

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



# مذكرة ماستر

الميدان : الحقوق والعلوم السياسية  
الفرع: حقوق  
التخصص: قانون إداري

رقم: .....

إعداد الطالبتين :

حسني يمينة  
جلة جميلة

يوم: 21 / 06 / 2023

## عنوان المذكرة

عصرنة الإدارة العمومية آلية لضمان جودة ونوعية  
الخدمة العمومية في الجزائر

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	فيصل نسيغة
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	موسى قروف
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	محمد توفيق شعيب

السنة الجامعية : 2022 - 2023



بِسْمِ  
اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لقوله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ  
{التوبة/الآية 105}

## شكر و عرفان

الشكر لله تعالى أولا وأخيرا الذي هو أهل للشكر.

نتقدم نحن طالبتي قسم الحقوق بجزيل الشكر والعرفان لكل الأسرة التعليمية بصفة عامة وأخص

بالذكر كل الأساتذة الذين مروا بمشوارنا الدراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة "القطب الجامعي

شئمة"، مبتدئين بالأستاذ المشرف المحترم قروف موسى، الذي عرفناه وقضينا معه فترة من

الزمن ملئها التقدير والاحترام، فجزاه الله تعالى عنا كل خير له ولأهله الكرام، دون أن ننسى

كل أساتذتنا الذين قدروا الطلبة حق التقدير وأدوا ما عليهم من أمانة على أكمل وجه، فكل

الشكر والتقدير لهم جميعا.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للسيدة حسني خديجة تقديرا منا على كل ما قدمته لنا من دعم

ومساعدة في إعداد هذه المذكرة.

# إهداء رحلة جميلة

إلى من قال فيهما الرحمان ذو الجلال والإكرام "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

إلى من كان ولا يزال دعاؤها سر نجاحي أمي أطال الله في عمرها.

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار أبي حفظه الله ورعاه.

إلى من دعمني وساندني في مشواري الدراسي وكان صبورا معي زوجي الغالي.

إلى من أعتمد في حياتي إخوتي وأخواتي الأعتزاء، جعلهم الله ذخرا لي.

إلى رفيقة دربي ومؤنستي الغالية حسني يمينة حفظها الله ورعاها.

وإلى كل من نسيم قلبي ولم ينسهم قلبي.

# مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بموضوع الإدارة العمومية خصوصا بعد اعتماد الاتجاه الديمقراطي من قبل أغلبية الدول في العالم ، والذي أعطى الفرصة الواسعة للمواطنين للمشاركة في عملية إدارة وتنظيم الوظائف المختلفة ، ومن المتفق عليه لدى الجميع أن الإدارة العمومية اليوم تلعب دورا حيويا هاما في حياة كل الدول والمجتمعات مهما كانت طبيعتها، فنشاط الدول وسير أعمالها مرهون في جانب كبير منه بطريقة الأداء الوظيفي لمؤسساتها العمومية، فالمهام العمومية لهذه المؤسسات هي الترجمة الفعلية لمهام الدولة، فالإدارة العمومية تشكل العمود الفقري لكيان الدول والمجتمعات، فعليها أن تتكيف مع التحديات الحاصلة في كافة الأصعدة لأنه كلما زاد تعقيد المجتمع زادت الحاجة فيه إلى وجود إدارة عمومية تقوم على التنظيم والسير الحسن للوظائف من أجل تقديم خدمة عمومية ملبية لحاجات من ينتمون إليها من الأفراد والجماعات، ومع التطور العلمي والتكنولوجي و التسارع في وتيرة التنمية أصبح من الضروري على صانع القرار التكيف مع هذه التطورات ومن ثم ترقية المرافق العامة وعصرنتها مما يؤدي إلى القضاء على الأساليب التقليدية وتحسين الخدمات العمومية لتلبية حاجات المواطن وتقريبها من الإدارة بالاعتماد على نمط الذي يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمة العمومية وجعلها قائمة على إمكانيات متميزة ومتطورة.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى بكل الطرق لإرساء قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات، بالاعتماد على سن جملة من القوانين والتنظيمات والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الالكترونية وذلك من أجل تحسين الأداء وتقديم خدمة أفضل للمواطن للوصول إلى تحقيق رضاه.

### أهمية الموضوع:

#### أولا - الأهمية النظرية:

تعتبر الإدارة العمومية هي العمود الأساسي للدول، وهذا يستدعي بناء إدارة عمومية فعالة وقادرة على تحقيق رغبات الجمهور بكفاءة عالية ودقيقة.

الاهتمام المتزايد بعصرنة المرافق العمومية والخدمة العمومية والتوجه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### ثانيا: الأهمية العلمية:

- دور فكرة عصرنة الإدارة العمومية على مستوى جودة الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية.

- التعرف على مدى نجاعة النصوص الموضوعية التي عنيت بمجالات إحداث التغيير وتطوير كل من الإدارة العمومية و الخدمة العمومية .

- يمكن أن يكون العمل إضافة ووسيلة تساعد من يهمله الأمر للخوض في هذا الموضوع.

- إثراء المكتبة الجامعية في مجال الإدارة العمومية و الخدمة العمومية حتى يسهل الرجوع إليه من طرف المعنيين بمثل هذه الأبحاث.

### أسباب اختيار الموضوع:

إن أسباب اختيارنا لموضوع عصرنة الإدارة العمومية آلية لضمان الجودة ونوعية للخدمة العمومية ، يعود لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية:

#### أولاً- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام و الميول الشخصي للباحث بموضوع عصرنة الإدارة العمومية ومدى انعكاسه على نوعية الخدمة العمومية ومحاولة تقصي جوانبها وإزاحة كل ما هو غامض عنها عن طريق الوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها.

#### ثانياً: الأسباب الموضوعية:

- إن موضوع تحسين الخدمة العمومية عن طريق عصرنة الإدارة العمومية أصبح ضرورة حتمية و شغل الشاغل للسلطات و الدول نظرا لأهميته في مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة ومساهمته في التقدم لتحقيق رضا الجمهور العام.

#### ثالثاً: الأسباب المهنية:

كوننا نحن الطالبان موظفتان بقطاع العدالة الذي يعد قطاع حساس وقد مسته العصرنة وأدخلت عليه العديد من الأساليب الحديثة.

#### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا نذكر منها:

- دربال ياسمينه (آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر) مذكرة  
 ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجيل، قسم العلوم التجارية  
 2020/2019.

- حاكمي حمزة (إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر) مذكرة ماستر، تخصص  
 سياسات عامة و التنمية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015 .

- طلاش فريد، ابكري عبد النور ( أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري  
 الجزائري من 2014 إلى 2019) ، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة  
 مولود معمري، تيزي وزو، 2019/2018.

### الصعوبات المعترضة:

- لضمان تقديم نتائج مفيدة للبحث العلمي كان ينبغي علينا توفير معلومات محينة  
 وبالقدر الكافي بما يتماشى مع عصرنة الادارة العمومية ، وهو العائق الأول في انجاز  
 هذه المذكرة.

- قلة المراجع التي تطرقت بالتفصيل لموضوع عصرنة الادرة العمومية كآلية  
 لضمان جودة ونوعية الخدمة العمومية.

- ضيق الوقت المحدد لانجاز المذكرة نظرا إلى لالتزاماتنا المهنية.

### طرح الإشكالية:

الإشكالية التي يطرحها هذا البحث تتمثل فيما يلي:

كيف ساهمت عصرنة الإدارة العمومية في ضمان جودة ونوعية الخدمة العمومية

في الجزائر ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح بعض الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالإدارة العمومية و الخدمة العمومية؟

- ماهي الطرق المتبعة في تحسين جودة الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة

العمومية؟

- فيما تمثلت مساعي الدولة الجزائرية نحو تحسين الخدمة العمومية؟

## المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير عصرنة الإدارة العمومية على ضمان جودة ونوعية الخدمة العمومية ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التركيز على الوصف الدقيق و التفصيلي للموضوع.

## تقسيم الموضوع :

لمعالجة الموضوع اعتمدنا على خطة ثنائية تتشكل من فصلين :حيث نتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة و الخدمة العمومية و الذي بدوره سنقسمه إلى مبحثين نتطرق في المبحث الأول لمدلول الإدارة العمومية ، و في المبحث الثاني فنتطرق جوانب الخدمة العمومية. أما في الفصل الثاني فسنتناول جودة ونوعية الخدمة العمومية وسبل تحسينها و عصرنتها و الذي بدوره سنقسمه الى مبحثين نتطرق في المبحث الأول منه تحديث الإدارة العمومية ، أما في المبحث الثاني فسنوضح مساعي الدولة الجزائرية نحو تحسين الخدمة العمومية.

**الفصل الأول:**

**الإطار المفاهيمي**

**للإدارة و الخدمة العمومية**

**تمهيد:** تعتبر الإدارة جزءاً لا يتجزأ من التراث العلمي الحضاري و البشري للمجتمعات المختلفة، والتي تطورت بتطور المجالات التي تنشط بها الدولة، فالإدارة العمومية بمفهومها الحديث اليوم تساهم في تقوية الديمقراطية التشاركية من خلال تمكين الجمهور الواسع من ممارسة حقه في الحصول على المعلومة و إبداء الرأي، فالإدارة العمومية هي الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة تتميز بالمجانبة النسبية للمواطن المنتمين الى ترابها، وهذا للوصول الى خدمة نوعية و ذات جودة وكفاءة ملبية و مرضية لحجات الجمهور، و من أجل الاطلاع على جوانب هذا الى موضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

### المبحث الأول: مدخل حول الإدارة العمومية

لقد كانت ولا زالت الإدارة هي العنصر الفعال في نجاح المؤسسات والدول، فتحقيق النمو والاستقرار مرهون بها، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينهما وتسييرها التسيير الفعال بما يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحادثة في عصر العولمة.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية:

### الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية:

لقد اختلفت تعاريف الإدارة اختلافاً واضحاً، ويرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر المفكرين من جهة واختلاف العصور التي تم فيها تقديم هذه التعاريف، إذ أن تعريف الإدارة في العصور القديمة ليس نفسه العصر الحديث، وهذا لما شهدته الإدارة من تطور. فهناك من يعرفها على أنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب.

أو هي عملية تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف الحكومية<sup>(1)</sup>.

(1):زيد منير عبودي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الشروق، 2006، ص

ونورد هنا جملة من تعريفات رواد الإدارة العمومية:

- عرفها فريدريك تايلور **F-Taylor**: في كتابه مبادئ الإدارة العلمية على أنها:

« المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكيد من أنهم يقومون بعمله على أحسن طريقة وأرخصها »

- عرفها ديموك **Dimock**: بأنها:

«تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من العمليات المرتبطة تبدأ بتحديد أهداف الدولة، وإدارة السياسة والمصالح العامة والقانون».

- عرفها دباش **Debbacsh**: بأنها:

« وسيلة لإدارة الأعمال العامة، وهي تشمل على إدارة مجموعة المرافق العامة لتحقيق الأهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية للدولة».

- وعرفها داركر **Drucker**: بأنها:

« عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين ويدير العمال».

- ويرى محمد الصغير بعلي:

أن للإدارة العمومية مفهومين أحدهما شكلي والآخر مادي، حيث يشير الأول إلى مجموع الأجهزة والهيكل القائمة في إطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها (مركزية أو محلية) أما الثاني فيشير إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها هذه الأجهزة رغبة في تحقيق الصالح العام والاستجابة لحاجات المواطنين<sup>(1)</sup>.

- بينما يرى الدكتور عبد الكريم درويش:

إن الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين؛ والواضح من هذا التعريف أن محور العملية الإدارية والأساس

(1): حجام العربي ، مجموعة مؤلفين، الخدمة العمومية و اليات ترقيتها مقاربات نظرية تجارب محلية و عالمية ،

الجزء I درا النشر الجامعي الجديد ، تلمسان الجزائر ، 2020 ص 100،101

فيها هو العنصر البشري وكيف يمكن أن نحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة.

وهذه الحقيقة هي التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة؛ واقتصادية وسياسية من جهة أخرى. ذلك أنه يتطلب في الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأحسن استخدام للإمكانات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري<sup>(1)</sup>.

من خلال التعارف السابقة نصل إلى أنه هناك جمع بين المفهوم المادي للإدارة والمفهوم الشكلي، وهو الأصل بحيث لا يجب إهمال أي جانب لا المادي ولا الشكلي لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض، « يقصد بالإدارة العمومية كل هيئة مركزية أو إقليمية أوكلت إليها السلطة السياسية مهمة تلبية الحاجات والمنافع العامة للمواطنين وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، مهمتها توفير خدمات غير سوقية أو القيام بعملية إعادة توزيع الثروة الوطنية، كما أن الإدارة العمومية تسهر على التنفيذ اليومي للقوانين والعمل على الحفاظ على النظام العام وسير المرافق العمومية بصفة مطردة ».

أو أنها: « علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل بما يخدم الأهداف التنظيمية والأفراد من جهة، وأهداف المجتمع من جهة أخرى وفق أسلوب علمي وعملي يضمن ذلك »<sup>(2)</sup>.

وتتجه أغلب التعاريف إلى أن الإدارة هي العامل الإنساني الذي يدفع البناء التنظيمي وتحركه نحو أهداف محددة<sup>(3)</sup>.

(1): عبد الكريم درويش ، لبلي تكلا، الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974، ص 49.

(2): حجام العربي، مرجع سابق، ص 103.

(3): مشهور ثروت عباس، استراتيجيات التطور الإداري، عمان دار أسامة للنشر، 2009، ص 13.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة العمومية

إن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه منظمة من المنظمات أو مجتمع من المجتمعات يقف خلفه وجود إدارة وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن ذلك وهي التي تأخذ على عاتقها تأكيد واستمرار عمل الخدمات وتدفق الإنتاج وسير الحياة اليومية والعامّة بالمجتمع وتبرز أهميتها فيما يلي:

- أن الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع؛ لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع مختلف.
  - أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا لحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية والزراعية والصناعية الخدماتية.
  - لا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاءة الإدارة في مجالات النشاطات المختلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على تلك الكفاءة<sup>(1)</sup>.
- و الإدارة مهمة لكل من :
- الافراد.
  - منظمات الاعمال.
  - المنظمات الخدمية التي لا تهدف الى الربح.
  - المنظمات الحكومية - المنظمات و المؤسسات الاجتماعية - كافة أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها.

(1): مشهور ثروت ،مرجع سابق، ص 14.

و لا يمكن لأي منظمة أن تحقق الكفاءة و الفاعلية في تحقيق أهدافها و استغلال مواردها بدون وجود ادارة جيدة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص الإدارة العمومية

يمكن أن نميز مجموعة من الخصائص والملاحم المرتبطة بالإدارة العمومية نعددها فيما يلي:

- مسؤولية الموظف الحكومي أمام الجهات التشريعية.
- تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة فالموظف العام يعمل بصفته الرسمية وليس الشخصية.
- الشكل التنظيمي: ويقصد به هياكل الإدارة العامة بمختلف صورها.
- بيئة الإدارة العامة: أهداف الإدارة العامة تتعلق أساسا بالصالح العام وإدارة الشعب، كما أنها مرتبطة تماما بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة.
- المنافسة: ضعف المنافسة لأن العمل في الإدارة مقيد و خاضع لرقابة داخلية وخارجية ولا مجال لحرية التصرف<sup>2</sup>.

كما أن للإدارة العامة خصائص أخرى تتمثل في:

- تحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة.
- خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية العامة بما في ذلك من محددات و فرص.
- ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث مستوى ونوعية الأداء<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>: مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية ، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا دمشق - 2001 ص 29.

<sup>2</sup>: سامية منزر ، زرقة بولقواس: الادارة العمومية في الجزائر و استراتيجية تطبيق الادارة فيها ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية 2020 ص 30.

