفع العام من أهم العناصر المميزة للمرفق العام عن غيره في المشروعات التي تستهدف تحقيق النفع الخاص أو تجمع بين هذا الهدف وهدف إشباع حاجة عامة أو نفع عام ، و مع ذلك فإن تحقيق بعض المرافق العامة للربح لا يعني حتماً فقدانها صفة المرفق العام، طالما أن هدفها الرئيس ليس تحقيق الربح، وإنما تحقيق النفع العام كما أن تحصيل بعض المرافق لعوائد مالية لقاء تقديمها الخدمات إلى المواطنين كما هو الحال بالنسبة لمرفق الكهرباء والقضاء لا يسعى لكسب عوائد مالية بقدر ما بعد وسيلة لتوزيع الأعباء العامة على كل المواطنين.

6-وجود امتيازات السلطة العامة: يلزم لقيام المرافق العامة أن تتمتع الجهة المكلفة بإدارة المرفق العام بامتيازات غير مألوفة في القانون الخاص تلائم الطبيعة الخاصة للنظام القانوني الذي يحكم المرافق العامة.

### المطلب الثاني: عناصر المرفق العام.

1-المرفق العام تنشأه الدولة: إن كل مرفق عام تحدته الدولة. ويقصد بذلك أن الدولة هي التي تقدر اعتبار نشاط ما مرفقا عاما وتقرر إخضاعه للمرافق العامة بناء على قانون معين. وليس من اللازم أن يكون كل مشروع تحدته الدولة أن تتولى هي مباشرة إدارته، فكثيرا ما تعهد الإدارة إلى الأفراد أو شركة

<sup>1</sup> بلعي محمد الصغير، الوجيز في القانون الإداري، النشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة. 2002، ص 205

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

خاصة بأداء خدمة عامة تحت إشرافها وهو الوضع الذي يجسده نظام الامتياز أو الشركات المختلطة وسنفضل في هذا الأمر عند دراستنا لطرق تسيير المرفق.

ويفترض في المرفق العام الذي تتولى الدولة أحداثه أن يكون على قدر من الأهمية والا لكان قد ترك الأفراد. وفي هذا المعنى قدم الفقيه ديجي وصفا للمرفق العام باعتباره نشاطا بأنه: أنواع النشاط أو الخدمات التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة أن على الحكام القيام بها نظرا لأهمية هذه الخدمات للجماعة. ولعدم إمكان تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام.<sup>1</sup>

**2- هدف المرفق هو تحقيق المصلحة العامة:** عرفنا سابقا أن المرفق العام مشروع يستهدف تحقيق مصلحة عامة. وهذا العنصر هو أكثر العناصر إثارة للجدل من جانب الفقهاء.

ذلك أن المصلحة العامة هي هدف كل وظيفة إدارية، بل وحتى المؤسسات التي تسيرها الدولة والتي تكون غايتها تجارية بحتة كالمؤسسات الإقتصادية انما تسعى الى تحقيق المصلحة العامة.

كما أن المصلحة العامة ليست حكرا على الإدارة فمن الوظائف التي يمارسها الأشخاص العاديون ما تتصل كذلك بالمصلحة العامة كخدمات البناء والنقل.

ولقد اقترح الفقه معيارا للخروج من هذه الإشكالية فإذا كانت المصلحة العامة تمثل الغاية الأولى من النشاط الذي يقوم به الشخص القانوني وتوفرت الأركان الأخرى يتكون المرفق العام. أما إذا كانت المصلحة العامة تمثل غاية ثانوية لهذا النشاط فان الوظيفة لا ترتقي إلى منزلة المرفق العام.

يقول René Chapus رينيه شابي في هذا الصدد: (إذا كانت الوظيفة تمارس أساسا لصالح الغير فإنها تمثل مرفق عاما. وإذا كانت تمارس أساسا لصالح الذاتي للمصلحة التي تتبعها فإنها تمثل وظيفة لصالح النفع الخاص.<sup>2</sup>

ويترتب على تمييز المرفق بهذا الوصف أن كل مرفق عام ينبغي أن يخضع الى مبدأ المجانية. ولا يقصد بذلك عدم وجود مقابل بل القصد أن فرض مقابل ما ليس هو الغاية المقصودة من خلال القيام بالنشاط. أي أن المجانية لا تفيد هنا انعدام المقابل انعداما تاما، بل تفيد فقط أنه ليس من الضروري أن يكون المقابل مساويا للتكلفة المالية للمرفق العام. فعندما يلزم الطالب في الجامعة مثلا بدفع رسوم رمزية كل سنة جامعية فان ما قدمه لا يغطي أبدا الخدمات التي ينتفع بها من مرفق التعليم العالي.

**3- خضوع المرفق لسلطة الدولة:** سبقت الإشارة أنه ليس كل مشروع يهدف الى تحقيق النفع العام يعد مرفقا عاما، لأن هناك من المشروعات الخاصة ما يعمل على تحقيق النفع العام كالمدارس والجامعات الخاصة والجمعيات.

<sup>1</sup> الدكتور سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ص 22 - الدكتور حماد شطا، المرجع السابق، ص 60.

<sup>2</sup> البشير التكري، المرجع السابق، ص 12. الدكتور ثروت بدوي، المرجع السابق، ص 389 وراجع على سبيل المثال إشكالية مرفق النقل بالمغرب، د. محمد حميمز، إشكالية تدبير المرافق العمومية الجماعية.

مرفق المحطة الطرقية لنقل المسافرين، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية العدد 71، نوفمبر 2006 ص 75.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

ومن هنا تعين أن يتصف المرفق العام بصفة أخرى تميزه عن غيره وهي خضوعه للدولة. وهو ما يترتب عليه أن لهذه الأخيرة وهيئاتها ممارسة جملة من السلطات على المرفق سواء من حيث تنظيمه وهيكلته أو من حيث نشاطه. فالدولة هي من تنشئ المرفق، وهي من تحدد له نشاطه وقواعده تسييره وعلاقته بجمهور المنتفعين، ومن حيث بيان سبل الانتفاع ورسومه (السلطة على نشاط المرفق).

والدولة هي من تضع التنظيم الخاص بالمرفق وتبين أقسامه وفروعه وتعين موظفيه وتمارس الرقابة على النشاط وعلى الأشخاص (السلطة على المرفق كهيكل).

**4- خضوع المرفق لنظام قانوني متميز:** إن المشروع الذي رصد لتحقيق مصلحة عامة وأنشأته الدولة وتولت هي إدارته مباشرة أو عهدت به إلى أحد الأفراد أو الشركات انما يحكمه نظام قانوني خاص. وما أجمع عليه الفقهاء أن هذا النظام يختلف من مرفق إلى آخر. حسب طبيعته. ويجدر التنبيه أن بعض الفقهاء اعتبر خضوع المرفق لنظام قانوني متميز بمثابة الأثر المترتب على كونه مرفق عام فهو إذن نتيجة ولا يمكن اعتباره عنصرا من عناصر المرفق العام.

### المطلب الثالث: طرق تسيير وتنظيم المرفق العام

#### أولاً: المبادئ التي تحكم المرفق العام

سبق القول أن سن قانون واحد يحكم المرافق جميعا بات أمر من المحال تجسيده في الواقع العملي بسبب اختلاف طبيعة نشاط كل مرفق. غير أن ذلك لا يمنع من إخضاع لكل المرافق الى مبادئ معينة اتفق الفقه والقضاء بشأنها وأضحت اليوم من المسلمات في نظرية المرافق. وتتمثل هذه المبادئ في:

- مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق.
- مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد.
- مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتبديل.

**1- مبدأ المساواة المنتفعين أمام المرفق:** إن مبدأ المساواة أمام المرافق العامة هو امتداد للمبدأ العام هو مساواة الأفراد أمام القانون. والذي بات يمثل اليوم حقا من حقوق الإنسان وحقا دستوريا أعلنت عنه مختلف الدساتير.

**أ- مساواة المنتفعين من خدمات المرفق:** يقتضي هذا المبدأ وجوب معاملة المرفق لكل المنتفعين معاملة واحدة دون تفضيل البعض على البعض الآخر لأسباب تتعلق بالجنس أو اللون أو الدين أو الحالة المالية وغيرها. ويعود سر الزام المرفق بالحياد بعلاقته بالمنتفعين الى أن المرفق تم احداثه بأموال عامة بغرض أداء حاجة عامة. ومن هنا تعين عليه ألا يفاضل في مجال الانتفاع بين شخص وشخص وفئة وأخرى ممن يلبون شروط الانتفاع من خدمات المرفق. ولا يتنافى هذا المبدأ مع سلطة المرفق في فرض بعض الشروط التي تستوجبها القوانين والتنظيمات كالشروط المتعلقة بدفع الرسوم او اتباع بعض الإجراءات أو تقديم بعض الوثائق. وعلى ذلك لا يعد انتهاك للمبدأ المذكور أن تشترط مؤسسة سونلغاز على المنتفع وثيقة تتعلق بالعقار موضوع الخدمة لتتأكد من توافر الشروط التقنية (البناء الغير فوضوي). كما لا يعد

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

مبدأ لانتهاك مبدأ المساواة أن تفرض إدارة الخدمات الجامعية على الطلبة الراغبين في الحصول على غرفة بالأحياء الجامعية أن يقدم هؤلاء ما يثبتون به إقامتهم العائلية على بعد مسافة حددها التنظيم. ولا يعد انتهاكا للمبدأ أن تفرض مبالغ مالية معينة لقاء الانتفاع بالخدمات.

**ب- المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة:** يترتب على المبدأ العام وهو المساواة أمام القانون حق الأفراد بالالتحاق بالوظائف العامة. ولا يجوز من حيث الأصل فرض شروط تتعلق بالجنس أو اللون أو العقيدة للاستفادة من وظيفة معينة. فالالتحاق بالوظائف العامة بات اليوم يشكل حق دستوريا يتمتع به الأفراد.<sup>1</sup> غير أن التمتع بهذا الحق لا يمنع المشرع من أن يضبط الالتحاق بالوظائف بشروط محددة تتعلق بالحالة السياسية (الجنسية) والسن وحسن السيرة السلوك وغيرها. كما يضبطه أيضا بإجراءات معينة كإجراء الدخول في مسابقة.

**مكانة المبدأ في النصوص الرسمية الجزائرية:** احتل مبدأ المساواة أمام القانون عموما في التشريع الجزائري مكانة بارزة دلت عليها النصوص على اختلاف قوتها القانونية وهذا بيان الأسباب للقانون الأساسي للوظيفة العامة يجسد المبدأ العام من زاوية التساوي في الالتحاق بالوظيفة العامة بقوله " يسود النظام الحقوقي للوظيفة العمومية مبدأ هام وهو مساواة دخول جميع الجزائريين إليها وهو ما تؤكد في المادة الخامسة من نفس القانون. وجاء الأمر 71-74 المذكور ليحدد ولو بشكل عام هو الآخر مبدأ المساواة في عالم الشغل في مجال الحقوق والواجبات بين العمال. وتجسد في المادة 7 من القانون الأساسي العام للعامل ل سنة 1978. وجاء دستور 1976 بموجب المادة 39 منه ليؤكد هو الآخر أن المواطنين متساوون في الحقوق والواجبات. ويفصل أكثر في هذا الشأن بأنه لا يعترف بأي تمييز قائم على الجنس أو العرق أو الحرفة. وأكدت المادة 44 منه بأن وظائف الدولة متاحة لجميع المواطنين دون تمييز ماعدا شروط الاستحقاق والأهلية. ولم يحد دستور 1989 عن غيره من النصوص الرسمية في اقرار المبدأ بل تناولته بطريقة أكثر تفصيلا وهذا ما دلت عليه المادة 28 بقولها: " كل المواطنين سواسية أمام القانون ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه الى المولد أو العرق أو الجنس أو الرأي أو أي شرط أو أي ظرف آخر شخصي أو اجتماعي".

<sup>1</sup> - رأى جانب من الفقه في مصر بأن منع المرأة من تولي القضاء ليس له أي سند قانوني طالما فصل الدستور في ذلك صراحة. غير أن محكمة القضاء الإداري في حكمها الصادر بتاريخ 20 فبراير 1952 قضت بما يأتي: " ان قصر بعض وظائف مجالس الدولة و القضاء على الرجال دون النساء لا يعدو هو الآخر أن يكون وزنا لمناسبات التعيين في هذه الوظائف تراعي فيها الإدارة بمقتضى سلطتها التقديرية شتى الاعتبارات من أحوال الوظيفة و ملابتها وظروف البيئة وأوضاع العرف و التقاليد دون أن يكون ذلك حط من قيمة المرأة و لا نيل من كرامتها و لا نقص من مستواها الأدبي و الثقافي و لا غمط لنبوغها وتفوقها ولا اجحاف لها و انما مجرد تخيير الإدارة في مجال ترخيص فيه ملائمة التعيين في وظيفة بذاتها....".

