

خدمة الزبون بالإدارة المحلية الجزائرية في ظل استراتيجية التخطيط دراسة ميدانية ببلدية

أنجزمير دائرة زاوية كنتة ولاية ادرار

The Customer Service in The Algerian Local Administration in Light of the Planning Strategy is a Field Study Inzgmir Municipality, Zawiya Konta District, Adrar Province

د.الصادق عثمان¹، ط.د.موحد مومنة²

¹ جامعة احمد درايعة بأدرار (الجزائر)، oth-saddek@univ-adrar.edu.dz

² جامعة غرداية (الجزائر)، mouhad.moumna@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2025/02/17 تاريخ القبول: 2025 /03/24 تاريخ النشر: 2025/03/30

ملخص:

تسعى الدراسة للتعرف على معوقات تجسيد التخطيط الاستراتيجي بالإدارة المحلية في الجزائر وسبل معالجتها، من أجل تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي يحظى به التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة المحلية الجزائرية. رغم أن المواطن يعتبر أساس هذه الخدمة والتي أساسا وجدت لأجله غير أنه بعيد كل البعد عن ذلك لعدم وعيه والسعي إلى طلبها كحق يكفله له الدستور وكل التشريعات الوطنية والعالمية. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ الخدمة العمومية؛ المرفق العام.

ABSTRACT: The study seeks to identify the obstacles to embodying strategic planning in the local administration in Algeria and ways to address them, in order to improve the public services provided to citizens by projecting the theoretical aspect onto the ground to highlight the extent of convergence and responsiveness enjoyed by strategic planning in the Algerian local administration.

Although the citizen is considered the basis of this service, which was essentially created for him, he is far from that due to his lack of awareness and striving to request it as a right guaranteed to him by the Constitution and all national and international legislation.

Keywords: strategic planning; public service; public facility .

مقدمة:

تواجه الادارة المحلية التحدي المتمثل في تقديم الخدمات والمهام التي يفرضها القانون بشكل مستمر بكفاءة وجودة أكبر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال وعملية التحسين المستمر لأنظمة الأعمال والأنظمة الإدارية يشكلا عاملين حاسمين في تقديم خدمات عالية الجودة بالكفاءة والفعالية المطلوبة. ولذلك فإن مشكلة هذه الدراسة هي تقييم الأداء وتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

أولاً: السؤال الاشكالي: فكيف يمكن تقديم خدمة ذات نوعية للزبائن في ظل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة المحلية الجزائرية؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

1. كيف يتجلى التخطيط الاستراتيجي المعتمد في تقديم الخدمة العمومية بالإدارة المحلية؟
2. الى أي مدى يمكن ان يساهم التخطيط الاستراتيجي في التحسين النوعي للخدمة المقدمة للزبون؟
3. ماهي الامكانيات التي تقدم بها الخدمة العمومية لتحقيق المساواة في ظل التخطيط الاستراتيجي المعتمد؟

ثانياً: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تعتمد الادارة المحلية الجزائرية التخطيط الاستراتيجي لتقديم خدمة مميزة للزبائن.
الفرضيات الفرعية:

- 1- يساعد التخطيط الاستراتيجي القبلي في تحسين اداء الخدمات العمومية بالإدارة المحلية.
- 2- يعبر التخطيط الاستراتيجي الانني القاطرة الامنة التي تمر عبرها الخدمة العمومية للزبون
- 3- يحقق التخطيط الاستراتيجي البعدي استمرارية الخدمة العمومية ودوامها.

تحديد المفاهيم:

التخطيط الاستراتيجي بأنه تطوير وتشكيل خطط طويلة المدى بناءً على نقاط القوة والضعف في الموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية للاستجابة بفعالية للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويشمل ذلك تحديد مهمة المؤسسة

ورسالتها، ووضع أهداف قابلة للتحقيق، وتطوير وتشكيل الإستراتيجية، وصياغة الاتجاه العام للسياسة للمؤسسة. (باب منال، 2007، صفحة 21).

أيضا نخرج تعاوني لاستشراف الآفاق التعليمية المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها من خلال تشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم استراتيجيات بديلة، واتخاذ القرارات العقلانية بشأن تنفيذه ومتابعة إجراءات تنفيذه، (خالد محمد بني حمدان، ادريس و وائل محمد، 2009، صفحة 05) وفي هاته الدراسة نقصد بالتخطيط الاستراتيجي هو: اسلوب عمل مبني على التحليل الجيد لبيئة الادارة المحلية لغرض تحديد الجوانب الايجابية والسلبية الخاصة بها والعمل على تطوير اهداف الاستراتيجية اللازمة لتقديم خدمة ذات نوعية للزبون والعمل على استمراريتها.

الخدمة العمومية: هي توفير الاحتياجات الضرورية لحماية حياة الإنسان وضمان رفاهية الإنسان للأغلبية، والالتزام بأسلوب توفير هذه الاحتياجات، ما دامت مصالح أغلبية المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة خدمية لتحسين المستوى المعيشي للمواطنين. (بوعمامة، 2014، صفحة 40).

3 ويعرف الميثاق الأفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد في أديس أبابا في 31 يناير 2011، الخدمة العامة في مادته الأولى بأنها “أي خدمة أو نشاط يتعلق بالمصلحة العامة يتم في إطار السلطة التنفيذية”. (المرسوم الرئاسي رقم 04-202، 2012، صفحة 05)

اما في هاته الدراسة فنقصد بالخدمة العمومية هي: محصلة نشاطات الادارة المحلية المرتبطة غالبا بالدولة المقدمة للخدمات التي يستفيد منها الزبون بشكل مباشر.

المنهج والادوات:

في ضوء طبيعة الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث يركز المنهج على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة، كما اعتمدنا عدة ادوات للرصد والتقصي أحدهما اساسية متمثلة في الاستمارة التي وجهت للزبائن الذين ترددوا على البلدية طلية المدة الزمنية لتوزيع الاستثمارات بشكل عفوي وعشوائي، احتوت الاستمارة على 23 سؤالاً وقد تم تقسيمها الى المحاور التالية:

المحور الاول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: دور التخطيط القبلي في الخدمات المقدمة للمواطنين.

المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي عند مباشرة تقديم الخدمات العمومية للمواطنين.

المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي البعدي واستمرارية الخدمة العمومية.

كما أجريت بعض المقابلات مع عمال البلدية العاملين بالأكشاك المباشرة للمواطنين، فيما رصدت بعض الملاحظات المباشرة بالأكشاك المختلفة لمعرفة مدى رضى الزبون على الخدمة المقدمة له.

الدراسات السابقة:

1- دراسة محمد موادي، 2005 هي رسالة ماجستير بعنوان: التخطيط الاستراتيجي:

وسيلة فعالة لتنظيم الاستثمارات العمومية المحلية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن تحسين وضع الجماعات المحلية لا يمكن أن يتم إلا من خلال إرادة سياسية لتطبيق اللامركزية وتكييفها مع متطلبات التنمية المحلية، وبالتالي أتت الحاجة إلى تنسيق الخدمة العمومية المحلية باستخدام التخطيط الاستراتيجي، وأن هذه الأخير مهمة شاقة فهو يتطلب دعم وتعبئة جميع ذوي المصلحة في مختلف مراحل التخطيط بصورة نشطة ومسؤولة، كما أن هذا النهج المتكامل ضروري لتحقيق التنمية البشرية المستدامة، بالإضافة إلى أن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي أطلقها جلالة الملك " محمد السادس " في خطاب 18 ماي 2005 تكريس لهذا النهج.

2- دراسة الهام تايب، 2003، وهي رسالة ماجستير بعنوان: التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري (دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية) .

وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن جملة التغيرات والتحديات التي تواجه عصرنا الحالي تتمثل في كيفية إقامة نظم إدارية تستطيع الدول العربية والإسلامية من خلالها تحقيق التنمية المنشودة، والاستخدام الفعال لمواردها المادية والبشرية، كما أن كل تخطيط البد له أن يركز على التعامل مع المتغيرات البيئية بأكبر درجة، من خلال قيادات إدارية كفئة يتم اختيارها على أساس الكفاءة والجدارة وليس على أسس أخرى. بالإضافة إلى الأخذ بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، والإيمان بجدوى المنهج العلمي والتحليلي في إعداد الاستراتيجيات ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى التركيز على التدريب والتطوير، واكتساب القيادات الإدارية المهارات اللازمة لتحسين كفاءتها وحسن اختيار تلك القيادات بناء على أسس الكفاءة .

أما بخصوص هذه الدراسة تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي المحلي كآلية للإدارة المحلية لتحقيق التنمية المحلية: حالة الجزائر، فإن ما يميزها عن الدراسات السابقة هو أنها: ستركز على مفهوم ودور التخطيط الاستراتيجي المحلي، الإدارة المحلية الجزائرية، كأسلوب إداري حديث لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر والتحديات التي تواجه تجسيد التخطيط الاستراتيجي المحلي في الجزائر وكذا بعض الحلول المقترحة لمعالجتها.

الجانب النظري:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة التي تتم دراستها والبحث فيها من خلال أهم التعاريف التي ذكرناها.

1-1- **تعريف جونز هو :** هو الصياغة المنهجية لخطط العمل بغرض تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات، والتحليل والتقييم، واختيار الفرص المناسبة.

1-2- **يعرفه هوشي:** "إنها جزء مهم من الإدارة وجزء مهم من عناصرها لأنها تعبر عن الوعي بالمستقبل والاستعداد للمستقبل، وهي تجسد الرؤية الفكرية والفلسفية للإدارة، وتواكب مرحلة تطوره".

1-3- **تعرف روبنسون Robinson :** يشكل التخطيط جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية يعمل على تطوير الأهداف الطويلة الأمد ووضع برامج تعمل على تحقيقها في ضوء تغيرات الأسواق والامكانيات المتوفرة للمنظمة.

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي هو التفكير المتعمق والشامل للمكانة المتميزة الذي يجب أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل البعيد، ورسم تصورات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

وبناء على ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي: هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، إذ

تتعلق عملية تطوير الخطط طويلة المدى بكيفية التعامل بفعالية مع الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئتها الخارجية، مع مراعاة نقاط القوة والضعف في مواردها الداخلية. يشمل ذلك تحديد مهمة المؤسسة ورؤيتها، وصياغة الأهداف القابلة للتحقيق، بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات المناسبة ووضع التوجهات العامة للسياسة المؤسسية. (باب منال، 2007، صفحة 21).

2- النظريات المفسرة للتخطيط الاستراتيجي: تعتبر النظريات جانبًا مهمًا من التخطيط

الاستراتيجي، ومن خلال هذا العرض الموجز، سنقوم بالتعرف على أهم هذه النظريات. نظرية إعادة البناء: تُعَدُّ إلى تحسين الأداء الإداري من خلال إعادة تصميم العمليات دون التقييد بالوضع القائم، مع التركيز على تحقيق تحسينات ملموسة. النظرية السلوكية: تركز على استثمار الموارد البشرية وتشكيل فرق عمل لحل المشكلات وتنفيذ المشروعات. النظرية البيئية: تعتمد على فهم تأثير البيئة الخارجية على نجاح المنظمات، حيث تلعب الفرص والعشوائية دورًا في البقاء. نظرية الاعتماد على الموارد: تفسر ضرورة إقامة العلاقات مع منظمات أخرى لتأمين الموارد، مما يؤثر على القرارات الاستراتيجية.

ثانيًا: الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي أن دورة التخطيط الاستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة.

1- تعرف " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة تحقيق مسارها الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (مدحت، 2012، صفحة 15).

2- تعريف Thomas: حيث يعرفها على أنها "خطط وأنشطة المؤسسات التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها". (دادبي، 2001، صفحة 08)

3- تعريف Alfred: يعرفها على أنها " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

ثالثاً: أهمية وخصائص التخطيط الإستراتيجي

1-أهمية التخطيط الاستراتيجي

سنحاول أن نفهم أهمية التخطيط الاستراتيجي في معظم المجالات، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- وهو مصمم لتعزيز التنسيق بين مختلف أنشطة التسويق والإنتاج والتمويل للمنظمة، وبالتالي تمكين التفكير المشترك والاستخدام الأفضل للموارد.
 - مساعدة المنظمة على وصف النمو المتوقع من خلال تقييم الأهداف المستقبلية الهامة.
 - التخطيط الاستراتيجي يزيل التعصب حيث أن الأهداف غير المتوقعة يمكن أن تخلق العديد من المشاكل للمنظمة كما أنه يخلق مناخاً فعالاً لإدارة عملية التغيير من خلال جعل متخذ القرار يفكر فيما سيفعله في حالة وقوع حدث محدد أو أكثر.
 - يعمل التخطيط على تطوير مهارات المديرين من خلال حثهم على طرح الأسئلة التي تهم المنظمة والإجابة عنها. كما يوضح أهداف المنظمة وتوجهها المستقبلي؛ توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي:
 - الرقابة الإدارية على الموارد المتاحة، والتحكم في عملية تخصيصها، وتعظيم استخدامها والعائد من استخدامها.
 - تحقيق التنسيق بين جميع جوانب الأنشطة والالتزام بالأهداف التي تحددها الإدارة.
 - كما يمكن لمهمة التخطيط الاستراتيجي أن تمكن المنظمات من اكتساب العديد من المزايا، منها:
 - تقديم التوجيه للمنظمة بشأن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
 - تزويد المسؤولين بنظرة شاملة لأسلوب وشخصية المنظمة؛
 - يساعد المنظمات على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التكيف معها.
 - المساعدة في تخصيص الموارد المتاحة وتحديد كيفية استخدامها.
- ومما سبق نستنتج أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي (أحمد و حازم علي)
- وضوح الرؤية والأهداف.
 - استخدام المواد والامكانيات بشكل أمثل.

خدمة الزبون بالإدارة المحلية الجزائرية في ظل استراتيجية التخطيط

- تنظيم تسلسل الجهود التخطيطية على المستويات الإدارية المختلفة.
- تمكن المدير استباق الأهداف الإبداعية والمبتكرة بدل من تلقيها وتقبلها جاهزة.
- توضيح صورة المنظمة لجميع البيئات أصحاب المصالح.
- يساعد على توقع التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لفهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- خلق مشاركة في عملية التخطيط متعددة الأطراف والمستويات. (رجب، 2005،

صفحة 37)

وحسب بعض المفكرين فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي في: (السكارنة بلال خلف، 2010،
صفحة 131):

- أنه الأسلوب العلمي للأنظمة التكنولوجية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة.
- الانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التكنولوجي.
- تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وإفادة لما لها من تأثير إيجابي على النتائج المرجوة.
- يقلل التخطيط الاستراتيجي من التأثيرات السلبية للظروف المحيطة، وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات. (السكارنة بلال خلف، 2010، صفحة 131)

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالسمات التالية:

1. الاستناد إلى رؤية شاملة: يُبنى على رؤية طويلة المدى تُحدد اتجاهات المنظمة ومجالات عملها المستقبلية، وترتبط برسالة واضحة تهدف إلى تحقيق هذه الرؤية.
2. التوجيه الفعّال للمنظمة: يوجه الإدارة نحو تصميم الهيكل التنظيمي المناسب، وتوفير الموارد البشرية والمادية لمواكبة التحديات والمتغيرات المحتملة.
3. الاعتماد على التحليل البيئي: يوظف أدوات المسح البيئي لجمع البيانات والمعلومات الداعمة، مع مراعاة المتغيرات الخارجية (كالسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) وتأثيراتها على القرارات الاستراتيجية.