### المطلب الثالث: وظائف الإدارة العمومية

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية ( إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة اشرافية أو دنيا) وتشمل الإدارة على خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

وفيما يلي نقدم عرضا موجزا لكل وظيفة على حدى:(2)

#### الفرع الأول: التخطيط

وهو عمل متعلق بمواجهة المستقبل وهو على النقيض من الارتجال ويعني التدبير الذي يرمي إلى إعداد خطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة؛ وقد عرفه الدكتور عبد الفتاح حسن على أنه « التحديد المسبق لأسلوب العمل تحقيقا لهدف معين » والتخطيط وأيا كان نوعه أو مجاله يخضع لمجموعة من المبادئ حتى يكون سليما ممكن التنفيذ منها:

- قيام الخطة على أساس هدف واضح ومحدد.
- قابلية الأهداف الموضوعية للتحقيق في إطار الوسائل المتاحة.
- أذ يراعى عند إعداد الخطة تقدير الإنتاج القومي - حجم قوة العمل - معدل نمو وحجم الاستهلاك - حجم المدخرات- الصادرات والواردات.
- وجود الجهاز الإداري اللازم لتنفيذ الخطة.
- عدم تنفيذ مشروعات الخطة دفعة واحدة بل يجب تقديم بعضها على البعض آخر(3).

(1): أيمن عوده المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، 2010. ص 23.

(2): عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 18.

(3): حسين عثمان، محمد عثمان، دروس في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1990، ص 72، 74.

### الفرع الثاني: التنظيم

إن الإدارة والتنظيم عنصران متكاملان وإن كان بينهما اختلاف فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات وتحديد الاختصاصات، بحيث يمكن بواسطة الإشراف والتوجيه تحقيق التنسيق ووحدة الهدف ومن ثم يمكن النظر إلى التنظيم على أنه البناء أو الهيكل العام الذي يحدد العلاقات الرسمية في المنظمات الإدارية.

أما الإدارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف، وهي بذلك تختص بالسلوك داخل المنظمات أي داخل البناء أو الهيكل<sup>(1)</sup>.

ويكون التنظيم وفق المراحل التالية:

- 1) تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 2) تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- 3) تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- 4) تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

وبذلك فإن كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية فعملية التنظيم تجعل عملية التخطيط أمرا ممكنا<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثالث: التوجيه

و تتفرد هذه الوظيفة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة، وهي أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط، حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ولقد تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية، ويعرف التوجيه

(1): عبد الكريم درويش، د. ليلي تكللا، الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص 54.

(2): مركز روائع الفكر للتدريب والتطوير، وظائف الإدارة الخمسة، موقع: <https://sa.linkedin.com> تاريخ الزيارة

على أنه « التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها».

وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها:

- اصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين.
- قيادة المرؤوسين من خلال المبادرة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحفيزهم بما يتلائم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية.
- الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.<sup>1</sup>
- ادارة الصراع بين المرؤوسين و القيام بالتغيير الناجح.
- مساعدة الافراد و توجيههم اذا واجهتم مشكلة .

كما نعني بالتوجيه نكاء المدير في كشف قدرات العاملين معه و كسب ثقتهم وولائهم للمنشأة و استخدام مواهبهم في العمل دون تردد أو سلبية و كذلك العمل على تنمية هذه القدرات سواءا بالتدريب أو التعليم من خلال العمل و التقدم المستمر في أداء العمل عن طريق التجويد و التحسين في الأداء.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: التنسيق

يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف و التنفيذ لتحقيق الهدف المحدد، وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري، نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة، أما الاتصال فهو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل ، تتمثل أهمية الاتصال في:

<sup>1</sup>: فرطاس فتيحة، عصرة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين -مجلة الاقتصاد الجديد العدد 15- المجلد 02-2016. ص 308.

<sup>2</sup>: مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 27

- إدراك طبيعة الأعمال والمهام.
- معرفة معوقات العمل والتغلب عليها.
- همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء.
- توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم.
- ترقية الكفاءة الإدارية والعلاقات الاجتماعية.
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تقديم وتلقي المعلومات وتبادل الآراء والأفكار.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: الرقابة

إن وضع برنامج للعمل ثم تحديد المبادئ التي ستتبع عند تنفيذه وتوفير الهيكل التنظيمي الذي يحدد دور كل من العاملين في التنفيذ لا يضمن بالضرورة تنفيذ هذا البرنامج، فقد يتراخى البعض أثناء التنفيذ وقد تتغير الظروف أثناء التنفيذ عن الظروف التي كانت سائدة عند إعداده. وعلى ذلك يتطلب الأمر باستمرار تسجيل ما يتحقق من البرنامج بشكل منتظم ومقارنة ما تحقق بما تم تنفيذه في كل من مجال البيع والإنتاج والتمويل والتكاليف ثم تحليل أسباب الاختلاف بين الأرقام المقدرة والأرقام المحققة وتسمى عملية التسجيل والمقارنة وتحليل النتائج بالرقابة<sup>(2)</sup>.

حيث يمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة غير تحقق الأهداف وتتضمن الرقابة أربع خطوات هي:

- (1) وضع مستويات ومعايير الأداء.
- (2) قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.
- (3) تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

(4) اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ<sup>(3)</sup>.

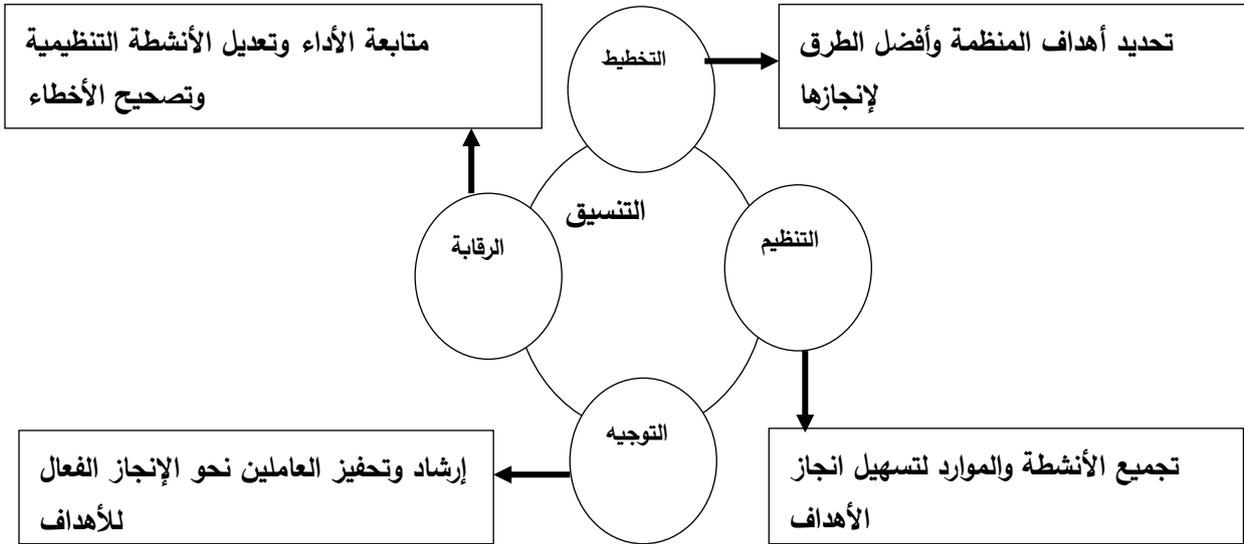
<sup>1</sup> . فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص 309.

(2): عاطف محمد عبيد، أصول التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، 1972، ص، 36.

(3): عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، حلب، 2009، ص 21.

ويبين الشكل الموالي الوظائف الخمسة للإدارة

الشكل رقم 01: وظائف الإدارة



المصدر : فرطاس فتيحة، عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين -مجلة الاقتصاد الجديد العدد 15- المجلد 02-2016. ص 309.

المطلب الثالث: مرتكزات الخدمة العمومية

تستند الادارة في استخدامها للإمكانيات المتاحة لها و للقيام بوظائفها العامة على عدد من المرتكزات ندرجها كالآتي :

1. الانسان : و هو هدف الادارة و عمادها، حيث يعد العنصر البشري المؤهل ذو القدرات الفنية المتميزة و الادارية الجيدة ركيزة رئيسية في الادارة العامة، حيث يجب أن يتمتع العنصر البشري بقابلية التعاطي مع الادارة و كذا القدرة على إجابة التعامل مع أساليب الادارة و أدواتها بكفاءة تهدف لتحسين الخدمة العامة المقدمة.

2. القوانين و الانظمة و تعليمات العمل: و منها ما هو عام يشمل جميع أنواع الوحدات الإدارية و منها ما هو خاص ببعض الوحدات دون غيرها ، حيث أن الإطار القانوني يحدد الحقوق و الواجبات لأطراف المعاملات الادارية والخدماتية.
3. الهيكل التنظيمي و الوحدات الفرعية لكل هيئة إدارية: وهو قاعدة الأساس لأي مؤسسة حيث يتم من خلاله تقسيم المهام و المسؤوليات المختلفة بالإضافة الى تحديد عدد العاملين في كل قسم و ربطه مع غيره من الأقسام و الإدارات، فهو بمثابة رسم تخطيطي للهيكل الداخلي لأي منشأة من خلال تحديد الادوار والمسؤوليات المختلفة و رسم العلاقات بين العاملين و فريق الإدارة داخل المؤسسة
4. الأدوات و المعدات الادارية: حيث أن الإدارة العامة و في إطار تجسيد الدور التي أنشأت لأجله تتطلب مجموعة من الأدوات و المعدات التي يجب توفرها.
- تسمى هذه المرتكزات بالرباعية الإدارية، و لاشك في أن هذه المرتكزات ذات أهمية كبيرة إذ يتوقف على مستواها و أدائها مستوى و أداء الإدارة ذاتها ، لذا لا بد من العناية الفائقة بها و تطويرها بشكل مستمر لكي تكون عامل مؤازرة ونجاح في تحسين الأداء الوظيفي و تقديم الخدمة.
- إن أوجه العناية بهذه المرتكزات متعددة و متنوعة، مثال ذلك مرتكز الانسان يتطلب عناية : مادية، معنوية، سلوكية، ملاكيا(تدريب، تأهيل).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق ، ص 30

### المبحث الثاني: مدخل إلى الخدمة العمومية

تهتم الإدارة بتنظيم الجهود الجماعية، قصد الإستفادة من الموارد المتاحة داخل الدولة؛ فقد شهدت كل الدول ما يعرف بالخدمة العمومية كرابطة بين الدولة والمواطن لذا وجب تسليط الضوء عليها ومعالجتها في ثلاث مطالب كما يلي:

#### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة هدفها الأساسي هو السهر على سد حاجات عامة المجتمع وذلك من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بغرض تحسين المستوى المعيشي للأفراد وتحقيق تنمية اقتصادية، فيما يلي سنقدم تعريف للخدمة العمومية، معاييرها وخصائصها:

#### الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

يصعب إيجاد تعريف موحد لخدمة العمومية و ذلك لتعدد مجالاتها و كذا خصائصها فنجد ممن بين التعارف التي جاءت لتحديد القصد منها :

«الخدمة العمومية هي تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها».

كما يقصد بها مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدول أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز حيث تقوم هذه الخدمة على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين كما أنها عمل رسمي صادر عن المؤسسات والدول ومختلف الوزارات والهيئات ومجالس البلدية ومراكز الشرطة والمحاكم وغيرها.

كما عرفها "ناصر قاسيمي" في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل الخدمة هي: « الفعل أو العمل المنجز من طرف شخص نحو شخص آخر لينتفع به».

وتعريف **Julie bull** الذي يرى « أن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: حجام العربي، مرجع سابق، ص 125

كما عرفها نايف علوان : «هي ذلك التفاعل الاجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، يهدف هذا التفاعل الى تحقيق الكفاءة لكليهما».

و عرفها مدحت أبو النصر: «هي منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجاناً أو نظير مبلغ من المال»<sup>1</sup>

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول أن الخدمة هي مجموعة من العمليات والأنشطة غير الملموسة، تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق المنفعة لهم، والتي تتحقق لهم بعد الحصول عليها من مجالاتها: المجال التعليمي، الصحي، الثقافي، المصرفي، الاجتماعي... وغيره<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني: معايير أو مبادئ الخدمة العمومية

تقوم الخدمة العمومية على مجموعة من المبادئ التي نوردتها فيما يلي:

- **المساواة:** الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز، و هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل أفراد المجتمع على الخدمة العامة و أن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق و إتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء و بصورة عادلة.
- **الديمومة والاستمرارية:** فهي مرتبطة بحاجات المواطنين المتواصلة وهو مبدأ أساسي وجوهري لقيام الخدمة العمومية، حيث يجب أن تتسم الخدمة بالانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.
- **التطور:** ويقصد به مواكبة كل أشكال التطور التكنولوجي كتحديث وسائل النقل العام وطرق تسديد الفواتير.

<sup>1</sup>: بوقاسم أمال، أطروحة دكتورا، تأهيل المرفق العام و تحديات اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013-2016

جامعة الجزائر 3 ص 23

(2): . حجام العربي، مرجع سابق ، 126.

كل هذا لدفع عجلة التنمية وترقية الخدمة العمومية أمام التحديات والمشاكل التي تواجه الخدمة العمومية<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص الخدمة العمومية

للخدمات العمومية عدة خصائص تجعل منها نمط تتميز به عن مختلف الخدمات الخاصة و من أهم هذه الخصائص:

- **تسيير من طرف الدولة و تخضع لرقابتها:** حيث تسيير و تدار من طرف المنظمات العامة على اختلاف أنواعها و نشاطها.
- **عدم التنافسية و استهلاك الخدمة:** تتسم الخدمات العمومية بخاصية عدم وجود ظاهرة الاستهلاك التنافسي، أي يوجد ما يطلق عليه ظاهرة الاشتراك في الاستهلاك.
- **الاستمرارية:** هو مبدأ أساسي للخدمة العمومية فتتميز بالديمومة، ففي حالة الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي يلتزمون بتقديم الحد الأدنى للخدمات فاستمرار الخدمة العمومية يضمن استمرار الدولة.
- **المجانية:** ويقصد بها الحصول على الشيء دون مقابل أو دفع، وفكرة المجانية تكون نسبية في الخدمة العمومية و لا يمكن تعميمها على جميع الخدمات المحصل عليها، إذ يتوقف ذلك على نوعية الخدمة المطلوبة فتقتصر المجانية في غالبيتها على الخدمات الادارية .<sup>2</sup>

كما أضاف الدكتور "سفيان ريميلوي" خاصية:

- **عدم الملموسة:** أي أن هذه الخدمات لا يمكن تخزينها أو بيعها بل هي خدمة يتحقق به مطلب شخصي للفرد في إطار عمومي، وفق ما تلتزم الدولة لتوفيره من خدمات ومصالح إتجاه مواطنيها على المستوى المحلي أو المركزي.

(1): غالم إلهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري، أسس نظرية وآليات التطبيق، تجربة الجزائر، مج 5، ع 2، أكتوبر 2018، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، ص 222.

<sup>2</sup> : بوقاسم أمال، مرجع سابق، ص 36

- قابلية الخدمة للتلف أو التلاشي: وهذا يعود كذلك إلى خاصية عدم قابلية الخدمة للإخضاع لعمليات التخزين أو التدليس.
- عدم تماثل الخدمة: فالخدمة تتغير وتتحوّل وفق الأزمنة والظروف والكيفيات.
- التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها: أي تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وإشباع رغبته بشكل صحيح ومرضي<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع و نظم الخدمة العمومية

#### الفرع الأول : أنواع الخدمة العمومية

بسبب التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها المجتمعات تعددت متطلبات وحاجات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا الأمر الذي أدى على ظهور أنواع عديدة من الخدمات منها:

**1) الخدمات الإدارية:** وهي جميع الخدمات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية؛ الهدف منها ضبط وتنظيم الشؤون الاجتماعية المتعلقة بالمواطنين؛ ولقد تزايدت هذه الخدمات التنظيمية بشكل كبير وهذا باتساع نشاط الأفراد؛ وتعتبر مراكز الشرطة وقوى الأمن والمحاكم ودور القضاء المراكز الهامة والمكلفة بتسيير عمليات الضبط إلى جانب الأجهزة الإدارية المعنية الأخرى ومن الأمثلة على هذه الخدمات:

- ضبط وتنظيم الأحوال الشخصية لأبناء المجتمع.
- ضبط وتنظيم الجوانب الأمنية وحماية الممتلكات من السرقة والاعتداءات والحد من الجرائم.
- ضبط وتنظيم الشؤون التوظيفية لشغل الوظائف الإدارية.