أنظر عمر يس. استقلال السلطة القضائية في النظامين الإسلامي و الوضعي، رسالة دكتوراه جامعة عين شمس ص 29.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

وأكدت المادة 48 منه مبدأ التساوي في الالتحاق بالوظائف العامة. وذات المبدأ تم ترسيخه وتأكيدُه في دستور 1996 بموجب المادة 29 و51 منه. وقد حمل هذا الدستور أيضا مبدأ جديدا له علاقة مباشرة بمبدأ المساواة أمام القانون وهو مبدأ حياد الإدارة المعلن عنه بمقتضى المادة 23 منه والذي يعني إلزام الإدارة بأداء عملها بطريقة واحدة وأسلوب واحد للجمهور دون تمييز في مجال الجنس أو الرأي أو الاتجاه السياسي وغير ذلك من ضروب التمييز. وخارج إطار المبادئ الدستورية وقوانين الوظيفة العامة نجد المشرع كثيرا ما يعلن صراحة عن عدم فرضه أي قيد بشأن الجنس ويقر التساوي بين المرأة والرجل. فهذه المادة 33 من قانون الحالة المدنية وهي تضع أحكام الشهادة نجدها تعلن صراحة على عدم التمييز بين المرأة والرجل في مجال الشهادة الخاصة بعقود الحالة المدنية. وحتى وظيفة القضاء والتي كثر من شأنها الجدل بخصوص حق المرأة في توليها في كثير من الدول العربية والإسلامية، وجدنا المشرع الجزائري لم يقصرها على الرجال دون النساء وهو ما يتضح في نص المادة 27 من القانون رقم 89-21 المؤرخ في 12 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي للقضاء<sup>1</sup> والتي اكتفت بشروط الحالة السياسية للمرشح لوظيفة القضاء وشروط أخرى تتعلق بالمؤهل. والأمر نفسه تأكد في القانون العضوي 11.04 المؤرخ في 6 سبتمبر 2004 المتضمن القانون الأساسي للقضاء وجاءت المادة 47 منه مكرسة مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة.

**2- مبدأ سير المرفق العام بانتظام وإطراد:** تؤدي المرافق العامة دورا كبيرا داخل المجتمع أيا كان موضوع نشاطها. وهذا يفرض أن تقدم خدماتها للجمهور بشكل مستمر ومتواصل. فلا يمكن أن نتصور مثلا توقف جهاز القضاء عن الفصل في الخصومات. أو توقف جهاز الأمن عن أداء مهامه أو مرفق الدفاع. إن توقف أحد هذه الأجهزة وغيرها سينجم عنه لا شك إلحاق بالغ الضرر بالمصلحة العامة وبحقوق الأفراد. لذا تعين على المشرع وبغرض تحقيق المقصد العام وهو استمرارية نشاط المرفق وقيامه بالخدمات المنوطة به أن يعد من الآليات القانونية ما يضمن أداء الخدمة وتواترها وانتظامها وعدم انقطاعها.<sup>2</sup>

فمن حق المنتفع الاستفادة من خدمات المرفق في المكان والزمان والمخصص لذلك، وإذا تعرض المرفق لعوائق تقنية مثلا تحول دون تحقيق عنصر الانتفاع وجب أن يعلم الجمهور بذلك. فإذا أرادت مثلا مؤسسة سونلغاز القيام بأشغال معينة وقطع التيار الكهربائي لمدة معينة وجب أن تعلن الجمهور بذلك وكذا الحال بالنسبة لمؤسسة توزيع المياه ويعتبر مبدأ الاستمرارية أكثر المبادئ وزنا لأن القضاء

<sup>1</sup> حاول البعض إثارة إشكالية صحة أحكام التطبيق الصادرة عن هيئات قضائية تترأسها قاضية، غير أن المحكمة العليا رفضت الحجج المقدمة و اعتبرت القضاء صحيحا لعدم ثبوت ما يدل منع المرأة من تقلد وظيفة القضاء. راجع قرار المحكمة العليا الصادر بتاريخ 1984.06.25 المنشور في المجلة القضائية العدد 1989/03، ص 41.

<sup>2</sup> نصت المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري " سونلغاز" على ما يلي: " تلتزم مؤسسة سونلغاز بتقديم الطاقة الكهربائية، والغازية باستمرار فيما عدا الانقطاعات التي من شأنها أن تحدث على أثر حوادث أو رداءة الطقس أو حالة القوة القاهرة...".

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

الإداري كثيرا ما اعتمد عليه. ولأن معظم أحكام ومبادئ القانون الإداري تخص هذا المبدأ ومتفرعة عنه كما سنوضح ذلك لاحقا.

ويقتضي مبدأ الاستمرارية توافر جملة من الضمانات تعمل جميعا على تجسيده في أرض الواقع. ومن هذه الضمانات ما وضعه المشرع ومنها ما رسخه القضاء الإداري. وتتجلى هذه الضمانات في تنظيم ممارسة حق الإضراب، وتنظيم ممارسة حق الاستقالة وسن قواعد خاصة لحماية أموال المرفق. وهي جميعا تمثل ضمانات تشريعية أي من صنع المشرع. وهناك ضمانات أخرى كنظرية الموظف الفعلي ونظرية الظروف الطارئة وهي من صنع القضاء نفصل هذه الضمانات فيما يلي:

أ- الضمانات التشريعية:

- تنظيم ممارسة حق الإضراب: يمكن تعريف الإضراب على أنه توقيف إرادي جماعي عن العمل لمدة محددة أو غير محددة بغرض تحقيق مطالب مهنية معينة أو اجتماعية.<sup>1</sup> وعليه فان ممارسة حق الإضراب يتعارض أو يصطدم مع مبدأ الاستمرارية لأن الموظفين يدركون قيمة وأهمية العمل الذي يقوم به المرفق ونفعه وحاجة الأفراد إليه.1 ومن ثم يسارعون إلى ممارسة الضغط على ادارة المرفق من هذه الزاوية. من أجل ذلك كان القضاء الفرنسي في غاية من التشدد بشأن المحافظة على مبدأ الاستمرارية وأبطل كل محاولة تهدف الى المساس به واعتبر الإضراب ولو كان المرفق يدار بطريق الامتياز عملا غير مشروع ولا يعد خطأ شخصيا بل خروجا عن القوانين والأنظمة ونقضا للعقد العام الذي يربط الموظفين بالدولة مما يبرر فصلهم في الحال دون إتباع الضمانات.

- حق الإضراب في التشريع الجزائري: جاء في المادة 20 من دستور 1963 بأن حق الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون<sup>2</sup> وعندما صدر القانون الأساسي للتوظيف العامة في الثاني من شهر جوان 1966 لم يشر بيان أسبابه ولا أحكامه الى حق الإضراب. وذات المسلك نراه في الأمر رقم 71-74 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي اكتفى بالإعلان عن مجموعة من الحقوق كالحق في الأجر وحق المشاركة في التسيير والحق في الأرباح والتكوين والراحة دون اشارة لحق الإضراب. وهذا أمر طبيعي فرضته طبيعة المرحلة فلا يمكن أن نتصور أن العمال في ظل الفلسفة الاشتراكية هم من جهة رواد التنمية الإقتصادية، ومن جهة أخرى يعترف لهم المشرع بحق الإضراب.

<sup>1</sup> ثبت من خلال احصائيات صادرة عن وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية أنه سنة 1997 من بين 292 اضراب هناك 226 اضراب كان سببه المطالبة بدفع الأجور أي أن النسبة بلغت 74.7 %.

أنظر : أحمية سليمان، آليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 140.

<sup>2</sup> في جافني 1963 وقعت اضرابات في منطقة الجزائر مست عدة مؤسسات تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة نسيج بناء مواد كيميائية صناعة غذائية و موانئ. و سجل سنة 1963 100 اضراب 10 منها وقعت خارج الجزائر الوسطى، أنظر لحرش موسى، الإضراب العمالي في القطاع العمومي مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، معهد، علم الاجتماع، 1993 ص51.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

وحمل دستور 1989 ولأول مرة شيئاً جديداً بخصوص حق الإضراب تمثل في الاعتراف بممارسته في جميع القطاعات إلا ما استثنى بنص فنصت المادة 54 منه على أن الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون ويمكن أن يمنع القانون ممارسة هذا الحق أو أن يجعل حدوداً لممارسته في ميادين الدفاع الوطني أو الأمن أو في جميع الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع<sup>1</sup>

وصدر بعده القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فبراير 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، وتضمنت قواعده كيفية ممارسة حق الإضراب وإجراءاته وآثاره. وأخيراً صدر الأمر 03.06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية واعترفت المادة 36 منه للموظف بممارسة حق الإضراب في ظل التشريع المعمول به أي في ظل القانون 90-02 المعدل والمتمم.

- تنظيم ممارسة حق الاستقالة:<sup>2</sup> بغرض المحافظة على حسن سير المرفق العام واستمرارية نشاطه أرسى القانون الأساسي للوظيفة العامة الأول الصادر بموجب الأمر 66-133 المؤرخ في جوان 1966 مبدأ عاماً مفاده أن الانقطاع عن العمل لا يتم بمجرد تقديم الاستقالة كتابياً والتعبير عن الإرادة في التخلي عن القيام بأعباء الوظيفة، وإنما بقبول وموافقة الجهة التي لها سلطة التعيين وهذا ما نصت عليه المادة 63 من القانون المذكور بقولها: " لا يمكن أن يكون للاستقالة مفعولاً إلا بطلب خطي يقدمه المعني ويعبر فيه عن إرادته بلا غموض وقطع الصلة التي تربطه بالإدارة...ويرسل الموظف طلبه عن طريق السلم الإداري إلى السلطة التي تمارس حق التعيين ويبقى مكلفاً بالقيام بالتزامات المرتبطة بوظيفته إلى أن تتخذ السلطة المذكورة قرارها ". وعليه فإن ترك منصب عمله وتخلي عن القيام بواجبات الوظيفة دون انتظار قبول الجهة التي لها سلطة التعيين يعرض مقدم طلب الاستقالة إلى العزل ويحرمه التمتع ببعض حقوقه وهذا ما نصت عليه المادة 67 من ذات القانون غير أن المشرع ومنعاً لأي تعسف قد يحدث من جانب الإدارة أجاز للموظف المعني في حالة رفض الطلب بعد انتهاء ثلاثة أشهر أن يرفع أمره إلى اللجنة المتساوية الأعضاء التي تصدر رأياً ثم تسلمه إلى الجهة التي لها صلاحية التعيين.

وأحسن المشرع في نصوص لاحقة عندما اعتبر الاستقالة حقا وهذا ما نصت عليه المادة 93 من القانون الأساسي العام للعامل وأكدته المواد من 133 وما بعدها من القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العامة لسنة 1985. وتبدو الحكمة في الاعتراف بالاستقالة كحق، أن إلزام الموظف بالعمل لحساب المؤسسة المستخدمة رغم إرادته يشكل صورة من صور المساس بحرية العمل والتي بات

<sup>1</sup> - بلغ عدد الإضرابات سنة 1989 = 3389 إضراب وسنة 1990 2023 إضراب، وكان سنة 1988 قد بلغ 1881

إضراب، ومن هنا مجموع الإضرابات في ثلاث سنوات بلغت 7293 أنظر لحرش موسى، المرجع ص 52.

<sup>2</sup> تناول القانون الأساسي للوظيفة العامة الأول لسنة 1966 أحكام الاستقالة تحت عنوان انتهاء المهام (الباب السابع).

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

معترف بها في سائر التشريعات الحديثة. ومن جميع ما تقدم نستنتج أن حرص المشرع على أن يكون طلب الاستقالة مكتوبا ومسببا ثم إلزام الموظف بالعمل بعد تقديم الطلب لمدة محددة هي مدة الإشعار. وإلزامه بالعمل أيضا بعد فوات هذه المدة مع الاعتراف له بحق رفع طلب جديد للجنة المتساوية الأعضاء وغيرها من الإجراءات إنما الهدف منها ضمان استمرارية أداء النشاط والخدمة من جانب المرفق ورجوعا للأمر 03-06 المذكور والمتضمن قانون الوظيفة العمومية الجديد نجده لم يورد الاستقالة تحت عنوان حقوق الموظف وإنما ورد ذكرها في الباب العاشر تحت عنوان إنهاء الخدمة وإن كانت المادة 217 من الأمر المذكور قد اعترفت بصريح العبارة أن الاستقالة حق للموظف يمارسه ضمن إطار القانون. وأكدت المادة 218 و219 على وجوب تقديم طلب كتابي يعبر فيه الموظف عن رغبته في قطع العلاقة الوظيفية يرسل عن طريق السلم الإداري للسلطة المخولة بصلاحيات التعيين ويلزم بالاستمرار في أداء عمله إلى غاية صدور القرار. ومنى قبلت الاستقالة فلا مجال للتراجع فيها.

وألزمت المادة 220 من ذات القانون السلطة المكلفة بالتعيين باتخاذ قرارها خلال شهرين ابتداء من تاريخ إيداع الطلب. ويجوز لها في حالة الضرورة القصوى للمصلحة أن تؤجل الموافقة لمدة شهرين بعد انتهاء الأجل الأول (أي الشهرين الأولين) وبانقضائها تصبح الاستقالة نافذة وفعلية.