4. **البساطة والوضوح:** يُقدّم خطأً سهلة الفهم رغم تعقيدات البيئة المحيطة، مع تجنب التناقضات التي قد تُضعف الوضوح.

5. **استقلالية الإدارة:** يُمنح للمؤسسة هامش من المرونة في إدارة مواردها وتخطيط أنشطتها، بما يحقق التميز ويُعزز القدرة على التكيف.

6. **الشمولية والتكامل:** لا يقتصر على العناصر الداخلية القابلة للتحكم، بل يشمل تحليل العوامل الخارجية المؤثرة لضمان تكامل الرؤية مع الواقع.

7. **التفاعل بين المستويات:** يعتمد على التغذية الراجعة المستمرة بين جميع الأطراف (المخططين، المنفذين، المقومين)، لضمان تناسق الخطط مع الأهداف.

8. **المرونة والديناميكية:** يتسم بالمرونة لمواكبة التطورات السريعة في المجالات التقنية والصناعية والاتصالية، خاصة في البيئات التعليمية أو المؤسسية المتغيرة.

9. **التكامل بين التخطيط والتنفيذ:** يُعتبر التنفيذ السليم جزءًا لا يتجزأ من نجاح الخطة، حيث يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً (غازي، 2011، صفحة 18)

2- المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

توجد العديد من العقبات والمشكلات التي تعيق سير التخطيط الاستراتيجي، حيث يواجه

المديرون هذا التحدي وفقاً لما يؤكدّه مجيد الكرخي، ومن أبرز هذه المعوقات نجد:

- إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي ليس بالأمر السهل، حيث توجد تحديات تجعل هذه

العملية صعبة؛ ومن بين هذه التحديات (الكرخي، صفحة 77):

أ- عدم رغبة أو تردد المديرين في تطبيق هذا الأسلوب، وقد يعود ذلك للأسباب

التالية:

- اعتقاد المدير بعدم كفاية الوقت المخصص للتخطيط الاستراتيجي؛

- اعتقاد المدير بأنها ليست من مسؤولياته؛

- اعتقاد المدير بأنه لن يحصل على مكافأة نتيجة التخطيط الاستراتيجي.

ب- تقادم التخطيط بسبب اضطراب البيئة الخارجية وبطء التخطيط، لعدة أسباب منها:

- التغير السريع في مكونات البيئة (القانونية، السياسية، الاقتصادية... إلخ)؛
- ارتفاع كلفة متابعة هذه التغيرات عن كثب وبشكل مستمر.

ج- التحديات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سلبياً في ذهن المدير، بسبب:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه مما يعيق قبول المدير للفكرة؛
 - سوء جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية تجعل المدير أقل تقديرًا لأهمية الفكرة؛
 - وجود أخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية تعطي انطباعاً للمدير بأن الفكرة غير مجدية.
- د- قلة الموارد المتاحة، مثل:

- صعوبة الحصول على المواد الأولية؛
- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب التقنية؛
- نقص في المهارات الإدارية.

هـ- يتطلب التخطيط وقتاً وجهداً كبيرين، وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول الرؤية والأهداف المؤسسية وقتاً طويلاً من الإدارة العليا؛
 - الأمر يتطلب كميات ضخمة من المعلومات والإحصائيات المكلفة.
- ويشير بعض الخبراء إلى أن تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تنقسم إلى خمسة أنواع:
- مشكلات تتعلق بالأهداف: أي قصور المخططين في تحديد الأهداف المرجوة بوضوح.
 - مشكلات تتعلق بالمشاركة: حيث يجب أن يكون هناك مشاركة من جميع الأعضاء، ويتطلب ذلك اقتناعهم بأهمية التخطيط وتوضيح أدوارهم لتفادي الارتباك والنزاعات.

• **مشكلات تتعلق بالبيانات:** أي ضرورة توفر البيانات والقدرة على استخدامها وربطها بالتخطيط، حيث إنهما قد تسبب توقعات غير واقعية أو معلومات مغلوطة عن القائمين على التنفيذ.

• **مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل:** أي أن فعالية التخطيط في المؤسسة تتأثر بشكل كبير بالعلاقات بين الأقسام المختلفة.

• **مشكلات تتعلق بالمصادر:** حيث تتعلق بعدم توافق الموارد المخصصة لجهود التخطيط والمشاكل في قياس تكاليف التنفيذ بدقة مما يؤدي للبحث عن بدائل لتحقيق الأهداف.

1-1- مداخل التخطيط الاستراتيجي

تمثل مداخل التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (محمد الصيرفي، 2008 ، الصفحات 100-101)

مدخل الطير: وفقاً لهذا المدخل، تبدأ عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال فهم وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تشمل البيئة العامة والتنافسية لها. في هذه المرحلة، يتم استكشاف الفرص المتاحة داخل البيئة لاستثمارها، حيث تحاول الإدارة الاستفادة من أفضل الفرص المتوفرة أمامها. يتم تشبيه هذا المدخل بالطائر الذي يستعرض شجرة كبيرة ذات فروع متنوعة ليختار غصناً معيناً للجلوس عليه، ورغم ذلك، هناك معايير عديدة تحد من خياراته، وعلى المنظمة اتخاذ قرار بشأن أحد البدائل المتاحة. بالتوازي، لا يمكن للطائر البقاء في الهواء لفترة طويلة، بل يجب عليه اختيار غصن، وهكذا يتوجب على الشركات تحديد استراتيجية معينة. قد يبدو هذا الاختيار عشوائياً، مما يجعله محاطاً بالمخاطر، لذا ينبغي عليها دراسة وتحليل البيئة الخارجية وكل المتغيرات المؤثرة، ومن ثم تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم.

مدخل السنجاب: يركز هذا المدخل على مفهوم أنه ينبغي على المنظمة تحليل وفحص بيئتها الداخلية كنقطة انطلاق للتفكير الاستراتيجي، حيث يتم الاعتماد على المهارات والخبرات والموارد المتاحة للإدارة، بالإضافة إلى استغلال أفضل ما يمكن لتحقيق النجاح وفهم نقاط القوة والضعف

لديها. لقد شُي هذا المدخل بالسنجاب لأنه ينتقل داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى، بدءًا من الجذع، مما يعني أن الإدارة يجب أن تبدأ من واقع المنظمة وتقوم باختيار أحد البدائل المتاحة في الوقت الراهن. قد يكون اتخاذ القرار أسهل بسبب محدودية الخيارات وفهم الفوائد المتوقعة، مما يقلل من المخاطر المحتملة.

المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

لقد توافق معظم الباحثين في هذا المجال على المبادئ الأساسية التي تحكم كيفية تقديم الخدمة العمومية، التي استقر عليها القضاء، إذ أنها تتعلق بمتطلبات الخدمة العمومية الساعية إلى ضمان استقرار النظام العام بشكل رئيسي. (ضريفي نادية، 2008/2007، صفحة 22)

يعتبر البعض هذه المبادئ خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات، ويمكن اعتبارها من منظورين؛ أحدهما يتعلق بالجوانب القانونية والإدارية في تقديم الخدمة العامة، والآخر يتعلق بطبيعة المشاريع الرامية إلى تقديمها (حاكمي حمزة، 2016/2015، صفحة 13).

تتجلى هذه المبادئ الأساسية من خلال ثلاث صور سنوضحها من خلال الفروع التالية:

1- مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية: تقوم المرافق العامة بتأكيد توفير خدمات أساسية للمواطنين، وتلبي احتياجات حيوية في حياتهم مثل الماء، النظافة، الغاز، والنقل، وغيرها. ونظرًا لأهمية هذه الخدمات وتكرارها، يجب أن تعمل المرافق العامة بشكل منتظم ومستمر، دون أي انقطاع أو توقف. أي توقف، حتى لو كان لفترة قصيرة، يعتبر إخلالًا بالأساسيات، لأن استمرارية الخدمات العامة ترجع إلى الاستدامة العامة للدولة واستقرار سلطاتها المركزية والمحلية ومؤسساتها.