**2) الخدمات الاقتصادية:** وهي جميع الخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي ظهرت هذه الخدمات في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن وتحقيق احتياجاته الأساسية ومن أهمها نذكر ما يلي:

(1): سفيان ريميلاوي، عصرنة الخدمة العمومية المحلية، دراسة في الآليات والتحديات، المجلد 13، العدد 03، 2021، ص 605.

- ضبط وتنظيم الشؤون الاقتصادية و المالية.
- تنظيم وإدارة المؤسسات المالية ومؤسسات الضمان الاجتماعي.
- تنظيم ومتابعة الاتفاقيات التجارية.

**(3) الخدمات الاجتماعية:** وهي كل الخدمات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية للمواطن كالتعليم والصحة وغيرها ومن أهمها:

- افتتاح و إدارة المدارس والمعاهد والجامعات ووضع المناهج وتدريب المعلمين.
- إدارة السياسة الصحية وبناء المستشفيات<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: نظم الخدمة العمومية

تتقسم نظم الخدمة العمومية حسب ما جاء في أدبيات الإدارة العامة الى قسمين :

1. **نظام الخدمة العمومية المفتوحة:** و فيه ينظر الى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم اعداد الفرد لها ، يتفرغ لممارستها طوال حياته العملية ، و تقوم 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 ، و يتميز نظام الخدمة العمومية المفتوح بما يلي:

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

- **مرونة النظام :** ينطوي هذا العنصر على حرية الإدارة في الغاء الوظائف التي لم تعد في حاجة اليها ، فضلا عن منح هذا النظام الحرية للموظف

(1): حسين زاوش، الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية، جامعة تزي وزو، الكتاب الجماعي: الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر. جمعواعداد د. لبيد عماد/ د. موزاي بلال، جامعة سطيف، الجزائر، ماي، 2021.

في سياق البحث عن وظائف أخرى تتلاءم و رغباته و تضمن له عائدات أكبر.

● **اقتصادية النظام:** تشير هذه الخاصية الى أن التعيين في الوظيفة يتم وفقا للإحتياجات الحقيقية كما أن الإدارة في هذا الشأن لها الحق في الإستفادة من العناصر المتخصصة التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى .

2. **نظام الخدمة العمومية المقفل:** تتولى الإدارة في نظام الخدمة العمومية المقفلة عملية إعداد الموظفين و تدريبهم بصورة مستمرة قبل العمل قصد تطوير و تحسين مستوياتهم و استكشاف رغباتهم ، في سياق إستمرارية عمل الموظف في إدارته ، بناءا على التوازن بين الحقوق و الواجبات ، عموما يركز نظام الخدمة العمومية المقفلة على سنيين و هما :

● **السند الاول:** قانون الموظفين الذي يشتم جملة من القواعد التي تحدد و تضبط أوضاع الموظفين داخل المنظمات الحكومية و لإجراءات العمل في الخدمة العمومية.

● **السند الثاني:** حياة ووظيفة 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، و ما يمكن أن يقدمه حول حياته خلال أداءه لوظائفه الكثيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>:يوسف ازورال /ليلي لعجال . دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر - المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية و السياسية سنة 2022 المجلد السادس العدد الاول ص 1521-1522

### المطلب الرابع: صعوبات تحقيق الخدمة العمومية:

يكن التحدي الأبرز أمام تطوير قطاع الإدارة في الإفتقار إلى الفكر التنافسي القادر على مواكبة التطورات المتسارعة في الأدوات الإدارية من جهة، وتوسيع نطاق الخدمات التي تقدمها للغير ومستوى جودتها في آن واحد من جهة أخرى، هذه التحديات يعاني منها و بشكل خاص العالم الثالث، ومن بين أبرز العراقيل التي يتوجب مواجهتها من خلال المنهجية الجديدة للإصلاح الإداري:

- الهياكل التنظيمية والتي تعتمد على المركزية الإدارية و المغالاة في البيروقراطية والروتين والتكرار والافتقار إلى التسلسل الإداري، وعدم وجود التزام وآلية تفويض ومتابعة دقيق، مما لا يتماشى مع الفكر المؤسسي للإدارة الحديثة والحاجة إلى تلبية احتياجات المواطنين وخاصة من ناحية الأداء والفعالية والجودة العالية، وذلك خلافا لنهج تكبير الإدارات العمومية بأنظمة وقوانين لا تتمتع بالمرونة وتسهيل الإجراءات وتبسيط المعاملات.
- وجود عادات وترسبات من النظام المركزي البيروقراطي، والتي لها جذور عميقة في التقليد الإداري على جميع المستويات، وفي طريقة تأدية مهام الموظفين.
- عدم وضوح الحدود الفاصلة للمسؤوليات والصلاحيات داخل الإدارة العمومية ذاتها وفي علاقتها مع غيرها من المؤسسات والأفراد.
- البطء في إعادة النظر بالسياسات والقوانين والأنظمة الإدارية النافذة وتعديلاتها، الأمر الذي يفتح الباب واسعاً أمام الفساد والمحسوبيات في تفسيرها، ويعطل التفاعل الإيجابي مع المواطنين وخاصة في الأمور المعقدة والصعبة أو التي تتطلب مرونة في اتخاذها في وقت يتسرب فيه إداريون غير أكفاء إلى مراكز اتخاذ القرار، مما يضعف ثقة المواطن بالإدارة العمومية ويفتح مجال التهاون الشديد في الأوامر الإدارية والالتزام بتطبيقها.

- التقصير الشديد بوضع برامج تأهيلية وتدريبية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية في الجهات العامة مما يؤدي إلى قصور في الأداء والإنتاجية وضعف تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، وعدم وجود حوافز لاستمرارية التقدم في العمل.
- عدم تناسب مستويات الدخل مع احتياجات الموظفين المعيشية، مما يفتح المجال للفساد وعدم الالتزام بالعمل والتوجه نحو العمل الإضافي خارج الدوام الوظيفي مما يؤدي إلى تفاقم مشكلة البطالة من جهة، وإلى تقصير في أداء وإنتاجية الجهات العامة في الدولة من جهة أخرى.
- ضعف الاستفادة من التكنولوجيا، والبرمجيات ومع ندرة توفرها فهي لا تستثمر بالشكل الأمثل نتيجة سيطرة الأمية المعلوماتية لدى غالبية العاملين في الجهات الإدارية العامة والافتقار إلى الربط الشبكي بين الإدارات وبين الجهات التابعة لها من جهة وضع الوزارات والمؤسسات الأخرى من جهة ثانية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف آلية الإدارة وتعقيد الإجراءات البيروقراطية، والفساد العميق في جميع المستويات، بالتالي تدني الحرفية لدى الكثير من الموظفين ومستوى الخدمة التي يؤدونها<sup>(1)</sup>.

### خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره نقول أن الإدارة العمومية اليوم هي العصب و اللبنة لقيام المجتمعات و بناء سياسات دولها لكونها تشمل مختلف أعمال الحكومة المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التجارية و المالية فهي تهدف إلى تحقيق أهداف عامة و بهذا تكون مفتاح تطور و قيام دولة حديثة تشتمل على شروط التنمية في مختلف الأصعدة و ذلك للوصول إلى تقديم خدمة نوعية تشكل رابطا بين الإدارة العمومية و المواطنين، من خلال الخدمات العامة التي تقدمها هذه المرافق العامة لإشباع حاجات الأفراد و تلبية رغباتهم .

(1): المشكلات والتحديات التي يواجهها قطاع الإدارة العامة، الموقع الإلكتروني mouvoazaf-.com تاريخ الاطلاع

## الفصل الثاني:

جودة ونوعية الخدمة  
العمومية وسبل تحسينها  
وعصرنتها

**تمهيد:**

يقصد بعصرنة الادارة العمومية تلك العملية التي يتم من خلالها محاولة التكيف مع التطورات و التغييرات و التحولات الحاصلة و ذلك باعتماد طرق و أساليب تكنولوجية حديثة تقوم على أنماط متميزة تركز على الجودة و النوعية في بلوغ النتائج، فالإدارة هي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو مدى تخلفها لكونها تستمد قوتها وصلابتها من قوة و صلابة الدولة أو العكس.

و الجزائر كغيرها من الدول الأخرى في العالم تتوفر على إدارات عمومية تعتمد عليها لتحقيق سياستها العامة، و من المعروف أن الإدارة العمومية الجزائرية منذ تحقيق الإستقلال شهدت فسادا بيروقراطيا في أغلب القطاعات الإدارية، الاقتصادية، الصناعي، الصحية و الاجتماعية .... ، مما جعل واقعها يعاني من العديد من الاختلالات في كل النواحي الهيكلية و الوظيفية و حتى القانونية و هو ما شكل عائقا دون بلوغ تقديم خدمة عمومية بجودة و نوعية عالية ترضي المواطنين، وهو ما استدعى ضرورة بناء استراتيجيات واضحة بعيدة عن التسيير التقليدي الذي كرس الرشوة و المحسوبية و غيرها من مظاهر الفساد .

و في إطار ما تقدم نهدف من خلال هذا الفصل الى الكشف عن مدى تقدم الجزائر في مسار تحديث و عصرنة الإدارة العمومية و مدى إنعكاس ذلك على تحسين جودة ونوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن و لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

### المبحث الأول: تحديث الإدارة العمومية:

يتمثل التحديث الإداري في إدخال التحسينات للأساليب والأدوات الإدارية الحالية والتأكد من صلاحيتها على كل المستويات، والسماح بالتقدم الفني الذي يراعي طبيعة الأهداف المراد تحقيقها واستخدام طرق حديثة لاستيعاب المتغيرات المجتمعية وتحقيق التنمية الشاملة<sup>(1)</sup>.

و الهدف من التحديث هو إزالة الخلل الحاصل في النظام الإداري جراء تقادم أساليب الإدارة وعدم مواكبتها لتغيرات بيئتها.

هذا ويرتبط مفهوم التحديث الإداري بصورة وثيقة بالإصلاح الإداري والذي يعرف على أنه « مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات المختصة والمواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن تبني المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة العصري في إطار الإدارة العامة »<sup>(2)</sup>.

كما يهدف التحديث الإداري إلى الوصول إلى الجودة والنوعية للخدمة العمومية و رضا المواطن، وهذا ما سنبينه في المطالب القادمة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة والنوعية في الخدمة العمومية

#### الفرع الأول: مفهوم الجودة و النوعية:

الجودة من المصطلحات التي ارتبطت بالقطاع الخاص والمنافسة كمفهوم اقتصادي مرتبطة بنوعية السلع والخدمات وبخصائص وسمات تجعل من المنتج والخدمة قادرة على المنافسة و إرضاء الزبائن من خلال خصائص تقنية تجعل منها الأحسن.

(1): سيدي محمد ولد محمد محفوظ، الإدارة وإشكالية التنمية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 2001، ص 11.

(2): خالد أسماء، حديدان صبرينة، تحديث العمل الإداري في الجزائر، قراءة في المعوقات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32 عدد 4 ديسمبر 2021، ص ص573-585.

لذلك يمكننا تعريف الجودة و النوعية على أنها « مجموع الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضي المستهلك»<sup>(1)</sup>.

ويعرف جونسن بأن الجودة هي: « القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي يقدم له »<sup>(2)</sup>.  
كما قام الباحث DavidGarvin بوضع جملة من المعايير لتعريف الجودة في عام 1988 وهي عبارة عن :

- مدخل للتفوق.
- مدخل مواصفات المنتج أو الخدمة.
- مدخل رضا الزبون.
- مدخل التصنيع وكيفيات تقديم الخدمة (خالية من العيوب).
- مدخل القيمة (القيمة وتطابقها مع السعر).

ففي إطار البحث عن الجودة ووضع مقاييس دقيقة تم خلق عدة منظمات وطنية ودولية لتوحيد مقاييس الجودة حسب كل سلعة أو خدمة منها المنظمة العالمية للمقاييس.

إذ الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO لا يعني الكمال إنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو حتمية ما، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال.

هذا عن الجودة في القطاع الاقتصادي وفي إطار تحديث الإدارة العمومية أدخل مفهوم الجودة والنوعية في الخدمة العمومية.

(1): قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية، سنة 2012، ص 18.

(2):ضريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الباحث للدراسات القانونية ،جامعة بوضياف المسيلة، العدد 04 ديسمبر 2016 ص ص 134-141.

• الجودة والنوعية في الخدمة العمومية:

إن أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها.

ويقصد بمبدأ النوعية في المرافق العامة أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار ولهذا المبدأ علاقة وطيدة بمبدأ قابلية المرفق للتطور والتكيف حيث هذا التكيف يفرض تحسين النوعية وتطويرها، ويمكن أن ينص على نوعية الخدمة المقدمة بنص قانوني أو في إطار عقود الامتياز، حيث يبين القانون أو العقد نوعية الخدمة المراد تقديمها وكيفيات تحسينها.

فالخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية، صناعية أو تجارية يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد مرتبطة فقط بالقطاع الخاص بل حتى بالخدمة العمومية بسبب دخول الخواص حقل المرافق العامة من جهة وخصوصية تحسين نوعية الخدمة العمومية كوسيلة لإعادة الثقة للمواطن في الدولة من جهة أخرى، بالإضافة إلى المنافسة التي أصبحت حتى الخدمات العمومية محور لها لاسيما الخدمات الصحية والتعليمية والاتصالات...إلخ.

فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة ابتداء من سنوات الثمانينات، إذا أنه يشكل تجسيدا للريشة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الأساس تأتي الريشة من السلطات العمومية في التخلي عن المنطق الكمي والاستجابة للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة، فتغيرت نظرة المرتفق من النظرة له كهبة أو منحة من الدولة إلى نظرة كحق ينتزعه بشروطه الخاصة<sup>(1)</sup>.

(1): ضريفي نادية، مرجع سابق ، ص 134، 140.

• الجودة كقيمة لإعادة الثقة للمواطن في المرافق العامة:

إن تحسين جودة الخدمات العمومية في هذه الفترة جاء كمدخل للإصلاحات التي تبنتها الدولة في جميع المجالات وكمدخل لتجديد علاقة الإدارة بالمواطن بثوب جديد من خلال تحسين جودة ما تقدمه من خدمات قد تكون السبب في تحسين صورة الدولة لدى المواطن.

وهناك العديد من المبررات التي دفعت إلى تبني عنصر الجودة نذكر منها:

- 1- المنافسة وما تقتضيه، خاصة في الخدمات العمومية التي تكلف بها عدة مرافق عامة وخاصة في نفس الوقت أو المرافق المسيرة في إطار عقود الامتياز.
- 2- رضى المرتفقين عن الخدمة العمومية ومنه الوصول للرضى الاجتماعي المعبر عن نجاح السياسات العامة، وقياس رضى الزبون يكون من خلال:

- تقليل الوقت بين وقت طلب الخدمة وتقديمها الفعلي.
- تبسيط عملية تقديم الخدمة.
- التحسين المستمر للخدمة ولمناخ تقديم الخدمة العمومية.
- ضرورة وجود أعوان يعرفون التعامل مع الزبون<sup>(1)</sup>.

- 3- إعادة الثقة للمواطن في المرافق العامة وفي سياسات الدولة وبذلك تحسين علاقته به، لأن الخدمات العمومية في الأخير هي حلقة الوصل بين المواطن والدولة.