- **عدم جواز الحجز على أموال المرفق:** يحتاج كل مرفق للقيام بنشاطه إلى أموال كالعقارات والمنقولات. ولو خضع المرفق في مجال الحجز للقواعد العامة لأدى ذلك إلى مباشرة إجراءات الحجز على ممتلكاته وهو ما يترتب عليه الحاق بالغ الضرر بالمنفعين من خدمات المرفق. لذا وإعمالا لمبدأ حسن سير المرفق العام بانتظام واطراد وجب أن تخضع أموال المرفق إلى نظام قانوني متميز يهدف إلى المحافظة عليها تحقيقا للمقصد العام وهو تمكين المرفق من أداء خدمة للجمهور. وإذا كان المرفق يسير عن طريق الإدارة مباشرة فليس هناك أي إشكال يطرح لأن نص المادة 689 من القانون المدني واضحة صريحة فلم تجز التصرف في أموال الدولة أو الحجز عليها أو تملكها بالتقادم، فهي إذن محصنة من الناحية المدنية. ولكن الإشكال طرح وبعث في الفقه بخصوص الحماية المدنية للمال في حالة إدارة المرفق بأسلوب الامتياز. ورغم أن الأفراد طالبوا في هذه الحالة بحقهم في الحجز على ممتلكات المرفق بغرض الحصول على ديونهم إلا أن القضاء العادي المقارن رفض تمكينهم من هذا الحق محافظة على مبدأ سير المرفق بانتظام واطراد. وهو مسلك نؤيده ويدل على تطور المبادئ الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جاء في حكم قاضي الأمور المستعجلة بمحكمة القاهرة الصدر في 10 نوفمبر 54 ما يلي: " إن المتفق عليه أن المرفق العام إنما يقوم بأداء خدمة للجمهور المنفعين تحقيقا للمصلحة العامة. ومن ثم يجب احاطته بكافة الضمانات التي تمكنه من ادائها بصورة مطردة ومنتظمة لجمهور المنفعين تحقيقا للمصلحة العامة وتطبيقا لمبدأ عدم تعطيل سير المرافق العامة. ومن بين هذه الضمانات عدم جواز التنفيذ على الأموال اللازمة لسيرها. فإذا كانت هذه الضمانة متوافرة بطبيعتها الأشياء بالنسبة للمرافق التي تديرها الدولة أو الأشخاص الاعتبارية العامة بطريق مباشر باعتبار أن أموالها أموال عامة بطبيعتها لا يجوز توقيع الحجز عليها، فإنه من المتفق بالنسبة للمرافق التي تدار بطريق غير مباشر أنه بالرغم من أن

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

ولقد خرج المشرع الجزائري عن المبدأ العام الذي يكفل حماية مدنية للمال توجب عدم الحجز عليه، وذلك في القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية الصادر تحت رقم 88-01 المؤرخ في 12 جافني 1988. وأورد قيده مفاده قابلية المال العام للتصرف وللحجز عليه في حدود معينة، حيث جاء في المادة 20 منه: تكون الممتلكات التابعة لخدمة المؤسسة العمومية الاقتصادية قابلة للتنازل والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة ماعدا الجزء من الأصول الصافية التي تساوي مقابل قيمته رأس المال التأسيسي".

3-مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير: سبق القول إن المرافق العامة تخضع لقوانين وتنظيمات وهذه القوانين والتنظيمات منها ما يحكم المرفق العام من حيث تنظيمه وهيكلته. ولا يقتصر التغيير على القواعد المنظمة للمرفق، بل يمتد أيضا لأسلوب إدارته فيجوز تغيير أسلوب الإدارة من الإدارة المباشرة إلى المؤسسة العامة. أو من المؤسسة العامة إلى الشركة المختلطة. وللمرفق أيضا أن يفرض رسوما لقاء الخدمات التي يقدمها أو أن يخفض من هذه الرسوم إذا رأى في ذلك مصلحة. ولا يجوز لأي كان الاحتجاج على هذا التغيير. ولقد أكد القضاء الإداري في مصر هذا المبدأ بقوله: " من المسلم قانونا أن للجهة الإدارية سلطة وضع الأنظمة التي تتولاها سيرا منتظما ومنتجا وكذلك لها تعديل هذه الأنظمة بما تراه متفقا مع الصالح العام دون أن يكون لأحد من الناس الادعاء بقيام حق مكتسب في استمرار نظام معين".<sup>1</sup>

وبناء على هذا المبدأ إذا غيرت الإدارة في نظام المرفق من أسلوب إلى آخر فليس للموظفين التمسك بالنظام القديم الذي كان يحكمهم. كما أنه ليس من حق المنتفعين التمسك بمجانبة الخدمة خاصة إذا غيرت الإدارة الأسلوب من طريقة الإستغلال المباشرة إلى أسلوب المؤسسة وترتيبها على ذات المبدأ ليس من حق المتعاقد مع الإدارة في عقد الالتزام أن يحول دون ممارسة حقها في تغيير بعض بنود العقد بما ينماشى ومصلحة المنتفعين مع الاحتفاظ بحقه في التوازن المالي على نحو سبق شرحه. وهذا الحق الذي تتمتع به لها أن تمارسه وان خلا العقد من الإشارة لذلك.

### ثانيا: طرق إدارة المرافق العامة.

المرافق تختلف من حيث وضع يد الدولة عليها، فأحيانا نجد الدولة هي من تحتكر النشاط وهي من تنفق الأموال وتعين الموظفين وتراقب سير المرافق ونشاطه وغيرها. وهو ما اصطلح عليه بطريقة الاستغلال المباشر، وأحيانا أخرى نجد الدولة تكلف وفي إطار القانون أحد أشخاص القانون الخاص للقيام بأداء المرفق على نفقته وأن يتكفل بتوفير اليد العاملة وكل ما يلزم لقيام المرفق بالخدمة للجمهور على أن

---

أموالها تظل ملكا خاصا للملتزم وتدخّل في الضمان العام لدائته، إلا أن هذه الأموال يجب احاطتها بضمانة عدم جواز الحجز عليها...".

<sup>1</sup> الدكتور سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ص 184.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

يتقاضى رسوما من هؤلاء. وهذا ما أطلق عليه بطريقة الامتياز. وبين الطريقة الأولى والثانية هناك طرق أخرى.

وتجدر الإشارة أن اختلاف طرق إدارة وتسيير المرفق العام يدل على اتساع مجال الخدمة العامة. فلو كان نشاط الدولة مقتصرًا على جانب الأمن والقضاء والدفاع فقط كما كان من قبل، لتولت الدولة بنفسها إدارة هذه المرافق بصفة مباشرة وتركت بقية المجالات للأفراد، ولترتب على ذلك وجود طريقة واحدة لإدارة المرافق العامة هي طريقة الإستغلال المباشر.

غير أن تنوع وظيفة الدولة وتدخلها في الميدان الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وسع من نطاق الخدمة وفرض التفكير في طرق جديدة لإدارة المرافق العامة. ولعب الجانب المالي أيضا دورا في هذا المجال، فعادة ما تفرض الحالة المالية للدولة التفكير في نقل بعض النشاطات للأفراد لإدارتها بأموالهم وتكتفي الدولة بمراقبة هذا النشاط.

وانطلاقا مما قلناه يمكن تقسيم طرق ادارة المرافق العامة الى قسمين. فإما أن يدار المرفق بواسطة جهاز حكومي أو أن يدار بواسطة شخص من أشخاص القانون الخاص، وفيما يلي تفصيل ذلك.

**أولا: إدارة المرفق العام بواسطة جهاز حكومي.** وهذه الطريقة بدورها يمكن تقسيمها الى قسمين ادارة المرفق بطريقة الإستغلال المباشر وادارة المرفق عن طريق مؤسسة عامة.

**1- الإستغلال المباشر (Regie):** ويقصد به أن تقوم الدولة أو هيئاتها بإدارة المرفق بنفسها مستعملة في ذلك أموالها وموظفيها ومستخدمة وسائل القانون العام. وهذه الطريقة هي أقدم طرق ادارة المرافق اطلاقا. وقد لازمت الدولة منذ ظهورها. وتدار بها الآن جميع المرافق الإدارية. لأن نشاطها لا يستهوي الأفراد وعادة ما يعزفون ويمتنعون عن القيام به لأنه لا يدر عليهم ربحا خلافا لنشاط المرافق الإقتصادية.

ولا تقتصر طريقة الإستغلال المباشر على المرافق الإدارية، بل تمتد أحيانا للمرافق التجارية والصناعية فالنقل بالسكك الحديدية يعد نشاطا تجاريا ورغم ذلك قد تقوم به الدولة بمفردها خاصة وقد ثبت عجز الأفراد على القيام بهذا النوع من المشروعات حتى في الدول الليبيرالية ويترتب على طريقة الإستغلال المباشر خضوع المرفق للرقابة المباشرة للدولة أو أحد هيئاتها ويخضع لقواعد المحاسبة العمومية ويستفيد من ميزانية سنويا، كما يخضع للقانون العام خاصة اذا كان المرفق إداريا.

- **الإستغلال المباشر في القانون الجزائري:** أجاز المشرع للبلدية بموجب المادة 134 من قانون البلدية استغلال مصالح عمومية بصفة مباشرة على أن تقيد الإيرادات والنفقات المتعلقة بهذا الإستغلال ضمن ميزانية البلدية.<sup>1</sup> طبقا لقواعد المحاسبة العمومية، ونفس الرخصة نجدها في قانون الولاية وهو ما أعلنت عنه المادة 122 وما بعدها اذ مكنت الولاية أن تستغل أحد المصالح العمومية استغلالا مباشرا تسجل إيراداته ونفقاته في ميزانية الولاية.

<sup>1</sup> - أجازت المادة 135 من قانون البلدية تمتع المصالح العمومية المستقلة مباشرة بميزانية مستقلة.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

وتجدر الإشارة أن الإستغلال المباشر لا يتمتع بوجود قانوني متميز ومستقل. ولا يكتسب الشخصية المعنوية. وليس بإمكانه التعاقد. ولا يملك حق التقاضي. فهو عبارة على تنظيم داخلي لا غير، يخضع في نظامه القانوني لما يخضع له الشخص العام الدولة الولاية البلدية....).

- أسلوب المؤسسة العامة (Etablissement Public): يعتبر أسلوب المؤسسة العامة وسيلة من وسائل ادارة المرفق العام وأكثرها شيوعا وانتشارا وتتميز عن الأسلوب الأول أن المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر قراراتها قرارات ادارية وعمالها موظفون عموميون لا إجراء وأموالها أموال عامة. وقد أطلق الفقه عليها باللامركزية المرفقية كمقابل للامركزية الإقليمية. ويترتب على استقلالية المؤسسة عن الدولة ما يلي:

- أن تكون لها ذمة مالية مستقلة عن الدولة.
- أن يكون لها حق قبول الهبات والوصايا.
- أن يكون لها حق التعاقد دون الحصول على رخصة.
- أن يكون لها حق التقاضي.
- أن تتحمل نتائج أعمالها وتسأل عن الأفعال الضارة التي تلحق بالغير.

وقد ضبط هذا الإستغلال بقيدين هما قيد التخصص وقيد خضوع المؤسسة لنظام الوصاية الإدارية.

- **قيد التخصص:** ويقصد به أن كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص انشائها هي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس نشاطا آخر غير النشاط المذكور تشريعا أو تنظيما، فالجامعة مؤسسة عامة عهدت اليها السلطة<sup>1</sup> العامة مهمة التكوين في مجال التعليم العالي وليس لها أن تخرج عن هذا الإطار وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسة التكوين المهني أو المؤسسات الصحية.

- **خضوع المؤسسة لنظام الوصاية:** إذا كانت المؤسسة العامة تشكل صورة من اللامركزية في جانبها المرفقي فان ذلك لا يعني قطع كل علاقة بينها وبين سلطة الوصاية. بل تظل المؤسسة خاضعة لنظام الوصاية. فمن حق الإدارة العامة المركزية أن تراقب نشاطها بهدف التأكد من عدم خروجها عن المجال المحدد لها. وهذا أمر تفرضه مقتضيات المصلحة العامة اذ القول بخلاف ذلك يعني ببساطة إطلاق يد المرفق في القيام بكل الأعمال وهو ما يؤدي في النهاية الى إساءة استعمال هذه الحرية. ونظرية لأهمية أسلوب المؤسسة العامة فقد لقيت اهتمام رجال الفقه في كل الدول. فهذا المؤتمر العربي الثاني للعلوم الإدارية الذي عقد في الرباط في الفترة بين 31 جانفي الى 4 فبراير 1960 اعترف بالفوائد المترتبة على انشاء المؤسسات العامة والتخفيف من الأعباء عن الإدارة المركزية خاصة وأن نشاط الدولة في ازدياد

<sup>1</sup> رفض جانب من رجال الفقه فكرة التلازم بين المؤسسة والمرفق حتى لا يحشر مفهوم المؤسسة في مفهوم المرفق الذي قيل بشأنه الكثير. راجع على سبيل المثال: الدكتور حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 23 وما بعدها.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

وتطور واتفق المؤتمرون أن استقلال المؤسسة هو الأصل والوصاية هي الاستثناء كما اتفقوا على ضرورة مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة عند صياغة نشاطها القانوني.<sup>1</sup>

أسلوب الامتياز أو عقد الالتزام:

- **تعريف الامتياز:** يقصد بالامتياز ان تعهد الإدارة ممثلة في الدولة أو الولاية أو البلدية الى أحد الأفراد أو أشخاص القانون الخاص بإدارة مرفق اقتصادي واستغلاله لمدة محددة وذلك عن طريق عمال وأموال يقدمها الملتزم وعلى مسؤوليته وفي مقابل ذلك يتقاضى رسوما يدفعها كل من انتفع بخدمات المرفق.<sup>2</sup>

ومثال ذلك أن تعهد الدولة لأحد الأفراد استغلال خدمات توزيع المياه أو الكهرباء أو الغاز أو استغلال البترول أو المرجان أو استغلال ميناء أو منطقة حرة.

