

## سلوكيات الإدارة الجزائرية في علاقتها بالمواطنين

الدكتور: السعيد كليوات

أستاذ محاضر-ب-

جامعة محمد بوضياف المسيلة

### مقدمة:

لقد ركزت الدراسات الحديثة للبيروقراطية على مؤشرات العنصر البشري وسلوك البيروقراطيين والطابع الثقافي والحضاري للمجتمع . كما اهتمت نظريات السلوك التنظيمي بالظاهرة الإدارية عن طريق " منظار شامل يتجاوز الفرد والجماعة وينطلق لدراسة السلوك وتغييره لتحقيق أهداف الإدارة عن طريق قيادة التغيير" <sup>1</sup> .

ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد من الاهتمام بسلوكيات الإدارة، بل لقد أكد أيضا رواد المدخل السلوكي (النفسي-الاجتماعي) على الحقيقة الاجتماعية لمختلف المنظمات الإدارية . و انطلاقا من هذا الأساس العلمي كانت الإدارة الجزائرية إحدى المنظمات الإدارية العامة التي تشكل لدى أفرادها مجموعة من السلوكيات متأثرة في ذلك بسلوك الأفراد في بيئتهم الاجتماعية، غير أن تلك السلوكيات تنسب إلى الإدارة باعتبارها شخصا معنويا .

وانطلاقا من ذلك كيف تؤثر سلوكيات الإدارة الجزائرية على درجة مشاركة المواطنين ؟

و انطلاقا من الإشكالية البحثية السابقة فإنه لا ينبغي لأي باحث حصيف وهو يعالج هذا الموضوع أن يتناسى الرؤية المنهجية التي تمكنه من استقراء سلوكيات الإدارة الجزائرية ومدى تأثيرها على درجة مشاركة المواطنين.

وعلى هذا الأساس وظفت بعض المناهج والاقترابات النظرية والتي تعتبر طرائقا لوصف وتحليل الظواهر الاجتماعية عموما . ولهذا سنركز على بعض المناهج والاقترابات التي تناسب موضوعنا ومنها :

### أ- المنهج الوصفي:

في سياق موضوعنا شكل المنهج الوصفي خطوة ايجابية في تحليل وتفسير متغير سلوكيات الإدارة الجزائرية ومدى تأثيرها على درجة مشاركة المواطنين، لذلك يعتبر هذا المنهج طريقة من طرق التحليل العلمي وتنظيم للظاهرة المدروسة ووصف لها وجمع للمعلومات وتحديد للمشكلة وتقديم للظاهرة.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر . ط1، دم ن : د د ن، 1993، ص282.

### ب- الاقتراب السلوكي:

يعتبر الاقتراب السلوكي نتاجاً لتأثيرات دراسات علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي على دراسات الإدارة العامة . وذلك لأنّ محاور اهتمام هذا الاقتراب هي دراسة الأبعاد النّفسية والاجتماعية لأداء المنظمات الحكومية من حيث العوامل المحرّكة لسلوك الأفراد العاملين فيها، أو تلك التي تحكم ما يتخذ من قرارات وأنماط القيادة وأثرها على بناء وأداء الأجهزة الحكومية والتفاعلات الاجتماعية بين المنظمة الإدارية وأفراد المجتمع .

وقد وظفت هذا الاقتراب لأنّه يركز ويؤكّد على الحقيقة الاجتماعية للمنظمات العامة وكذا الاهتمام بالسلوك والتنظيم غير الرسمي في التأثير على بناء وأداء المنظمات العامة.

من البديهي أن سلوك الإدارة في الدول النامية يختلف شكلاً ومضموناً عن سلوك الإدارة في الدول المتقدمة وذلك لأنّ "الدولة الأوروبية الحديثة قامت بناء على انقطاع تاريخي مع الدولة الأوروبية القديمة، أما بنية الدولة في العالم الثالث فهي موصولة بالماضي القديم الذي يحدد ملامحها ويؤثّر في سلوك نخبتها وبيوّجه سياستها"<sup>1</sup> .