2- معيار المساواة: وهو تقديم الخدمة في المرفق العام لكل من تتوفر فيه شروط الاستفادة منها دون تمييز في العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الثقافي، وهذا ما تجسده المواثيق الدولية وإعلان حقوق الإنسان والدساتير على المساواة أمام القانون بين جميع أفراد المجتمع، وهذا ما يتعلق بسير المرفق العام.

3- معيار التطور: إن هذا المعيار يتمثل في مسايرة الخدمة العمومية لتطور المجتمع في جميع المجالات وتلبية احتياجات طالبي الخدمة.

4- معيار الشمولية: يعتبر معيارا هاما للخدمة العمومية مكفولا لكل أفراد المجتمع وذلك على أساس الضرورة وعليه تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها حسب الشروط القائمة وقدراتهم ومستوياتهم.

5- معيار المجانية النسبية: على ضوء ما جاء في معيار المساواة، فإن تقديم الخدمة يصبح مختلفاً من فرد لآخر وذلك على حسب المستوى المعيشي والدخل الفردي. فهناك بعض الخدمات تكون مجانية للجميع كالصحة والتعليم وغيرها المحددة قانوناً، وهناك خدمات تكون بالمقابل.

6- معيار الفعالية: إن توفير بعض الخدمات العمومية في جميع مناطق الدولة التي بها عجز في منطقة دون أخرى، كمجال النقل والكهرباء وغيرها من الخدمات التي تساهم في تهيئة وتنمية هذه المناطق، يكون أكثر فعالية.

7- معيار التضامن: بما أن الخدمة العمومية تعبر عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين، فإن الدولة تقوم بتجسيده ميدانياً، وذلك حتى تقضي الدولة على ظاهرة الفقر والحرمان والتقليص من الفوارق الاجتماعية بين الأفراد التي تنجم عن ضعف الدخل أو الإعاقة أو غيرها من العوامل.

رابعاً: الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية

أخذت فكرة تحسين الخدمة العمومية في الجزائر حيزاً هاماً من الاهتمام لدى الباحثين والعمل الجاد لدى السلطات العمومية للنهوض بالخدمة العمومية وهذا ما تجلّى في النصوص التشريعية والتنظيمية المجسد لذلك والتي بدورها واكبت هذا التطور وسنوضح الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال الأحكام التشريعية (الفرع الأول)، والأحكام التنظيمية (الفرع الثاني)، والأحكام التشريع الفرعي المتمثلة في التعليمات (الفرع الثالث) .

1- الأحكام التشريعية:

1-1- الدستور: لقد جاء في المادة 99 من التعديل الدستوري القانون 16-11 المؤرخ في 6 مارس سنة 2016 والتي في تنص على أن من صلاحيات الوزير الأول، السهر على حسن سير الإدارة العمومية ويتجلى ذلك من خلال سنه للمراسيم التنظيمية التي تنظم سير الإدارة العمومية

وتقديمها لعملها على أكمل وجه لخدمة المجتمع ورقية (القانون رقم 16 - 01 المتضمن تعديل الدستوري، 2008).

1-2- أحكام القانون 10-11:

إن قانون 10-11 المتعلق بالبلدية جاء في نص المادة 03 في الفقرة الثانية منها على تساهم البلدية بشكل خاص مع الدولة في إدارة وتطوير الإقليم، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى ضمان الأمن والحفاظ على جودة الحياة للمواطنين وتحسينها. يبرز فكرة تحسين الخدمة العمومية ودور الدولة والبلدية في ذلك (لقانون رقم 11 - 10، 2011).

2-الأحكام التنظيمية

هناك العديد من المراسيم التنظيمية التي جاء فيها فكرة تحسين الخدمة العمومية إلا أننا نذكر أهمها:

1-2- المرسوم 131-88

تجسدت فكرة تحسين الخدمة العمومية في المرسوم التنظيمي 131-88 وذلك فيما نصت عليه المادة 06 منه: تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين. وكذلك نصت المادة 12 في نفس الصياغة في الفقرة الثانية منها: " ترتب الإدارة ... يجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال. وفي هذا الإطار يجب أن تعمم إقامة هياكل ملائمة لاستقبالهم." إن نص المادة 13 جاء في معناه تجسيد فكرة تحسين الخدمة العمومية، وقد ورد فيه ما يلي: يجب أن تنظم هياكل الاستقبال من حيث تجهيزها وتزويدها بالوسائل البشرية والمادية، حتى يمكنها التكفل بالمواطن منذ دخوله رحاب المصلحة أو الهيئة المعنية في أحسن الظروف الممكنة.

قد جاء في القسم الرابع بعنوان التحسين المستمر لجودة الخدمة وفقاً للمادة 21 من نفس القانون: يتعين على الإدارة، حرصاً منها على تعزيز جودة خدماتها بشكل دائم وتحسين صورتها العامة كجهة تمثل السلطة العامة، أن تعمل على تبسيط إجراءاتها وطرق عملها، بالإضافة إلى تنظيم دوائر عملها وتخفيف التعقيدات المرتبطة بها.

2-2- المرسوم الرئاسي 03-16

جسد أيضاً هذا المرسوم فكرة تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال ما نصت عليه المادة 03 في الفقرة الثانية التي ورد فيها أنه يكلف المرصد الوطني للمرفق العام تهدف إلى تقديم اقتراحات

بشأن القواعد والتدابير التي تهدف إلى تحسين تنظيم المرفق العام وفعاليتها، وذلك لتكييفه مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى تلبية احتياجات مستخدمي المرفق العام..

3-2- المرسوم التنفيذي رقم 13-381

جاء في أحكام هذا المرسوم تحديد صلاحيات يتولى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية مسؤولية تحسين هذه الخدمة، وفقاً لما ورد في المادة 2 التي تنص على: "يتولى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية مهمة وضع تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وطرق سيرها، بالتشاور مع الوزراء المعنيين، بهدف تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية وتلبية احتياجات مستخدمي المرفق العام." (المرسوم الرئاسي رقم 16-03 ، 2016)

ومن صلاحيات التي جاءت لتجسيد الخدمة العمومية نذكر منها (المرسوم التنفيذي رقم 13-381، 2013):

- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وآليات عملها.
- اقتراح تدابير تهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية.
- دراسة وتقديم اقتراحات لتسهيل استفادة المواطنين من الخدمة العمومية.
- تعزيز المبادرات الرامية إلى رفع جودة الخدمة العمومية.
- تنسيق جهود تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.
- دعم الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد وتنفيذ برامج تحديث الخدمة العمومية.
- تعزيز وحماية حقوق مستخدمي الخدمة العمومية.
- تشجيع مشاركة مستخدمي المرافق العامة والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.

2-4- المرسوم التنفيذي رقم 14-193

تحدد مواد هذا المرسوم صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري. والتي وضعها المشرع في مجالين مجال الوظيفة العمومية ومجال الإصلاح الإداري وعليه فإننا أخذنا بالصلاحيات الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية والتي نصت عليها المادة 2 من المرسوم كالاتي (المرسوم التنفيذي رقم 14-193، 2014):

خدمة الزبون بالإدارة المحلية الجزائرية في ظل استراتيجية التخطيط

- تحليل القواعد الأساسية المتعلقة بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والمؤسسات العامة، والعمل على إعداد مقترحات بالتعاون مع الوزارات المعنية، بهدف التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات المواطنين.
- المبادرة بتجديد الإدارة العامة وتحديثها من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والتكنولوجيا الجديدة في مجال الإعلام والاتصال.
- دراسة أداء الإدارة العامة وتقييمه، وتقديم اقتراحات تهدف إلى تحسين كفاءتها.
- ضمان التوافق بين احتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري.
- تعزيز كل إجراء يهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- دراسة جميع الاقتراحات والتدابير التي تسهم في تحسين استقبال المواطنين وتوجيههم وإعلامهم.
- دراسة كافة الاقتراحات والتدابير التي تهدف إلى تعزيز الحوار والاستماع لمستخدمي المرافق العامة.