ولقد اعتبر القضاء الإداري عقد الامتياز بأنه عقد اداري من نوع خاص موضوعه ادارة مرفق عام يتعهد بمقتضاه الملتزم وعلى نفقته وتحت مسؤوليته وبتكليف من الدولة أو أحد هيئاتها بالقيام بنشاط معين وخدمة محددة والحصول على مقابل من المنتفعين.<sup>3</sup>

ولقد عرف القانون 83-17 المؤرخ في 16 جوان 1983 والمتضمن قانون المياه المعدل بموجب الأمر 96-13 المؤرخ في 15 جوان 1996 وتحديدا المادة 4 منه عقد الامتياز بأنه عقد من عقود القانون العام تكلف الإدارة بموجبه شخصا اعتباريا عاما أو خاصا قصد ضمان أداء ذات منفعة عمومية. ومن التعريف أعلاه يتجلى لنا الفرق بين أسلوب الامتياز وغيره كالأستغلال مباشر وأسلوب المؤسسة على الوجه الآتي تفصيله.

أ- من حيث أداء الدولة للنشاط: في أسلوب الامتياز لا تتولى الدولة بنفسها ادارة المرفق بل تعهد به لأحد أشخاص القانون الخاص. خلافا لأسلوب الإستغلال المباشر حيث تتولى هي مباشرة القيام بالنشاط بأموالها وموظفيها وقد تعهد بذلك لمؤسسة عامة مع تمتعها الشخصية المعنوية كما رأينا.

ب- من حيث التمويل: يتكفل الملتزم بالتغطية المالية للمشروع وما يحتاجه من عقارات ومنقولات على اختلاف أنواعها بحسب ما يقتضيه نشاط المرفق بينما تتكفل الدولة ماليا في حالة الإستغلال المباشر.

ج- من حيث اضافة صفة الموظف: لا يتمتع الأجراء العاملون لحساب الملتزم بصفة الموظفين العموميين بل عمالا يحكمهم تشريع العمل لا تشريع الوظيفة العامة خلافا للعاملين في مشروع الإستغلال المباشر.

\* آثار العقد بالنسبة للملتزم: - من حيث الالتزامات: يلزم المتعاقد مع الإدارة بما يلي:

<sup>1</sup> راجع بشأن هذه التوصيات، الدكتور سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري المرجع السابق، ص 68.

<sup>2</sup> الدكتور سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ص 90.

<sup>3</sup> الدكتور سليمان محمد الطماوي، المرجع نفسه، ص 90.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

1. **التنفيذ الشخصي للالتزام:** يلزم المتعاقد مع الإدارة بأن يعمل شخصيا على تنفيذ ما تعهد به. وفي حالة اخلاله بالتزاماته تقع عليه المسؤولية كاملة. وهذا القيد يمنع الملتزم من أن يعهد للغير القيام ببعض المهام المتعلقة بموضوع العقد.

2. **ضمان استمرارية سير المرفق:** يلتزم المتعاقد مع الإدارة بأن يقدم الخدمة للمنتفعين على سبيل الاستمرارية والتواصل وأن يوفر من الإمكانيات المادية والبشرية لضمان توافر هذا المبدأ.

- من حيث الحقوق:

1. **الحصول على مساعدات من جانب الإدارة:** لما كان نشاط الملتزم على علاقة مباشرة بجمهور المنتفعين تعين على جهة الإدارة أن تقدم بعض الوسائل لتمكينه من أداء هذا النشاط من ذلك مثلا بعض المساعدات المادية. فاذا كان نشاط المرفق يعتمد على الخشب والإسمنت وفقدت هذه المادة في السوق فعلى الإدارة تقديم يد المساعدة للملتزم بمالها من سلطة بهدف مساعدته على توفير الخدمة للجمهور. وتحقيقا لنفس الغرض وهو توفير الخدمة للجمهور اعترف القضاء الإداري للملتزم بالاستفادة من بعض قواعد القانون العام كقاعدة عدم جواز الحجز على أموال الملتزم ذات العلاقة بالنشاط موضوع التعاقد. وأكثر من ذلك اعترف له بالاستفادة بنزع الملكية للمنفعة العامة على يد الإدارة<sup>1</sup>.

2. **الحصول على المقابل المالي:** لما كان الملتزم تكفل بالتغطية المالية للمشروع فان من حقه الحصول على عائدات مالية مباشرة من المنتفع لقاء ما قدمه من خدمة. فالملتزم تعاقد مع جهة الإدارة بغرض الحصول على ربح يتقاضاه من المنتفعين.

\* **آثار العقد بالنسبة للإدارة:** استعرضنا فيما سبق جزءا من آثار العقد بالنسبة لجهة الإدارة (الوجه المتعلق بالالتزامات) وبقي أن نبين حقوقها أو ما يفضل البعض تسميته بسلطات الإدارة وتتمثل في:

1. **حق الرقابة والإشراف:** ان ادارة المرفق عن طريق أشخاص القانون الخاص (فرد أو شركة) لا يحجب حق الرقابة والإشراف على الإدارة فلها أن تمارسها بالكيفية والشكل الذي حدده القانون. وهذا بهدف رعاية مصلحة العامة وللتأكد من أن أداء الخدمة للجمهور تم كما هو متفق عليه. وغنى عن البيان أن سلطة الرقابة هذه لا وجود لها في العقود المدنية وهذا ما يؤكد الطبيعة الخاصة لعقد الالتزام.

2. **حق التعديل:** لما كان عقد الالتزام عقدا اداريا جاز للإدارة أن تمارس بمقتضاه حق تعديل بعض أحكام العقد اذا كانت موجبات المصلحة العامة تفرض ذلك. وهذا أمر طبيعي طالما تمتعت الإدارة أصلا بوضع أحكام العقد أو شروط التعاقد بإدارتها المنفردة. وهذه ميزة لا نراها في العقود المدنية التي تفرض أن يحتل طرفا العقد مركزا واحد ولا وجود للتعديل المنفرد. ومثال حق التعديل أن تعهد الإدارة للملتزم القيام بتوفير خدمات في مجال النقل وبموجب خطوط تم الاتفاق عليها غير انه وبعد مدة نتج عنها تطور العمران وزيادة السكان يجوز للإدارة اضافة خطوط جديدة يلزم المتعاقد معها بتوفيرها وأن تغير في مواقيت النقل. ولا يجوز للمتعاقد أن يحتج على الإدارة بسبب ممارستها لهذا الحق.

<sup>1</sup> الدكتور، توفيق بوعشبة، المرجع السابق، ص 144.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

ولقد أكد القضاء الإداري في مصر هذه السلطة أو الحق في كثير من أحكامه من ذلك حكمه الصادر في 15 ديسمبر 1957 والذي جاء فيه؛ " ومن حيث أنه استقرت الأحكام بأن المتعاقد مع السلطة الإدارية في إدارة مرفق عام يجب أن يضع نصب عينيه وجوب ضمان سير المرفق العام بانتظام واطراد مع وجوب تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. ولو اقتضى الدخول الى ذلك تعديل نصوص العقد الإداري... وحق الإدارة في تعديل شروط العقد أو انهاءه يرتكز على سلطتها بالنسبة للعقد الإدارية ".

**3. حق استرداد المرفق قبل نهاية المدة:** قد تفرض مقتضيات المصلحة العامة على جهة الإدارة استرداد المرفق قبل انتهاء المدة المتفق عليها في العقد شريطة أن تعوض الملتزم كل الإضرار التي لحقت به، وليس للملتزم أن يتمسك بفكرة الحق المكتسب أو القوة الملزمة للعقد وهذا ما أكده الفقه والقضاء.

**4. حق أو سلطة توقيع الجزاء:** إذا أخل الملتزم بأحد الشروط المتعاقد عليها جاز للإدارة وبارادتها المنفردة أن توقع عليه بعض الجزاءات منها الجزاء المالي المتمثل في الغرامات التأخيرية أو فسخ العقد. - **نهاية الالتزام:** ينتهي الالتزام بعدة طرق يمكن تصنيفها الى طرق عادية أو طبيعية وطرق غير طبيعية.

فالتريقة الطبيعية لنهاية الامتياز تتمثل في انتهاء المدة المنصوص عليها في العقد، اما الطرق غير العادية فتتمثل صورها مثلا في صدور حكم قضائي موضوعه حرمان الملتزم من الامتياز بسبب ارتكابه لخطأ جسيم، أو انتهاء الإمتياز من جانب الإدارة لأسباب فرضتها مقتضيات المصلحة العامة. - **أسلوب الإمتياز في التشريع الجزائري:** قد يمنح الإمتياز في التشريع الجزائري من جانب السلطة المركزية باعتبارها ممثلة للدولة أو من جانب الإدارة المحلية (الولاية البلدية).

**أ- امتياز من جانب السلطة المركزية:** رجوعا للمرسوم التنفيذي 02-40 المؤرخ في 14 جانفي 2002 المتضمن المصادقة على اتفاقية امتياز استغلال الخدمات النقل الجوي الممنوعة لشركة الطيران الخليفة للطيران نجد المادة الأولى من هذا المرسوم قد ورد فيها صراحة عبارة تمنح الدولة بموجب هذه الإتفاقية شركة الخليفة للطيران التي تقبل امتياز استغلال خدمات جوية للنقل العمومي. وذكرت المادة 2 أن مدة الإمتياز حددت ب 10 سنوات من المصادقة على الاتفاقية ويمكن تجديدها. أما المادة 4 فحملت صاحب الإمتياز مسؤولية ادارة الإستغلال وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي 2000-43 المؤرخ في 26 فبراير 2000. وحملت المادة 8 صاحب الإمتياز أيضا مسؤولية تجاوز الأسعار المصادق عليها من قبل السلطة المكلفة بالطيران المدني.<sup>1</sup> وأعطت المادة 16 من دفتر الشروط الخاص للدولة الحق المطلق بالشراء مقابل تعويض عادل ومنصف وفي حالة الخلاف على المبلغ ترفع الدعوى أمام القضاء المختص. واعتبرت المادة 17 من الإتفاقية تحويل الإمتياز للغير باطل ولا أثر له بما يؤكد على طابعه الشخصي وحدد الملحق الخطوط الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> أنظر الجريدة الرسمية رقم 4 لسنة 2002.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

وتضمن المرسوم التنفيذي رقم 02-41 المؤرخ في 14 جانفي 2002 المصادقة على اتفاقية امتياز استغلال خدمات النقل الجوي الممنوحة لشركة الطيران أنتينيا للطيران وقد أبرمت هي الأخرى باسم الدولة كما ورد في المادة الأولى من المرسوم أعلاه. وحددت مدتها ب 10 سنوات (المادة الثانية) وضبط المرسوم مسؤولية صاحب الامتياز (المادة 4) والزامه خاصة باحترام الأسعار (المادة 8) وحدد الملحق الخطوط الداخلية والخارجية.

**ب- امتياز من جانب الإدارة المحلية:** نصت المادة 130 من قانون الولاية على أنه إذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية بشكل استغلال مباشر أو مؤسسات يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يرخص باستعمالها عن طريق الإمتياز:

يصادق على العقود المبرمة في هذا الصدد بقرار من الوالي وينبغي أن تكون مطابقة لدفتر الشروط النموذجي المصادق عليه وفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها ونصت المادة 138 من قانون البلدية على ما يلي: " اذا لم يكن استغلال المصالح العمومية البلدية استغلالا مباشرا دون أن ينجم عن ذلك ضرر جاز للبلديات منح الإمتياز يصادق الوالي على هذه الإتفاقيات التي حررت لهذا الغرض بموجب قرار اذا كانت مطابقة لنماذج الإتفاقيات المعمولة حسب قواعد الإجراءات السارية المفعول ".

ورجوعا لأحكام المرسوم رقم 323.95 المؤرخ في 21 أكتوبر 1995 المتعلق باستغلال الموارد المرجانية نجده قد وضع شروطا لإستغلال في هذا المجال من جنسية للملتزم وقائمة المستخدمين الوطنيين والأجانب وشروط تتعلق بإمكانات التقنية والبشرية.

ومن النصين يتبين لنا أن أسلوب الإمتياز كطريقة لإدارة المرافق العامة معمول به في التشريع الجزائري حيث أن المشرع رخص صراحة لكل من البلدية والولاية اللجوء الى أسلوب الإمتياز. غير أنه أورد قيادا عاما على ذلك تمثل في عدم امكانية ادارة المرفق بأسلوب الإستغلال المباشر أو أسلوب المؤسسة، ومنه نستنتج أن المشرع وضع أولوية معينة تمثلت في محاولة ادارة المرفق عن طريق جهاز حكومي اما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فان تعذر ذلك جاز اللجوء الى أسلوب الإمتياز.

وما يمكن ملاحظته عند الجمع بين أحكام قانون الولاية وقانون البلدية أن جهة المصادقة على الإمتياز واحدة وهي والي الولاية، غير أن المشرع كان دقيقا بخصوص قانون الولاية وهذا ما يتضح من نص المادة 130 أعلاه حيث احترم المشرع سلم الأولويات فذكر الإستغلال المباشر ثم تبعه بأسلوب المؤسسة ثم وفي الرتبة الثالثة ذكر أسلوب الإمتياز. بينما المادة 138 من قانون البلدية أشارت للإستغلال المباشر ثم أتبعته مباشرة بالامتياز دون اشارة لأسلوب المؤسسة، وكان المشرع دقيقا أيضا بخصوص قانون الولاية عندما بين اجراء منح الإمتياز وهو مداولة المجلس الشعبي الولائي بينما قانون البلدية اكتفى بذكر عبارة البلدية دون اشارة لهيئة المداولة.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

موقف مجلس الدولة الجزائري: اعترف مجلس الدولة في قراره الصادر بتاريخ 09. 03. 2004 الغرفة الثالثة الملف رقم 11950، قضية شركة نقل المسافرين ضد رئيس بلدية وهران<sup>1</sup> باختصاصه بالنظر في الدعاوى الناتجة عن عقد الإمتياز.