وتأسّيساً على ذلك فإن سلوك الإدارة الجزائرية في علاقتها بالمواطنين، إنما يظهر من خلال رغبتها في توضيح أهدافها العامة والخاصة عن طريق منظومتها القانونية وعدم النظر إلى المواطنين على أنّهم مجرد منتفعين ينتظرون خدمات الإدارة .

لذلك فالقانون الإداري عموماً والقانون الإداري الجزائري خاصّة يرتكز على معياري التنظيم الإداري والنشاط الإداري، هذا الأخير الذي يظهر سلوك الإدارة في جملة من الأفعال والتصرّفات القانونية أو في مجموعة من الممارسات الإدارية السلبية .

وعلى هذا الأساس شكل محور وضع القوانين وتحديد أهداف الإدارة الجزائرية، المعيار الأساسي والقيمة المركزية التي تؤدي إلى مشاركة أو عدم مشاركة المواطنين في تسيير الإدارة.

والملاحظ في هذا السياق أنّ الإدارة الجزائرية قد عرفت العديد من الإصلاحات الإدارية سواء في ظل نظام الحزب الواحد أو فترة نظام التعددية الحزبية، غير أنّ ما ميز هذه الفترات التاريخية هو كثرة القوانين والأنظمة التي تحكم الإدارة الجزائرية، ناهيك عن الغموض الذي يشوبها في صياغة التشريعات المختلفة .

ومما لاشك فيه أنّ هذه الكثرة والتعدد في القوانين تؤدي إلى عدم تفعيل أفراد المجتمع وعدم تمكن المواطنين من متابعتها والإلمام بها كلّياً .

<sup>1</sup> - صالح السعدي، « تكوين سلوكيات النخب في المشرق العربي ». (رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2001)، ص 177.

ولا يتوقف التحليل هنا فالتحولات السياسية للنظام السياسي الجزائري في فتراته المختلفة، هي الأخرى أدت إلى بروز تغيرات عديدة في سلوك الإدارة اتجاه مواطنيها . و بالمقابل شكل السلوك التنظيمي للأفراد - الذي هو جوهر سلوك الإدارة - عاماً مهماً في الجهاز الإداري الجزائري، فمن خلاله يمكن أن يحدث التطبيق الصحيح للقواعد القانونية وتأثيرها الإيجابي على المواطنين، أو أن يحدث العكس أحياناً عند جهل الموظفين بالقوانين إما لعددها أو لقدمها، لذلك يبرز سلوك الإدارة في ممارستها لرقابة صارمة في جميع المستويات الإدارية على "سلوك أعوانها وانضباطهم و يجب أن تتأكد دوماً بأنهم يضطلعون بما يهمهم في كنف احترام حقوق المواطنين احتراماً دقيقاً<sup>1</sup> .

وعلى هذا الأساس تتعدد سلوكيات الإدارة في علاقتها بالمواطنين من خلال تحديد أهدافها العامة التي تسعى لتحقيقها في إطار رسم السياسات العامة للدولة وذلك من خلال :

**أ- إعلام المواطن :**

إن اهتمام الإدارة بما تنشره وسائل الإعلام المختلفة يجعلها تفك أكثر مرة في مختلف القرارات التي ستتخذها ومدى تأثيرها على درجة مشاركة المواطنين لذلك عليها أن " تطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تسطرها وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر والإعلام"<sup>2</sup> .

**ب- استقبال المواطنين :**

إن العلاقة الجدلية القائمة بين الإدارة الجزائرية ومواطنيها، تتحتم عليها توجيه المواطنين وحثهم على مختلف الإجراءات الإدارية الضرورية عند تقديم الخدمات العامة، وذلك عن طريق تنظيم هيكل خاص بالاستقبال، وموارد بشرية ذات كفاءة ومعرفة بالقطاع، بالإضافة إلى الخصائص الإنسانية .

**ج- استدعاء المواطنين :**

من العوامل التي تبرز دور الإدارة وسعياً إلى تحقيق أهدافها العامة هو حرصها على سلامة مواطنيها وعلى تقديم الخدمات العامة لهم، غير أن سلوك الإدارة أحياناً يدفعها إلى استدعاء المواطن وذلك وفق الشروط القانونية التالية :

**- اسم المصلحة المعنية بالاستدعاء .**

<sup>1</sup> - ج. ج. د. ش، مرسوم رقم: 88-131، مولى في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطـن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المادة 7.