3-التشريع الفرعي

نأخذ في الجانب التشريعي الفرعي أهم التعليمات الوزارية التي جاء فيها الحث والدعوة إلى تحسين الخدمة العمومية لتلبية حاجيات الفرد والمجتمع بأكمله من تعليمات الوزير الأول وتعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية.

3-1- التعليمات الوزارية رقم 1599 / 2011

هذه التعليمات صدرت عن وزير الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 25 ماي 2011، حيث تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية فمن ناحية الوثائق تم تقليص أوراق الحالة المدنية بشكل كبير وإلغاء العديد منها، وكذلك تمديد في مدة الصالحية، وكذلك تسهيل الإجراءات فيما يخص تصحيح الأخطاء. (تعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 0222، 2011).

3-2- التعليمات رقم 321 / 2013

صدرت هذه التعليمات عن الوزير الأول موجهة إلى جهاز قطاع التربية جاء في موضوعها إصلاح الخدمة العمومية في قطاع التربية الوطنية وقد تصدر موضوع تحسين الخدمة والتكفل الفعلي بقضايا المواطن نص هذه التعليمات ويعد من أهم انشغالات الحكومة الوقت الراهن وسائر أجهزتها وإدراج برنامج عمل حكومي لهذا الغرض وسعي كل هيكلها للتقدم السريع للخدمة العمومية وتحسينها

وهذا ما تراه الحكومة فيما يخص قطاع التربية الوطنية الذي يعتبر من أهم القطاعات وكذلك علاقته الكبيرة بالمواطن لاستفادته من خدمات كبيرة في المجال التعليمي من خلال المؤسسات التعليمية وجميع مصالح القطاع وعليه نصت هذه تعليمة ليتكفل هذا الجهاز بانشغالات المواطنين أن يقوم بما يلي (النشرة الرسمية للتربية الوطنية، ديسمبر 2013):

- تحسين استقبال المواطنين وذلك بتشكيل خاليا استقبال دائمة في كل مستويات الإدارة التعليمية وذلك بتكليف موظفين مؤهلين للقيام بالمهمة وتخصيص مكان ملائم لذلك لتلبية متطلباتهم مع الراحة التامة.

- تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها، فيما يخص التقليل من وثائق الملفات المطلوبة وسرعة تنفيذ الإجراءات اللازمة

- التكفل الفعلي بشكاوي الموظفين وانشغالهم في التعامل الفوري معها ومعالجتها ليقدموا عمل أفضل ومردود جيد.

- تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال كاستعمال البريد الإلكتروني في المراسلات والتواصل المباشر على الهواء عن طريق المحاضرة المرئية، استغلال المواقع الإلكترونية مع المتعاملين معها وغيره من العمليات التي تستدعي ذلك.

3-3- التعليم رقم 2393 / 2015

جاء موضوع هذه التعليمية بخصوص إصدار بطاقة التعريف الوطنية التي ورد فيها: أنه في إطار إعادة التأهيل للمرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن، أنه تقرر تحويل إصدار البطاقة التعريف الوطنية من المقاطعات الإدارية والدوائر إلى البلدية، يعد هذا الإجراء إعادة تأهيل المرفق العام وتخفيف الإجراءات الإدارية (تعليمية وزير الداخلية رقم 2393،)

خامساً: جودة الخدمة العمومية في المرافق العامة

إن جودة تقديم الخدمة العمومية من خلال المرافق العامة تعد آلية من آليات تحسين الخدمة العمومية وذلك لأنه كلما كانت جودة الخدمة عالية زاد الطلب عليها وكانت الخدمة المقدمة في صورة أحسن لتلبية احتياجات المواطن وتحقيق المصلحة العامة وتقديمها على أحسن ومنه فإن الهدف الأساسي للمرافق العامة هو تحقيق الجودة في خدماتها وعملياتها وذلك لإشباع رغبات مستعملي المرفق العام

ويعد المرفق العام هو المقدم الأول للخدمة العمومية وآلية هامة من الآليات التي تعمل على تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال ما سطرته السلطات العمومية بتخصيص العديد من المرافق العامة في كل المجالات التي تخدم المواطن والسهر على راحته وتلبية احتياجاته وتطوير المرفق العمومي وتكييفه حسب متطلبات معيشة الفرد وتحقيق المصلحة العامة.

1- مفهوم المرفق العام: هو نشاط تباشره السلطة العامة بقصد الوفاء بحاجات عامة للجمهور (عمار بوضياف، 2007 ، صفحة 307)،

2- كما يعرف المرفق العام في الجزائر : هو نشاط تقوم به السلطة العامة تجاه الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر، أي تحت إشرافها وفي بعض الأحيان هو نفسه الجهاز العمومي الذي يقوم بهذا النشاط لتحقيق المصلحة العامة (ناصر لباد، 2011 ، صفحة 149).

أ- من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الهدف الرئيسي للمرفق العام هو تحقيق المصلحة العامة. ويعتمد المرفق العام على مجموعة من المبادئ الأساسية، والتي يمكن تلخيصها في: مبدأ الاستمرارية ومبدأ المساواة بين المرتفقين.

سادساً: المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرفق العام

1-مبدأ الاستمرارية : ويتمثل هذا المبدأ في تقديم المرفق للخدمات إلى جمهور المنتفعين دون انقطاع أو تعطلي سير المرفق العام، فإن توقف أحد الأجهزة الهامة كالأمن عن أداء مهامه أو مرفق الدفاع سيلحق الضرر الكبير بالمصلحة العامة وبحقوق الفرد، وهذا ما قام به المشرع من الآليات القانونية لضمان أداء الخدمة وانتظامها وعدم انقطاعها وجعل عدة ضمانات نذكر منها:

- الضمانات التشريعية:

- * تنظيم ممارسة حق الإضراب.
- * تنظيم ممارسة حق الاستقالة.
- * عدم جواز الحجز على أموال المرفق العام.

- الضمانات القضائية:

- * نظرية الظروف الطارئة.
- * نظرية الموظف الفعلي.

2- مبدأ المساواة المنتفعين أمام المرفق العام:

وهو تقديم الخدمات دون تمييز تنحدر هذه القاعدة من مبدأ المساواة أمام القانون الذي نجده في أغلب الدساتير بحيث القانون يضع قواعد عامة ومجردة لا تراعى فيها الأشخاص بذاتها ولهذا الجميع سواء وهذا ما ينطبق على المرافق العامة التي تنشأ لفائدة الجميع وتطبق هذه القاعدة على أعوان المرافق العامة ومستعملي هذه المرافق (- حد رضا جنيح، 2008 ، صفحة 298).

3- مبدأ تكيف المرفق العام: يشير هذا المبدأ إلى أهمية تكيف القواعد التي تنظم المرافق العامة مع التطورات التي تطرأ على الاحتياجات العامة ومتطلبات الحياة. وذلك من أجل تحقيق المصلحة العامة من خلال تعديل تلك القواعد، دون إمكانية التذرع بوجود حقوق مكتسبة للمستفيدين من هذه المرافق. (هاني علي الطهراوي، 2009 ، صفحة 317).

لقد كرس هذا المبدأ المشرع الجزائري في العديد من القوانين والمراسيم على سبيل المثال ما تنص عليه المادة 6 من المرسوم رقم 88-131 الصادر بتاريخ 4 يوليو 1988، الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، على ما يلي: "تلتزم الإدارة دائماً بتكييف مهامها وهيكلها لتلبية احتياجات المواطنين، ويجب عليها أن توفر للمواطن خدمة متميزة".