وهذا قضاء صائب وسليم من جانبه كما اعترف مجلس الدولة في ذات القرار للإدارة بحق استرداد المرفق ان رغبت في ذلك ولا يجوز لصاحب الإمتياز التمسك بحق شخصي دائم تجاه الإدارة. وقد تعلق النزاع باستغلال محطة نقل المسافرين.

- ادارة المشروع من طرف شركة مختلطة (الإستغلال المختلط): قد تقتضي متطلبات التنمية الوطنية توجيه الدعوة للقطاع الخاص الوطني أو الأجنبي للتعاون مع القطاع العام في إطار قانوني يتجسد في شركة مساهمة يكون رأس مالها مشتركا بين أحد أشخاص القانون الخاص وأحد الهيئات العامة، وغالبا ما يتعلق موضوع النشاط بالمجال التجاري أو الصناعي. ويعتبر أسلوب الإستغلال المختلط حديث نسبيا، ولقد عمدت الى اتباعه كثير من الدول النامية في الفترة الأخيرة خاصة بعد ظهور عيوب أسلوب الإستغلال المباشر والمتمثلة أساسا في بطء وتعقيد اجراءاته وعدم ملائمتها لقواعد السوق وأحكام المنافسة. وحتى أسلوب الإمتياز لم يخلو هو الآخر من عيوب تمثلت في اهتمام الملتزم فقط بتحقيق الربح وعدم تقييده في الغالب بالشروط التي تحددها الإدارة لذا بات من اللازم ألا تخلع الدولة يدها عن ادارة المرافق العامة كلية وتعهد بها الى أشخاص القانون الخاص من جهة، وألا تتفرد بإدارتها من جهة أخرى، بل لا بد من حل وسط ولا يكون ذلك الا عن طريق أسلوب الشركات المختلطة. ولقد ذهب كثير من الفقهاء الى القول أن حقوق الإدارة وسلطاتها لا تستمد من القانون التجاري لوحده باعتبارها شريكا في شركة مساهمة، بل من موقعها القانوني الذي يعطيها حق توجيه أعمال الشركة على نحو يحقق النفع العام، كما أن نواب القطاع داخل الهيئات المسيرة للشركة لا يمثلون أنفسهم أو الشركة بل هم نواب عن الدولة<sup>2</sup>.

ومثال هذا النوع من ادارة المرافق ما نصت عليه المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 96-118 المؤرخ في 06 أفريل 1996 المعدل والمتمم للمرسوم 87-159 والمتعلق بتدخل الشركات الأجنبية في مجال التنقيب حيث جاء فيها أن شكل الشراكة بين المؤسسة الوطنية والشريك أو الشركاء الأجانب يتخذ صورة شركة مساهمة وتخضع للقانون الجزائري.

<sup>1</sup> انظر مجلة مجلس الدولة، العدد5، 2004 ص 212.

<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري المرجع السابق، ص 122.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

### المبحث الثالث: الخدمة العمومية

إن الخدمة العمومية حسب علماء الإدارة العامة تشير إلى "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، حيث تقع مسؤوليتها على الدولة أولاً، وغير محددة بمدى زمني معين، بل هي عملية مستمرة ودائمة، يجب على الدولة أن تخطط لتقديمها وتطويرها ليحصل عليها المواطن في أحسن صورة"<sup>1</sup>. كما أنها تتعلق بجميع أنواع الخدمات التي لا يمكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوافر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة، والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث الأداء والرقابة.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

إن توفير الخدمة العمومية من قبل الدولة (الحكومة) يأتي في سياق شامل ومتكامل عمليا واستراتيجيا، بغرض تلبية حاجات الفرد الضرورية، القائمة في تقديمها على معايير الجودة والنوعية، عموما حصر الباحث ثابت ادريس مفهوم الخدمة العمومية في شقين رئيسيين، هما كما يلي:

**أولاً-الخدمة العمومية كعملية (Process):** يشير إلى أن الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة بأنها "عمليات ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات، فبالنسبة للمدخلات تتضمن ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة، وهي:<sup>3</sup>

- الأفراد: يعد الفرد (المواطن) طالب الخدمة أحد أهم عمليات الخدمة العامة (المدخلات)، بمعنى تؤدي هذه العمليات على المواطن.

- الموارد: يمكن أن تتحول الموارد والأشياء إلى أحد أهم أنواع عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة.

- المعلومات: ويصطلح عليها أيضا عمليات تشغيل المعلومة، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، نظرا لاعتباره كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز البحوث.

**ثانيا-الخدمة العمومية كنظام (System):** ينظر إلى الخدمة العامة من منطلق كونها نظام على أنها تقدم من قبل المنظمات العامة، كنظام يتضمن مجموعة أجزاء مختلفة، وهي كما يلي:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفقا لهذا النظام، أين تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج عناصر الخدمة.

<sup>1</sup> محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة: القضايا والاستراتيجيات، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1996، ص56.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص23.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان ادريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص455.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

- نظام تسليم الخدمة: فوفقا لهذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة وتسليمها وإيصالها للمواطن (الفرد) طالب الخدمة، وبناء عليه ينطوي مفهوم الخدمة كنظام على صورتين هما؛ خدمة عامة مرئية أو غير منظورة لمستقبل الخدمة وهو المواطن، وكذلك خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة وبطلق عليها جوهر الخدمة الفني. غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للإجراءات المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة العامة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للإجراءات غير المنظورة وغير المرئية.<sup>1</sup>

وتعني الخدمة العمومية حسب تعريف دوجي بأنها "كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته لأن أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من أجل القيام وتطوير التعاضد الاجتماعي والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة الحكومة"<sup>2</sup>، وحسب تعريف القانون الإداري الفرنسي "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكثيف لتحقيق الصالح العام"<sup>3</sup>، كما تعني أيضا بأنها " كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمة خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة".<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أنواع نظم الخدمة العمومية

تنقسم نظم الخدمة العمومية حسب ما جاء في أدبيات الإدارة العامة إلى قسمين:

أ- نظام الخدمة العمومية المفتوحة<sup>5</sup>: في نظام الخدمة العمومية المفتوحة ينظر إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها، يتفرغ لممارستها طوال حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمنظمة العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتميز نظام الخدمة العمومية المفتوحة بما يلي:

<sup>1</sup> - ميلود طيبش، مجدوب فايزة، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية: قراءة في المفهوم وآليات التطبيق"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 01، العدد 03، 2015، ص 429.

<sup>2</sup> - رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية " نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 07.

<sup>3</sup> - عثمانى فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية (دراسة عينة من مصالح الاستعجال بالقطاع العمومي الإستشفائي بولاية الجزائر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، شعبة التسيير، تخصص محاسبة، جامعة بوقرة، بومرداس، 2016/2015، ص 45.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 45.

<sup>5</sup> - النعيمي عبد الحميد محمود، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGE، الجزائر، 1997، ص 164-166.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

- البساطة: أي أن المنظمة لا تبذل جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتعنى البساطة أيضا بعدم مسؤولية الإدارة على التدريب أثناء العمل، فالموظف مسؤول على تحسين مستواه نفسه بنفسه، وكذلك تقديم دراسات حول الرواتب ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة.

- مرونة النظام: ينطوي هذه العنصر على حرية الإدارة في إلغاء الوظائف التي لم تعد في حاجة إليها، فضلا عن منح هذا النظام الحرية للموظف في سياق البحث عن وظائف أخرى تتلاءم ورغباته، وتضمن له عائدات أكبر.

- اقتصادية النظام: تشير هذه الخاصية إلى أن التعيين في الوظيفة يتم وفقا للاحتياجات الحقيقية، كما أن الإدارة في هذا الشأن لها الحق في الاستفادة من العناصر المتخصصة التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى.<sup>1</sup>

ب- نظام الخدمة العمومية المقفلة: تتولى الإدارة في إطار نظام الخدمة العمومية المقفلة عملية إعداد الموظفين وتربيتهم بصورة مستمرة قبل العمل، قصد تطوير وتحسين مستواهم واستكشاف رغباتهم، في سياق استمرارية عمل الموظف في إدارته، بناء على التوازن بين الحقوق والواجبات، عموما يركز نظام الخدمة العمومية المقفلة على سنيين هما:

- السند الأول: قانون الموظفين: يضم جملة من القواعد التي تحدد وتضبط أوضاع الموظفين داخل المنظمات الحكومية حيث تنطوي هذه القواعد على آليات التعيين، والمسؤوليات والواجبات والإجراءات وشروط العمل في الخدمة العمومية.<sup>2</sup>

- السند الثاني: حياة وظيفية متميزة، إذا كان النظام المفتوح يلتحق فيه الفرد من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف فيه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى المنتظر من الموظف خلال تواجده بالخدمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته خلال أداءه لوظائف كثيرة.

### المطلب الثالث: الأساس القانوني-التنظيمي لتحسين الخدمة العمومية بالجزائر

إن مفهوم تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دفع بالمشرع الجزائري إلى صياغة جملة من النصوص القانونية والتنظيمية بهدف تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة للفرد (المواطن)، لاسيما وأنه وردت في ها الشأن عدة مراسيم دالة على أن تحسين الخدمة العمومية يقع على عاتق الجهاز الإداري، حيث أنه "يجب على الإدارة العمومية حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار تحسين صورتها العامة، باعتبارها تعبيرا عن السلطة العمومية، أن تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرقها، ودوائر تنظيم عملها والعمل عل

<sup>1</sup> - عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، ديسمبر 2013، ص ص 89، 90.

<sup>2</sup> - رابحي سهام، "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2018-2019، ص 45.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

تخفيف ذلك"<sup>1</sup>، ففي هذا الإطار أسس المشرع العديد من الهيئات والأجهزة التي تولت متابعة ملف إصلاح الخدمة العمومية عبر منهجية الإدارة الالكترونية، وسنعمل على تناول هذه الأجهزة بنوع من التفصيل كما يلي:

**أولاً- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العامة:** حسب المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المحدد لصلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة، ووفقا لنص المادة الثانية منه، فإن الوزير مكلف باقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري والوظيفة العامة، والسهر على تنفيذها وفقا للقوانين الجاري العمل بها، كما يتولى ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة وعملها، من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة وعصرنتها بالاعتماد على تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فضلا عن ترقية كل التدابير الرامية إلى تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتعميم الأعمال الإدارية وإجراءاتها وترقية مشاركة الموظفين.<sup>2</sup>

**ثانيا- المديرية العامة للإصلاح الإداري:** تم إنشاء هذا الجهاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192، وقد جاء هذا النص التشريعي محددًا في مادته الثالثة مهام المديرية، حيث تتولى اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسن العلاقة بين الإدارة والمواطن، وكذلك المبادرة لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها بالاعتماد على تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وترقية كل عمل من شأنه تكييف الخدمات العمومية، كما يتولى ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة وعملها.<sup>3</sup>

**ثالثا- المرصد الوطني للمرفق العام:** صدر بالجريدة الرسمية المرسوم الرئاسي المتعلق باستحداث المرصد الوطني للمرفق العام وهو هيئة استشارية يرأسها وزير الداخلية مهمته ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرهما ويقوم المرصد بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها مع اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام.<sup>4</sup>

كما يقترح أيضا أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاحة في مجال خدمات المرفق العام، ويكلف المرصد كذلك بدراسة واقتراح كل

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04/07/1980 المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية عدد 27 المؤرخ في 06/07/1988.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15/06/1996 المحدد لصلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية عدد 37 المؤرخ في 16/06/1996.

<sup>3</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 03-91 المؤرخ في 28/04/2003 المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية عدد 30 المؤرخ في 30/04/2003.

<sup>4</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07/01/2016 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 02 المؤرخ في 13/01/2016.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

تدبير يرمي إلى ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها وكذا المساواة في الاستفادة عن المرفق العام ويعمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام، كما تعمل هذه الهيئة على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين خدمات المرافق العمومية، ويساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها وفي مجال عصرنة المرفق العام يكلف المرصد بدراسة واقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام ويقترح أيضا تحفيزات لتطوير الإدارة الالكترونية وتعميمها ووضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين حصول المستعملين على المعلومة والرد على شكاويهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية

### خلاصة

لقد حضي موضوع الخدمة العمومية - كأحد العناصر الرئيسية في الإدارة العمومية - باهتمام كبير لدى الأنظمة السياسية والنخب الحاكمة المتعاقبة باعتبارها مظهرا أساسيا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة وأحد أهم مخرجاتها، فهي أداة لتنفيذ الخيارات والسياسات العامة المنتهجة، كون انه من خلالها تباشر الدولة مهامها، وهي الوسيط الذي يضمن التوازن واستمرار قنوات الاتصال بين الحكومة والمواطن من عدمه.

وتعبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها، وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة كالخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية والثقافية والخدمات الصناعية والتجارية...

في الجزائر ظهرت العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العمومية المحلية - خاصة في السنوات القليلة الماضية - كجزئية من برنامج كلي وشامل عنوانه "اصلاح الدولة في الجزائر"، وذلك تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي والتقني والتنموي الرهيب لاحتياجات المواطنين، وهدفا للوصول إلى درجة عالية من " عقلنة" السلوك الإداري والرفع من جودة الخدمات

# الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

## تمهيد

يلجأ أي باحث في دراسته إلى تدعيم المادة العلمية التي جمعها من موضوع دراسته بالدراسة العلمية للتأكد من مصداقية الفروض التي قامه عليها دراسته فيتعرض إلى الإجراءات المنهجية لدراسته الميدانية ثم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها عن طريق تطبيق الأداة العلمية على عينة البحث وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان قصد الوصول إلى نتائج يتم تحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات.