<sup>2</sup> - ج. ج. د. ش، مرسوم رقم: 88-131، مولى في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطـن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المادة 8.

- اسم الموقع ولقبه ووظيفته .
- تحديد أسباب الاستدعاء والهدف منه .
- عنوان المصلحة المعنية ورقم هاتفها .
- تحديد أيام الاستقبال وساعاته .

و الملاحظ من خلال الشروط السابقة أن نمط علاقات السلطة بين الإدارة والمواطن مبني على أساس التنظيم الرسمي وعلى أساس وضوح العلاقة بينهما .

**د- الديمومة في تقديم وتحسين الخدمات العامة :**

إن الوظيفة التقليدية للإدارة العامة قد بنيت على أساس وظيفة التنفيذ ووظيفة تقديم الخدمات العامة، لذلك فهي تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية بما يتماشى مع المجتمع عن طريق إلزام الموظفين بتأدية واجباتهم وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما وذلك " حرصا منها على تحسين نوعية خدمتها باستمرار وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبرها عن السلطة العمومية " <sup>1</sup>.

وفي السياق نفسه يتجسد سلوك الإدارة أيضا من خلال :

- " توجيه المواطنين عند الضرورة وتقديم يد المساعدة إن اقتضى الأمر للمواطنين الأئمين والمعوقين .

- تقديم جميع المعلومات والمطابعات المطلوبة التي لها علاقة بنشاط المؤسسة ومطلب المواطن .
- السهر على حسن سير المصالح التي لها صلة بالجمهور وعلى الانضباط العام .
- مسک دفتر التظلمات القانوني ووضعه في متناول أي شخص يطلبه " <sup>2</sup> .

و لا يتوقف سلوك الإدارة عند وضع القوانين وتحديد الأهداف بل يتعداه إلى نوع العلاقات الإدارية العامة، التي تعتبر من العوامل المؤثرة على البيئة الاجتماعية وعلى درجة مشاركة المواطنين، لذلك كلما كانت هذه العوامل أكثر موضوعية من جانب الإدارة، كلما أدت إلى رفع مشاركة المواطنين في الشؤون الإدارية .

و تعبير العلاقات العامة في هذا السياق عن تلك العلاقات الأساسية والثانوية التي تجمع بين الإدارة والمواطنين من خلال ما تحويه من مؤثرات وتفاعلات، ولذلك حرص المشرع الجزائري على توطيد هذه العلاقات العامة من خلال تمكين " مصالح الولايات والبلديات أن تتفق مع المواطنين

<sup>1</sup> - ج . ج . د . ش، مرسوم رقم : 131-88، مورخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المادة 21.

<sup>2</sup> - ج . ج . د . ش، قرار مورخ في 4 سبتمبر 1988، يحدد شروط استقبال المواطنين في مصالح الولايات والبلديات وتجهيزهم وإعلامهم، الجريدة الرسمية، العدد 39، المادة 4 .

المعنيين على استعمال وسيلة الهاتف لبرمجة الاستقبالات أو إيراد معلومات وبيانات تكميلية، وكذلك أية إفادات أخرى يمكن أن تساعد على تسوية الملفات والمسائل المطروحة تسوية نهائية وعاجلة<sup>1</sup>. ولأن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تتمكن من استقطاب أكبر عدد ممكн من المواطنين، فقد سعت الإدارة الجزائرية إلى اتخاذ العديد من الإصلاحات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومكافحة ظاهرة الفساد الإداري.

واعتبارا من ذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأكثر أهمية في الإدارة، وذلك لأنها تشكل القيمة المركزية في أي وظيفة من وظائف الإدارة الأخرى. وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية تعبر عن "تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية"<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>3</sup>.

وفي هذا الإطار شكل قانون الوظيفة العامة في الجزائر خطوة نوعية في مجال توظيف وتكوين وتدريب الموظفين، وهذا كله من أجل تكيف سلوك الموظفين مع مقتضيات العمل في الإدارة وخدمة المجتمع أساسا.