سابعاً: الحق المكتسب للإدارة

تتمتع الإدارة المسؤولة عن تنظيم وإدارة المرافق العامة بقدرة دائمة على التكيف والتغيير، حيث يتعين عليها أن تتبنى أساليب إدارة وتنظيم تتناسب مع طبيعة الأنشطة التي تقدمها، وذلك بما يتماشى مع الظروف والمتغيرات التي يشهدها المجتمع واحتياجات الأفراد المتغيرة باستمرار. ومن تطبيقات هذا المبدأ، يحق للجهات الإدارية المسؤولة عن إدارة المرافق أن تتدخل، عند الحاجة، لتعديل أنظمتها ولوائحها الخاصة بما يتناسب مع المستجدات.

إن محكمة القضاء الإداري المصرية أكدت على ذلك في حكمها الصادر في 10 كانون الثاني من عام 1956 حيث تقول (من المسلم قانوناً إن للجهة الإدارية سلطة وضع الأنظمة التي تراها ملائمة لسير المرافق العامة والخدمات العامة إدارة شؤونها بشكل منتظم وفعال، ولها الحق في تعديل هذه الأنظمة بما يتناسب مع المصلحة العامة، دون أن يحق لأي شخص الادعاء بوجود حق مكتسب في استمرار نظام معين.

إن هذه الاعتبارات تؤدي إلى قابلية التعديل المرفق بالنسبة لأعوان المرفق وكذا مستعمليه.

1- مبدأ إمكانية تغيير المرفق بالنسبة للموظفين

لا يحق لأي من موظفي المرفق الادعاء بوجود حق مكتسب يضمن استمرار نظام معين. أو المطالبة ببقاء نظام معين يحكمهم ألانهم في وضع لائح تنظيمي وأن للإدارة الحق في تغيير أوضاعهم ومراكزهم القانونية بما تراه مناسبا لمواكبة التطور في جهازها الإداري وتلبية احتياجات العامة المتزايدة، وكذلك بالنسبة للأعوان الذين هم في مركز تعاقدى فإن عليهم تطبيق المركز الجديد الذي قرره الإدارة للمصلحة العامة وفي حالة خلل في التوازن المالي أو الخسارة فيحصلون على تعويض نتيجة لهذا التغيير

2- مبدأ إمكانية تعديل المرفق وفقاً لمستخدميه

لا يجوز لمستخدمي المرفق العام الاعتراض على الإجراءات الجديدة التي فرضتها الجهة الإدارية وعليه فإن التعديل أو التغيير الذي طرأ على المرفق ينطبق على مستعمليه، كمطالبة بالبقاء على مجانية الخدمة للمرفق بعد أن رأت إدارة المرفق ضرورة تغيير ذلك.

الجانب الميداني:

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

تعد بلدية أنزجير من البلديات التي انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 بموجب المرسوم رقم: 84-365 المؤرخ في: 1984/12/01. وهي من بين 28 بلدية التي تضمها 11 دائرة من دوائر ولاية أدرار يتواجد بمحيطها 13 قصراً على امتداد 20 كلم.

2- المجال الجغرافي:

تقع بلدية أنزجير في جنوب ولاية ادرار يحدها من الشمال بلدية زاوية كنتة ومن الجنوب بلدية سالي (دائرة رقان) ومن الشرق بلدية تيمقطن (دائرة أولف) ومن الغرب بلدية أم العسل (ولاية تسدوف) تتربع على مساحة 5690 كلم² يتوسطها الطريق الوطني رقم 06. تبعد عن مقر الولاية بـ 95 كلم وعن مقر الدائرة بـ 18 كلم وهي تابعة إدارياً لدائرة زاوية كنتة.

3-المجال البشري: يتشكل المجال البشري من المجتمع الاصلي الذي تجرى على افراده الدراسة، وقد شملت دراستنا مجموعة من المواطنين الذين يتوافدون يوميا على البلدية.

-المجال الزمني : تم انجاز الدراسة خلال شهري ابريل وماي من سنة 2022.

مناقشة وتحليل النتائج:

يتشكل المجال البشري لدراستنا من عينة مكونة من 50 مواطن وقد قمنا بتوزيع الاستمارات عليهم عرضيا في الفترة ما بين 2022/05/05 الى غاية 2022/05/25 حيث يتم توزيع استمارات يوميا للتأكد من الاجابات خلال فترة العمل الصباحية حيث تم احتسابها حسب الجدول التالي:

النسبة %	الاستمارات المرفوضة	النسبة %	الاستمارات المقبولة	النسبة %	الاستمارات المفقودة	النسبة %	الاستمارات المسترجعة	النسبة %	الاستمارات الموزعة
8%	04	88%	44	4%	02	96%	48	100 %	50

1- تحليل خصائص العينة جدول رقم (1) يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	29	65,90%
انثى	15	34,10%
المجموع	44	100%

خلال

رقم (1)

من
الجدول

نلاحظ ان أكبر نسبة من عينة البحث تعود للذكور بنسبة 65.90% وتليها فئة الاناث بنسبة 34.10. ومما سبق يتضح ان فئة الذكور كانت أكثر تمثيلا من فئة الاناث وهذا راجع لخصوصية المنطقة المحافضة فمرتادي البلدية معظمهم من الذكور.

جدول رقم (2) يوضح سن المبحوثين 1

السن	التكرار	النسبة %
15-24	3	6,80%
25-34	20	45,50%
35-45	11	25,00%
45- فما فوق	10	22,70%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ ان أكبر نسبة هي للفئة العمرية من (25-34) سنة بنسبة 45.50% وتليها الفئة العمرية من (35-45) سنة بنسبة 25% بينما تعود أصغر نسبة للفئة العمرية (15-24) بنسبة 6.80%

ومما سبق يتضح لنا ان معظم مرتادي البلدية والمستفيدين من الخدمات العمومية في إطار المخططات الاستراتيجية المقدمة من قبل البلدية هم من الشباب والذين تتراوح اعمارهم من 25 الى 45 سنة ومنه نستنتج ان الشباب هم الأكثر انشغالا بمخططات البلدية فهم الأكثر طلبا للخدمات العمومية على مستوى البلدية.

جدول رقم (4) يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
اعزب	15	34,09%
متزوج	29	65,90%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ ان أكبر نسبة تعود لفئة المتزوجين بنسبة 65.90% وتليها فئة العازبين بنسبة 34.09% في ظل غياب فئتي المطلقين والارامل.

ومن ما سبق يتضح لنا ان مرتادي البلدية من فئتي العزاب والمتزوجين وهذا راجع لكثرة الطلب على الوثائق خصوصا لهم او لأبنائهم كما انهم ينشطون في جمعيات خصوصا المتزوجين والذين تمتاز حياتهم بالاستقرار في مواطن سكنهم.

ومنه نستنتج ان أكبر المستفيدين من الخدمات العمومية المقدمة من قبل البلدية هم من فئات المتزوجين والعزاب.

جدول رقم (4) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2,30%	1	ابتدائي
4,50%	2	متوسط
52,30%	23	ثانوي
40,90%	18	جامعي
100%	44	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين تعود لفئة المستوى الثانوي بنسبة 52.30% وتليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 40.90% في حين نلاحظ ان أصغر نسبة هي لفئة المستوى الابتدائي بنسبة 2.30%

ومما سبق يتضح لنا ان الفئة الأكثر ارتيادا على البلدية للاستفادة من خدماتها من الفئة المثقفة فئتي الثانوي والجامعيين وهذا لوعيهم بالتماشي وخطط البلدية حتى ان من هذه الفئتين ينشطون في جمعيات من شأنها متابعة انجاز خطط البلدية ومدى نجاحها.

ومنه نستنتج ان مرتادي البلدية والأكثر تمثيلا من فئتي الثانوي والجامعي وهذا لان هاتين الفئتين أكثر وعيا بالتخطيط الاستراتيجي للبلدية ومدى قيمة خدماتها.