## المبحث الأول: عرض وتفسير نتائج المقابلة والاستبيان

### اولا: تحليل نتائج المقابلة

السؤال الأول: ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مصالح املاك الدولة للمستفيد من خدماتها؟ تسعى مصالح املاك الدولة الى توفير جميع سبل التواصل الممكنة للمستفيدين من خدماتها وذلك بهدف تسهيل عملية التواصل معها تستخدم مصالح املاك الدولة الوسائل الاتصالية للتواصل مع المواطنين من خلال

- التواصل المباشر مثل الاستقبال المواطنين عبر مكتب الاستقبال والتوجيه لدى المصلحة.
- عبر المراسلات كالاستدعاء
- عبر الاعلانات المتعلقة بالمستفيدين بمختلف العمليات
- عبر الهاتف الثابت.
- الفاكس.

كذلك هناك طرق اتصالية حديثة مثل الموقع الرسمي لمصلحة أملاك الدولة يمكن للمستفيدين الحصول على المعلومات من خلالها.

السؤال الثاني: ما هي الخطط التي تستخدمها مصالح املاك الدولة للتواصل مع المواطنين؟ من خلال القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 جويلية 2022 المحدد لصلاحيات التنظيم تم استحداث مصلحة الرقمنة والاتصال وتكون مهامها رقمنة أنشطة كمصلحة املاك الدولة وهو كان من أولويات خطط مصلحة املاك الدولة

كذلك العمل على تحسين الخدمة العمومية.  
تطوير وسائل الاتصال بين الادارة والمواطنين.  
توسيع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.  
تحسين التواصل المباشر مع المواطنين مثل زيادة مكاتب الاستقبال وازافة اوقات اخرى من اجل التسهيل على المواطنين

السؤال الثالث: ما هي الاهداف التي تسعى اليه مصالح املاك الدولة من خلال جهودها الاتصالية؟ تهدف مصالح املاك الدولة الى:

- الوصول الى رقمنة كل المعاملات الادارية وتحقيق صفر ورقة.
- تحقيق اسرعه وقت ممكن في المعاملات الادارية وتجاوز المعاملات الورقية البيروقراطية من خلال استعمال طرق الاتصال الحديثة.
- بناء الثقة: حيث تسعى مصالح املاك الدولة الى بناء الثقة مع الجمهور من خلال اظهار التزاماتها بالمسؤولية والنزاهة والكفاءة اثناء التعامل مع المواطنين وذلك من خلال التواصل الفعال

مع المواطنين وبعده وسائل اتصالية او استخدام قنوات الاتصالية المختلفة لضمان وصول المعلومات الى كافة جمهورها.

- العمل على تحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية التواصل بين المصلحة والمواطن من خلال مقابلتنا مع المكلف بالاستقبال لاحظنا أن مصالح املاك الدولة تسعى الى تحقيق الاهداف الاساسية التي يكون أولها تعزيز الخدمة العمومية وبالتالي تحقيق رضى المواطن، حيث شكلت الوسائل الاتصالية اولوية في خطتها وذلك بتوفير مختلف القنوات الاتصالية التقليدية والرقمية.

**ثانيا: تحليل الاستبيان**

#### المحور الأول: البيانات الشخصية:

#### **جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
59.76%	49	ذكور
40.24%	33	اناث
100%	82	المجموع

يمثل الجدول رقم 01 توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور تقدر ب 59.76% بينما الاناث 40.24 %، في حين نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع المبحوثين شمل كل من الجنسين وكانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث، ويرجع ذلك ان املاك الدولة معظم المستفيدين من خدماتها من الذكور نظرا لطبيعة خدماتها.

#### **جدول رقم 02 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن**

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
14.53%	12	(29-25)
26.83%	22	(35-30)
40.24%	33	(40-36)
18.29%	15	اكثر من 41
100%	82	المجموع

يمثل الجدول رقم 02 سن أفراد العينة المبحوثة، حيث تری أن النسبة الأعلى هي الفئة (37-42) و التي تقدر ب 40.24% للمواطنين بينما النسبة في الفئة العمرية التي تتراوح بين (31-36) نسبة 26.83% و تقل النسبة في الفئة العمرية اكثر من 42 مثلت نسبة 18.29% و تليها الفئة العمرية (25-30) نسبة 14.53%

من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ ان النسبة الأكبر هي سن 37-36 وهو ينبأ عن المواطنين المبحوثين ويرجع ذلك ان املاك الدولة معظم المستفيدين من خدماتها من الفئة المتوسطة السن.

#### الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
14.53%	12	ابتدائي
28.05%	23	ثانوي
46.34%	38	جامعي
10.98%	9	دون مستوى
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغت جامعي نسبة 46.34% بينما نسبة ثانوي قدرت بـ 28.05%، في حين بلغت نسبة ابتدائي مقدرة بـ 10.98%، وفي اخر تقدير بدون مستوى سنوات بنسبة 14.53% .

ويرجع هذا الارتفاع في المستوى التعليمي الى انتشار التعليم وسط افراد المجتمع الجزائري.

المحور الثاني : مدى نجاعة الجهود الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة لتعزيز خدمة المرفق العام

#### الجدول رقم 04: يمثل وجود نشاط لخلية الاتصال في مصالح أملاك الدولة

النسبة المئوية	التكرار	وجود نشاط لخلية الاتصال
74.39%	52	نعم
25.60%	30	لا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 04 وجدنا اعلى نسبة اجابت بوجود نشاط لخلية الاتصال في مصالح أملاك الدولة حيث قدرت نسبة 74.39%، ونسبة 25.60% اجابت بالنفي

وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثلان نسبة 74.39% وهو ما يفسر إدراك هذه الفئة لمدى وجود نشاط لخلية الاتصال في مصالح أملاك الدولة.

#### الجدول رقم 05: الاساليب الاتصالية المعتمدة في مصالح أملاك الدولة

النسبة المئوية	التكرار	الاساليب الاتصالية
25.60%	59	نعم
28.04%	23	لا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 05 الذي يبحث في الاساليب الاتصالية المعتمدة في مصالح أملاك الدولة، ودنا اعلى نسبة المقدرة 46.34% بالنسبة للرقمية، بينما نسبة كتابية قدرت بـ 28.05%، في حين بلغت نسبة شفوية مقدرة بـ 25.60%.

ويرجع هذا الارتفاع في المستوى التعليمي الى انتشار التعليم وسط افراد المجتمع الجزائري. وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الاميين وبدون مستوى تمثّلان نسبة 25.60% وهو ما يفسر الاساليب الكتابية والرقمية الاتصالية المعتمدة في مصالح الدولة

#### الجدول رقم 06: يمثل مدى تحقق مصالح املاك الدولة اهدافها الاتصالية بفعالية

النسبة المئوية	التكرار	تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية
74.39%	52	نعم
25.60%	30	لا
<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 06 وجدنا اعلى نسبة اجابت مصالح املاك الدولة تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية حيث قدرت نسبة 74.39% ، ونسبة 25.60% اجابت بالنفي وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثّلان نسبة 74.39% وهو ما يفسر ادراك هذه الفئة لمدى تحقق مصالح املاك الدولة اهدافها الاتصالية بفعالية.

#### الجدول رقم 07: مدى تطبيق شروط فعالية الاتصال في تحسين سرعة الخدمات

النسبة المئوية	التكرار	شروط فعالية الاتصال
71.95%	59	نعم
28.04%	23	لا
<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 07 الذي يبحث في مدى تطبيق شروط فعالية الاتصال في تحسين الخدمات سرعة الخدمات، وجدنا اعلى نسبة المقدرة 71.95% بالنسبة لنعم، بينما نسبة لا قدرت بـ 28.05% ويرجع هذا الارتفاع في المستوى التعليمي الى انتشار التعليم وسط افراد المجتمع الجزائري. وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان الفئة المتعلمة اكثر ادراكا لمدى تطبيق شروط فعالية الاتصال في تحسين الخدمات سرعة الخدمات

الجدول رقم 08: يمثل الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة

النسبة المئوية	التكرار	الانماط الاتصالية المستخدمة
14.53%	12	المقابلات
0	0	الاجتماعات
28.05%	23	المراسلات
10.98%	9	التعليمات الاعلانات
46.34%	38	المراسلات في موقع الانترنت
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 08 الذي يبحث في الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة، حيث بلغت المراسلات في موقع الانترنت نسبة 46.34% بينما نسبة المراسلات قدرت بـ 28.05%، في حين بلغت نسبة المقابلات مقدرة بـ 10.98%، وفي اخر تقدير التعليمات الاعلانات سنوات بنسبة 14.53% وانعدمت الاجابة عند الاجتماعات.

وهو ما يرتبط بنتائج الجدول رقم 03 المتعلق بالمستوى التعليمي لأفرد العينة ويرجع هذا الى ان الفئة المتعلمة اكثر استعمالا للمراسلات في موقع الانترنت

الجدول رقم 09: يمثل ابرز الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة من وجهة نظر المواطن

النسبة المئوية	التكرار	ابرز الانماط الاتصالية
14.53%	12	المقابلات
0	0	الاجتماعات
28.05%	23	المراسلات
10.98%	9	التعليمات الاعلانات
46.34%	38	المراسلات في موقع الانترنت
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 09 الذي يبحث في ابرز الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة، حيث بلغت المراسلات في موقع الانترنت نسبة 46.34% بينما نسبة المراسلات قدرت بـ 28.05%، في حين بلغت نسبة المقابلات مقدرة بـ 10.98%، وفي اخر تقدير التعليمات الاعلانات سنوات بنسبة 14.53% وانعدمت الاجابة عند الاجتماعات.

وهو ما يرتبط بنتائج الجدول رقم 08 المتعلق الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة حيث جاءت النتائج متطابقة مع الجدول 09.

الجدول رقم 10: مدى مساهمة الانترنت في تسريع الاتصال بالمعلومات في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
71.95%	59	نعم
28.04%	23	لا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 10 الذي يبحث في مدى مساهمة الانترنت في تسريع الاتصال بالمعلومات في الوقت المناسب، وجدنا اعلى نسبة المقدرة 71.95% بالنسبة لنعم، بينما نسبة لا قدرت بـ 28.05% ويرجع هذا الارتفاع في كون الانترنت اكثر سرعة من غيرها من الوسائل الاتصالية التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد في ايصالها وهو ما سعت اليه الدولة الجزائرية في رقمه الادارة منذ 2013.

الجدول رقم 11: يمثل مدى تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي

والخارجي

النسبة المئوية	التكرار	
74.39%	52	نعم
25.60%	30	لا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 11 الذي يمثل مدى تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي والخارجي وجدنا اعلى نسبة اجابت مصالح املاك الدولة تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي والخارجي حيث قدرت نسبة 74.39%، ونسبة 25.60% اجابت بالنفي

وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثلان نسبة 74.39% وهو ما يفسر إدراك هذه الفئة لمدى تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي والخارجي.

المحور الثالث: طبيعة العقبات الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة التي تحول دون تعزيز خدمة المرفق العام

الجدول رقم 12: مدى وجود معيقات اتصال بالمديرية

النسبة المئوية	التكرار	
71.95%	59	نعم
28.04%	23	لا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 12 الذي يبحث في مدى وجود معيقات اتصال بالمديرية، وجدنا اعلى نسبة المقدره 71.95% بالنسبة لنعم، بينما نسبة لا قدرت بـ 28.05%

#### الجدول رقم 13: نوع معيقات اتصال بالمديرية

النسبة المئوية	التكرار	معيقات اتصال
71.95%	59	تنظيمية
28.04%	23	تقنية
0%		قانونية
0%	0	اتصالية
<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 13 الذي يمثل نوع معيقات اتصال بالمديرية وجدنا اعلى نسبة اجابت بأنها تنظيمية حيث قدرت نسبة 74.39%، ونسبة 25.60% اجابت تقنية، حيث انعدمت الاجابة في الاجابة بالنسبة لقانونية واتصالية.

ومن خلال هذا الجدول ان معظم المعوقات هي تنظيمية بسبب البيروقراطية التي تسبب معيقات في الاتصال.

#### الجدول رقم 14: المعوقات الاكثر انتشارا التي تحول دون تقديم خدمة عمومية جيدة

النسبة المئوية	التكرار	المعيقات الاكثر انتشارا التي
71.95%	59	تنظيمية
28.04%	23	تقنية
0%	0	قانونية
0%	0	اتصالية
<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 14 الذي يمثل المعوقات الاكثر انتشارا التي تحول دون تقديم خدمة عمومية جيدة وجدنا اعلى نسبة اجابت بأنها تنظيمية حيث قدرت نسبة 74.39%، ونسبة 25.60% اجابت تقنية، حيث انعدمت الاجابة في الاجابة بالنسبة لقانونية واتصالية.

ومن خلال هذا الجدول ان معظم المعوقات الاكثر انتشارا التي تحول دون تقديم خدمة عمومية جيدة هي تنظيمية بسبب البيروقراطية التي تسبب معيقات في الاتصال.

**الجدول رقم 15: شكل التواصل مع المواطنين من طرف مصالح املاك الدولة**

النسبة المئوية	التكرار	شكل التواصل مع المواطنين
0%	0	يومي
85.36%	70	يوم واحد خلال الاسبوع
14.63%	13	يوم واحد خلال الشهر
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 15 الذي يبحث في شكل التواصل مع المواطنين من طرف مصالح املاك الدولة ، وجدنا اعلى نسبة المقدرة %85.36 بالنسبة يوم واحد في الاسبوع، بينما نسبة يوم في الشهر قدرت بـ %14.63 وانعدمت الاجابة في يومي

وترجع هذه النتائج الى اعتماد الادارات العمومية بالجزائر ليوم واحد في الاسبوع وهو المعمول به قانونا.

**الجدول رقم 16: انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن.**

النسبة المئوية	التكرار	انعدام الاتصال داخليا
74.39%	52	نعم
25.60%	30	لا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 16 الذي يمثل انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن. وجدنا اعلى نسبة اجابت بأن انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن حيث قدرت بنسبة %74.39 ، ونسبة %25.60 اجابت بالنفي

وهذا ما قد يفسر في ان الاتصال الداخلي يعيق وصول المعلومات الى المواطن بسبب المعوقات التنظيمية التي تؤثر بالسبل على مستوى الخدمة العمومية.

**الجدول رقم 17: الحلول المقترحة لدفع الفعالية الاتصالية وتقديم احسن الخدمات العمومية**

النسبة المئوية	التكرار	الحلول المقترحة لدفع الفعالية
%18.29	15	تكوين موظفين في العلاقات العامة
35.36%	29	تفعيل عمل خلية الاتصال
46.34%	38	التواجد عبر الانترنت
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 17 الذي يبحث في الحلول المقترحة لدفع الفعالية الاتصالية وتقديم احسن الخدمات العمومية ، وجدنا اعلى نسبة المقدرة %38.36 بالنسبة التواجد عبر الانترنت ، بينما نسبة تفعيل عمل خلية الاتصال قدرت بـ %35.36 ونسبة %18.29 اجابت بتكوين موظفين في العلاقات العامة

وترجع هذه النتائج الى كون الانترنت اكثر سرعة من غيرها من الوسائل الاتصالية التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد في ايصالها وهو ما سعت اليه الدولة الجزائرية في رقمنة الادارة منذ 2013.

#### الجدول رقم 18: اختلاف المستوى التعليمي يعيق استخدام الانترنت

النسبة المئوية	التكرار	يعيق استخدام الانترنت
74.39%	52	نعم
25.60%	30	لا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 18 الذي يمثل اختلاف المستوى التعليمي يعيق استخدام الانترنت وجدنا اعلى نسبة اجابت بنعم أن اختلاف المستوى التعليمي يعيق استخدام الانترنت حيث قدرت نسبة 74.39% ، ونسبة 25.60% اجابت بالنفي.

وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثلان نسبة 74.39% وهو ما يفسر ادراك هذه الفئة لاستعمال الانترنت.

المحور الرابع: رضى المواطنين عن الخدمات الاتصالية المقدمة من قبل مصالح أملاك الدولة لتعزيز خدمة المرفق العام

#### الجدول رقم 19: وسائل الاتصال بمصالح أملاك الدولة تساهم في تحقيق رضى الزبون

النسبة المئوية	التكرار	وسائل الاتصال بمصالح
46.34%	38	دائما
18.29%	15	نادرا
35.36%	29	احيانا
<b>%100</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 19 الذي يبحث في وسائل الاتصال بمصالح أملاك الدولة تساهم في تحقيق رضى الزبون ، وجدنا اعلى نسبة المقدرة بـ 38.36% بالنسبة لـ دائما ، بينما نسبة احيانا قدرت بـ 35.36% ونسبة 18.29% اجابت بنادرا

وترجع هذه النتائج الى كون وسائل الاتصال لها دور كبير في التواصل مع المواطن وبالتالي تعزيز الخدمة العمومية بمصالح أملاك الدولة

#### الجدول رقم 20: الجهود الاتصالية بمصالح املاك الدولة تتطابق مع توقعات المواطنين.

النسبة المئوية	التكرار	الجهود الاتصالية بمصالح
35.36%	29	دائما
18.29%	15	نادرا
46.34%	38	احيانا

المجموع	82	100%
---------	----	------

يمثل الجدول رقم 20 الذي يبحث في الجهود الاتصالية بمصالح املاك الدولة تتطابق مع توقعات المواطنين ، وجدنا اعلى نسبة المقدرة %38.36 بالنسبة احيانا فقط ، بينما نسبة 35.36% اجابت بدائما وفي الاخير نسبة 18.29% بنادرا

وترجع هذه النتائج الى الجهود الاتصالية بمصالح املاك الدولة تستعى الى توفير رضا لدى المواطن.

**الجدول رقم 21: عدم وجود اتصال فعال يعد سبب عدم رضا المواطن**

النسبة المئوية	التكرار	
74.39%	52	نعم
25.60%	30	لا
100%	82	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 الذي يبحث فيما اذا كان عدم وجود اتصال فعال يعد سبب عدم رضا المواطن وجدنا اعلى نسبة اجابت بنعم حيث قدرت نسبة 74.39% ، ونسبة 25.60% اجابت بالنفي وهذا ما يفسر قيمة الاتصال الفعال في تحقيق رضا الموان كون الاتصال الفعال يوفر للمواطن المعلومات الكافية التي تتطلبها الخدمة العمومية.

**الجدول رقم 22: انواع الاتصال الاكثر رضا بالنسبة للموطن؟**

النسبة المئوية	التكرار	انواع الاتصال الاكثر رضا
74.39%	52	لفظي
25.60%	30	غير لفظي
100%	82	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 الذي يبحث في انواع الاتصال الاكثر رضا بالنسبة للموطن؟ وجدنا اعلى نسبة اجابت على الاتصال اللفظي حيث قدرت نسبة 74.39% ، ونسبة 25.60% اجابت بالاتصال الغير لفظي

وهذا ما قد يفسر الى ان الاتصال المباشر بالمواطن عن طريق الاتصال اللفظي يوفر أكثر فعالية لإيصال المعلومات التي يحتاجها المواطن

**الجدول رقم 23: مدى رضی المواطن عن الخدمات الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة.**

النسبة المئوية	التكرار	مدى رضی المواطن
71.95%	59	نعم
28.04%	23	لا
100%	82	المجموع

يمثل الجدول رقم 23 الذي يبحث في مدى رضى المواطن عن الخدمات الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة ، وجدنا اعلى نسبة المقدرة 71.95% بالنسبة لنعم، بينما نسبة لا قدرت بـ 28.05% ويمكن القول أن الجهود الاتصالية المبذولة من طرف مصالح املاك الدولة تحقق الى مدى بعيد رضى المواطن.

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفقا لمحاور الدراسة

#### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفقا للمحور الأول للبيانات الشخصية

توزيع المبحوثين شمل كل من الجنسين وكانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث، ويرجع ذلك ان املاك الدولة معظم المستفيدين من خدماتها من الذكور نظرا لطبيعة خدماتها.

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالفئة العمرية نلاحظ ان النسبة الأكبر هي سن 36-37 وهو ينبأ عن المواطنين المبحوثين ويرجع ذلك ان املاك الدولة معظم المستفيدين من خدماتها من الفئة المتوسطة السن.

كما وجدنا ارتفاع في المستوى التعليمي ويرجع هذا الارتفاع في المستوى التعليمي الى انتشار التعليم وسط افراد المجتمع الجزائري.

#### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفقا للمحور الثاني الخاص بمدى نجاعة الجهود الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة لتعزيز خدمة المرفق العام

وجدنا اعلى نسبة اجابت بوجود نشاط لخلية الاتصال في مصالح أملاك الدولة حيث قدرت وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثلان نسبة 74.39% وهو ما يفسر ادراك هذه الفئة لمدى وجود نشاط لخلية الاتصال في مصالح أملاك الدولة.

أما فيما يخص الاساليب الاتصالية المعتمدة في مصالح أملاك الدولة، وجدنا اعلى نسبة المقدرة بالنسبة للرقمية، وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الاميين وبدون مستوى تمثلان نسبة 25.60% وهو ما يفسر الاساليب الكتابية والرقمية الاتصالية المعتمدة في مصالح أملاك الدولة

كما أن اعلى نسبة اجابت مصالح املاك الدولة تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية حيث قدرت وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثلان نسبة 74.39% وهو ما يفسر ادراك هذه الفئة لمدى تحقق مصالح املاك الدولة اهدافها الاتصالية بفعالية.

وفيما يتعلف لمدى تطبيق شروط فعالية الاتصال في تحسين الخدمات سرعة الخدمات، وجدنا اعلى نسبة بالنسبة لنعم، ويرجع هذا الارتفاع في المستوى التعليمي الى انتشار التعليم وسط افراد المجتمع الجزائري.

فيما يخص الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة ، حيث بلغت المراسلات في موقع الانترنت أعلى نسبة وهو ما يرتبط بنتائج الجدول رقم 03 المتعلق بالمستوى التعليمي لأفرد العينة ويرجع هذا الى ان الفئة المتعلمة اكثر استعمالا للمراسلات في موقع الانترنت أما فيما يخص ابرز الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة ، حيث بلغت المراسلات في موقع الانترنت أعلى نسبة وهو ما يرتبط بنتائج الجدول رقم 08 المتعلق الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة حيث جاءت النتائج متطابقة مع الجدول 09.

فيما يخص مدى مساهمة الانترنت في تسريع الاتصال بالمعلومات في الوقت المناسب، وجدنا اعلى نسبة اجابت بنعم ، ويرجع هذا الارتفاع في كون الانترنت اكثر سرعة من غيرها من الوسائل الاتصالية التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد في ايصالها وهو ما سعت اليه الدولة الجزائرية في رقمنة الادارة منذ 2013.

أما فيما يخص مدى تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي والخارجي وجدنا اعلى نسبة اجابت مصالح املاك الدولة تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي والخارجي وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثلان نسبة 74.39 % وهو ما يفسر ادراك هذه الفئة لمدى تعزيز الخدمة من خلال الوسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيتها الداخلي والخارجي.

**تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفقا للمحور الثالث الخاص طبيعة العقبات الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة التي تحول دون تعزيز خدمة المرفق العام**

في حين في البحث في مدى وجود معيقات اتصال بالمديرية ، وجدنا اعلى نسبة اجابت بنعم والتي كانت تنظيمية بسبب البيروقراطية التي تسبب معيقات في الاتصال. وكانت المعوقات الاكثر انتشارا التي تحول دون تقديم خدمة عمومية جيدة وجدنا اعلى نسبة اجابت بأنها تنظيمية بسبب البيروقراطية التي تسبب معيقات في الاتصال.

أما فيما يخص شكل التواصل مع المواطنين من طرف مصالح املاك الدولة ، وجدنا اعلى نسبة المقدره بالنسبة يوم واحد في الاسبوع، وترجع هذه النتائج الى اعتماد الادارات العمومية بالجزائر ليوم واحد في الاسبوع وهو المعمول به قانونا.

فيما يخص انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن. وجدنا اعلى نسبة اجابت بأن انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن وهذا ما قد يفسر في ان الاتصال الداخلي يعيق وصول المعلومات الى المواطن بسبب المعوقات التنظيمية التي تؤثر بالسبل على مستوى الخدمة العمومية.

في البحث في الحلول المقترحة لدفع الفعالية الاتصالية وتقديم احسن الخدمات العمومية ، وجدنا اعلى نسبة المقدره بالنسبة للتواجد عبر الانترنت ، وترجع هذه النتائج الى كون الانترنت اكثر سرعة من غيرها

من الوسائل الاتصالية التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد في ايصالها وهو ما سعت اليه الدولة الجزائرية في رقمنة الادارة منذ 2013.

فيما يخص اختلاف المستوى التعليمي يعيق استخدام الانترنت وجدنا اعلى نسبة اجابت بنعم أن اختلاف المستوى التعليمي يعيق استخدام الانترنت وهذا ما يرتبط بمعطيات الجدول رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي حيث ان فئة الثانويين والجامعيين تمثلان نسبة 74.39 % وهو ما يفسر ادراك هذه الفئة لاستعمال الانترنت.

**تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفقا للمحور الرابع الخاص برضى المواطنين عن الخدمات الاتصالية المقدمة من قبل مصالح أملاك الدولة لتعزيز خدمة المرفق العام**

فيما يخص وسائل الاتصال بمصالح أملاك الدولة تساهم في تحقيق رضى الزبون ، وجدنا اعلى نسبة بالنسبة لدائما ، وترجع هذه النتائج الى كون وسائل الاتصال لها دور كبير في التواصل مع المواطن وبالتالي تعزيز الخدمة العمومية بمصالح أملاك الدولة

فيما يخص الجهود الاتصالية بمصالح املاك الدولة تتطابق مع توقعات المواطنين ، وجدنا اعلى نسبة بالنسبة احيانا فقط ، وترجع هذه النتائج الى الجهود الاتصالية بمصالح أملاك الدولة تستعى الى توفير رضا لدى المواطن.

أما في البحث فيما اذا كان عدم وجود اتصال فعال يعد سبب عدم رضا المواطن وجدنا اعلى نسبة اجابت بنعم وهذا ما يفسر قيمة الاتصال الفعال في تحقيق رضا الموان كون الاتصال الفعال يوفر للمواطن المعلومات الكافية التي تتطلبها الخدمة العمومية.

وفيما يخص انواع الاتصال الاكثر رضا بالنسبة للموطن وجدنا اعلى نسبة اجابت على الاتصال اللفظي وهذا ما قد يفسر الى ان الاتصال المباشر بالمواطن عن طريق الاتصال اللفظي يوفر أكثر فعالية لإيصال المعلومات التي يحتاجها المواطن

وفي البحث في مدى رضى المواطن عن الخدمات الاتصالية لدى مصالح املاك الدولة، وجدنا اعلى نسبة بالنسبة لنعم، ويمكن القول أن الجهود الاتصالية المبذولة من طرف مصالح املاك الدولة تحقق الى مدى بعيد رضى المواطن.

## المبحث الثالث: الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال الاستنتاج العام للدراسة تبينت لنا النتائج التالية:

- استحداث مديره املاك الدولة لولاية الاغواط مصلحة القمنه للوصول الى رقمه كل المعاملات الإدارية وتحقيق صفر ورقه
- العمل على تحسين وسائل الاتصال لتسهيل عمليه التواصل بين المصلحة والمواطن
- تبين توزيع افراد العينة حسب الجنس كانت ذكور 60%
- توزيع افراد العينة حسب السن كانت اعمارهم 36 40 سنه 40%
- توزيع افراد حسب مستوى التعليمي كانت للجامعيين 46%
- وجود نشاط لخليه الاتصال في مصالح املاك الدولة 74%
- الاساليب الاتصالية المعتمدة في مصالح املاك الدولة 28% الكتابي
- تحقيق مصالح املاك الدولة لأهدافها الاتصالية بفعالية 74% تحقق الأهداف
- تطبيق شروط فاعليه الاتصال في تحسين سرعه الخدمات 72% نعم
- الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة 46% مراسلات في مواقع الانترنت
- أبرز الانماط الاتصالية المستخدمة لدى مصالح املاك الدولة المراسلات
- مساهمه الانترنت في تسريع الاتصال بالمعلومات في الوقت المناسب 72% نعم
- تعزيز الوسائل الاتصالية بين جمهورها الداخلي والخارجي 74% نعم
- وجود المعينات الاتصالية بمديرية املاك الدولة 72% نعم
- نوع المعينات الاتصال المديرية 72% تنظيميه
- المعينات الاكثر انتشارا 72% تنظيميه
- التواصل مع مواطن من طرف مصالح املاك الدولة 85% يوم واحد في الأسبوع
- انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيد تقدم خدمه العمومية 74% نعم

-الحلول المقترحة لدفع الفعالية الاتصالية وتقديم أحسن الخدمات العمومية 46% التواجد عبر الإنترنت

-اختلاف المستوى التعليمي يعيق استخدام الإنترنت كانت الإجابة نعم 74%

-وسائل الاتصال بمصالح املاك الدولة تساهم في تحقيق رضا الزبون 46% كانت دائما

-الجهود الاتصالية بمصالح املاك الدولة تتطابق مع توقعات المواطنين 46% كانت أحيانا

-عدم وجود اتصال فعال يعد سبب عدم رضا المواطن 47% كانت نعم

-انواع الاتصال الاكثر رضا للمواطن كانت 74% لفظي

-مدى رضا المواطن عن الخدمات الاتصالية ضد مصالح املاك الدولة 72% نعم

# خاتمة

- من خلال ما سبق يتضح لنا الدور الفعال والحيوي الذي تلعبه الجهود الاتصالية في تعزيز الخدمات العمومية بالمرفق العام، لأنها تعتبر من الأنشطة الأساسية لقيام المؤسسة بمهامها على أكمل وجه، إذ أن غياب وعدم فعالية استراتيجية الاتصال يسبب الكثير من الاضطرابات والعراقيل للمؤسسة، خصوصا أنه تم رصد غياب أشخاص مكلفين بإعداد وتسيير استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة (مصالح أملاك الدولة) ،مما فرض على المؤسسة الجزائرية وخاصة الخدماتية باعتبارها تعمل على التواصل وبصورة مباشرة مع الجمهور، الاهتمام بالاتصال الفعال في تعزيز الخدمة العمومية وبالتالي رفع أداء المؤسسة وتحقيق غايتها الزبون من خلال وجود فريق عمل خاص يعمل على متابعة وحسن تسيير استراتيجية الاتصال هذا من جهة ، وكذلك العمل على تعزيز الثقة بالجمهور وتقديم أفضل النتائج والخدمات واعطاء صورة مشرفة ومرضية للمؤسسة من جهة أخرى.

وقد ارتبطت اشكالية دراستنا هذه حول الدور الذي تلعبه الجهود الاتصالية في تعزيز الخدمة العمومية بمصالح أملاك الدولة اذ يمكن القول أنه على المؤسسة تبني استراتيجية اتصال فعالة من خلال عدة انماط اتصالية منها التقليدية ومنها الرقمية في اطار رقمنة الادارة العمومية وهذا من أجل الحصول على أداء حسن ومتميزا وبالتالي تعزيز الخدمة العمومية في المرفق العام مما يؤدي الى غايات وتحقيق رضى المواطن .

المراجع

- 7- المرسوم التنفيذي 91/65 المضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة و الحفظ العقاري.
- 8- قرار وزارة الاقتصاد المؤرخ في الجوان 1991، المحدد المصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة و مديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات المذكورة أعلاه.
- 9- المرسوم التنفيذي 91/65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة و الحفظ العقاري
- 11- المرسوم التنفيذي 91/65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة و الحفظ العقاري المذكور سابقا.
- 13- فتح الباب عبد الحليم حفظه الله، وسائل التعليم والاعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1976
- 14- عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- 15- محمد مزيان، الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل، ملخص رسالة ماجستير، منشور كمقال في المجلة الجزائرية للاتصال، الصادرة عن معهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد 13، جانفي 1996
- 16- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 17- فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003.
- 18- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 19- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص392.
- 20- احمد محمد عليق، عبد الناصف يوسف شومان، مرجع سابق، ص153.
- 21- حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 79، 1998.
- 22- توفيق شيخي: الاتصال ودوره في عمل المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، المدينة، 2002.
- 23- محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. القاهرة: عالم الكتب، 1997،
- محمود حسن إسماعيل. مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 1998،

- 24- مخلفي رضا و قندوز الغول خليفة: علاقة الاتصال الإداري بالمسار المهني للإطارات الرياضية دراسة حالة مديرية الشباب والرياضية لولاية الشلف، الشلف، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد الأول، ماي 2016 .
- 25- هادي نهر :أحمد محمود الخطيب :إدارة الاتصال والتواصل، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009 ،
- 26- أمل محمد علي أبو رحمة :تطوير الاتصال الإداري في المدارس وكالة الغوت الدولية ب محافظات غزة باستخدام أسلوب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية .غزة، 2012
- 27- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،
- 28- زينب مهيبة :الاتصال الإداري والرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات ، ونزة تبسة الميكانيكية وصناعة الآلات الحادة القاطعة والنوعي، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 6 ، العدد2019، 3م،
- 29- رامي طبيشات :قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة، المجلد 22 العدد2 ، 2016
- 30- العبسي علي وآخرون :دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06 ، العدد 01 ، جانفي
- 31- الهاشمي مجد الهاشم :تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004 ،
- 32- ابراهيم بن عبد العزيز الدعياج :الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2011،
- 33- منال هلال مزاهرة :الاتصال الدولي، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
- 34- غريب عبد السميع :الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، ط1 ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية القاهرة، 2006،
- 35- صالح خليل أبو اصبع :الاتصال الجماهيري، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 1999 ،
- 36- زيد مني عبوي :فن الإدارة بالاتصال، ط1 ، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2008،
- 37- الطيب عيساني ورحيمة :مدخل إلى الإعلام والاتصال (المفاهيم الأساسية، والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية)، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2008

- 38- نضال فلاح الضلاعين وآخرون: نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، ط1 ، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان،
- 39- علي العبسي وآخرون، مرجع سبق ذكره،
- 40- أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، ط1 ، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر
- 41- محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، ط1 ، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر ، 2013 ،
- 42- الدسوقي عبده إبراهيم: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر

- 4- المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04/07/1980 المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية عدد 27 المؤرخ في 06/07/1988.
- 10- المرسوم التنفيذي رقم 90/188 مؤرخ في 23 يونيو، 1990، يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات ( ج.ر.ج ) العدد 26 لسنة 1990.
- 6- قرار وزارة الاقتصاد المؤرخ في 04 يونيو 1991، المحدد لمصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات (ج) ر.ج) العدد 38 لسنة 1991
- 12- المرسوم التنفيذي رقم 95/454 مؤرخ في 15 فبراير 1995، يحدد صلاحيات وزير المالية (ج. ر.ج) العدد 15 لسنة 1995
- 5- المرسوم التنفيذي 91/65 مؤرخ في 02 مارس 1995 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية الأملاك الدولة و الحفظ العقاري ( ج - ر.ج )، العدد 10، لسنة 1991.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15/06/1996 المحدد لصلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية عدد 37 المؤرخ في 16/06/1996.
- 1- المرسوم التنفيذي رقم 03-91 المؤرخ في 28/04/2003 المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية عدد 30 المؤرخ في 30/04/2003.
- 3- المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07/01/2016 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 02 المؤرخ في 13/01/2016.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - بالأغواط

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

- تخصص : اتصال وعلاقات عامة

## مقابلة مع الموظف المسؤول عن الاتصال بمصالح املاك الدولة بالأغواط

إشراف الدكتور

طريف عطاء الله

إعداد الطالبين

ميمون لخضر

يحياوي محمد

السنة الجامعية: 2023-2024

الإسم واللقب: .....







كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال



تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إستمارة :

# الجهود الاتصالية لدى مصالح املاك الدولية ودورها في تعزيز الخدمة بالمرفق العام

**ملاحظة 1:** بين أيديكم استمارة مقابلة الجهود الاتصالية لدى مصالح املاك الدولية ودورها في تعزيز الخدمة في المرفق العام ، تستخدم كإحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص : علوم الاعلام والاتصال (اتصال وعلاقات عامة) نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.  
**ملاحظة 2:** ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

إشراف

أ د طريف عطاء الله

إعداد الطالبين

لخضر ميمون

محمد يحيايوي

السنة الجامعية 2023-2024

## المحور الاول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى
2- توزيع أفراد العينة حسب السن	
<input type="checkbox"/>	29-25
<input type="checkbox"/>	35-30
<input type="checkbox"/>	40-35
<input type="checkbox"/>	اكثر من 41 سنة
3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	متوسط
<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	جامعي

المحور الثاني: مدى نجاعة الجهود الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة  
لتعزيز خدمة المرفق العام

1. هل هناك نشاط لخلية الاتصال في مصالح أملاك الدولة ؟

نعم

لا

2. ما هي الاساليب الاتصالية المعتمدة في مصالح أملاك الدولة ؟

شفهية

كتابية

رقمية

3. هل ترى مصالح املاك الدولة تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية؟

نعم

لا

احيانا

4. هل تظيف شروط فعالية الاتصال في تحسين الخدمات سرعة الخدمات؟

نعم

لا

احيانا

5. هل تطبيق شروط فعالية الاتصال في تسهيل الخدمات؟

نعم

لا

احيانا

6. هل تستعين مصالح املاك الدولة بوسائل بغية تحسين خدماتها العمومية؟

نعم

لا

احيانا

7. ماهي الوسائل الاتصالية المتوفرة في مصالح املاك الدولة؟

المقابلات

المراسلات

موقع الانترنت

8. من وجهة نظرك ما هي ابرز الوسائل الاتصالية التي تقدم خدمة عمومية حسنة ؟

المقابلات

المراسلات

موقع الانترنت

9. هل ترى استخدام الانترنت تساهم في تزويد بالمعلومات في الوقت المناسب؟

دائما

نادرا

احيانا

10. ترى أن الرسائل الاتصالية المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي تعزز الخدمة؟

دائما

نادرا

احيانا

المحور الثالث: طبيعة العقبات الاتصالية المستخدمة في مصالح أملاك الدولة التي تحول دون تعزيز خدمة المرفق العام

11. هل توجد عقبات في الاتصال

دائما

نادرا

احيانا

12. ما هي نوع هذه العقبات

تنظيمية

تقنية

قانونية

13. ماهي اكثر المعوقات التي تحول دون تقديم خدمة عمومية؟

طول مدة الاجابة

عدم وضوح الاجابات

عدم التزام الموظفين بسلوك إيجابي

14. هل توزيع الوقت لتقديم الخدمات للمواطن يقلل من فعالية تقديم خدمة عمومية ؟

دائما

نادرا

احيانا

15. هل انعدام الاتصال داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن؟

دائما

نادرا

احيانا

16. حسب رايك ماهي الحلول المقترحة لدفع الفعالية الاتصالية وتقديم احسن الخدمات العمومية ؟

تكوين موظفين في العلاقات العامة

تبسيط المعلومات

تبسيط عمل موقع مصالح املاك الدولة عبر الانترنت

17. هل تشكل اللغة عائق في تعاملك مع موقع مصالح املاك الدولة عبر الانترنت؟

دائما

نادرا

احيانا

المحور الرابع: رضى المواطنين عن الخدمات الاتصالية المقدمة من قبل مصالح أملاك الدولة لتعزيز خدمة المرفق العام

18. هل وسائل الاتصال تساهم في تحقيق رضى الزبون؟

دائما

نادرا

احيانا

19. هل الجهود الاتصالية تتطابق مع توقعات المواطنين؟

دائما

نادرا

احيانا

20. هل عدم فاعلية استراتيجية الاتصال من اسباب عدم الرضا؟

نعم

لا

احيانا

21. هل الاتصال الشفهي يحقق اكثر رضى لدى المواطن؟

نعم

لا

احيانا