و على هذا الأساس بنيت سياسة التوظيف في الجزائر استنادا إلى جملة من الشروط حددها الأمر رقم: 06-03 تتمثل في :

- أن يكون جزائري الجنسية .
- أن يكون ممتعا بحقوقه المدنية .
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتناقض وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها .
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية .
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها .

<sup>1</sup> - ج . ج . د . ش، قرار مؤرخ في 4 سبتمبر 1988، يرمي إلى تيسير مراقبة المصالح المحلية وعلاقتها مع المواطن ، الجريدة الرسمية، العدد 39، المادة 3.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القرني، إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص . عمان : شركة المطبع النموذجية.1990، ص42.

<sup>3</sup> - جمال الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية،2003، ص 16.

أما في مجال سياسة التكوين فيتعين على "الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"<sup>1</sup>. وعن سلوك الإدارة اتجاه المواطنين ركز الأمر رقم: 03-06 على أن الموظف يجب أن يتجنّب "كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة، كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم"<sup>2</sup>.

و عطفا على ما سبق فإن البحث في مدى تأثير سلوك الإدارة على المواطنين، يجعلنا نقوم بوصف تحليلي لسلوك الإدارة، من حيث أنه سلوك تنظيمي ناتج عن قيم التنظيم الإداري، كقيمة التخطيط، وقيمة التنظيم أو أنه نابع من السلوك الثقافي للفرد.

ولذلك فالإدارة الجزائرية تعرف نوعا من الازدواجية بين السلوك التنظيمي والسلوك الثقافي، فإذا كان السلوك التنظيمي يعبر عن تصرفات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، أي أنه يرتبط "بدراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات بهدف الوصول إلى التصرفات والممارسات الأكثر فاعلية"<sup>3</sup>.

فبالمقابل اعتبر فرديك تايلور الثقافة "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"<sup>4</sup>.

إن هذا الوصف العلمي للثقافة يرتبط ارتباطا وثيقا بسلوك الإدارة أو بالأحرى بإدارة الموارد البشرية، وذلك لأن القيم الثقافية التي يكتسبها الفرد من بيئته الاجتماعية أو من بيئته التنظيمية - والتي توصف بالثقافة التنظيمية - تؤثر على سلوكه التنظيمي، ولهذا تلعب الثقافة دورا مهما في إدارة الموارد البشرية من خلال :

- تعلم الثقافة على جعل سلوك الأفراد يتماشى والثقافة التنظيمية الموجودة داخل الإدارة .

- تشكل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للأفراد يمكنهم من تفسير واستشراف ما يحدث في البيئة الاجتماعية .

<sup>1</sup> - ج . ج . د . ش، الأمر رقم 03-06، مؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المادة 104.

<sup>2</sup> - ج . ج . د . ش، الأمر رقم 03-06، مؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المادة 40.

<sup>3</sup> - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت . مصر: دار الفكر الجامعية، 2008، ص 28 .

<sup>4</sup> - أحمد بن نعман، هذى هي الثقافة . الجزائر: شركة دار الأمة، 1996، ص 20.

- تشكل الثقافة بعدها أساسيا في التنبؤ بسلوك الأفراد داخل المنظمة وتحديد مواقفهم اتجاه القيم التنظيمية، فقيمة الوقت مثلاً تعبر عن قيمة التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة وكلها قيم نابعة عن الثقافة .

وبالتالي فإذا كانت القيم السائدة في السلوك الثقافي للموظفين قيماً إيجابية فإنها بالضرورة تنعكس على سلوك الإدارة في التعامل مع المواطنين .

أما إذا حدث العكس في هذه العلاقة الجدلية فإنه مهما تعاظم دور رأس المال الذهني القائم على تكنولوجيا المعلومات والثورة الرقمية ... وانحصار تدريجي في تراجع التفاعل الشخصي بين الأفراد في مقابل تصاعد التفاعل الرقمي أو الإلكتروني من خلال البريد الإلكتروني والصوتي ورسائل الهواتف المحمولة <sup>1</sup>، فإنه حتماً ستنهار الإدارة وتسود القيم السلبية التالية :

- عدم احترام قيمة الوقت وهذا ما ينعكس على قيمة التخطيط داخل الإدارة، وبالتالي يغيب التخطيط قصير المدى - خاصة في التنسيق بين مخططات العمل<sup>\*</sup> التي تقدمها الحكومة سنوياً إلى رئيس الجمهورية والتخطيط متوسط المدى والتخطيط طويل الأجل .

- تفكك نظام الانضباط داخل الإدارة وذلك بعدم احترام النظام الداخلي للإدارة، وتغيير نمط علاقات السلطة بين الرئيس والرؤوسيين وهذا ما ينعكس سلباً على أداء الخدمات العامة .

- اهتزاز صورة الإدارة أو سلوك الإدارة أمام مواطنيها وشيوخ مظاهر البيروقراطية السلبية، من خلال بروز العلاقات الزبونية بين الموظفين بدل العلاقات الوظيفية الرسمية، بحيث أصبح سلوك الموظف محدوداً بعلاقاته الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات الإدارية، لا بكتاباته العلمية وخبرته في الميدان .

و بالتالي " دعمت تلك العائلات سلطتها بهذا النظام الزبوني فهي تسير هذه المؤسسات الوطنية حسب مصالحها الخاصة، حيث أن كل الطاقات البشرية خارج هذه القنوات العائلية تهدر وتعاقب، فهذه التحالفات الشخصية التي لها قواعد أخرى كنفس الجهة، نفس القرية نفس المجموعة، نفس الدفعية الدراسية ... نجدتها على مستوى إدارة مختلف القطاعات "<sup>2</sup>، وهذا ما أدى إلى تغيير نمط العلاقة بين الإدارة الجزائرية - المبنية على نظام العلاقات الزبونية - ومواطنيها والتي تحول فيها المواطنون إلى مجرد رعاعياً أو زبائن أعلنوا الولاء .

<sup>1</sup> - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>\*</sup> في التعديل الدستوري لسنة 2008 تم استبدال مفهوم برنامج الحكومة بمفهوم مخطط عمل الحكومة ، ( راجع في ذلك : ج . ج . د . ش، قانون رقم: 08-19، المؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 63، المادة 80).

<sup>2</sup> - بوزبرة، خليفة، « السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية » . ( الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، إعداد : عبد الحفيظ مقدم، تقديم : عمر صخري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 28-30 نوفمبر 1992 ) . ص 73.

و انطلاقا من السياق السابق فإن كلا من السلوك التنظيمي والسلوك الثقافي يشكلان في الإدارة الجزائرية إطارا للثقافة التنظيمية في أبعادها الاجتماعية المختلفة، لذلك فالثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية وفي واقع الإدارة العربية عموما لم تعرف القطعية مع الإرث الإداري الاستعماري والثقافة التنظيمية التي تشكلت في مرحلة الاستقلال، وبالتالي فهي "مرتبطة بالأطر التقليدية لتنظيم الحياة عموما، وتنظيم العمل خصوصا ... لذلك بقيت الأنماط التنظيمية التقليدية وما تصطحبه من قيم ومعايير وأعراف وعادات سائدة إلى فترة قريبة من الآن" <sup>1</sup>.

وهكذا يتضح واقع الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية وانعكاسها السلبي على أداء الموظفين، وبالتالي انعكاسها السلبي أيضا على درجة مشاركة المواطنين في الإدارة.

لذلك فإن السلوك السلبي للإدارة الجزائرية والذي ميزها لفترات طويلة وما زال كذلك، قد أفرز ما يسمى في أدبيات الإدارة العامة بظاهرة الفساد الإداري، التي نتجت أساسا عن الإساءة في استعمال السلطة لتحقيق المكاسب الشخصية وبداية التحول في الأنماط السلوكية التنظيمية للإدارة إلى السلوكيات البيروقراطية السلبية التي " تبحث عن العمولات والرشاوي والابتزاز للسماح للأفراد الذين هم بلا سلطة ولا دفاع بالحصول على بعض الامتيازات أو تحقيق بعض المصالح الخاصة" <sup>2</sup>.

وبالتالي نتجت ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر عن عدة أسباب أهمها :

- غياب الكفاءات العلمية المتخصصة .

- تدني الرواتب في بعض القطاعات .

- تراكم النصوص القانونية التي لا تعكس فلسفة واحتياجات المجتمع .

- مركزية القرارات وتنامي ظاهرة البيروقراطية داخل الإدارة .

- تبذير النفقات العامة للدولة .

- تنامي ظاهرة المحاباة والإدارة بالأشخاص لا بالأهداف .

- غياب آليات مكافحة الفساد الإداري .

غير أن ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن المشرع الجزائري عكف في العديد من مراحل الإصلاح الإداري على وضع الآليات القانونية التي تحد من ظاهرة الفساد الإداري وتقوم سلوك الإدارة

<sup>1</sup> - كمال بوقرة، « المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ». (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر- باتنة - الجزائر، 2007-2008 )، ص183.

<sup>2</sup> - زايدى بقاسم، « تحسين إدارة الحكم ومحاربة الفساد ». مجلة المستقبل العربي، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، ديسمبر 2008، العدد 358، ص58 .

الجزائرية عن طريق وضع "التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته، وتعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص" <sup>1</sup>.

إن هذه الإجراءات الرامية إلى الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وبالتالي إلى تصحيح العلاقة بين الإدارة الجزائرية ومواطنيها، ارتبطت في الوقت ذاته بتشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وفي هذا السياق يكلف رئيس الهيئة في القيام بمهام التالية :

- إعداد برنامج عمل الهيئة .

- تنفيذ التدابير التي تدخل في إطار السياسة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ... <sup>2</sup>.

و في السياق نفسه أكد المرسوم الرئاسي رقم: 64-12 على ضرورة القيام بكل الدراسات والتحقيقات والتحاليل الاقتصادية أو الاجتماعية، وذلك على الخصوص بهدف تحديد نماذج الفساد وطريقه، من أجل تنوير السياسة الشاملة للوقاية من الفساد ومكافحته<sup>3</sup>.

وعلى الرغم من أن المشرع الجزائري قد أكد على تحليل ودراسة كل الجوانب المتعلقة بظاهرة الفساد - من خلال تقديم التوصيات الالزمة لذلك وتأثيرها عن طريق التشريعات والتنظيمات وكذا على مستوى الإجراءات والممارسات الإدارية الموجودة - إلا أن "ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية لا تساعد على خلق الفعالية، وتحمي نفسها بسلوكيات غير لائقة، وتلحق الضرر بسمعة المؤسسة . وهي تلك الثقافة السائدة في الوسط التنظيمي بالمؤسسة العامة بالجزائر" <sup>4</sup>.

و يمكن أن نخلص في الأخير إلى أن سلوك الإدارة الجزائرية في علاقتها بالمواطنين يعد من العوامل الأكثر أهمية والتي تؤثر على كفاية وفعالية الإدارة الجزائرية، وذلك من خلال تقديم خدمات فعالة وذات جودة تتجسد في ما يلي :

- " يجب أن تتسم الخدمات العامة بالقدر الأقصى من الفعالية والفعالية وبالجودة العالية وأن تقدم بالطريقة الأكثر اقتصادا .

- تقوم الإدارة العامة بوضع الآليات المناسبة لرصد وتقدير فعالية الخدمة العامة بصورة دورية .

<sup>1</sup> - ج . ج . د . ش، قانون رقم: 01-06، مورخ في 20 فبراير 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، المادة 1.

<sup>2</sup> - ج . ج . د . ش، مرسوم رئاسي رقم: 413-06، مورخ في 22 نوفمبر 2006، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفيات سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 74، المادة 9.

<sup>3</sup> - ج . ج . د . ش، مرسوم رئاسي رقم: 64-12، مورخ في 7 فبراير 2012، يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم : 413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الذي يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفيات سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 8، المادة 12.

<sup>4</sup> - عبد الله رابح سرير، «فعالية تسيير المؤسسة : أداة الإبداع» . (ملتقى دولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، البليدة، 18-19 ماي 2011) ، ص 16.

- تقوم الإدارة العامة بوضع آجال تقديم الخدمة العامة واحترامها .
- تضمن الإدارة العامة التكيف المستمر لخدماتها مع الاحتياجات المستجدة للمستخدمين .
- تخذ الإدارة العامة الإجراءات اللازمة لإرساء وتعزيز الثقة بين أعضاء الخدمة العامة والمستخدمين<sup>1</sup> .

وبالتالي على الإدارة الجزائرية أن تعكس مفهوم تقديم الخدمات العمومية لمواطنيها على سلوك وتصرفات موظفيها تجاه المواطنين لفترات طويلة حتى يتم تعميق الثقة بين الإدارة الجزائرية ومجتمعها . وفي هذا السياق عليها أن تلعب دوراً بالغ الأهمية وذلك عن طريق " تحفيز وتنمية الوعي وزيادة الحماس والاهتمام لدى المواطنين بمدى أهمية المشاركة الفعلية بجهودهم الذاتية في تنمية شؤونهم المحلية مع بيان الفرص والوسائل التي يمكن لهم عن طريقها المساهمة في تحمل أعباء ومتطلبات مخططات التنمية المحلية ، وبالتالي تحقيق مبدأ المشاركة الشعبية "<sup>2</sup> .

#### مراجع الدراسة:

1. السعدي صالح، « تكوين وسلوكيات النخب في المشرق العربي ». (رسالة ماجستير في العلوم السياسية وال العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2001).
2. القريري محمد قاسم، إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص . عمان : شركة المطبع النموذجية، 1990.
3. بوقرة كمال، « المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ». (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر- باتنة - الجزائر، 2007-2008).
4. بن نعمن أحمد، هذى هي الثقافة . الجزائر: شركة دار الأمة، 1996، ص 20.
5. بقاسم زايدى، « تحسين إدارة الحكم ومحاربة الفساد ». مجلة المستقبل العربي، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، ديسمبر 2008، العدد 358 .
6. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت . مصر: دار الفكر الجامعية، 2008.
7. مرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003.

<sup>1</sup> - ج . ج . د . ش، مرسوم رئاسي رقم 12-415، مؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي سنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 68، المادة 7.

<sup>2</sup> - رمضان محمد بطيخ، مرجع سبق ذكره، ص 224.

8. سرير عبد الله رابح، «فعالية تسيير المؤسسة : أداة الإبداع». ( ملتقى دولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، البليدة، 18-19 ماي 2011 ).
9. عبد الله المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر . ط1، دم ن : د دن، 1993.
10. خليفة بوزبرة،، «السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية ». (الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، إعداد : عبد الحفيظ مقدم، تقديم : عمر صخري، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 28- 30 نوفمبر 1992 ).
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم: 131-88، مؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27 .
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم: 131-88، مؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27 .
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم : 131-88، مؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27 .
14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 4 سبتمبر 1988، يحدد شروط استقبال المواطنين في مصالح الولايات والبلديات وتوجيههم وإعلامهم، الجريدة الرسمية، العدد 39 .
15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 4 سبتمبر 1988، يرمي إلى تيسير مراسلة المصالح المحلية وعلاقتها مع المواطن ، الجريدة الرسمية، العدد 39 .
16. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-06، مؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 .
17. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-06، مؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 .
18. - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 01-06، مؤرخ في 20 فيفري 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14 .
19. - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 413-06، مؤرخ في 22 نوفمبر 2006، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفيات سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 74 .
20. - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 64-12، مؤرخ في 7 فيفري 2012، يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم : 413 - 06 ، المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الذي

يحدد تشكيلاً للمؤسسة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفيات سيرها،  
الجريدة الرسمية، العدد 8.

21. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 415-12، مؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي سنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 68.

\* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، في التعديل الدستوري لسنة 2008 تم استبدال مفهوم برنامج الحكومة بمفهوم مخطط عمل الحكومة، (راجع في ذلك : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 19-08، المؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 63).