جدول رقم (5) يوضح الحالة المهنية للمبحوثين

الحالة المهنية	التكرار	النسبة %
عامل	28	63,60%
بطل	16	36,40%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ ان أكبر نسبة تعود لفئة العمال بنسبة 63.60% وتليها فئة البطالين بنسبة 36.40%.

ومما سبق يتضح لنا ان مرتادي البلدية الاكثر تمثيلا هم من فئة العاملين وهذا يعود للوعي والتجربة الذين يتميز بهما العامل مقارنة بالبطل فهو يعمل في تركيبة منظمة ومهيكله وتعمل وفق خطط واهداف يسهرون على تحقيقها وعليه فإن العمال ورغم انشغالهم بعملهم طيلة فترة العمل الا انهم كانوا أكثر ترددا على البلدية.

ومنه نستنتج ان العمال ورغم ارتباطهم بعملهم طيلة فترة العمل الا انهم يحاولون الظفر بخدمات البلدية وعليه فهم أكثر وعيا بالتخطيط الاستراتيجي للبلدية أكثر من غيرهم.

جدول رقم (6) يوضح امتلاك مهارات الحوار في استقبال شكاوي المواطنين

المجموع	استقبال شكاوي المواطنين		امتلاك مهارات الحوار	
	لا	نعم		
21	3	18	التكرار	نعم
47.73%	6.82%	40.91%	%النسبة	
23	7	16	التكرار	لا
52.27%	15.91%	36.36%	%النسبة	
44	10	34	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	%النسبة	

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ ان أكبر نسبة هي 52.27% من فئة من يرون ان عمال البلدية لا يمتلكون مهارات الحوار منهم 36.36 % يقرون بعدم استقبال البلدية شكاوى المواطنين

و15.91% يقرون بعكس ذلك، في حين نجد ان ما نسبته 47.73% ممن يرون ان عمال البلدية يمتلكون مهارات الحوار نجد منهم نسبة 40.91% يرون ان البلدي تستقبل شكاوهم بأسلوب الحوار الراقي ونسبة 6.82% ممن يرون العكس.

ومما سبق يتضح لنا ان فئة من يرون ان عمال البلدية لا يمتلكون مهارات الحوار في حين شكاوهم تستقبل وهذا راجع لنوعية الخدمة المخطط لها فهي خاضعة للقواعد العامة ولا تخضع لنظام الجودة والتنافسية فاستقبال الشكاوى حق كفله القانون اما الضغط الذي يتعرض له عمال البلدية نتيجة تزايد اعداد المواطنين وطريقة تعاملهم مع الاعوان هي من تجعل العمال يفتقدون مهارات الحوار. ومنه نستنتج ان البلدية تستقبل شكاوي المواطنين بخصوص الخدمات التي تقدمها هو مخطط له غير انعمالها يفتقدون الى مهارات الحوار ما يؤثر على التخطيط الاستراتيجي وتقديم خدمة نوعية كما يريوها المواطنين.

جدول رقم (7) يوضح امتلاك الامكانيات الضرورية لخدمة المواطن بقياس الخدمات العمومية

قياس الخدمات العمومية	امتلاك الامكانيات الضرورية لخدمة المواطن		الاجموع
	نعم	لا	
نعم	التكرار	22	34
	%النسبة	50%	77.27%
لا	التكرار	6	10
	%النسبة	13.64%	22.73%
الاجموع	التكرار	28	44
	%النسبة	100%	100 %

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ ان أكبر نسبة تعود لفئة من يرون ان البلدية تمتلك الامكانيات الضرورية لخدمة المواطن بنسبة 77.27% حيث نجد ما نسبته 50% من هاته الفئة يرون انها غير انها لا تمتلك الامكانيات الضرورية لهاته الخدمة وفق ما هو مخطط له وتليها نسبة 27.27%. يرون ان البلدية تقوم بقياس الخدمات المقدمة للمواطن كما انها تمتلك الامكانيات والميكانزمات الضرورية في حين نجد ان أصغر نسبة هي 9.09% يرون انها تمتلك الامكانيات الضرورية غير انها لا تقوم بقياس خدماتها.

خدمة الزبون بالإدارة المحلية الجزائرية في ظل استراتيجية التخطيط

ومنه يتضح لنا ان من يرون البلدية تمتلك الامكانيات الضرورية كانوا أكثر تمثيلا وهذا راجع لسياسة الدولة وتزويد البلديات بكل الامكانيات الضرورية التي من شأنها خدمة المواطن كما ان البلدية ملزمة بقياس الخدمات وفق ما يقتضيه التخطيط الاستراتيجي او لمقارنة النتائج بما هو مخطط له غير ان هاته الخدمات تبقى كلاسيكية وتقليدية تفتقد الى المرونة والجودة. ومنه نستنتج ان البلدية تمتلك الامكانيات والمؤهلات التي من شأنها خدمة المواطن، كما انها تقيس كل هاته الخدمات لمقارنتها بما تم التخطيط له حيث يبقى هدف البلدية تقديم خدمات عمومية مجانية لفائدة الصالح العام.

الجدول رقم (8) الاجراء المتخذ في حال تعطل او تأخر الخدمة العمومية بما يتماشى وشكاوي المواطنين

المجموع	استقبال شكاوي المواطنين		الاجراء المتخذ في حال تعطل او تأخر الخدمة العمومية	
	لا	نعم		
14	3	11	التكرار	عقوبة تأديبية
31.82%	6.82%	25%	%النسبة	
3	//	3	التكرار	تعويض المواطن
6.82%	//	6.82%	%النسبة	
12	3	9	التكرار	الاجرائين معا
27.28%	6.82%	20.46%	%النسبة	
15	2	13	التكرار	اجراءات اخرى
34.08%	4.54%	29.54%	%النسبة	
44	8	36	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	%النسبة	

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ ان اكبر فئة هي لمن يرون ان الاجراءات التي تتخذ ضد عمال البلدية في حال تعطل او تأخر الخدمة الاجراءات الاخرى دون العقوبة التأديبية او تعويض المواطن المتضرر بنسبة 34.08% حيث نجد ان نسبة 29.54% من هاته الفئة يقرون باستقبال شكاوهم غير ان العقوبات تطبق بصيغة اخرى وتليها نسبة 25% يرون ان البلدية تتخذ اجراءات تأديبية في حق عمالها بحسب الشكاوى نجد ان اصغر نسبة هي معدومة اذ لا تستقبل الشكاوى ولا تعوض

المواطن وتليها نسبة 4.54% يرون ان البلدية لا تتخذ الاجراءات الاخرى الغير متضمنة بالقواعد والاحكام القانونية.

ومما سبق يتضح لنا ان البلدية نادرا ما تعوض المواطنين المتضررين جراء الخدمات العمومية حيث تتقبل شكاوي المواطنين وتجمع بين اتخاذ اجراء العقوبات التأديبية واجراءات اخرى وهذا لتمكين البلدية من حماية موظفيها كما انها تعمل على معاقبة المخالفين وارضاء المواطن والسهر على تلبية احتياجاته العمومية حيث تقتصر على النقل من مصلحة الى اخرى او من منطقة الى منطقة اخرى او الاجبار على وقت العمل او التغيير في نظام العمل الخ.

ومنه نستنتج انه في حال تعطل الخدمة العمومية المقدمة من قبل البلدية وحتى لا تؤثر على مخططاتها تقوم بإجراءات ردعية لعمالها بحسب جسامه التعطل او التأخر ولا تلجأ الى تعويض

جدول رقم (9) يوضح مدى تأثير محدودية خبرة بعض العاملين على تحسين الخدمة العمومية

4-2

المجموع	السعي الى تحسين الخدمة العمومية			تأثير محدودية خبرة بعض العاملين	
	لا تسعى لتحسينها	خطط وبرامج	تحفيز العاملين		
21	2	15	4	التكرار	نعم
48.54%	4.54%	34.09%	9.90%	%النسبة	
23	6	13	4	التكرار	لا
52.07%	13.63%	29.54%	9.90%	%النسبة	
44	8	28	8	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	100%	%النسبة	

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ ان أكبر نسبة تعود لفئة من يرون ان محدودية خبرة بعض العاملين لا تؤثر بنسبة 52.07% حيث نجد ان ما نسبته 34.09% من فئة الذين يرون ان محدودية خبرة بعض العاملين تؤثر على الخدمة العمومية وتسعى البلدية الى الحد منها باستعمال خطط وبرامج اخرى وتليها من يرون العكس بنسبة 29.54%. ونجد ايضا ان أصغر نسبة هي 4.54% تعود لمن يرون ان محدودية خبرة العاملين تؤثر على الخدمات العمومية وفق ما هو مخطط له والبلدية لا تسعى لتحسينها.