- 4- الجودة والنوعية هي مطلب داخلي وخارجي من منطلق التقييمات الدورية لمنظمات دولية تنطلق من تقييم جودة الخدمات العمومية "مثلا ترتيب الجامعات أو المستشفيات يكون أهم معيار للجودة".

(1): أيمن علي عمر، مادة جودة الخدمة العمومية، جامعة القاهرة، 2012/2013.

5- تحسين صورة الدولة تتطلب تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية، وقياس نجاح السياسات العمومية والبرامج يكون من خلال تقييم هذه القيمة "الجودة".

### الفرع الثاني: الجودة والنوعية في المنظومة القانونية الجزائرية:

تبنت الجزائر وتدرجيا مبدأ نوعية وجودة الخدمة العمومية من خلال منظومتها القانونية سواء تعلق الأمر بالخدمات الإدارية أو الاقتصادية، ولعل أهم الخدمات التي عرفت تبني هذا المبدأ هو الحالة المدنية، مرافق الصحة ، والتي هي من المرافق التي ارتبطت في ذهن المواطن بتدني مستوى الخدمات المقدمة، وأهم ما جاء بالمنظومة القانونية الجزائرية في هذا الإطار:

#### • المرسوم رقم 131-88 المؤرخ في: 04 يوليو 1988:

يعد هذا النص قفزة نوعية كونه يعطي تصور والتزامات طرفي العلاقة إدارة - مواطن، وهو من أولى النصوص التي تطرقت للنوعية وأعطى معنى للجودة كمعيار لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، حيث إعترفت المادة الثانية منه على أن المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية يجب عليها حماية حريات المواطن وحقوقه التي أقرها الدستور، فعلى الإدارة حسب المادة ضمان الحصول على الخدمات التي أقرت للمواطن وبالكيفيات التي تحددها القوانين

كما عدد القانون جملة من الإلتزامات على الإدارة الوفاء بها إتجاه المواطن من خلال أربعة أقسام:

- قسم متعلق بالإعلام.
- قسم متعلق بإستقبال المواطنين.
- قسم متعلق بإستدعاء المواطنين.
- التحسين الدائم لنوعية الخدمة التي تقدمها<sup>(1)</sup>.

(1):ضريفي نادية، مرجع سابق، ص137-141.

وهذا ما يوضح الأهمية الكبيرة التي أعطاها المرسوم لمقاربة النوعية للخدمة المقدمة وربطها بالتحسين الدائم، لكن ربط ذلك بالتكليف الدائم لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، حيث نصت المادة 06 منه على " تسهر الإدارة دوما على تكليف مهامها وهيكلها مع إحتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة"

فهذه المادة نصت صراحة على ضرورة الجودة في الخدمة المقدمة من طرف الإدارة، أي التحول من الإلتزام في ضرورة تقديم الخدمة لإلتزام تقديم خدمة عمومية جيدة، وهو تطور نوعي في الجزائر خاصة في الفترة التي صدر فيها النص.

وقد نصت المادة 21 منه على "ضرورة أن تحرص الإدارة على تحسين نوعية خدماتها بإستمرار وتسهر على تحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيرا عن السلطة العمومية"، حيث أعطت هذه المادة تصورا واسع للجودة بعدم الإكتفاء بتقديم خدمة جيدة فقط بل ضرورة الإستمرار الدائم في تقديم الخدمة وبينت الهدف المنشود من تقديم خدمة عمومية ذات جودة هو تحسين صورة السلطات العمومية والدولة بصفة عامة.

كما عدت المواد من 21 إلى 30 هذه الصور والمظاهر التي يمكن أن تسمح لنا بقياس الجودة من جهة وعددها كإلتزامات على الإدارة من جهة أخرى، ولعل أهمها:

- تبسيط الإجراءات الإدارية، والتنظيم الإداري، وإستعمال سبل البريد والهاتف<sup>(1)</sup>.
- إعداد مطبوعات وإستمارات بسيطة ومختصرة ومفيدة، وسهلة القراءة وجذابة في شكلها، وتحدد بدقة مكونات الملفات<sup>(2)</sup>.
- تطوير إجراءات التنظيم والتسيير<sup>(1)</sup>.

(1):المادة 21 والمادة 26 من المرسوم 88-131.

(2):المادة 21 و المادة 24 من المرسوم 88-131.

- الحرص على تقليل الوثائق المطلوبة في الملفات، وإمكانية أن تحل الإدارة محل المواطن في طلب بعض المعلومات في الإدارات الأخرى<sup>(2)</sup>.
- الإستعجال قدر المستطاع في معالجة الطلبات، والتنسيق بين الإدارات في طلب المعلومات دون إرهاق المواطن بعناء التنقل بينها<sup>(3)</sup>.
- الفورية والسرعة في تسلم الأوراق والوثائق وفي الآجال المحددة قانونا، أو فوريا إذا لم ينص القانون على أجل<sup>(4)</sup>.
- تبرير رفض تسليم الوثائق<sup>(5)</sup>.
- التحديد الدقيق لأوقات العمل<sup>(6)</sup>.

وبينت المواد 29 و 30 جملة من إلتزامات الموظفين خاصة المكلفين بالإستقبال لأنهم في علاقة مباشرة بالمواطن ومنه هم من يتحملون الجزء الأكبر من مسؤولية تحسين صورة الإدارة لدى المواطن وتحسين الخدمة وجودتها تتطلب منهم تحسين تعاملهم وجودة خدماتهم ومعاملتهم، لذا جودة الخدمة العمومية تقاس بجودة اختيار موظفي الاستقبال من جهة وتصرفات هؤلاء الموظفين من جهة أخرى، ومن هنا ألزم القانون الموظفين بجملة من الإلتزامات للوصول لجودة الخدمة المقدمة وارضاء المواطن، وعلى سبيل المثال على هذه الإلتزامات: البذلة الموحدة ووضع الشارات، عدم رفض تقديم الخدمة، أو رفض إعطاء معلومات للمواطن، المساس بكرامة المواطن.

من خلال هذا المرسوم 88-131 نجده تطور نوعي في القانون الإداري الجزائري، فقد كرس صراحة الجودة كمقاربة لتحسين الخدمة العمومية الإدارية وأهم مقاربة لتحسين العلاقة إدارة مواطن، لكن هذا النص لم يطبق واقعا ليبقى حبر على ورق ويعود ذلك

(1):لمادة 21 من المرسوم 88-131.

(2):المادة 22 من المرسوم 88-131 .

(3):المادة 23 من المرسوم 88-131 .

(4):المادة 25 من المرسوم 88-131 .

(5):المادة 25 من المرسوم 88-131 .

(6):المادة 28 من المرسوم 88-131.

لعدة أسباب ولعل أهمها الفترة التي عقبته صدره (فترة التسعينيات)، وغياب إرادة حقيقية في التحسين في تلك الفترة.

لكن هذا لا ينقص من قيمة النص النوعية وإنه لخير دليل هو تلك الإجراءات المتخذة أخيراً بعد استحداث الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، والتي في مضمونها هي تكريس لما جاء به هذا المرسوم.

وفي هذا الخصوص نجد المرسوم التنفيذي 13-381 الذي يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية من خلال مادته الثانية أحياء المرسوم السابق الذكر، خاصة من خلال مادته الثانية التي عدت مهام الوزير والتي تكاد تتطابق مع ما جاء في مرسوم 1988، مع التركيز على تحسين الخدمة العمومية في عدة مستويات وجوانب سواء تعلق الأمر بالخدمة أو حتى المورد البشري المكلف بتقديم الخدمة حيث تنص على أنه « يتولى الوزير... ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية... ».

من هنا فالإدارة العمومية المكلفة بتقديم خدمات إدارية هي كذلك مدعوة لمقاربة الجودة والنوعية في أعمالها وهو مهم لضمان الاستمرارية وتحسين صورة الدولة لدى المواطن.

**الفرع الثالث: تقييم جودة الخدمة العمومية وإشكالات تطبيقها على المرافق العامة:**

يمكننا تقييم مبدأ جودة الخدمات العمومية حيث نجد أن المرافق العامة الصناعية والتجارية تتخذ هذا المبدأ محور أعمالها ففي أغلب الأحيان تنص على نوعية القوانين أو عقود الامتياز، أما المرافق الإدارية فتطبيق المبدأ محدود جداً.

لكن النص على هذا المبدأ في النصوص المتعلقة بالإدارات العمومية والتحسين النوعي لخدماتها له خير دليل على وجود نية في الإصلاح والانتقال من التقديم الكمي للخدمات العمومية إلى التقديم النوعي المتميز بالجودة.

ورغم انتقاد بعض الباحثين لعدم تبني الجودة والتحسين والإصلاح ككل من خلال غياب الإرادة السياسية الفعلية، إلا أن المواطن لمس التحسين والتحول في نوعية وكيفيات تقديم الخدمة العمومية خاصة ما تعلق بالحالة المدنية وتبسيط الإجراءات وآجال دراسة الملفات وكيفيات التحول في طرق استقبال المواطن في المرافق العامة وحتى أن بعض الإدارات وضعت أعوان مساعدين على مستواها يسمعون مشاكل المواطن ويمدون له يد العون كسونلغاز مثلاً، كل ذلك كان بعد إستحداث الوزارة الجديدة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية ضمن المرسوم 13-381 السالف الذكر.

لكن طرح فكرة الجودة في النصوص القانونية لا يكفي وحده بل يجب تفعيل بعض الآليات المكملة التي تسمح بالرقابة والتقييم، لأن الواقع أثبت أن النص لا يكفي بل يجب إعمال رقابة دورية ودقيقة حول النوعية والجودة من خلال هياكل متخصصة، فبالنسبة للقطاعات المسيرة في إطار عقود الامتياز والقطاعات المؤطرة بسلطات ضبط في المجال لم تعد تطرح إشكال المراقب للنوعية من منطلق أن سلطات الضبط مكلفة بضبط المجال والرقابة والتقييم والتحيين الدوري لمقاييس النوعية حسب التطورات التي يعرفها المجال.

فالمشكل يطرح خاصة في الإدارات العمومية وفي المجالات الاقتصادية غير المنظمة بسلطات ضبط.

إن التقييم والرقابة الدورية هي السبيل الوحيد لإنجاح مقارنة الجودة، فالتقييم هو عملية قياس جودة الأداء في كل الأنشطة بهدف التحسين المستمر للأداء المستقبلي<sup>(1)</sup>.

ولهذا نجد المرسوم المحدد لصلاحيات الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية قد ركز على هذه النقطة من خلال المادة 2 التي تنص على مهام الوزير:

- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية...
- وضع آليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري للخدمات المرفق العام...

(1): قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة إسكندرية، سنة 2012، ص 18.

ومن خلال المرسوم التنفيذي 13-382 الذي يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، نجده استحدث هيكل داخلي في الإدارة المركزية "المفتشية العامة" والتي تكلف حسب المادة 02 من المرسوم « تكلف بمهمة إعلام وتقييم وسير مصالح الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التابعة لها والخدمات العمومية والإجراءات الإدارية وكذا ترشيد الوسائل الموضوعة تحت تصرفها وتقتصر كل تدبير يهدف لضمان التحسين في هذه المجالات »<sup>(1)</sup>.

فهذا التقييم يتضمن "قياس الجودة" في الخدمة العمومية كآلية للتحسين، أما عن كفاءات تدخلها فهي:

- الرقابة المبرمجة: وتكون وفق البرنامج السنوي المعد مسبقا.
- الرقابة الفجائية، والرقابة في قضايا خاصة بطلب من الوزير<sup>(2)</sup>.

لكن نفس الوقت تعرف الجودة كمقاربة في الخدمات العمومية عدة معوقات خاصة في بعض المرافق:

- عدم وجود منافسة في بعض الخدمات العمومية، فالاحتكارية تفرض الرضا بالخدمة الموجودة.
- غياب معايير دقيقة وتقنية لقياس الجودة أو حتى وضع نوعيات محددة قانونا.
- تأثير القرارات السياسية على بعض الخدمات العمومية.
- عدم تأهيل بعض الموظفين لتقديم خدمة عمومية جيدة، وغياب التحفيز.
- عدم وضع برامج ومخططات لجودة الخدمات العمومية حسب طبيعة كل خدمة عمومية.
- غياب ثقافة الجودة لدى المواطن والموظف العون المقدم للخدمة.

(1): المرسوم التنفيذي 13-382، ج. ر. رقم 59، سنة 2013.

(2): المادة 06 من المرسوم التنفيذي 13-382.

### المطلب الثاني: عصرنة الإدارة العمومية:

في ظل التطورات والمعطيات السياسية الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الوطني من جهة، والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الصعيد العالمي من جهة أخرى أضحت السلطات الحكومية في الجزائر مجبرة على عصرنة وإصلاح هياكل الدولة المختلفة، بغية تطوير وتحديث آليات إدارتها وتسيير شؤونها العامة بشفافية في تقديم الخدمة العمومية على المستوى المحلي، ومحاربة الفساد بكل مظاهره التي تعرقل حصول المواطن على خدمات إدارية في الوقت المناسب.

#### الفرع الأول: مفهوم عصرنة الإدارة:

يراد بعصرنة الإدارة العمومية عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، قصد مواكبة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق الرضا للموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتج<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الثاني: آليات عصرنة الإدارة العمومية:

##### أولاً: الآليات القانونية والمالية:

##### أ/ الآليات القانونية

إن التحول من نظام الإدارة الورقي إلى نظام الإدارة الإلكترونية يتطلب مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية الجديدة تتماشى مع هذا التحول، خصوصاً مع ظهور مصطلحات جديدة للقرارات والعقود الإدارية، مع ازدهار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية<sup>(2)</sup>.

(1): فرطاس فتحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، العدد 15، مجلد 02، 2016، ص 313.

(2): عقبي أمال، الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (د.م.د) في الحقوق، تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق 2020-2021 ص 168.

ب/ الآليات المالية: أي مشروع ضخم يرمي إلى الإصلاح والعصرنة يحتاج إلى موارد مالية طائلة لظهوره على أرض الواقع وتوفير كل مستلزماته لضمان الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، فالتحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني ليس بالأمر السهل، حيث يستلزم تهيئة كل الجوانب العملية لإنجاح التحول<sup>(1)</sup>.

#### ثانيا: الآليات السياسية:

يقصد بها الدعم من طرف القيادة الحاكمة لتبني مشروع الإصلاح الإداري وعصرنته، فالتزام القيادة السياسية الحاكمة بالجهود التي تتصبُّ نحو عصرنة الإدارة العمومية تعتبر من العناصر الأساسية لنجاح هذا الإصلاح على مستوى كل الهياكل الإدارية العمومية، كما جاء في سياق الإصلاحات السياسية والإدارية لسنة 2011<sup>(2)</sup>.

#### ثالثا: الآليات البشرية والتكنولوجية:

##### أ/ الآليات البشرية:

يشكل العنصر البشري مقومًا أساسيا في التنظيم الإداري بحكم أنه العامل المحوري الذي يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على التنظيم والمؤثر فيها على حد سواء، وأهم الموارد التي يمكن أن يكون له أثر الفاعل، ونعني هنا الخبراء والعاملون في حقل المعرفة والتكنولوجيا، مما يستوجب أن يكون هذا المورد على مستوى الإدارة جاهزًا ومتلائمًا مع التطورات لاسيما مع التطور التكنولوجي في وسائل الإعلام والاتصال والذي اقتحم مجال العمل الإداري<sup>(3)</sup>.

(1): عقبي أمال، مرجع سابق ص 169

(2): عقبي أمال، المرجع نفسه، ص 170.

(3): إلياس شاهد، الحاج عراية، عبد المنعم دفرور، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، سنة 2016، ص 132.

### ب/ الآليات التكنولوجية:

لعصرنة الإدارة العمومية لابد من توفير وسائل تكنولوجية حديثة التي يحتاجها المكتب الإلكتروني لتقديم الخدمات للمواطنين وتمثل في البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وتأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط شبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرافقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة الملائمة من تجهيزات ومعدات وأنظمة البيانات والبرامج كما يهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تضمن استخدام أحدث الأجهزة للاتصالات والمعلومات، كما جاء في محتوى مشروع الجرائر الإلكترونية في برنامج ما يسمى "برنامج التطوير الفني".

### المطلب الثالث: دور العصرنة في ترشيد الإدارة العمومية:

للعصرنة دور هام في تعزيز الإدارة الرشيدة وتقريب الإدارة من المواطن ويتضح ذلك من خلال مايلي:

#### الفرع الاول: تحسين مستوى الخدمة العمومية والتأكيد على مبادئ جودة الخدمة:

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل إتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، من بينها درجة عالية من الراحة والملاءمة ، مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، والسرعة في إنجاز المهام وآداء الخدمة والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطنين، كما تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في تسليم الخدمة بسبب الدقة التي تميز الأنشطة الإلكترونية، وكذلك توفير وإختصار الوقت لصالح طالب الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرض البيوقراطي.

إن تبني العصرنة في الإدارات العمومية يساعد على تحقيق معايير الجودة التالية:

- **الدقة والوضوح:** يضمن نظام عصرنة الإدارة المزيد من الدقة والوضوح في عملية تقديم الخدمات، حيث يتم إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال

أنظمة معالجة معلوماتية محدودة ومدروسة مسبقا، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

- **سرعة الإستجابة:** من بين المزايا التي يحققها نظام الخدمات الإلكترونية السرعة في أداء الخدمة والإستجابة لطلب المواطن، وهذا راجع إلى إحلال الحاسوب الآلي ووسائل الإتصال المختلفة محل النظام اليدوي التقليدي، وهو ما أحدث تطورا في تقديم الخدمة للجمهور، حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي، ومن ثم يتم القيام بها في وقت قصير جدا<sup>(2)</sup>.

- **سهولة التواصل:** تدعم الإدارة الإلكترونية روح المشاركة و التواصل الآني، وقد تؤكد الدراسات أن تقنية المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة أحدثت تغيير في أشكال الإتصال والتواصل الإنساني، حيث أصبح بإمكان أي شخص أن يختار الإتصال إلكترونيا في أي وقت ومن أي مكان للحصول على الخدمة أو إنهاء معاملة، أو للتواصل مع ممثلي الحكومة والمشاركة في الأنشطة الحكومية بصور مختلفة.

- **توفير المعلومات:** حيث يتم توفير معلومات جاهزة صحيحة ودقيقة من خلال البوابات الإلكترونية، كما تتوفر المعلومات على مدار الساعة وفي كل يوم حيث يمكن الوفود إليها عن طريق الأنترنت مع ضرورة تحديثها وقت الحاجة.

- **الخصوصية والأمان:** يهدف نظام عصرنة الإدارة العمومية إلى السيطرة على المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وتقليل الأثر الذي قد يسببه أي تهديد أمني للموقع الإلكتروني، مما يشكل تهديد على خصوصية ونزاهة وتوفر الأعمال ومعلومات المواطنين، وفي هذا الإطار يجب أن يزود نظام العصرنة بمختلف أدوات وبرامج الكشف

<sup>1</sup>: بوكساني عبد الحق، طنكة بلال، عصرنة الإدارة العمومية ومساهمتها في تقريب الإدارة من المواطن " دراسة حالة الجماعات المحلية - ولاية المدية- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 37.

<sup>(2)</sup>: شلالى عبد القادر، الحكومة الإلكترونية، عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال يومين دراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، 27 فيفري 2014، جامعة البلدة، الجزائر، ص 4.

الأمنية، والتي يتم من خلالها العمل على رفع مستويات أمن المعلومات الخاصة بهذه المواقع، والحفاظ على خصوصيتها، وحمايتها من الإختراق غير القانوني<sup>(1)</sup>.

الفرع الثاني : المشاركة، الشفافية، المساءلة وتقريب الإدارة من المواطن: (2).

أدى إنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات إلى تطوير تطبيقات تكنولوجيا جديدة وإعتمادها، وتقديم خدمات إلكترونية متطورة أبرزها الخدمات العمومية وهذا ما عزز مشاركة المواطنين في الحكومات وساعد في تحديد أولوياتهم اعتراف الحكومات بإحتياجاتهم وذلك من خلال إستخدام شبكات الإتصال المختلفة ووسائل الإعلام الإلكتروني التي كان لها أثر هام في إحداث تغييرات في هذا المجال.

وتساهم عصرنة الإدارة في تمكين المواطنين من المشاركة في عملية الحكم بإستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، من هنا تظهر أهمية الخدمات الإلكترونية التي توفرها الحكومات، وخلافاً للأنواع التقليدية من المشاركة كالتواصل والتحاور، يركز إشراك المواطنين إلكترونياً على عملية تفاعلية في إتجاهين مما يشجع تبادل الأفكار وإغناء الحوار، وهذا الأمر يعكس رغبة الحكومة في تبادل المعلومات مع المواطنين وجعلهم شركاء في صنع القرار، وفي هذا تأكيد على مبدأ المساءلة والشفافية.

ومن هنا يمكن فهم عصرنة الإدارة العمومية بأنها أداة لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية، وذلك من أجل إضفاء مزيد من الفعالية والسرعة والشفافية على أداء أنشطة الإدارة العمومية ونشر المعلومات للعموم وللمؤسسات الأخرى وللتعبير عن مصالح المواطنين، مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والكفاءة.

(1): بوكساني عبد الحق، طنكة بلال، عصرنة الإدارة العمومية ومساهمتها في تقريب الإدارة من المواطن مرجع سابق، ص 39.

(2): بوكساني عبد الحق، مرجع نفسه، ص 40.

### المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجه عصرنة الإدارة

رغم الحاجة الملحة للتغيير والإصلاح الإداري في الهيئات الإدارية، لتدارك المشاكل التي ورثتها عن الإدارة الاستعمارية المبنية على الاستغلال، وتحويلها إلى إدارة تساهم في التنمية وتلبية احتياجات المواطنين، حيث أصبح التحديث والعصرنة ضرورة حتمية في العديد من الهياكل الإدارية للخروج من هذه الدوامة.

ورغم ولوج الإدارة الجزائرية في عالم الإدارة الالكترونية إلا أنها مازالت تعاني بعض التحديات التي تقف حاجزاً أمام عصرنتها وإصلاحها، نذكر بعضاً من هذه التحديات:

- ضعف مظاهر دعم مجتمع المعلومات في الجزائر مع ضعف الثقافة التكنولوجية على مستوى المجتمعي ومحدودية الرصيد المعرفي للأفراد فيما يخص مفهوم الخدمة الالكترونية، مما أدى بالضرورة إلى الجهل بأهميتها وفوائدها، وقصور نظرة الأفراد إلى الحاسوب والتطبيقات الالكترونية المرتبطة به.

- إحساس المواطن بالخوف من التعامل الالكتروني في الحصول على الخدمات، ومحدودية ثقته فيه خوفاً من هشاشة بنية الأمل الالكتروني وما يؤديه ذلك من مساس وتهديد لعنصري سرية وخصوصية معلوماته نظراً لحساسيتها وأهميتها.

- ضعف البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث بذلت الحكومة مجهوداً كبيراً لتوفير بنية تحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية اللازمة لعصرنة وتطوير هياكلها الإدارية، من خلال تجهيزها بالأجهزة والمعدات التكنولوجية ومختلف التقنيات والشبكات المرتبطة بها، إلا أن هناك ضعف واضح في مكونات البنية التحتية للاتصالات ومحدودية المؤشرات المرتبطة بها إضافة إلى عدم استغلال ما هو متاح منها بشكل كامل وعقلاني في توفير المعلومات وتقديم الخدمات، وأن معظم الأجهزة لا تستغل إلا لأغراض الطباعة.

- عدم إشراك الفواعل المختصة في المجال واقتصار العمل بأسلوب سياسي أكثر مما هو عمل تقني، ناهيك عن التفكير في تبني مشاريع رائدة في بيئات تختلف عن بيئة الجزائر دون دراسة نقاط التشابه والاختلاف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: عقبي أمال، مرجع سابق، ص 173.

- ضعف دور القطاع الخاص الاستثماري في المجال التكنولوجي، في مجال إنتاج المضامين التقنية المحلية بصفقتها محرّكًا للابتكار والإبداع التكنولوجي.

### المبحث الثاني: مساعي الدولة الجزائرية نحو تحسين الخدمة العمومية

لقد أضحّت الاستفادة من تجارب دول رائدة في الإدارة الالكترونية والتي مستها العصرنة في جميع مجالات تعاملاتها ضرورة ملحة، حيث تؤكد التقارير الصادرة عن هيئة الأمم المتحدة وبالخصوص في مجال الخدمة الالكترونية والمشاركة الالكترونية بأن أوروبا مستمرة في قيادة العالم، حيث تحتل دولها احدى عشر مرتبة من بين 20 دولة الأولى في العالم.

وقد أصبح من الحتمية بالدولة الجزائرية السعي نحو مواكبة هذا التطور وهذا ما جاء في سياق الإصلاحات السياسية والإدارية لسنة 2011 ، والتي جاءت بضرورة العمل على محاربة كل مظاهر البيروقراطية والفساد الإداري وتقديم خدمات ترقى لرضا المواطن من خلال عصرنة المرفق العام وتحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.<sup>1</sup>

وسنقف في هذا المبحث على أهم مساعي الدولة الجزائرية في سبيل تحسين الخدمة العمومية وصولاً إلى رضا المواطن ولكن قبل ذلك سنعرض جملة الإنجازات المحققة ضمن عصرنة الإدارة العمومية وفقاً لما يلي:

#### أولاً: على مستوى النظم القانونية المنظمة للعمل الإداري:

#### أ/ المرسوم الرئاسي رقم 88-131 المؤرخ في 04 يوليو 1988:

الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة: عمل هذا المرسوم على تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة من خلال إلزام الإدارة بوجوب إطلاع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تقوم بها عن طريق نشرها أو تمكين المواطنين من الاطلاع عليها بشكل مباشر، كما ألزم الإدارة بتوفير الظروف التي تسمح باستقبال المواطنين بشكل لائق وبأعوان مؤهلين، وبالمقابل نص هذا المرسوم على ضرورة مساهمة المواطن بدوره في

<sup>1</sup>:عقبي أمال، مرجع سابق ، ص 174.

الرقى بالخدمة العمومية من خلال تقييم الاقتراحات التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية<sup>(1)</sup>.

### ب/ القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية:

من أبرز ما جاء به هذا القانون فيما يخص علاقة المواطن بالإدارة هو النص على ضرورة مشاركة المواطنين في تسيير شؤون بلديتهم وضرورة استشارتهم حول أولويات التهيئة والتنمية المحلية من أجل تحقيق طموحاتهم، وتمتين العلاقة بينهم وبين جماعاتهم المحلية.

#### ثانيا: على مستوى الهياكل الحكومية المنجزة:

1- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية: أنشئت بموجب المرسوم 96-212 المؤرخ في 15 يونيو 1996، الذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفي العمومي<sup>(2)</sup>.

2- برنامج الحكومة لسنة 2000: والذي عرض برنامج الحكومة المسطر من قبل رئيس الجمهورية والذي وضع في إطار الإصلاح الإداري أهداف سياسية تسعى لعصرنة الإدارة العامة<sup>(3)</sup>.

3- المديرية العامة للإصلاح الإداري: أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003، والذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي، وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة وتكلف باقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري.

أما على مستوى الهيكل التنظيمي، فإن جهاز المديرية العامة للإصلاح الإداري يأخذ، شكل مديريات دراسات، أي يقتصر تنظيمه الداخلي على 03 مدراء دراسات

(1): المرسوم الرئاسي 88-131 المؤرخ في 04 يوليو 1988، الجريدة الرسمية، عدد 27، سنة 1982.

(2): المرسوم 96-212، جريدة رسمية، العدد 37، ص 08.

(\*) وهو برنامج يعبر عن الاتجاه العام الذي تسعى إليه سياسات الإصلاح الإداري.

يساعدون المدير العام للإصلاح الإداري ويكلفون على التوالي بـ: التنظيم والعمل الإداريين والعصرنة والتطوير الإداريين والتقييم والتحليل الاستشاري<sup>(1)</sup>.

**4- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:** أنشأت هذه الهيئة قصد تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال الفساد وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع لدى رئيس الجمهورية، وهي الهيئة التي نص عليها القانون **06-01** المتعلق بالفساد وتم إنشاؤها بموجب المرسوم رئاسي **06-413** الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 2006<sup>(2)</sup>.

**5- المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري:** نص المشرع أنها تشمل تحت سلطة المدير العام على "المفتشية العامة" ومجموعة من المديريات الآتية:

- مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية.
- مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية.
- مديرية التطبيق والتدقيق.
- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية.
- مديرية العصرنة والتطوير الإداري.
- مديرية الإعلام الآلي<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>: المرسوم التنفيذي 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003 المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 30 الصادر في 30 أبريل 2003، ص 13.

<sup>(2)</sup>: المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المحدد لتشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 74، ص 17.

<sup>(3)</sup>: المرسوم التنفيذي 14-193 المؤرخ في 03 جويلية 2014 يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر، العدد 41، الصادر في 06/07/2014.

### المطلب الأول: إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام:

استحدث المرصد الوطني للمرفق العام بهدف ترقية الإدارة وتحسين الخدمة العمومية، وتصحيح الاختلالات والسلبيات التي يعرفها المرفق العام في الجزائر، ولمعرفة أهمية هذه الهيئة وجب أولاً تعريفها وإبراز أهم النقاط المميزة بها.

#### الفرع الأول: تعريف المرصد الوطني للمرفق العام:

أ/ **التعريف اللغوي:** يعرف في معجم معاني الجامع، هو المكان الذي تراقب في تحركات الكواكب وأحوالها .

**المرصد:** طريق الرصد والارتقاب، مكان الرصد والمراقبة كما هو كذلك التحري والتقصي للحقائق والظواهر<sup>(1)</sup>.

ويقدم قاموس Larousse في شكله الإلكتروني تعريفاً للمرصد على أنه تنظيم إداري أو نقابي مكلف بملاحظة ورصد بعض الظواهر المتعلقة بالنشاطات الاقتصادية وهو ذلك المكان المخصص لرصد وملاحظة شيء ما<sup>(2)</sup>.

#### ب/ التعريف الاصطلاحي:

يعد المرصد هيئة استشارية أنشئت بموجب مرسوم رئاسي 03-16 يرأسه الوزير المكلف بالداخلية أو ممثله، من مهامه التشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى، لتقييم 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>(3)</sup>.

(1): المعجم المعاني الجامع، عربي المتاح في الموقع [www.almaay.com](http://www.almaay.com)

(2): بن شناف منال وبن اعراب أمجد، دور المرصد الوطني للمرفق العام في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 12، العدد 1، 2020، ص 104.

(3): المرسوم الرئاسي رقم 03-16 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، المؤرخ في 7 يناير 2016، ج ر، عدد 02 الصادرة بتاريخ: 2016-01-13.

وعرفه الدكتور سليمان محمد الطماوي: « بأنه هيئة إدارية تقوم أصلاً لمعاونة الهيئات الفنية المساعدة مع اختلاف وظيفتها لأنها تنحصر في الإعداد والتحضير والبحث ثم تقديم النصح لهيئة الإدارة التي تملك سلطة إصدار القرار»<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: الطبيعة القانونية للمرصد الوطني للمرفق العام:

يمكن استقراء الطبيعة القانونية للمرصد الوطني من خلال النص القانوني الذي ينظمه وذلك وفقاً لما يلي:

**أولاً: المرصد هيئة استشارية:** فهو لا يصدر قرارات، بل مهمته تتمثل في تقديم اقتراحات، آراء، تدابير، معلومات، أو أية استشارات مطلوبة لصالح السلطة التي وضع لديها هذا الأخير، وهذا ما نصت عنه المادة 2 من المرسوم الرئاسي 16-03 في قولها: «المرصد هيئة استشارية...»، ويعرف الفقه الهيئة الاستشارية على أنها « هيئات إدارية تقوم أصلاً لمعاونة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فهي من هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات التقنية المساعدة، ولكنها تختلف عنها في وظيفتها لحد ما، حيث تنحصر وظيفتها في الإعداد والتحضير والبحث، ثم تقديم النصح للجهة الإدارية التي تملك سلطة القرار»<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: المرصد هيئة تابعة غير مستقلة:

المرصد الوطني للمرفق العام ليس بهيئة إدارية مستقلة بذاتها، فهي موضوعة تحت سلطة الوزارة الوصية ألا وهي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، حيث تنص المادة الأولى من المرسوم 16-03 السابق الذكر أنه « تنشأ لدى الوزير المكلف بالداخلية مرصد وطني للمرفق العام يدعي في صلب النص المرصد » وتضيف المادة 8 على أن: « يشكل المرصد الذي يرأسه الوزير المكلف بالداخلية أو ممثله...».

كما أنه ليس للمرصد ميزانية مستقلة حيث تسجل نفقاته من ميزانية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، حيث تنص المادة 16 من المرسوم السالف الذكر

<sup>(1)</sup>: محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص 100.

<sup>(2)</sup>: سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 200، ص 103.

على أنه: « تسجل النفقات الضرورية لسير المرصد في ميزانية تسيير وزارة الداخلية والجماعات المحلية ».

### ثالثا: المرصد هيئة اقتراحية ورقابية:

إضافة لكونه هيئة استشارية فهو يعمل على تقديم اقتراحات في مجال تحسين المرفق العام، واعداد الدراسات والآراء وكل المعلومات اللازمة في إطار عمله، فهو كذلك هيئة رقابية وتقييمية يقوم برقابة البرامج المسطرة وتنفيذها، حيث تنص المادة الثالثة (03) من المرسوم الرئاسي 03-16 على أنه: « يكلف المرصد بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام وتطويرها ».

### الفرع الثالث: تشكيلة المرصد الوطني للمرفق العام:

تتضح فعالية المرصد وممارسة نشاطه من خلال نوع التشكيلة العضوية، من حيث معيار الاستقلالية في ممارسة المهام، من حيث الخبرة في مجال التسيير العام، فهي تشكل الفارق في ترقية المرفق العام، ولقد نص المرسوم الرئاسي 03-16 على تشكيلة المرصد في المادة 8 منه بقولها: « يتشكل المرصد الذي يرأسه الوزير المكلف بالداخلية أو ممثله من الأعضاء الآتي ذكرهم:

1- **خمس شخصيات يختارون لخبرتهم:** من بين الإطارات السامية الذين مارسوا وظائف عليا للدولة على مستوى مؤسسات الدولة، يقترحهم وزير الداخلية...».

2- **ممثلي القطاعات الوزارية:** تظم التشكيلة ممثلي (10) عشرة قطاعات وزارية (ممثل واحد عن كل قطاع) وهي: وزارة المالية، وزارة الصناعة والمناجم، وزارة الطاقة ووزارة السكن والعمران والمدنية، وزارة النقل، وزارة التربية الوطنية، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مع إغفال وزارة الداخلية والجماعات العمومية والتهيئة العمرانية والتي تعتبر أساسية في مجال الخدمة العمومية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ووزارة السياحة والفلاحة التي تعد من القطاعات الحيوية ويجب عصرنتها.

**3- ممثلين عن المؤسسات العمومية والمجالس المحلية:** ورد في قائمة الممثلين لثلاث مؤسسات وطنية وهي المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، ممثل عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الديوان الوطني للإحصاء، وهي مؤسسات ذات فعالية بالنظر إلى مجالات عملها.

إضافة إلى ذلك، عززت التشكيلة بممثلين المجالس المحلية المنتخبة، ممثلين عن مجلسين شعبيين ولأثنيين، وممثلين عن مجلسين شعبيين بلديين يعينهما الوزير المكلف بالداخلية، بالتالي فإن إشراك الممثلين المنتخبين على مستوى الجماعات المحلية ضروري خاصة لما تعرفه الجماعات المحلية من مخططات عصرنة في الشؤون الأخيرة.

#### 4- ممثلي المجتمع المدني:<sup>(1)</sup>

المجتمع المدني عضو فعال في التمثيل باعتباره وسيط بين الدولة والمجتمع، لذلك فإن إشراكه في مهام المرصد ينعكس إيجابيا عليه، ونجد أن المرسوم الرئاسي المنظم قد أدرج الجمعيات الوطنية في التشكيلة من خلال ممثلين عن جمعيتين ذات طابع وطني يختاران من بين الجمعيات الأكثر تمثيلا، وممثل عن وسائل الإعلام.

#### 5- الأعضاء الاستشاريين (الاستشارة الاختيارية): نصت المادة 8 في الفقرة

الأخيرة منها على أنه: « يمكن للمرصد أن يستعين في أشغاله بمساهمة كل شخص بحكم كفاءته » حيث أن اللجوء إلى طلب الاستشارة من ذوي الخبرة والكفاءة أمر إيجابي في أشغال المرصد كونها تغطي النقص الذي قد يكون في التشكيلة الأولى ويدعمها باقتراحات نوعية في المسائل التي تتطلب الاستشارة نظراً لخصوصية كل قطاع بالتالي خصوصية إدارته.

#### 6- العضوية المجانية: تعد العضوية في المرصد الوطني للمرفق العام مجانية،

بحيث لا يتقاضى الأعضاء أي تعويضات عن ذلك، لكنهم يستفيدون من تعويض النفقات المرتبطة بمشاركتهم في أشغال المرصد، وهذا ما جاء في نص المادة 09 من المرسوم 03-16 السالف الذكر والناصة على أنه « لا تخول صفة عضو في المرصد الحق في

(1): مكي دراجي: "دور المجتمع المدني في ترقية الديمقراطية وحقوق الإنسان دراسة في المفاهيم"، مجلة البحوث والدراسات، عدد 5، جويلية 2007، ص 114 وما يليها.

أي تعويض، غير أن الأعضاء يستفيدون من تعويض النفقات المرتبطة بمشاركتهم في أشغال المرصد طبقا للتنظيم المعمول به.»

أما عن العضوية في المرصد، فإنه يعين أعضاء المرصد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالداخلية، بناء على اقتراح من المؤسسات والهيئات التي يخضعون إليها، وفي حالة ما إذا كان هنا انقطاع في عضوية أحد الأعضاء، يتم إستخلافه حسب الأشكال نفسها للمدة المتبقية.

#### الفرع الرابع: دور المرصد الوطني في عصرنة وتحسين الخدمة العمومية:

لقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تسريع وتيرة الإصلاحات الإدارية تجسدت في عدة قطاعات حساسة وعلى علاقة مباشرة مع المواطنين، وكانت جهود وزارة الداخلية والجماعات المحلية عن طريق المرصد الوطني للمرفق العام تعمل على تطوير الأداء للجهاز الإداري في إطار مخطط وطني لتبسيط الإجراءات وتقريب الإدارة من المواطن، وتسهيل عمليات استخراج الوثائق الإدارية على مستوى المرافق المحلية البلدية والدوائر والولايات.

كما عملت على عصرنة أدوات الإدارة وإلغاء العديد من الوثائق التي ترهق المواطن في تكوين ملف إداري، وهذا بالاستعانة بخدمات نوعية عبر الأنترنت<sup>(1)</sup>.

هذا وتتلخص مهام المرصد الأساسية وفقا للمرسوم الرئاسي المنظم له في:

1. تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والاشراف عليها.
2. المساهمة في ترقية حقوق ومجال استفادة المواطنين من المرفق العام.
3. اقتراح تدابير عصرنة وأخلقة المرفق العام.
4. له صلاحيات المبادرة بتبادلات تعاون مع الشركاء الأجانب في المجالات ذات العلاقة بنشاطه.

(1): صغيري لخضر، بن رجم محمد الأمين، المرصد الوطني للمرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف- المسيلة- قسم الحقوق، ص 34.

### 1/ تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها:

كانت من بين مساهماته في هذا المجال اقتراح تنظيم لقاءات تقنية تتعلق بالخدمة العمومية والتدابير التي من شأنها تحسين الأداء على مستواها، كذلك اقتراح وضع آلية تنسيق وتساو وتبادل مع الإدارات لمعالجة مسألة المرفق العام ووضعه في صميم الاهتمامات وكذا الإشراف على إنجاز أعمال في إطار مخططات لتحسين الخدمة العمومية<sup>(1)</sup>.

### 2/ ترقية مجال استفادة المواطنين من المرفق العام:

من أهم اقتراحاته في المجال تبسيط وتحسين الإجراءات الإدارية وتكييف مواعيد المواطنين وتحسين استقبالهم، حيث طلب المرصد من القطاعات الوزارية وضع مخططات قطاعية لمعالجة إشكالية استقبال المواطنين، ووضع لجنة للإشراف على إعداد مشروع ميثاق خاص باستقبال المواطنين<sup>(2)</sup>.

### 3/ عصرنة وأخلة المرفق العام:

- في إطار عصرنة المرفق العام: شجع المرصد دخول حيز الاستغلال للإدارة الالكترونية وتدعيم تكوين الموظفين المكلفين بتقديم الخدمة العمومية على مستوى الإدارات العمومية، وتنظيم برنامج زيارات ميدانية على مستوى المؤسسات والهيئات المكلفة بالخدمة العمومية بما فيها المتواجدة على المستوى المحلي<sup>(3)</sup>.

- أما في إطار مساهمة المرصد في أخلة المرفق العام: من خلال إرساء المهنية والآداب داخل على مستوى المرافق العامة، حيث يقترح كل تدبير من شأنه تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام، وكذلك التشجيع على الإرساء الدائم لمبدأ الأئسنة في العلاقات بين أعوان المرفق العام ومستعمليه، كما يعمل المرصد على ترقية

(1): موقع وكالة الأنباء الجزائرية، "المرصد الوطني يرفع تقريره السنوي لرئيس الجمهورية بداية 2018"، مقال منشور بتاريخ: 28 يونيو 2017. [www.radioalgerie](http://www.radioalgerie)

(2): موقع وكالة الأنباء الجزائرية، مرجع سابق.

(3): المادة 5 من المرسوم الرئاسي 16-03، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام

القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام، والسعي لترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام<sup>(1)</sup>.

**4/ المبادرة بتبادلات تعاون مع الشركاء الأجانب:** نصت على ذلك المادة 07 من المرسوم الرئاسي 16-03 بقولها: « يمكن للمرصد في مجال التعاون، المبادرة بتبادلات مع الشركاء الأجانب وترقيتها وكذا تنظيم تنفيذها مع السلطات »، ففي إطار التعاون، وقع المرصد مذكرة تفاهم مع المجلس الوطني لحقوق الإنسان، حول نشر المفاهيم والمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان وتطويرها وترقيتها من خلال التشاور والتنسيق والتعاون بينهما، في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمواطن بالعمل سويًا على ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها وكذا المساواة والاستفادة من المرفق العام حيث نصت المادة الأولى من المذكرة على أنه: « تهدف هذه المذكرة إلى دعم سبل التعاون بين الطرفين، في مجالات ذات صلة بترقية ثقافة حقوق الإنسان لدى أعوان المرفق العام بهدف إرساء المهنية والقيام بالمساعي الوقائية اللازمة، بالتنسيق مع السلطات المختصة»<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: مشروع الجزائر الالكترونية 2013:

يعتبر مشروع الجزائر الالكترونية من المشاريع الكبرى التي أطلقتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال سنة 2009 وهو أول وثيقة رسمية محددة لملامح التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر، يعد مشروع خماسي يمتد من 2009 إلى غاية سنة 2013 يضم ثلاثة عشر محورًا رئيسيًا تمثل العناصر الرئيسية لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية، يهدف إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وإنشاء مجالات صناعية في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع ونشر استخدام التكنولوجيا الإعلام والاتصال.

(1): صباح حمايتي، "الأخلاقيات المهنية ودورها في تحسين أداء المرفق العام وهي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 9، عدد 2، ص ص 415-423.

(2): المرصد الوطني للمرفق العام، المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مذكرة تفاهم بين المرصد الوطني للمرفق العام والمجلس الوطني لحقوق الإنسان، الجزائر، محررة بتاريخ: 24، ديسمبر 2017. <https://cndh.org.dz>

### الفرع الأول: محاور مشروع الجزائر إلكترونية 2013:

1. تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
2. تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات.
3. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطن من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
4. دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
5. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
6. تطوير القدرات البشرية.
7. تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع.
8. تأهيل الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي.
9. المعلومات والاتصال.
10. تثمين التعاون الدولي.
11. آليات التقييم والمتابعة.
12. الإجراءات التنظيمية.
13. الموارد المالية.

### الفرع الثاني: أهداف مشروع الجزائر إلكترونية 2013:

- تحقيق الفعالية والجودة في تقديم الخدمات من طرف الإدارة العمومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة والتنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها الحصول على الخدمة.
  - تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن

الفرع الثالث: أهم الإنجازات من أجل تفعيل استراتيجية الجزائر الالكترونية:<sup>(1)</sup>

- 1- تنصيب شبكة حكومية داخلية (RIG) وهي نظام شامل يتضمن مجموعة من وسائل الاتصال الحديثة على مستوى الحكومة العالمية.
- 2- وضع برنامج إدارة (IDARA) على مستوى الوظيف العمومي ومصالحة الموارد البشرية، كما تم تنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي.
- 3- انتهاج وزارة الداخلية والجماعات المحلية لنظام وطني بشكل تدريجي يركز على محورين أساسيين هما إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الالكترونية، إضافة إلى إطلاق جواز السفر البيومتري الالكتروني والذي دخل حيز العملي خلال السداسي الأول من سنة 2010.
- 4- عملية تصوير سجلات الحالة المدنية بواسطة السكانير على مستوى عدد من البلديات النموذجية.
- 5- إعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية وتوزيع بطاقات السحب والدفع الالكتروني.
- 6- إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية ترتبط بمجموعة مؤسسات لتعليم العالي وشبكة للاطلاع على نتائج شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط والتسجيل الأول لحاملي شهادة البكالوريا الجدد

من خلال ما سبق يظهر جليا الرغبة الفعلية في إنجاح مشروع الجزائر الالكترونية 2013 وجعل منه واقعا ملموسا للحاق بباقي الدول التي اعتمدت الخدمة الإلكترونية.

<sup>(1)</sup>: العربي عطية، الإطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر، مقال منشور بمجلة العلوم

الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 18، مارس 2010، ص 72.

## الفرع الرابع: التحديات والمعوقات التي تحول دون تقدم مشروع الجزائر الالكترونية<sup>(1)</sup>.

بالرغم من أهمية المشروع إلا أنه تعترض لجملة من المعوقات تحول دون قيامه نذكر منها:

- نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الالكترونية في مختلف فئات المجتمع.
- نقص الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- محدودية الجانب التشريعي في مجال المعاملات الالكترونية، وحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية.
- عدم توفر الكفاءات التقنية المتخصصة.
- التخوفات الكبيرة من المعاملات المالية الالكترونية.
- وجود فجوة رقمية بين منطقة وأخرى وذلك لتباين البنية التحتية للاتصالات بين مختلف المناطق.

### المطلب الثالث: التوجه نحو الإدارة الالكترونية.

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية.

هناك العديد من التعاريف التي وردت بشأن مصطلح الإدارة الالكترونية نذكر منها:  
- الإدارة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة شبكة الانترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة فعالية أداء الإدارة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup>بن عيشاوي أحمد، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى الأعمال، مقال منشور بمجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07 ، 2009 ، ص 293.

<sup>(2)</sup>سليمة بن حسين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية، المجلة الجزائرية للامن و التنمية، العدد 07 ،جويلية 2014 جامعة الجزائر 03، قسم العلوم السياسية، ص ص 205-234.

- هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز الخدمات والمعلومات الإدارية، كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقدير الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين والمستفيدين بالوسائل الالكترونية الحديثة<sup>(1)</sup>.

- هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وللمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات من خلال توظيف الموارد الإدارية والبشرية المتاحة في إطار حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، تحقيقاً لأهداف الإدارة وبالجودة والمطلوبة<sup>(2)</sup>.

- هي منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة. وتسهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الالكترونية التي تركز على مبدأ الوقت هو المورد الأكثر حيوية، والآتية بتنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب<sup>(3)</sup>.

### الفرع الثاني: مبررات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:

من أهم مبررات تحول الإدارة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ما يلي:

- 1- هي امتداد طبيعي للمدارس الإدارية (المدرسة التقليدية، السلوكية، المدخل الكمي، النظم الموقفية، منظمة التعلم، الإدارة الالكترونية).
- 2- هي امتداد للتطور التقني في الإدارة حيث حلت الآلات محل موظفي الإدارة والرقابة وهي بداية مرحلة الإدارة الالكترونية، وصولاً إلى استخدام شبكة الانترنت لإنجاز العمليات وإدارة الصفقات عن بعد.

(1): ماجد راغب حلو، علم الإدارة العامة، (الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2007)، ص ص 48-49.

(2): ماجد راغب حلو، المرجع سابق

(3): قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات (الأردن، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010)، ص ص 220-221.

3- إن التحول نحو الإدارة الالكترونية ليس فقط قضية تقنية أساسها الكمبيوتر والأنترنت ولكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية، فالإدارة الالكترونية تتعدى كثيرا مفهوم الملكية الخاصة بإدارة العمل، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات داخل إدارة المؤسسة نفسها ومنها وبين الإدارات الأخرى المختلفة، واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسات نحو تحقيق أهدافها ويتم هذا التحول نحو الإدارة الالكترونية تدريجيا على مراحل<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية وأهدافها

أ/ خصائص الإدارة الالكترونية: تتمثل خصائصها في النقاط التالية:

- 1- أنها إدارة سريعة، نظرا لحلول الحاسوب مكان العمل التقليدي ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من جهاز الحاسوب بخصوص الخدمة المطلوبة
- 2- إدارة بدون ورق ولا زمن حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد والأرشفة الإلكتروني مما ينهي معاناة الأفراد في طابور الإنتظار،
- 3- إدارة تخفيض التكاليف فبمجرد تطبيقها ستوفر الإدارة الكثير.
- 4- الاستجابة السريعة والفورية لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والاتصال المباشر فيما بينهم الكترونيا، وانخفاض أوقات انجاز العمل، فهي بهذا تعد إدارة تبسيط الإجراءات
- 5- إدارة شفافية ووضوح ومحاربة الفساد كون جميع المعلومات التي يحتاجها المواطن يمكنه إيجادها عبر موقع الإدارة
- 6- توفير المتابعة والمراقبة الالكترونية لسير الأعمال واستبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني الذي يوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.

(1):سليمة بن حسين، مرجع سابق، ص ص 205-234.

7- تتميز بأنها إدارة مرنة سريعة التغير تواكب كل جديد في سبيل

إرضاء المواطن أو المنافسة<sup>(1)</sup>.

ب/ أهداف الإدارة الالكترونية:<sup>(2)</sup>

من بين أهم الأهداف نذكر:

\* أهداف إدارية:

- تطوير الإدارة بشكل عام، وذلك باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الأطارات القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبدال بنظام الأرشيف الالكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.

\* أهداف اجتماعية: أهمها:

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية.

<sup>1</sup> راضية سنقوقة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد الثاني عشر جانفي 2018 ص ص 585-600.

<sup>(2)</sup> د. محمد قريشي، أ. د حساني رقية، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص ص 527-554.

\* أهداف علمية:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى قدر ممكن.

\* أهداف اقتصادية:

- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة، والإنجاز السريع للمعاملات.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل بتكلفة مالية مناسبة.
- استيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد.

الفرع الرابع: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية وتطبيقاتها:

أ/ دورها في تحسين الخدمة العمومية: (1)

يعتبر تحسين الخدمة مقوم أساسي للإدارة الحديثة يهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات والأهداف وتعريف الاستراتيجيات، وإزالة جميع العقبات الموجودة التي تؤثر على سير العمل، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير الإدارة بشكل يستجيب لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، خاصة بعد أن أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية في الإدارة الحديثة، وينعكس دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة في المزايا التي تتمتع بها الإدارة الحديثة عند نجاحها في تحسين أداء الخدمة أو المتمثلة في:

- رضا المستفيدين من الخدمات بتحسين أداء الخدمات.
- الحلول القطاعية للمشاكل في العمل سواء بالنسبة للموظفين أو لطالبي الخدمات.

(1): سليمة بن حسين، مرجع سابق، ص ص 205-234.

- الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد الشركة مما يساعد في ترشيد النفقات وتحسين الخدمات.
- استخدام إجراءات ودورات عمل جديدة.
- استحداث أنظمة قياس جديدة.
- بناء وتدريب مهارات جديدة ذات كفاءة عالية.
- بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لهيئة العمل يقوم على الاهتمام بتحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر.
- اختصار الوقت والجهد والمال سواء بالنسبة للموظفين أو المستفيدين من أداء الإدارة للخدمات.

### ب/ تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر:

#### 1/ قطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية:

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء المرافق العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع عامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وذلك بهدف تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية وكذلك تخفيف الإجراءات الإدارية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، ومن بين أهم الإنجازات نذكر: (1)

- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآتي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر والقنصلية به.
- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة أنية ودون تكبد وعناء التنقل على ولاية التسجيل.

(1): الشريف بوفاس الإدارة الالكترونية كاستراتيجية فعالية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول الأداة الالكترونية في السير الحضاري بتاريخ 17 و 18 فيفري 2016،

- تقديم خدمات الالكترونية من خلال:
- تقديم خدمة جديدة عبر الأنترنت تمكن طالبي جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم.
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص مباشرة عبر خدمة الأنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.
- الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، الذي يقدم للمواطنين خدمة جديدة تمكنهم من ملء استمارة التسجيل لموسم الحج مباشرة عبر الأنترنت.

## 2/ قطاع وزارة العدل:

لقد توجه قطاع العدالة في الجزائر من خلال استغلال التكنولوجيا الحديثة إلى تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، وذلك لتحسين جودة خدمات مرفق العدالة وتقريبه من المتقاضين من خلال جودة الأداء والنجاعة والفعالية وتسيير النفاذ إلى القضاء، وتطبيق للبرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل في:<sup>(1)</sup>

**أولاً: الأنظمة المعلوماتية:** هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن والمتقاضي لتحسين الخدمات العمومية التي يقدمها مرفق القضاء، حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في:

- النظام الآلي لتسيير الملف القضائي.
- النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي.
- نظام صحيفة السوابق القضائية يتم من خلال تسليم الصحيفة رقم 3 للمواطن والصحيفة رقم 2 للإدارات العمومية في وقت قصير، ومن أي جهة قضائية متواجدة عبر التراب الوطني، وكذلك يتم بواسطة هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية.

<sup>(1)</sup>: عبد الكريم عشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو. م. أ والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 148-149.

- النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي.
- نظام تسيير الأوامر بالقبض.

### ثانيا: خدمة الشبكات غير الأنترنت وكذا النيابة الالكترونية

جاء التطوير قطاع العدالة وتقريبه من المواطن، وقد تجسد هذا في شكل بوابة لتوجيه الرسائل الالكترونية، وتلقي الإجابة عليها الكترونياً عبر البريد الإلكتروني للمواطن، إضافة إلى ذلك يقوم الشباك الإلكتروني بتوجيه المواطن فيما يخص استفساراته أو بحثه عن أي مسألة قانونية.

وفي نفس السياق، صدر كلا من القانونين 15-03 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة<sup>(1)</sup>. وكذا القانون 15-04 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين<sup>(2)</sup>، بحيث يضمنان:

- تقريب الخدمات العمومية من المواطن.
- ضمان السرعة والفعالية في أدائها.

فمن خلال تلك التطبيقات استطاع قطاع العدالة مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل.

(1): الجريدة الرسمية، العدد 6، مؤرخة في 10 فبراير 2015، ص 16.

(2): المرجع نفسه.

### المطلب الرابع: أثر عصرنة الإدارة على الخدمة العمومية في الجزائر:

يبرز أثر العصرنة على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية حيث يعد خيار لا بد منه لتحسين الخدمة العمومية وتحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي مردودية أكبر وخدمة ذات جودة ونوعية عالية، وهذا ما تم لمسه من خلال الإنجازات المحققة في هذا المجال (العصرنة) من خلال المساعي المتجهة من قبل الحكومة الجزائرية، التي بينت أن هذا التحول يزيد من كفاءة وفعالية أداء الخدمة العمومية، كما أدت إلى تقريب الإدارة من المواطن ونذكر فيمايلي أثر اعتماد الحكومة على عصرنة الإدارة: (1)

#### الفرع الاول : أثرها على الخدمة العمومية:

إن مفهوم عصرنة وتحسين الخدمة العمومية يعني إصلاح أداء القطاع الذي يقوم بتقديم الخدمة العامة للجمهور والرفع من كفاءته وفعاليتته بما ينعكس على نوعية خدماته، ورأينا أن هذا الفكرة تجد أساسها القانوني في كم معتبر من النصوص التشريعية والتنظيمية القابلة للتطور والتغير بشكل دائم وفق متطلبات العصرنة.

#### الفرع الثاني : أثرها على المواطن:

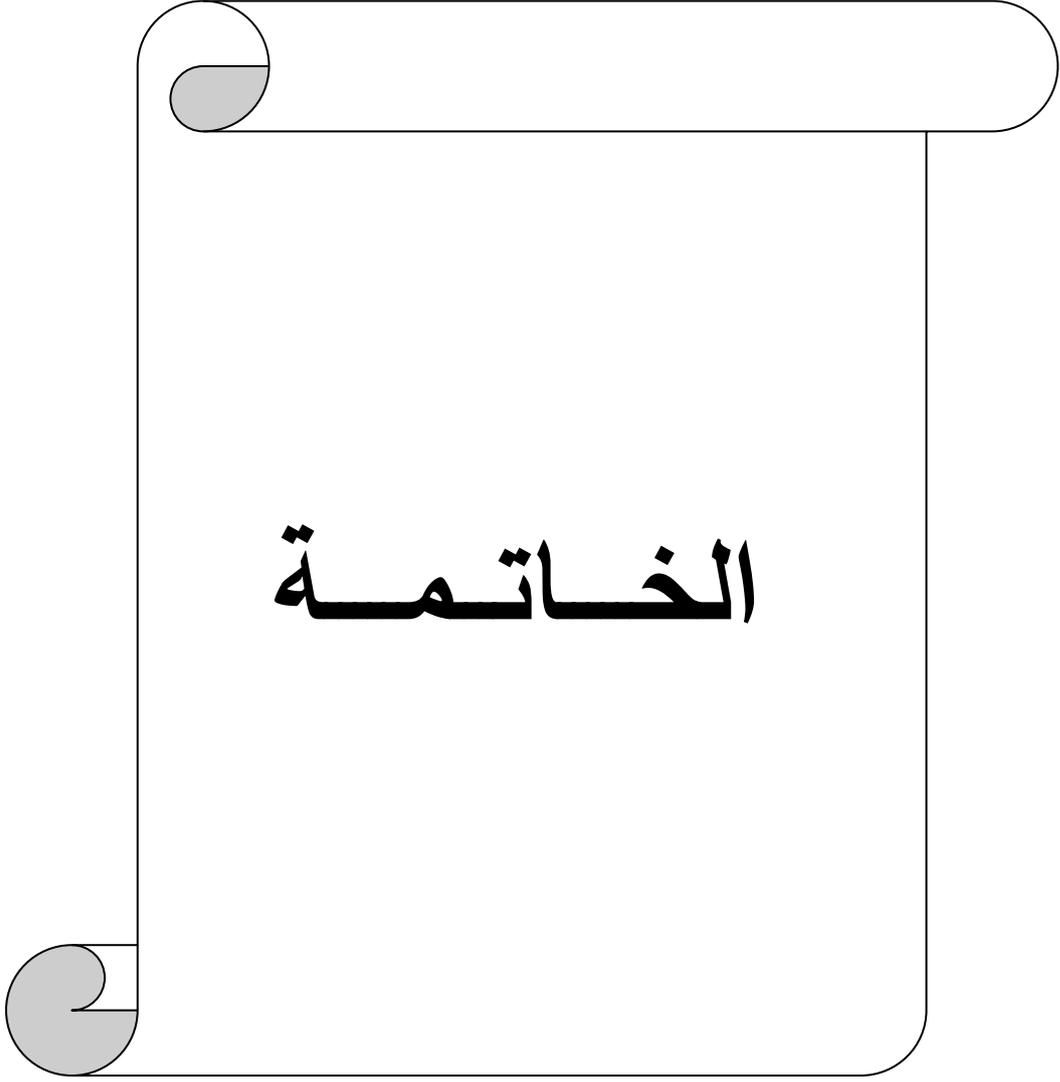
تؤدي الآثار التي تخلفها فكرة تحسين الخدمة العمومية سواء من ناحية إعادة الإعتبار للعلاقة التي تربط الإدارة بالمواطن بتمتينها وتحسينها أو من ناحية أثرها الإيجابي على أداء الإدارة المحلية، إلى تجديد أنماط التسيير المحلي وجعلها مواكبة للمستجدات على جميع الأصعدة، من خلال تشجيع العمل التشاركي من المجتمع المدني، واستغلال وسائل التكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، وتأهيل الإطار البشري المحلي من خلال برامج التكوين المستحدثة، بالإضافة إلى تأهيل المرافق العمومية المحلية وتحسين ظروف العمل بها وظروف إستقبالها للمواطنين.

(1): رحال عبد الرزاق، عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة الماستر - جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 37.

## خاتمة الفصل:

الدولة الجزائرية كغيرها من الدول تؤمن بفكرة العولمة و استحداث الأساليب التقنية الحديثة في الإدارات و المؤسسات العمومية، و العمل فيها باستراتيجيات الإدارة العصرية القائمة على التكنولوجيا الرقمية و الهادفة الى تحسين جودة و نوعية الخدمة العمومية المقدمة الى زبائننا من المواطنين.

لكن ورغم سعي الدولة الجزائرية الى عصرنه الادارة و تحسين نوعية الخدمات إلا أن الجهود المبذولة اصطدمت بالكثير من العراقيل التي حدت نوعا ما من نجاعتها و تجسيدها على أرض الواقع ، و أخرت من تحقيق أهدافها المسطرة، لذا أمام هذا الوضع لابد من تضافر الجهود بين مختلف الجهات و العمل على الدراسة الميدانية الواقعية لمختلف المشكلات التي تحد من عملية عصرنه الادارة العمومية، و التحسين المستمر للاستراتيجيات و الاخذ بعين الاعتبار مختلف التطورات لتحقيق الفوائد و تدارك الاخطاء.



الخاتمة

من خلال ما ورد في هذه الدراسة، يمكننا القول أن آلية عصرنة الإدارة العمومية كانت ولا زالت تشكل الهدف الأساسي لدى جميع مؤسسات الدولة من أجل النهوض بالإدارة العمومية الجزائرية وصولاً إلى تحقيق رضا الأفراد المستفيدين حيث سعت الدولة الجزائرية وعلى غرار باقي دول العالم إلى وضع برامج تهدف إلى تحسين الخدمة العمومية جودة ونوعية بإنشاء هياكل وإدخال تقنيات حديثة على الإدارة العمومية. ومن خلال ذلك نخلص إلى جملة من النتائج والتوصيات نوردها كما يلي:

#### I-النتائج:

- الخدمة عبارة عن أنشطة غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات وطلبات العملاء ورضاهم.
- الجودة في الخدمة العمومية هي مدى توافق إدراكات الزبون مع توقعاته للخدمة.
- الإدارة الالكترونية نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال.
- أهم الأساليب التي تساعد على تحسين جودة ونوعية الخدمة هي وضع: نظام لقيادة الجودة، تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، تنشيط الموارد البشرية.
- يتم قياس جودة ونوعية الخدمة العمومية من المنظور المتلقي للخدمة من خلال: مقياس عدد الشكاوي، مقياس رضا المستفيد من الخدمة.
- تسهر الإدارة على تبسيط إجراءاتها وتخفيفها وتنظيم طرق عملها لخدمة أحسن للمواطنين.
- تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.

#### II-التوصيات:

- 1- ضرورة إنشاء شبكة معلوماتية تربط بين مختلف الإدارات العمومية عبر الوطن والتي يمكن أن تمثل نظاماً معلوماتياً لمستخدمي هذه الإدارات.
- 2- تكوين موظفي الإدارات العمومية في مجال الإعلام الآلي والمعلوماتية من أجل نجاح الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

- 3- بث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين في الإدارات العمومية على المخاوف التي تُبديها البعض من تطبيق الإدارة الالكترونية، أو مقاومة بعض المدراء خوفاً على مراكزهم القيادية نتيجة للتغيرات التي تطرأ نتيجة تطبيق الادارة الالكترونية ذات طبيعة مهام الإدارة الالكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو شفافية الأداء.
- 4- تحتاج الجزائر إلى بنية قانونية قوية متماسكة لتأمين التعاملات الالكترونية وحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية.
- 5- أهمية توفير مديرين مؤهلين بالإدارات العمومية.
- 6- الحاجة إلى تأمين أجهزة الحاسوب وملحقاتها وشبكات الاتصال بالإدارات العمومية.
- 7- الاستعانة بخبراء التقنيات الحديثة في تصميم البرامج الالكترونية وتطويرها في المؤسسات العمومية.
- 8- تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى لفائدة الموظفين حول أدوات عصرنة الإدارة وضمان الاستغلال الأمثل لقواعد المعطيات.
- 9- توفير السيولة الكافية للمؤسسات العمومية وتحديثها.
- 10- صيانة الأجهزة المتوفرة في المؤسسات العمومية وتحديثها.

قائمة المصادر

و المراجع

أولاً: قائمة المصادر

1- المراسيم:

- المرسوم الرئاسي 88-131 المؤرخ في 04 يوليو 1988، الجريدة الرسمية، عدد 27، سنة 1982.
- المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المحدد لتشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفيات سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 74،
- المرسوم تنفيذي 96-212، المؤرخ في 15 جوان 1996 المحدد لصلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري و الوظيفي ، جريدة رسمية، العدد 37،
- المرسوم التنفيذي 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003 المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 30 الصادر في 30 أبريل 2003،
- المرسوم التنفيذي 13-382، المؤرخ في 19 نوفمبر 2013 المحدد لتنظيم الإدارة المركزية ، ج. ر. رقم 59، سنة 2013.
- المرسوم التنفيذي 14-193 المؤرخ في 03 جويلية 2014 ،يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، ج ر، العدد 41، الصادر في 06/07/2014.

ثانياً: قائمة المراجع

1- المعاجم والقواميس:

- قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية، سنة 2012

2- الكتب:

- أيمن علي عمر، مادة جودة الخدمة العمومية، جامعة القاهرة، مصر، 2013.
- أيمن عوده المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، 2010.

- حجام العربي، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقارنة نظرية، تجارب محلية وعالمية، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2020.
- حسين زاوش، الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية، جامعة تزي وزو، الكتاب الجماعي: الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر. جمع وإعداد د. لبيد عماد/ د. موزاي بلال، جامعة سطيف، الجزائر، ماي، 2021.
- رندا أنطوان، الإصلاح والتحديث الإداري، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، 2000.
- زيد منير عبودي، سامي محمد، هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الشروق، 2006.
- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- عاطف محمد عبيد، أصول التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، 1972.
- عبد الكريم درويش ، لي لي تكلا، الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974.
- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، حلب، 2009.
- قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات (الأردن، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
- ماجد راغب حلو، علم الإدارة العامة، (الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2007.
- محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
- مشهور ثروت عباس، استراتيجيات التطور الإداري، عمان دار أسامة للنشر، 2009.

- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا دمشق -2001.

### 3-الملتقيات:

- الشريف بوفاس، الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية فعالية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول الأداة الإلكترونية في السير الحضاري بتاريخ 17 و 18 فيفري 2016، قسنطينة، الجزائر.

- شلالي عبد القادر، الحكومة الإلكترونية، عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال يومين دراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البليدة، الجزائر، 27 فيفري 2014.

### 4- المجلات العلمية:

- العربي عطية، الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 18، مارس 2010.

- إلياس شاهد، الحاج عراية، عبد المنعم دفرور، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، سنة 2016.

- بن شناف منال وبن اعراب أمجد، دور المرصد الوطني للمرفق العام في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، دفاثر السياسة والقانون، المجلد 12، العدد 1، 2020.

- بن عيشاوي أحمد، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى الأعمال، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2009.

- خالد أسماء، حديدان صبرينة، تحديث العمل الإداري في الجزائر، قراءة في المعوقات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32 عدد 4 ديسمبر 2021، ص 573-585.

- راضية سنقوقة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد الثاني عشر جانفي 2018 ص 585-600.

- سامية منزر ، زرقة بولقواس: الادارة العمومية في الجزائر و استراتيجية تطبيق الادارة فيها ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2020 .
- سفيان ريميلوي، عصنة الخدمة العمومية المحلية، دراسة في الآليات والتحديات، المجلد 13، العدد 03، 2021.
- سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع (7) جويلية 2014، جامعة الجزائر 3، قسم العلوم السياسية، ص ص 205-234.
- صباح حمايتي، "الأخلاقيات المهنية ودورها في تحسين أداء المرفق العام وهي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 9، عدد 2.
- ضريفي نادية- جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد الرابع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016 .
- غالم إلهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري، أسس نظرية وآليات التطبيق، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، تجربة الجزائر، مج 5، ع 2، أكتوبر 2018،
- فرطاس فتيحة، عصنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين ،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02-2016.
- محمد قرشي، أ. د حساني رقية، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017.
- مكي دراجي: "دور المجتمع المدني في ترقية الديمقراطية وحقوق الإنسان دراسة في المفاهيم"، مجلة البحوث والدراسات، عدد 5، جويلية 2007.
- يوسف ازورال /إيلي لعجال، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية المجلد السادس العدد الاول . سنة 2022

5 - الدروس :

- حسين عثمان، محمد عثمان، دروس في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1990.

6 - الرسائل و المذكرات:

أ- رسائل الدكتوراه:

- بوقاسم أمال، أطروحة دكتوراه، تأهيل المرفق العام و تحديات اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013-2016 جامعة الجزائر .

- عقبي أمال، الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل,م,د) في الحقوق، تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق 2020-2021

ب- مذكرات الماجستير:

- سيدي محمد ولد محمد محفوظ، الإدارة وإشكالية التنمية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 2001.

- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في ال و. م. أ والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

ت- مذكرات الماستر:

- بوكساني عبد الحق، طنكة بلال، عصرنة الإدارة العمومية ومساهماتها في تقريب الإدارة من المواطن " دراسة حالة الجماعات المحلية - ولاية المدية- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير .

- رجال عبد الرزاق، عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة الماستر - جامعة الجلفة، الجزائر، 2017

- صغيري لخضر، بن رجم محمد الأمين، المرصد الوطني للمرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف- المسيلة- قسم الحقوق.
- المواقع الالكترونية:
- موقع وكالة الأنباء الجزائرية، "المرصد الوطني يرفع تقريره السنوي لرئيس الجمهورية بداية 2018"، مقال منشور بتاريخ: 28 يونيو 2017. [www.radioalgerie](http://www.radioalgerie)
- المرصد الوطني للمرفق العام، المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مذكرة تفاهم بين المرصد الوطني للمرفق العام والمجلس الوطني لحقوق الإنسان، الجزائر، محررة بتاريخ: 24، ديسمبر 2017. <https://cndh.org.dz>
- المشكلات والتحديات التي يواجهها قطاع الإدارة العامة، الموقع الإلكتروني [mouvoazaf.com](http://mouvoazaf.com) تاريخ الاطلاع 20/05/2023.
- المرصد الوطني للمرفق العام، المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مذكرة تفاهم بين المرصد الوطني للمرفق العام والمجلس الوطني لحقوق الإنسان، الجزائر، محررة بتاريخ: 24، ديسمبر 2017. <https://cndh.org.dz>
- مركز روائع الفكر للتدريب والتطوير، وظائف الادارة الخمسة ، موقع : <https://sa.linkedin.com> تاريخ الزيارة : 07/05/2023
- المعجم المعاني الجامع، عربي المتاح في الموقع [www.almaay.com](http://www.almaay.com)

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	-شكر وعران
	-إهداء
أ- د	-مقدمة
<b>- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة والخدمة العمومية.</b>	
05	المبحث الاول: مدخل حول الإدارة العمومية.
05	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.
05	الفرع الاول: تعريف الادارة العمومية.
08	الفرع الثاني: أهمية الادارة العمومية.
09	الفرع الثالث: خصائص الادارة العمومية.
10	المطلب الثاني: وظائف الخدمة العمومية.
10	الفرع الاول: التخطيط.
11	الفرع الثاني: التنظيم.
11	الفرع الثالث: التوجيه.
12	الفرع الرابع: التنسيق.
13	الفرع الخامس: الرقابة.
14	المطلب الثالث: مرتكزات الادارة العمومية.
16	المبحث الثاني: مدخل إلى الخدمة العمومية.
16	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.
16	الفرع الاول: تعريف الخدمة العمومية.
17	الفرع الثاني: معايير و مبادئ الخدمة العمومية.
18	الفرع الثالث: خصائص الخدمة العمومية.

19	المطلب الثاني: أنواع و نظم الخدمة العمومية.
19	الفرع الاول :أنواع الخدمة العمومية.
20	الفرع الثاني: نظم الخدمة العمومية.
22	المطلب الثالث: صعوبات تحقيق الخدمة العمومية.
<b>الفصل الثاني: جودة ونوعية الخدمة العمومية وسبل تحسينها.</b>	
25	المبحث الأول: تحديث الإدارة العمومية.
25	المطلب الأول: مفهوم الجودة والنوعية في الخدمة العمومية.
25	الفرع الاول: مفهوم الجودة والنوعية.
29	الفرع الثاني: الجودة والنوعية في المنظومة القانونية الجزائرية.
32	الفرع الثالث: تقييم جودة الخدمة العمومية واشكالات تطبيقها على المرافق العامة.
35	المطلب الثاني: عصرنة الإدارة العمومية.
35	الفرع الاول: مفهوم عصرنة الإدارة.
35	الفرع الثاني: آليات عصرنة الإدارة العمومية
37	المطلب الثالث: دور العصرنة في ترشيد الإدارة العمومية.
37	الفرع الاول: تحسين مستوى الخدمة العمومية، و التأكيد على مبادئ جودة الخدمة
39	الفرع الثاني : المشاركة، الشفافية، المساءلة وتقريب الإدارة من المواطن
40	المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجه عصرنة الادارة العمومية.
41	المبحث الثاني: مساعي الدولة الجزائرية نحو تحسين الخدمة العمومية .
44	المطلب الاول: إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام
44	الفرع الاول : تعريف المرصد الوطني الديمقراطي.

45	الفرع الثاني: الطبيعة القانونية للمرصد الوطني للمرفق العام.
46	الفرع الثالث: تشكيلة المرصد الوطني للمرفق العام.
48	الفرع الرابع: دور المرصد الوطني في عصرنه الادارة و تحسين الخدمة العمومية
50	<b>المطلب الثاني:</b> مشروع الجزائر الإلكترونية 2013.
51	الفرع الاول : محاور مشروع الجزائر الالكترونية.
51	الفرع الثاني: أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية.
52	الفرع الثالث: أهم الانجازات من اجل تفعيل استراتيجية الجزائر الإلكترونية.
53	الفرع الرابع : التحديات و المعوقات التي تحول دون تقدم مشروع الجزائر الإلكترونية.
53	<b>المطلب الثالث:</b> التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.
53	الفرع الاول : تعريف الادارة الالكترونية.
54	الفرع الثاني : مبررات التحول من الادارة التقليدية الى الادرة الإلكترونية.
55	الفرع الثالث : خصائص الادارة الالكترونية و أهدافها.
57	الفرع الرابع: دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية و تطبيقاتها
61	<b>المطلب الرابع :</b> أثر عصرنه الادارة على الخدمة العمومية و المواطن في الجزائر
61	الفرع الاول : أثرها على الخدمة العمومية.
61	الفرع الثاني : اثرها على المواطن.

## فهرس المحتويات

63	-الخاتمة
66	-قائمة المصادر والمراجع
72	-فهرس المحتويات
76	-الملخص

## الملخص:

لقد أثر إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال على شتى مجالات الحياة فأدخلت على التعاملات اليومية للمواطن مما زاد في سقف طلباته ورغباته فأصبح يطالب بجودة ونوعية في الخدمات المقدمة له من طرف الإدارة العمومية وكذا القطاع الخاص، الأمر الذي ألزم الإدارة العمومية بالدولة الجزائرية على إدخال هته التكنولوجيات في أداء خدماتها، حيث كان ذلك عن طريق إعتقاد عصرنة الإدارة العمومية ، وهذا كان محور الدراسة حيث تهدف إلى إبراز دور آلية العصرنة في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر والآليات المتبعة من قبل السلطات العليا للبلاد من أجل الإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة عصرية بالشكل الذي يضمن الوصول إلى الجودة والنوعية في الخدمة المقدمة للمواطن، و بهدف تحقيق رضا هذا الأخير، لذا سعت الجزائر لذلك من خلال إنشاء هياكل مخصصة لمتابعة عصرنة الخدمة العمومية كإنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، إعتقاد مشروع الجزائر إلكترونية 2013، وكذا التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

من خلال ما سلف ذكره نجد أن الجزائر كرست مبدأ الجودة والنوعية في الخدمة العمومية وكانت آلية العصرنة هي الضمانة الأساسية للوصول إلى ذلك.

### الكلمات المفتاحية:

الإدارة العمومية- الخدمة العمومية- مبدأ الجودة والنوعية- المرصد الوطني للمرفق العام- مشروع الجزائر

إلكترونية 2013- الإدارة الإلكترونية.

### **Summary:**

The use of information and communication technology has affected various areas of life, and it has entered the daily dealings of the citizen, which has increased the ceiling of his requests and desires, so he has become demanding quality and quality in the services provided to him by the public administration as well as the private sector, which obligated the public administration in the Algerian state to introduce these technologies in the performance Its services, as this was by adopting the modernization of public administration, and this was the focus of the study as it aims to highlight the role of the modernization mechanism in achieving local development in Algeria and the mechanisms used by the higher authorities of the country in order to move from a traditional administration to a modern one in a way that guarantees access to quality quality in the service provided to the citizen, and with the aim of achieving the satisfaction of the latter, Therefore, Algeria sought this through the establishment of structures dedicated to following up the modernization of the public service, such as the establishment of the National Observatory of the Public Service, the adoption of the Electronic Algeria 2013 project, as well as the orientation towards electronic management.

Through the aforementioned, we find that Algeria has devoted the principle of quality and quality in the public service, and the mechanism of modernization was the basic guarantee to reach that.

### **key words:**

Public Administration - Public Service - Principle of Quality and Quality - National Observatory of Public Service - Electronic Algeria Project 2013 - Electronic Administration.