ومما سبق يتضح لنا ان من يرون ان محدودية خبرة العاملين تؤثر على الخدمة العمومية والبلدية تسعى الى الحد منها بتفوق بسيط على من يرون عكس ذلك وهذا راجع الى الوتيرة التي تنفذ بها البلدية خططها وبرامجها اذ ورغم محدودية خبرة العاملين الا ان هناك سعي لتحسين الخدمة العمومية وقف البرامج المسطرة والمخطط لها.

ومنه نستنتج ان البلدية تسعى لخدمة عمومية داخل الإطار المخطط له في ظل محدودية خبرة بعض العاملين، غير انها بوتيرة لا تتماشى مع رغبات المواطن رغم رضى المواطن الطفيف وعليه فان البلدية تسعى بما هو متاح لتقديم خدمة عمومية في إطار التوقعات.

الخاتمة:

من خلال ما سبق نستنتج ان اغلب من يرتاد درا البلدية طلبا لخدمات عمومية هم من جنس الذكور الشباب البالغين بين سن 25-45 خصوصا المتزوجين من فئات التعليم الثانوي واهلهم عمال ينتمون الى مرافق عامة تقع على ارض البلدية، وهاته الاخيرة يجب وضع مخططات استراتيجية من شأنها ان تنوع الفئات المستفيدة من الخدمات العمومية المخططة.

ان للتخطيط الاستراتيجي القبلي دوره الكبير في تنفيذ الخدمات العمومية من خلال توظيف عمال اكفاء ذوو خبرة ودراية ومن ابناء المنطقة، كما يكمن دوره في تحقيق برامج الدولة عبر ملف التشغيل عقود الادمج عقود ما قبل التشغيل الشبكة الاجتماعية... الخ والاستفادة من خبراتهم المستفيدين من البرامج المذكورة سلفا، وتسخير جميع الامكانيات المتوفرة لتقديم خدمات نوعية من شأنها ان تعطي دفعة نوعية للمخططات وتحقيقها ليعطي انطلاقة صحيحة لما يسمى بالتخطيط البعدي.

التخطيط البعدي هو أحد انواع التخطيط وهذا انطلاقا من الوقوف على شكاوي المواطنين واستغلال الامكانيات المتاحة كما انه لا يتم الا بقياس الخدمات العمومية المخطط لها مسبقا وهذا لمراجعة او السير قدما بهدف تحسينها والرفع من قيمتها وجودتها بتدريب العمال وخلق جو اتصالي بين العمال والعملاء بهدف تحقيق المساواة في الاستفادة من المخطط الإستراتيجي.

غير ان تلك المساواة المنشودة لا يمكن تحقيقها بصفة مطلقة بسبة 100% وهذا راجع لاختلاف طلبات الخدمات العمومية ومستواها واختلاف انشغالات المواطنين، كما ان نظام عمل

موظفيها مختلف ما يؤدي الى فوارق في تأدية الخدمات العمومية، ولا يمكن تسليط عقوبات تأديبية موحدة في ظل ما تمليه القواعد القانونية المعمول بها

قائمة المراجع:

أ- الكتب

1. - حد رضا جنيح . (2008). القانون الإداري ، الطبعة الثانية . سوسة: مركز النشر الجامعي ، .
2. السكارنة، ب. خ. (2010). " التخطيط الإستراتيجي ". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
3. الكرخي، م " . (s.d.). التخطيط الإستراتيجي -المبني على النتائج . دولة قطر: دار ثقافتى هويتي للنشر والتوزيع.
4. خالد محمد بني حمدان، ادريس، وائل محمد. (2009). ، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر -" ، عمان: الطبعة العربية، البازوريا العلمية للنشر والتوزيع،.
5. خيرالدين، غسان مدحت. (2012). مدخل إلى الفكر الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
6. داداي، ع. ن " . (2001). الإدارة والتخطيط الإستراتيجي " . بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. عمار بوضياف . (2007). الوجيز في القانون الإداري . ار جصور للنشر و التوزيع ،الجزائر، الطبعة الثانية.
8. محمد الصيرفي . (2008). التخطيط الاستراتيجي . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1.
9. ناصر لباد . (2011). الأساس في القانون الإداري . الجزائر : ، دار المجدد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، .
10. هاني علي الطهراوي . (2009). القانون الإداري (ماهية القانون الإداري ، التنظيم الإداري - النشاط الإداري) . عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط01.

ب- المقالات

11. أحمد ، ب & ، حازم علي، أ . (s.d.). معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10 .

خدمة الزبون بالإدارة المحلية الجزائرية في ظل استراتيجية التخطيط

12. العربي بوعمامة. (ديسمبر ، 2014). الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد9، .
13. حسن مختار حسين .(2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، القاهرة: مجلة كلية التربية، عدد 6.

ج- الاطروحات والمذكرات

14. ادل منصور سليمان لوح " .(2007). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة :رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.
15. باب منال. (2007). دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية — دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأجهزة القياسية والمراقبة(AMC) ،، ملكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي. (سطيف -" ، جامعة مسيلة.
16. رحب، ط. ا" .(2005). واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات —دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة . "الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، .
17. ضريفي نادية .(2007/2008). المرفق العام والتحولات الجديدة . كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 : مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العمومية.
18. غازي، ا. ف" .(2011). متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . "الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمني
19. حاكمي حمزة، .2016/2015. (إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر . كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة: مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العالقات الدولية تخصص السياسات العامة والتنمية.

د. النصوص القانونية

20. القانون رقم 16 — 01 المتضمن تعديل الدستوري .(2008) . المؤرخ في 03 جمادي الأولى عام 1620 الموافق 3 مارس سنة 2020 ، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 14 ، .الصادر بتاريخ 27 جمادى الأولى عام 1429 هـ.
21. المرسوم التنفيذي رقم 13-381. (2013). المؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر 2013 يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، . ج ر، ع 59 المؤرخة في 20 -11-2013.

22. المرسوم التنفيذي رقم 14-193. (2014). ، المؤرخ في 05 رمضان عام 1435 الموافق 03 يوليو 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، العدد 41، .الجريدة الرسمية الجزائرية المؤرخة في 8 رمضان عام 0162.
23. المرسوم الرئاسي رقم 04-202. (2012). المؤرخ في 2012/12/11 تضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العمومية، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 2011/01/31، .الجريدة الرسمية العدد 68 المؤرخة في 12/16.
24. المرسوم الرئاسي رقم 16-03 (2016). يناير 07. (المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، المؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق .الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المؤرخة في 3 ربيع الأول عام 1437 هـ الموافق 13 يناير 22016.
25. النشرة الرسمية للتربية الوطنية). ديسمبر 2013. (العدد 546، المديرية الفرعية للتوثيق التربوي مكتب النشر، . المنشور رقم 398 المؤرخ في 30 نوفمبر 2013 ص 07.
26. تعليمية وزير الداخلية رقم 2393، - (s.d.). تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات .
27. تعليمية وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 0222. (2011). ، المؤرخة في 25 ماي 2011 ، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية و الإجراءات تحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية .
28. لقانون رقم 11 - 10. (2011). المتعلق بالبلدية ، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو .