جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

عنوان المذكرة:

الإدارة العامة وتحديات جودة الخدمة العمومية

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الحقوق

تخصص: قانون عام

إعدادالطالبتين:

- عبد الله محاسن
- حيمر لامية

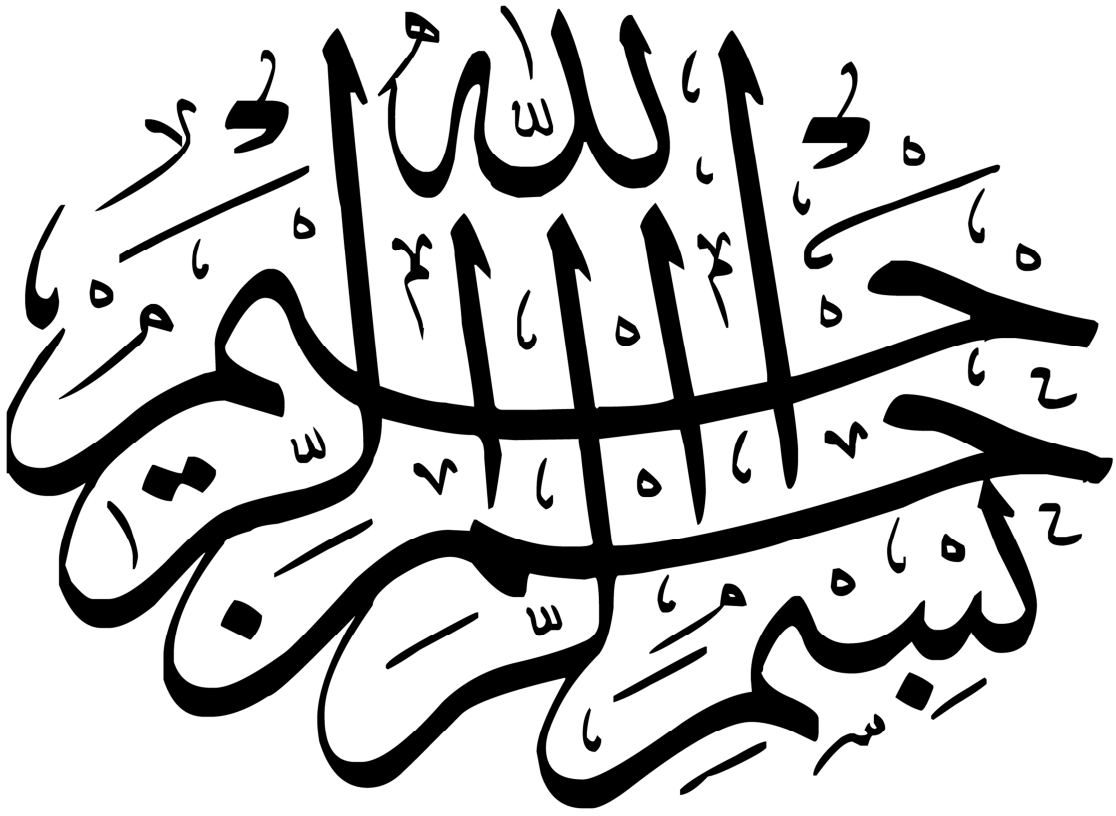
إشراف الأستاذة:

* شويب أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سليماني السعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	رئيسا
شويب أمينة	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
سطيحي نادية	أستاذ مساعد أ	جامعة جيجل	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

سورة النمل الآية 19

شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد كله ولك الشكر كله،

وصل اللهم وبارك على نبيك محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أما بعد:

نشكر أولا وأخيرا الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة

ونحمده على فضله علينا بإتمام هذه الدراسة، ونرجو من الله أن ينفع كل من يطلع عليها.

ويسرنا أن نقدم الشكر لمن ساعدنا في إعداد هذه المذكرة

ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة والمشرفة "شويب أمينة"

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذتنا الأفاضل الذين رافقونا طوال المشوار الدراسي

الذين دعمونا بعلمهم وبنصائحهم توجيهاتهم لتزويدنا بالمعارف، لهم منا كل الاحترام والتقدير

وأيضا نشكر جميع الزملاء

وكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

فجزاكم الله كل خير

إهداء

الحمد لله الذي أنار دربنا ووجه طريقنا، وأنار عقولنا بالعلم،

ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

الذي نأمل أن يكون مرآة عاكسة لنجاحنا وقدوة لغيرنا

وبهذه الكلمة أهدي حصاد جهدي إلى من مسحت بابتسامتها من عيوننا عبرات

وفي صلاتها، كما أكثرت من الدعوات فلها مني الاحترام والتقدير،

وجميع الأمنيات..."**أمي الغالية**"...أدام الله عليها صحتها ورعاها

إلى من أكسبني الثقة والعزة بالنفس وأخرجني من براكين الجهل،

إلى الذي علمني كيف أحيا..."**أبي العزيز**"...أطال الله في عمره ورعاه

إلى رفيق الدرب وسندي في الحياة زوجي الغالي "حسان" الذي شجعني على إتمام

مشوار الدراسة وبلوغي هذا المستوى

إلى فلذة كبدي وبسمة حياتي أولادي: محمد نور، هداية، أمينة

ولا أنسى ابنتي "نورهان" التي انتقلت إلى بارئها رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل من علمني حرفا وأنار لي الطريق نحو الهدف المنشود

إلى كل الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من أحب أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

** محاســـــن **



إهداء

الحمد لله الذي أنار دربنا ووجه طريقنا، وأنار عقولنا بالعلم،

ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

الذي نأمل أن يكون مرآة عاكسة لنجاحنا وقدوة لغيرنا

وبهذه الكلمة أهدي حصاد جهدي إلى من مسحت بابتسامتها من عيوننا عبرات

وفي صلاتها، كما أكثرت من الدعوات فلها مني الاحترام والتقدير،

وجميع الأمنيات..."**أمي الغالية**"...أدام الله عليها صحتها ورعاها

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا الذي طالما انتظر وآمل في هذا النجاح بفارغ الصبر

إلى تلك الروح الطاهرة "**والدي العزيز**"...تغمده الله برحمته الواسعة وأسكنه فسيح جناته

إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه وأخص بالذكر أختي توأم روحي "**أمينة**"

إلى كل من علمني حرفا وأنار لي الطريق نحو الهدف المنشود

إلى كل الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من أحب أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

** لاميـــــة **



قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

أولا: باللغة العربية:

ص: صفحة.

ج.ر.ج.ج: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

ب س ن: بدون سنة نشر

ب ب ن: بدون بلد نشر

ثانيا: باللغة الفرنسية:

JORAF : Journal Officiel de la République Française.

N° : Numéro

P: Page.

P P : de la page à la page.

Vol: Volume.

مقدمة

يعد قطاع الخدمات من أهم المجالات التي تولي لها الدول اهتماما كبيرا ضمن مخططات وبرامج أعمال حكومتها، كونه أصبح قطاع حيوي يمكن من خلاله تقديم خدمات عمومية لكافة أفراد المجتمع، غير أن أداء الدول للخدمات العامة يتخذ ويظهر في صورة الإدارة العامة، التي تلعب دورا حيويا في كل دولة.

لذلك فالإدارة العامة تمثل الوسيلة والأداة التي بواسطتها يتم تنفيذ وتطبيق وتحقيق السياسة العامة للدولة في إطار منظومة قانونية محكمة هذا من جهة، ووسيلة لخدمة المواطن وتلبية حاجياته ومتطلباته من جهة أخرى.

تعتبر الجزائر من بين الدول التي سعت إلى إصدار القوانين والتنظيمات المساعدة على إنشاء جهاز إداري لتقديم الخدمات العمومية التي يكفلها الدستور لجميع المواطنين وفقا لما جاء في التعديل الدستوري سنة 2020[1]، وكذا المرسوم رقم 88-131، يتعلق بتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن[2]، الذي يعتبر من أهم نصوص القانون الإداري في الجزائر، ويعتبر بمثابة تقنين لحقوق المواطن والتزامات الإدارة تجاه المواطن، بهدف تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

إذا كان الهدف الأساسي للإدارة العمومية هو تحقيق مستوى أفضل للخدمات المقدمة للمواطنين أمام الحاجات المتعددة والمتجددة، فإن تحسين وتطوير جودة الخدمة يمثل الرهان الأكبر الذي يعتمد عليه في سبيل تحقيق جودة الخدمة، لهذا تسعى الجزائر ممثلة في المؤسسات والإدارات العمومية إلى تحسين جودة خدماتها لتحقيق رضا المواطنين، وللوصول إلى غايتها أمام التطورات والمتغيرات السريعة التي عرفتها الإدارات العمومية في الجزائر،

[1] مرسوم رئاسي رقم 20-422 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر سنة 2020، ج ر ج ج عدد 82 صادر في 30 ديسمبر 2020.

[2] مرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، ج ر ج ج عدد 27 صادر في 6 جويلية 1988.

أي أن تطبيق الجودة في قطاع الخدمات العمومية ضرورة لا بد منها في سبيل تحقيق أكبر منفعة للفرد والمجتمع.

إن موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية أصبح محل اهتمام، هذا ما أدى إلى ضرورة وحتمية انتهاج أساليب وآليات حديثة في مقدمتها تنمية الموارد البشرية، التي تمثل المورد الفعال في كل إدارة عمومية، وكذا الاعتماد على عملية الرقمنة لإبراز أهمية هذه الأساليب في ترقية الخدمة العمومية عن طريق عصرنة المؤسسات والإدارات العمومية لتحقيق التنمية في كل المجالات، غير أن واقع الخدمة العمومية في الجزائر واجهته العديد من التحديات والمعوقات المانعة لتحقيق جودة الخدمة، الأمر الذي دفع بالمشرع الجزائري إلى وضع آليات لتجاوز المعوقات.

ويستمد هذا الموضوع أهميته من:

- حداثة موضوع تحديات جودة الخدمة العمومية وذلك لارتباطه بالآليات الفاعلية في تحقيق جودة الخدمة.
- تبني موضوع جودة الخدمة العمومية في المنظومة القانونية الجزائرية.
- تعتبر الخدمة العمومية أساس العلاقة التي تربط بين الدولة ممثلة في المؤسسات والإدارات العمومية والمواطن المستفيد من هذه الخدمات.
- تجديد العلاقة بين الدولة والمواطن من خلال اعتماد جودة الخدمة كقيمة لإعادة الثقة للمواطن بالإدارة العمومية.

تعود أسباب اختيارنا هذا الموضوع إلى:

1-أسباب ذاتية:

- كون الموضوع يندرج ضمن تخصصنا.
- تسليط الضوء على موضوع له أهمية بالغة في علاقة الإدارة بالمواطن.

2-أسباب موضوعية:

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ومعرفة تحديات تحقيق جودة الخدمة العمومية.
- تدني مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

بالنظر للاهتمام الكبير بموضوع تحقيق الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العامة في الجزائر، تبرز أهمية طرح هذا الموضوع من خلال محاولة معرفة أهمية جودة الخدمة العمومية وتطويرها خاصة في ظل التطورات التكنولوجية، ومحاولة الجزائر التوجه إلى الرقمنة في الإدارات العمومية بغية تلبية حاجات المواطنين بجودة عالية.

وعليه من خلال ما سبق وتأكيدا لأهمية جودة الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العامة والتحديات التي تواجهها، من أجل عصرنتها، ولاقترانها بالتنمية ارتأينا تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ***"فيما تتجسد فاعلية الخدمة العمومية بالنظر إلى التحديات التي عرفها قطاع الإدارة العامة؟".***

من أجل معالجة إشكالية البحث والخروج بأفضل النتائج، اقتضى الأمر توظيف المنهج التحليلي من خلال تحليل النصوص القانونية بمختلف أنواعها والتي لها علاقة بفكرة تحديات جودة الخدمة العمومية في الإدارة العمومية، وكذا الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف الآليات المعتمدة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة بعد محاولة الإلمام بجميع جوانب الموضوع، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

تناولنا جودة الخدمة العمومية كتحدي للتغيير في الإدارة العمومية، من خلال دراسة التحول من ضمان الخدمة العمومية إلى تكريس جودة الخدمة العمومية في القانون الجزائري، والبحث عن علاقة الإدارة العمومية بتحسين جودة الخدمة العمومية في إطار وجود عدة مستجدات في هذا الصدد (الفصل الأول).

كما حاولنا الوصول إلى فعالية جودة الخدمة في الإدارة العمومية، من خلال دراسة الأساليب التي يمكن أن تعزز هذه الفاعلية، والمعوقات التي يمكن أن تؤثر فيها، وبالتالي البحث في الآليات التي تعمل على تفعيلها (الفصل الثاني).

الفصل الأول: جودة الخدمة العمومية: تحدي التغيير في الخدمة العمومية

شهدت الخدمة العمومية تغيرات وتطورات عما كانت عليه سابقا، حيث أصبحت خدمة عامة بعدما كانت ملك للشخص القائم بها، كما أصبحت أيضا من أهم الحقوق الدستورية والقانونية، لذلك حظيت باهتمام المشرع، وكذا تنظيمات صادرة عن السلطة التنفيذية تناولت الحق في الخدمة العمومية لاسيما المرسوم رقم 88-131، الذي ينظم علاقة الإدارة بالمواطن، باعتبار الإدارة الأداة التي تمكّن الدولة من القيام بالتزاماتها اتجاه المواطنين.

إن الخدمة العمومية أيضا من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية الإدارية، لذلك على الدول إعطاء اهتمام أكبر لهذا القطاع الذي أصبح مهمشا، مما يستوجب تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وبالتالي ضمان انتفاع المواطن من خدمات الإدارة بالشكل الذي يخلق له ارتياحا على مستوى هذه الخدمة، ومن هذا المنطلق تناولت الدراسة شقين، الأول يتعلق بجودة الخدمة العمومية: تحدي التغيير في الإدارة العمومية (المبحث الأول)، وشق آخر يعالج علاقة الإدارة العمومية بتحسين جودة الخدمة العمومية (المبحث الثاني).

المبحث الأول

من ضمان الخدمة العمومية إلى تكريس جودة الخدمة العمومية في القانون الجزائري

بعد أن أخذ قطاع الخدمة العمومية مكانته في التشريع الجزائري (المطلب الأول)، عرف كغيره من القطاعات الإستراتيجية الأخرى تطورا وتقدما في مجال تقديم الخدمات بشكل أفضل للمستفيدين منها من خلال توفير خدمات التعليم، الصحة، النقل، الأمن وغيرها، وقد أكدت ذلك المنظومة القانونية الجزائرية بإصدار قوانين تنظم السباق نحو النهوض بالعمل الإداري لتحقيق وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (المطلب الثاني).

المطلب الأول

مكانة الخدمة العمومية في القانون الجزائري

تعد الخدمة العمومية من أهم العوامل لتحقيق التنمية والتقدم ورقي الدول، ولقد حظيت بمكانة متميزة في المنظومة القانونية الجزائرية، من خلال الإطار القانوني الذي حدد مدلولها قي العديد من المجالات (الفرع الأول)، مؤكدا على ضمانها من خلال فرض مجموعة من المبادئ لا يجوز تجاوزها (الفرع الثاني) مما أضفى عليها قيمة دستورية وقانونية.

الفرع الأول

المدلول القانوني للخدمة العمومية

لم يقم المشرع الجزائري بتعريف الخدمة العمومية تعريفا صريحا ومباشرا، إلا أننا يمكن أن نفهم مدلولها من خلال ضمانات الحصول عليها في الدستور وفي القوانين المؤسسة لمختلف القطاعات.

أولا: مدلول الخدمة العمومية في الدستور

لم يتضمن دستور الجمهورية أي مدلول يعبّر عن مفهوم قانوني صريح للخدمة العمومية ولا للحق في الخدمة العمومية، وإنما عمل على ضمان هذا الحق من خلال

تكريسه لمجموعة من الضوابط والآليات، لعل أهمها تلك التي تبين حدود الإدارة في علاقتها مع المواطن، بالمقابل تكريس حقوق هذا المواطن في مواجهة الإدارة[1] .

التركيز على ضمان الخدمات الأساسية المتعلقة بالحقوق الطبيعية للمواطن، التي لا يمكن الاستثمار فيها حسب الدستور الجزائري، وإنما منحها قيمة دستورية تقيد تدخل المشرع عند تنظيمها، من ذلك ما جاء به مضمون المادتين 63 و65 من الدستور.

ضمان إنشاء آليات مؤسسية لتقديم الخدمة العمومية التي يختارها المواطن بنفسه[2]، ويمكن أن تكون مرافق دستورية لا سيما تلك المتعلقة بممارسة السلطات القضائية، التشريعية، مجلس المحاسبة، السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات، السلطة العليا الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحتها وغيرها، أو مؤسسات عادية التي أولى المؤسس الدستوري مهمة إنشائها للبرلمان، الذي يقدر درجة الحاجة إلى خدماتها وفقا للفقرة 29 من المادة 139 من الدستور، التي تنص على: "***إنشاء فئات المؤسسات***".

---

[1] أنظر المواد من 24 إلى 26 من الدستور، وكذلك المادة 77 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1996، مؤرخ في 28 نوفمبر 1996، منشور بموجب مرسوم رئاس يرقم 96-438 مؤرخ في 7 ديسمبر 1996، يتعلق بإصدار نص تعذيل الدستور، ج ر ج ج عدد 79 صادر في 8 ديسمبر 1996، معدل ومتمم بموجب قانون رقم02-03 مؤرخ في 10 أفريل 2002، ج ر ج ج عدد 25 صادر في 14 أفريل 2002، معدل ومتمم بموجب القانون رقم 08-19 مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، معدل ومتمم بالقانون رقم 16-10 مؤرخ في 6 مارس 2016، ج ر ج ج عدد 14 صادر في 7 مارس 2016، معدل ومتمم ب المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، ج ر ج ج، عدد 82، الصادر في 30 ديسمبر 2020.

[2] تنص المادة 9 من تفس الدستور " ***يختر الشعب لنفسه مؤسسات غايتها ما يأتي: المحافظة على السيادة والاستغلال الوطنيين، ودعمهما، المحافظة على الهوية والوحدة الوطنيتين، ودعمهما، حماية الحريات الأساسية للمواطن، والازدهار الاجتماعي والثقافي للأمة، ترقية العدالة الاجتماعية، ضمان الشفافية في تسيير الشؤون العمومية، القضاء على التفاوت الجهوي في مجال التنمية، تشجيع بناء اقتصاد متنوع يثمن قدرات البلد كلها، الطبيعية البشرية والعلمية، حماية الاقتصاد الوطني من أي شكل من أشكال التلاعب أو الاختلاس ، أو الرشوة، أو التجارة غير المشروعة، أو التعسف أو الاستحواذ أو المصادرة غير المشروعة، أو تهريب رؤوس الأموال".***

تصنيف النشاطات التي تقوم بها السلطات العامة بهدف تقديم خدمة عمومية وبالتالي تحقيق المصلحة العامة، بحسب أهميتها، فهناك من يتولى القانون العضوي تنظيمها[1]. وهناك من يتولاها القانون العادي.

بالإضافة إلى تحديده مجموعة من المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية التي يحققها تنفيذ المرفق العام، والتي تبنتها أغلب التشريعات المؤسسة لأغلب المجالات التي تقوم على تقديم الخدمة[2].

من خلال هذه النصوص الدستورية المذكورة على سبيل المثال، والتي تمثل جزء بسيط من مبادئ الدستور التي تسعى إلى ترسيخ مدلول ذو قيمة دستورية لا يختلف في مضمونه عن ذلك المعتمد من قبل الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العمومية والإدارة، المنعقد بأديس بابا بتاريخ 31 جانفي 2011 عند تعريفه لها بأنها: "***أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة، يتم القيام به تحت سلطة الإدارة***"[3].

ثانيا: مدلول الخدمة العمومية في القانون

بتطبيق نصي المادتين 139 و140 من الدستور، أصدر البرلمان مجموعة من القوانين العضوية والعادية المتعلقة بالخدمة العمومية التي تختلف طبيعتها باختلاف الجهة التي تضمن تقديمها، فنجد خدمة عمومية إدارية المؤسسة بموجب القانون التوجيهي للتعليم العالي مثلا، وخدمة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري التي يكفلها قانون المياه، وأخيرا خدمة عمومية ذات طابع اقتصادي كتلك المتعلقة بمجال الإعلام والتي تم تفصيلها كالآتي:

[1] أنظر المادة 140 من دستور الجمهورية الجزائرية 1996.

[2] أنظر المادة 27 من الدستور، المادة 67 من دستور الجمهورية الجزائرية لسنة 1996.

[3] المادة الأولى، مرسوم رئاسي رقم 12- 415 مؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، معتمد بأديس بابا بتاريخ 31 جانفي 2011، ج ر ج ج عدد 68، صادر في 16 ديسمبر 2012.

1- مدلول الخدمة العمومية في القانون التوجيهي للتعليم العالي: يتمثل في القانون رقم 08-06 المؤرخ في 23 فيفري 2008 يعدل ويتمم القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الذي حدد المشرع الجزائري بمقتضاه القواعد العامة التي تطبق على مرافق التعليم العالي وهي المرافق التي تساهم في تقديم خدمات التعليم العالي[1].

وقد نظمت المواد من 44 إلى 48 من نفس القانون بعض حقوق الطلبة في إطار الخدمة العمومية، " ***يستفيد الطلبة من خدمات التعليم والبحث ونشر المعارف ومن النشاطات الثقافية والرياضية*** " [2].

كما يستفيد الطلبة المذكورون في المادة 45 أعلاه، المسجلون بصورة نظامية في مؤسسات التعليم العالي من أجل المساهمة في تجسيد مبدأ العدالة الاجتماعية من منحة دراسية و/ أو إعانات غير مباشرة من الدولة[3]، وأكدت المادة 47 على استفادة الطلبة من الضمان الاجتماعي وإجراءات الوقاية والحماية الصحية[4].

2- مدلول الخدمة العمومية في قانون المياه:

يتمثل في القانون رقم 05-12 [5]، الذي يهدف إلى تنظيم تسيير مرفق المياه من أجل ضمان تقديم خدمات عمومية، وكل الحقوق المرتبطة بوفرة المياه، لا سيما الحق في

---

[1] قانون رقم 08-06 مؤرخ في 23 فيفري 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ج ر ج ج عدد 10 صادر في 27 فيفري 2008، يعدل ويتمم القانون رقم 99-05 مؤرخ في 4 أفريل 1999، ج ر ج ج عدد 24 صادر في سنة 1999، لمزيد من المعلومات أنظر، مديحة بن ناجي، الأساس القانوني والتنظيمي للخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الصدى للدراسات القانونية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد الأول، ديسمبر2019، ص 117.

[2] المادة 45 الفقرة 2 من القانون رقم 08-06، مرجع سابق.

[3] المادة 46 من نفس القانون.

[4] المادة 47 من نفس القانون.

[5] قانون رقم 05-12 مؤرخ في 4 أوت 2005، يتضمن قانون المياه، ج ر ج ج عدد 60 صادرفي 4 سبتمبر 2005، معدل ومتمم بالقانون رقم 08-03 مؤرخ في 23 جانفي 2008، ج ر ج ج عدد 4 صادر في 27 جانفي 2008، معدل ومتمم بالأمر رقم 09-02 مؤرخ في 22 جويلية 2009، ج ر ج ج عدد 44 صادر في 26 جويلية 2009.

الحصول على ماء الشرب، الذي يعتبر حق دستوري كفلته المادة 63 في المطة الأولى من الدستور الجزائري، التي تنص على: " ***الحصول على الماء الشرب، وتعمل على المحافظة عليه الأجيال القادمة***"، ثم تبناه المشرع الجزائري عند نصه على ضرورة تلبية حاجيات المواطنين من الماء الصالح للشرب بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة حسب المادة 2 في فقرتها الأولى من القانون رقم 05-12 المعدل والمتمم المذكور أعلاه، التي تنص على " ***التزويد بالمياه عن طريق حشدها وتوزيعها بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وذلك قصد تلبية حاجيات السكان وتروية المواشي وتغطية طلب الفلاحة والصناعة والنشاطات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى المستعملة للماء***"[1] .

كما يمكن تقديم خدمة المياه للاستعمالات المنزلية، أو لصنع المشروبات الغازية أو المثلجات، وتحضير كل أنواع المواد الغذائية وحفظها حسب المادة 111 من نفس القانون التي حددت المقصود في مفهوم قانون المياه ماء الاستهلاك البشري وهو كل ماء موجه إلى الشرب والاستعمالات المنزلية، صنع المشروبات الغازية والمثلجات، تحضير كل أنواع المواد الغذائية وتوضيبها وحفظها[2]، وهذا ما يفرض على الدولة رصد كل الآليات الممكنة لتوفير بصورة منتظمة ومنصفة من أجل ضمان أداء هذه الخدمة العمومية باعتبار الماء ملكا للمجموعة الوطنية.

ما تجدر الإشارة إليه أن القانون الفرنسي إضافة إلى كل ما ورد في قانون المياه الجزائري من توفير خدمة المياه، أضاف شرط مهم بأن يكون بمقابل مقبول للجميع، كما عزز دور السلطة في توفير المياه كخدمة عمومية لصالح المواطنين في العديد من القوانين

[1] المادة 2 من القانون رقم 05-12، مرجع سابق.

[2] المادة 111 من نفس القانون.

وليس في القانون المتعلق بالمياه فقط، لأنها لا تعتبره فقط موضوع خدمة عمومية وإنما عنصر مهم من عناصر التنمية المستدامة[1].

3-مدلول الخدمة العمومية في قانون السمعي البصري

بعد تبني وانتهاج الجزائر للتعددية الإعلامية أقر قانون الإعلام الصادر في 3 أفريل 1990[2]، لا سيما المادة الخامسة منه والتي نصت على: "***تشارك عناوين الإعلام وأجهزته السابق ذكرها في ازدهار الثقافة الوطنية وفي توفير ما يحتاج إليه المواطنون في مجال الإعلام والاطلاع على التطور التكنولوجي والثقافة والترقية في إطار القيم الوطنية وترقية الحوار بين ثقافات العالم (...)***" [3] .

من خلال نص هذه المادة أكد المشرع الجزائري على كافة وسائل الإعلام حتمية توفير ما يحتاج إليه المواطن من أجل ضمان حقه في الخدمة.

كما جاء في الباب السادس من قانون الإعلام لسنة 1990، لا سيما المادة 59 منه في فقرتها الثالثة، التي تحدد مهام المجلس الأعلى للإعلام، بحيث "***يجمع كل المعلومات***

---

[1]Plusieurs textes existent déjà au niveau national et contribuent à l'atteinte de l'objectif de développement durable : la loi du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques a introduit à l'article l 210-1 du code de l'environnement le principe selon lequel « ***l'usage de l'eau appartient à tous et chaque personne physique pour son alimentation et son hygiène, a le droit d'accès à l'eau potable dans des conditions économiquement acceptables par tous*** », ainsi La, loi du 27 décembre 2013 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique a concrétisé cette exigence en inscrivant à l'article L 2224-12-1-1 du Code général des collectivités territoriales que « ***les services publics d'eau et d'assainissement sont autorisés à mettre en couvre des mesures sociales visant à rendre effectif le droit d'accéder à l'eau potable et à l'assainissement*** ».
L'article L1321-1 du code de la santé publique précise que « ***toute personne qui offre au public de l'eau en vue de l'alimentation humaine (...) est tenue de s'assurer que cette eau est propre à la consommation*** », Voir, Loi n°= 2006-1772 du 30 décembre2006, sur l'eau et les milieux aquatiques et la Loi n°= 2013 -1467 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans le vie locale et à la proximité de l'actions publique, et Code de la santé publique, disponibles sur: https://www.Légifrance.gouv-fr

[2] قانون رقم 90-07 مؤرخ في 8 رمضان علم 1410 الموافق 3 أبريل 1990 المتعلق بالإعلام (ملغى).

[3] المادة 5 من نفس القانون.

الضرورية من الإدارات والأجهزة المكلفة بالخدمة العمومية في الإعلام أو من جهاز إعلامي أو مؤسسة صحافية لتأكيد احترام الالتزامات كل منها (...)"[1].

دلالة على اهتمام المشرع الجزائري بالخدمة العمومية تم صدور القانون العضوي رقم 12-05[2] لاسيما المادة الخامسة منه عندما نصت على أن "***تساهم أنشطة الإعلام على الخضوع فيما يأتي (....) الاستجابة لحاجات المواطن في مجال الإعلام والثقافة والتربية والترقية والمعارف العلمية والتقنية***" [3] .

كذلك بموجب القانون رقم 14-04 المتعلق بالقانون السمعي البصري تنص المادة 08 منه " ***يتشكل القطاع العمومي السمعي البصري من الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم، وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية***"[4].

كما جاء أيضا في نص المادة 12 الفقرة السادسة من نفس القانون أن"***نشاط الاتصال السمعي البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمعي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكيف والاستمرارية***" [5].

نخلص إلى أن المدلول القانوني للخدمة العمومية هو التزام قانوني يقع على عاتق الدولة بالقيام بعدّة أنشطة لصالح العامة، تقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، وتتحمل المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها، كما تعتبر حاجة ضرورية لحفظ

[1] المادة 59 من القانون رقم 90-07، مرجع سابق.

[2] قانون عضوي رقم 12-05 مؤرخ في 12 جانفي 2012، يتعلق بالإعلام، ج ر ج ج عدد 2 صادر في 15 جانفي 2012، ملغى بالقانون العضوي رقم 23-14، المؤرخ في 02 ديسمبر 2023، ج ر ج ج عدد 77 المؤرخ في 2023.

[3] المادة 05 من نفس القانون العضوي.

[4] قانون رقم 14-04 مؤرخ في 24 فبراير 2014، يتعلق بالنشاط السمعي البصري، ج ر ج ج عدد 16، صادر في 23 مارس، 2024.

[5] المادة 6/12 من نفس القانون.

حياة الإنسان[1]، كما يؤكد على الخصائص المميز للخدمة العمومية، التي أظهرتها العديد من الدراسات والأبحاث، نذكر منها:

- *اللاّملموسية (عدم الملموسية):* إذ من غير الممكن اختبارها، مشاهدتها ولمسها قبل أن تتم شراؤها، فهذه الخاصية تميز الخدمات عن السلع بأن الخدمة غير ملموسة، كما ليس لها وجود مادي مما يصعب معاينتها، إلا أن هناك مسوقو الخدمة لجئوا إلى إضفاء رموز ملموسة تعبيرا عن جودة الخدمة كالاهتمام بالبيئة التي تقدم فيها وتحسين الخدمات في كل فترة حسب تطلعات الفرد[2].

لذلك فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد بسبب كونها غير مادية، فإنه لا يمكن تخزينها إذ يرتكز ترويج الخدمات على المزايا التي تتمتع بها دون خصائصها، بذلك فإن المستفيد من الخدمة يبحث دائما عن إشارات تعبر على نوعية الخدمة[3].

- *التباين (عدم التماثل):* مفاد ذلك أن كل نوع من أنواع الخدمات لها طرقا مختلفة في كيفية قياسها[4]، إذ يكون من الصعب في بعض الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك، لعلّ ذلك يعود على المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة ممثلة بالتوقيت، الأدوات والطرق المستخدمة[5]، كما أن الخدمة تتغير حسب أوقات وظروف تحقيقها، لكونها تعتمد على من يقدمها وكيف يقدمها والظرف الذي

[1] بوعمامة العربي، رقاط حليمة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9، ديسمبر 2014، ص 40.

[2] صادقي فوزية، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر–دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إعلام واتصال، كلية العلوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 03، السنة الجامعية 2020–2021، ص65.

[3] نفس المرجع، ص 41.

[4] نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبون، دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، 2017، ص 24.

[5] فوزية صادقي، مرجع سابق، ص65.

تقدم فيه، بالتالي فإنه يصعب مماثلة الخدمات بالنظر أولا أن للمستهلك تأثيرا على نوعية الخدمة، ثانيا لمقدم الخدمة تأثيرا أيضا على نوعية الخدمة المقدمة[1].

فبائع الخدمة مثلا ليست له القدرة أو الإمكانية على التعهد بأن يقدم خدماته متماثلة أو متجانسة الدوام، فهي تتغير بتغير المهارات، قدرات المنتج في إنتاج نفس الخدمة من عميل إلى آخر، حيث تتغير حسب الوضع الوقتي إلى جانب الحالة النفسية لمقدمها، فخدمتين لنفس الشخص قد لا تكون متشابهة من حيث الكيفية والنوعية.

-*التلازمية:* يقصد بها درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع (مقدمها)[2]، حيث أن الخدمة عموما ترتبط بعملية الاستهلاك المباشر لها، إذ أن المنتج يمكن أن يمر بمراحل التصنيع، التخزين والبيع، ثم يتم استهلاكه في المرحلة الأخيرة، بينما الخدمة تمثل حالة استهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها، هذه الخاصية تتمثل في الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها أي ضرورية حضور طالب الخدمة [3].

كما تعني أيضا التفاعل العالي المباشر بين المقدم الخدمة والمستفيد منها، أي مدى قوة وتأثير الاتصال بين الطرفين على أداء الخدمة إشباعا منها للحاجة المطلوبة[4].

الفرع الثاني

المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

تعتبر هذه المبادئ عند البعض أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، وقد ننظر إلى هذه المبادئ وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري

[1] رابحي سهام، مرجع سابق، ص42.

[2] نور محي الدين محمد سعد الله، المرجع السابق، ص 24.

[3] صادقي فوزية، مرجع سابق، ص 65.

[4] رابحي سهام، مرجع سابق، ص 42.

لتقديم الخدمة العامة، ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها[1].

كرسها الدستور الجزائري بموجب المادة 27 من التي تنص على" ***تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات وبدون تمييز.***

تقوم المرافق العمومية على مبادئ الاستمرارية، والتكيف المستمر، والتغطية المنصفة للتراب الوطني وعند الاقتضاء، ضمان حد أدنى من الخدمة".

عند استعمال المؤسس الدستوري لمصطلح المرفق العمومي يكون قد اعتمد على مفهوم واسع يشمل المدلول العضوي المتمثل في جهاز السلطة العامة، والمدلول الموضوعي المتمثل في الخدمة العمومية، ويمكن تلخيص هذه المبادئ بصورة عامة فيما يلي:

أولا: مبدأ الاستمرارية

مفاد هذا مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام وباضطراب، هو أن المرفق العام يجب أن يستمر سيره مهما كانت الظروف، ذلك أن ما دامت المرافق العامة تنشأ لإشباع حاجات الأشخاص، فمن الطبيعي ألا يكون هناك انقطاع في نشاط المرفق، وإلا أثر سلبا على تلبية مطالب المنتفعين[2].

قد تختلف طبيعة الأنشطة المقدمة من قبل الهيئة الموكلة لها مهمة تحقيق نشاط المرفق العام سواء كانت هيئة عمومية أو خاصة، إلا أنها تشترك في عامل أساسي يتمثل في ضرورة الخدمات المقدمة واستمراريتها لتحقيق المصلحة العامة المشتركة، كتوفير الكهرباء، الغاز، المياه، النقل، التعليم، الصحة وغيرها، كما يقترن مبدأ الاستمرارية بمفهوم المرفق العام واستمرارية نشاطه بهدف تحقيق المصلحة العامة المشتركة بين المواطنين.

[1] بن عيسى ليلى، أهمية التسيير العمومية الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2005-2006، ص 08.

[2] سليمان حاج عزام، "دور المبادئ العامة للمرفق العام المفوض في حماية حقوق المنتفعين"، مجلة الحقوق والحريات، العدد06، 2018، ص 138.

لذلك نجد أن أساس تحقيق المنفعة العامة هي استمرارية عمل المرافق العامة بصفة منتظمة ودائمة[1]، وقد نصت مختلف دساتير الجزائر وتعديلاتها، لا سيما الدستور الأخير لسنة 2020، على مبدأ استمرارية المرافق العامة.

لذلك فإن ضمان استمرارية المرافق العامة هي من التزامات الدولة ومؤسساتها وذلك بتوفير كل الوسائل المادية المالية والقانونية، سواء في الظروف العادية أو الظروف الطارئة ومهما كان الشخص عاما أو خاصا الذي يكلف بتنفيذ نشاط المرفق العام[2].

قد نص دستور الجزائر لسنة 1996 على مبدأ استمرارية الدولة وهياكلها ولأول مرة من خلال نص المادة 57 منه، كما أكدت الدساتير الجزائرية على مبدأ استمرارية المؤسسات العمومية، وذلك بوضع حدود لحق الإضراب، نصت على ذلك المادة 54 من الدستور 1989 والتي اعتبرت " ***الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون. وقد أبقى المؤسس الدستوري الجزائري على نفس الصياغة في الدساتير وتعديلاتها التي جاءت من بعد، لا سيما التعديل الدستوري لسنة 2020، فقد نصت المادة 27 الفقرة الثانية على أن : " تقوم المرافق العمومية على مبادئ الاستمرارية (...)***".

من الضمانات القانونية لتجسيد مبدأ استمرارية سير المرفق العام لتقديم الخدمة العمومية، تمثلت في:

1- تنظيم الإضراب:

نعني بالإضراب هو التوقف عن العمل بصورة مقصودة وجماعية كما يعد الإضراب عن العمل وسيلة يعبر بها الموظف عن مطالبه المهنية، باعتباره حق معترف به ومكرس

[1] مراح سليمة، "حق الإضراب ومبدأ استمرارية المرافق العامة في التشريع الجزائري، توافق أم تعارض؟ "، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 59، العدد 01، 2022، ص302.

[2] بوسماح محمد أمين، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن أعمر ورحال مولاي إدريس، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر02، 1995، ص 114.

في دستور 1996، ومنظم بموجب القانون رقم 90-02 المعدل والمتمم[1]، حيث أقر المشرع من خلاله مجموعة من الضمانات والقيود على الموظفين المضربين بصفة قانونية من أجل حمايتهم من التعسف الإدارة، وكذا من أجل التوفيق بين ممارسة حق الإضراب ومبدأ الاستمرارية للمرفق العام[2].

أما عن حدود ممارسة حق الإضراب التي حددها القانون الجزائري تمثلت في تحقيق مبدأ الحد الأدنى للخدمات أو الخدمة العمومية، فقد أقر المشرع الجزائري إلزامية تحديد الحد الأدنى من الخدمات بعض القطاعات التي جاءت في القانون رقم 90-02 المعدل والمتمم السالف الذكر في المادتين 37 و38[3]، بالإضافة إلى المادة 07 من القانون 91-27 والتي جاءت تتم المادة 38 من القانون 90-02.

كما أقر القانون على إمكانية تسخير بعض العمال أثناء الإضراب لأداء مهامهم لضمان استمرارية سير المرفق العام[4].

بناء على ما ذكر، نستنتج أن المشرع الجزائري يهدف إلى تحقيق استمرارية نشاطات المرافق العامة حفاظا على المصلحة العامة.

---

[1] قانون رقم 90-02 مؤرخ في 6 فيفري 1990، يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، ج ر ج ج عدد 6 صادر سنة 1990، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-27 مؤرخ في 21 ديسمبر 1991، ج ر ج ج عدد 68 صادر في 25 ديسمبر 1991، ملغى بالقانون رقم 23-08 المؤرخ في 21 يونيو 2023، ج ر عدد 42 مؤرخ في 25 يونيو 2023.

[2] المادة 32، قانون رقم 91-27 مؤرخ في 21 ديسمبر 1991، يعدل ويتمم القانون رقم 90-02 المؤرخ في 6 فيفري 1990، يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، ج ر ج ج عدد 68 صادر في 25 ديسمبر 1991.

[3] تنص المادة 37 " ***إذا كان الإضراب يمس الأنظمة التي يمكن أن تضر قطاعات التام استمرارية المرافق العمومية الأساسية، أو يمس الأنشطة الاقتصادية الحيوية أو تموين المواطنين أو المحافظ على المنشآت الأملاك الموجودة فيتعين تنظيم مواصلة الأنشطة الضرورية في شكل قدر أدنى من الخدمة إجباري (...)***"، كما تنص المادة 38 على أن "***ينظم قدر أدنى من الخدمة الإجبارية (...)***"، قانون 90-02، مرجع سابق.

[4] المادة 41 من نفس القانون.

2- تنظيم الاستقالة:

تعتبر الاستقالة حق للموظف يستمد وجوده من قواعد التشريع الوظيفي، ونعني بالاستقالة هي قطع العلاقة الوظيفية بين الإدارة المستخدمة والموظف، وتتم بواسطة طلب مكتوب من قبل المعني إلى رئيس الجهة الإدارية المختصة بالتعيين، ولا يترتب أي أثر إلا بعد الموافقة الصريحة من الإدارة المعنية[1].

كما لا يحق للموظف المعني التوقف عن أداء واجباته المهنية المنوطة به بمجرد تقديم طلب الاستقالة، وعليه الاستمرار في القيام بها إلى غاية قبولها من قبل السلطة المختصة، وذلك لضمان استمرارية سير المرفق العام من حيث تقديم الخدمات العمومية، وبالمقابل منح الجهة الإدارية المختصة الوقت الكافي لاتخاذ التدابير القانونية اللازمة من خلال الآجال الممنوحة سواء في الحالات العادية أو في حالة الضرورة، حيث تمدد المهلة الممنوحة للإدارة في الرد.

تعرضت نصوص الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية [2]، لنظام الاستقالة في أربعة مواد وهي 217، 218، 219، 220، اكتف المشرع من خلال هذه المواد ببيان أنها حقا للموظف يجب أن يمارس بواسطة طلب مكتوب وتوافق عليه السلطة المختصة وفق كيفيات وشروط معينة[3].

غير أن الاستقالة الجماعية تعتبر جريمة يعاقب عليها القانون إذا تمت بالتشاور بين الموظفين، وكان القصد منها تعطيل سير المرفق العمومي بموجب المادة 115 من قانون العقوبات والتي تنص على أن " ***القضاة والموظفون العموميون الذين يقررون بعد التشاور***

---

[1] بخدة مهدي، "النظام القانوني للاستقالة، دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، المجلد 11، العدد 02، 2019، ص 43.

[2] الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، يتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج عدد 46، 2006.

[3] بخدة مهدي، المرجع السابق، ص 45.

فيما بينهم على تقديم استقالتهم بغرض منع أو وقف قيام القضاء بمهمته أو سير مصلحة عمومية يعاقبون بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات" [1].

من خلال ما ذكر، ما يمكن ملاحظته أن المشرع الجزائري أقر ضمانات لتقرير الحق في الاستقالة للموظف، من حيث الشروط والآجال المقررة، بهدف تجسيد مبدأ استمرارية المرفق العام في تقديم الخدمة العمومية، وعليه فإن هذا المبدأ يعد أساسيا وجوهريا لقيام الخدمة العمومية بحكم أنها تعد أساسا ينظم الأفراد شؤونهم وفقا لها، لذلك لا بد من استمراره بانتظام حتى لا يحدث خلل[2].

ثانيا: مبدأ المساواة

يعتبر مبدأ المساواة حجر الزاوية الذي يحكم قواعد القانون العام حيث يسود سير المرافق العامة بأسرها، ويقضي بالمساواة بين جميع الذين تتوفر فيهم نفس الشروط التي يفرضها المرفق العام[3]، إذ يقوم هذا المبدأ على أساس إلزام الجهات القائمة على إدارة المرفق العام بأن يؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون التمييز بينهم[4].

[1] المادة 115 من أمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو 1966، يتضمن قانون العقوبات، معدل ومتمم بالقانون رقم 24-06، مؤرخ في 08 أفريل 2024، ج ر ج جعدد 30، صادر في 30أفريل 2024.

[2] رابحيسهام، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، الموسم الجامعي 2018-2019، ص 43.

[3] هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، ماهية القانون- التنظيم الإداري- النشاط الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 310.

[4] صادقي فوزية، مرجع سابق، ص 73.

كما أنه يعبر عن عدم التمييز بينهم على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي والاقتصادي أو الانتماء الحزبي وغيرها، وبالتالي فإن هذا المبدأ يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات مماثلة[1].

في هذا الإطار تدخل المؤسس الدستوري الجزائري، ونص صراحة على ضرورة حماية هذا المبدأ بموجب نصوص واضحة[2]، وهو مبدأ يستمد مشروعيته من الدستور والمواثيق الدولية.

بتفحصنا للتعديل الدستوري الأخير لسنة 2020، نجد أن المؤسس الدستوري قد نص على مبدأ المساواة وكرسه في المادة 27 الفقرة الأولى التي تنص على أن "***تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات وبدون تمييز***".

كما جاء في نص المادة 37 " ***كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولهم الحق في حماية متساوية، ولا يمكن أن يتعذر بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق، أو الجنس، أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي***".

أما المادة 67 تنص على أن " ***يتساوى جميع المواطنين في تقليد المهام والوظائف في الدولة، باستثناء المهام والوظائف ذات الصلة بالسيادة والأمن الوطنين***".

الملاحظ على هذه المواد أن المؤسس الدستوري يأخذ بمبدأ المساواة أمام المرفق العام في عدّة صور منها:

- المساواة في الاستفادة من خدمات المرافق العمومية دون تمييز.
- المساواة في تقلد الوظائف والمناصب بالمرفق العام دون تمييز.

[1] يحياوي إلهام، "دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، البطاقة الذهبية، نموذجا"، مجلة التحليل والاستشراق الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 28 جوان2022، ص 69.

[2] العربي وردية، "الحماية الدستورية لمبدأ المساواة وفقا للتعديل الدستوري الجزائري لسنة 2016"، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 04، ص 10.

ثالثا: مبدأ التكيف والملائمة

إن المقصود بمبدأ التكييف تأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية في كل مرة مع تطور الحاجات العامة، وهو ما يتحتم إزالة كافة العراقيل القانونية أو التنظيمية التي تحول دون تحقيق هذا التأقلم[1]، كما يقصد به أيضا مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير أي أن المرفق العام يجب أن يساير التطورات ويتكيف بفعالية مع المستجدات دون توقف[2].

في هذا الاتجاه يذكر الدكتور "سليمان الطماوي" أن الأساس الذي تقوم عليه سلطة التعديل مرتبطة بالقواعد الضابطة لسير المرافق العامة، ومن أولها قاعدة قابلية المرفق العام للتغيير، والمرفق العام يقبل التغيير في كل وقت متى ثبت أن التغير من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الخدمة التي يقدمها إلى المنتفعين وفكرة التعديل هي فكرة ملازمة للقاعدة السابقة[3].

كما أن الظروف والأحوال الاقتصادية تتغير مع الزمن، وهذا التغيير قد يجعل النظام الذي وضع في ظروف معينة غير محقق الأغراض المقصودة منه في الظروف الجديدة، ولهذا كان من الطبيعي أن يباح للسلطة العامة المختصة تعديل النظم المقررة للمرافق العامة في كل وقت تحقيقا للمصلحة العامة دون أن تتقيد بحقوق الأفراد الخاصة، التي قد تتأثر بهذا التعديل[4]، وهذا يعني أن يكون للجهة الإدارية القائمة بإدارة المرفق العام الحق ومن خلال سلطاتها أن تدخل على تنظيم المرفق العام، وعلى علاقته بالمنتفعين بخدماته من التعديلات والتغيرات ما تراه ضروريا، دون أن يكون للمنتفعين الادعاء بأي حق مكتسب في

[1] الزرو نصر، "مبدأ التكييف المرافق العام"، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد 03، 28 ماي 2021، ص 1500.

[2] سليمان حاج عزام، مرجع سابق، ص 141.

[3] مأمون عبد العزيز إبراهيم، القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 147.

[4] هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص 317.

الإبقاء على المرفق العام بصورته التي كان عليها عند بدء الانتفاع بخدماته، لأن من المصلحة العامة أن يتابع المرفق العام تطورات الحياة ومستلزماته[1].

وبالتالي يضمن هذا المبدأ لعملية تنظيم وتسيير المرافق العامة في الدولة عوامل وعناصر وشروط المرونة الملائمة الواقعية وحرية الحركة والتكييف مع الظروف والمعطيات الطارئة والمستجدة حيث يعطي هذا المبدأ للسلطات الإدارية المختصة إمكانات تفسر شروط وقواعد سير المرافق العامة إذ تغيرت الظروف المحيطة بالمرافق العامة واقتضت المصلحة العامة ضرورة تغيرات في قواعد وشروط وأحكام تسيير المرافق العامة[2].

بناء على ما ذكر، نستنتج أنه إذا كان هدف المرافق العامة تقديم خدمات عامة للمنتفعين بها كالصحة، التعليم، النقل والأمن خاصة المرافق العامة ذات الطبيعة الاقتصادية بالمقابل نجد أن تلك الحاجات في تطور وتغير مستمر، الأمر الذي يدفع بالمرافق العامة لمواكبة التطورات والتكيف معه، بغرض تحسين الخدمة المقدمة للمنتفعين بها وتحقيقا للمصلحة العامة.

[1] نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 245-246.

[2] عوابدي عمار، القانون الإداري، النشاط الإداري، الجزء الثاني، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014، ص 80.

الفرع الثالث

العوامل المؤثرة على الخدمة العمومية

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على جودة الخدمات العمومية التي تقدمها مختلف الإدارات العمومية والتي نذكر منها:

أولا: ثقافة المؤسسة

1- تعريف ثقافة المؤسسة

يوجد اختلاف كبير بين الباحثين حول تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة وهذا راجع إلى وجود مداخل كثيرة لتحديد المفهوم إذ من أهم التعريفات نجد ما يأتي:

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي عمله فيها"[1].

كما تعرف على أنها مزيج من القيم، المعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة أو وحدات معينة والتي يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم[2]، وفي تعريف آخر تعتبر " ***مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكييف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، إدراكها وفهمها***"[3].

---

[1] حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دون جزء، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 262.

[2] نفس المرجع، ص262.

[3] هزرشي طارق، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ص 3.

باستقراء التعاريف السابقة نستخلص أن الجوهر الأساسي للمؤسسة هو القيم والمعاني المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد، إلا أنه بالرغم من مختلف الفروقات في التعريف، إلا أن هناك اتفاق يذهب إلى أنها أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم، فهي محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي وبذلك تساهم بوحدة لمؤسسة وتكاملها من خلال التفاف العاملين حول عناصرها المختلفة المتمثلة في القيم والمعتقدات وحتى التوقعات[1].

في ضوء ما سبق، يمكن القول، أن ثقافة المؤسسة منظومة من الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير والعمل، التي يلتقي حولها أعضاء المؤسسة، والتي تؤثر في سلوكهم في المؤسسة كما تشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، إضافة إلى التأثير في كفاءة قرارات المؤسسة[2].

2- خصائص ثقافة المؤسسة

تتصف ثقافة الصورة بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها فيا يأتي:

- نظام متشابك حيث تتكون من مجموعة من جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض ممثلة في الجانب المعنوي الذي يشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، إضافة إلى جانب السلوكي والذي يشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع، كذلك الجانب المادي، الذي يشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل الأدوات والمعدات.
- كما أنها نظام متقلب فهي تتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ على المؤسسة ملامح جديدة[3] .

---

[1] محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 12. البلد

[2] نفس المرجع، ص 12.

[3] رباب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، عدد 01، جانفي 2022، ص 61.

- إلى جانب ذلك فإن لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك، المعاني، القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التعليم، ومن خصائصها أيضا الاكتساب والتعلم، فثقافة المؤسسة مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المؤسسة، إذ يتعلم من مديره ورؤسائه أسلوب العمل والمهارات اللازمة، التي يتطلبها العمل والطريقة التي يتعامل بها مع زملائه، فمن خلال هذا التفاعل فإنه يكتسب الأفكار والقيم، وكذا أنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق أهدافه وأهداف المؤسسة [1].

3- أهمية ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة أهمية بالغة تتمثل في:

- ثقافة المؤسسة قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، كما أنها إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

فهي تعتبر عنصرا جذريا تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الخارجية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كلما كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه[2].

إلى جانب ذلك، فهي تعتبر دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، فالثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وأن ثقافة المؤسسة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية

[1] محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص15.

[2] هرزشي طارق، مرجع سابق، ص ص 3-4.

فإنها تحدد للعاملين بها السلوك الوظيفي المتوقع منهم. كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم والجهات الأخرى التي يتعاملون بها[1].

بالتالي تسهل العمل في المنظمات وذلك باتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المؤسسة، كما تساهم في توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به[2].

ثانيا: التكنولوجيا

كلمة تكنولوجيا تحمل مقطعين، تكنو وتعني في اللغة اليونانية تقني أو فنون الصناعة والتشغيل، ولوجوس ويقصد بها علم أو منهج، أي أن التكنولوجيا تعني علم التكنيك أو التقنية والعلم التطبيقي للفنون الصناعية[3].

كما تعرف التكنولوجيا بأنها تلك الوسائل والإمكانيات التي يقوم الإنسان بإنتاجها وذلك لخدمة أغراضه ونشاطاته المختلفة سواء كانت إنتاجية أو غير إنتاجية[4].

كما هناك من يعرف التكنولوجيا من خلال ما تحتويه من مكونات، فيشار بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات ***"المواد، المعلومات، الأفكار"*** ***إلى المخرجات "المنتجات، الخدمات"***[5].

فالمكونات التي تحتويها التكنولوجيا تتضمن:

---

[1] محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص19-20.

[2] فرحاتي لويزة، خوني رابح، "ثقافة المؤسسة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص 3.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دون جزء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 82-83.

[4] فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص28.

[5] صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص21.

1- المدخلات: تشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج من أفراد، نظريات وبحوث، أهداف، آلات، مواد خام، أموال وتنظيمات إدارية.

2- العمليات: هي الطريقة المنهجية المؤسسة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.

3- المخرجات: هي المنتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات[1].

ثالثا: الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي

تتعدد تعاريف الهيكل التنظيمي نذكر منها:

إطار يوضح تقسيمات أو وحدات الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة والمرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، التي تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر، والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، والذي من خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.[2]

يعرف أيضا بالآلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين [3].

كما يعرف على أنه التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها، ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى[4].

---

[1] غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عامة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص23.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 28.

[3] العميان محمد سلمان، السوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 205.

[4] قاسمي عائشة، " العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 03، مارس 2018.، ص 34.

يعرف أيضا بالبناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فالهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجلها، وبالتالي فإنه مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات[1].

رابعا: أبعاد الهيكل التنظيمي

هناك العديد من الأبعاد للهيكل التنظيمي، فقد اختلف الباحثين حولها كونها متعددة والتي نذكر أهمها:

أ-**الرسمية:** وتعني مدى تطبيق الأنظمة، السياسات، التعليمات والإجراءات التي تنظم عمل الأفراد حيث تختلف درجة الرسمية من تنظيم لأخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري[2].

ب-التخصص: يقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال، حيث يقضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل بالتالي فهذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها، سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض التكلفة[3].

ج- المركزية: تعني المركزية تجميع السلطات كافة وحق السلطات، وحق اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

---

[1] مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2019-2020، ص 07، 08.

[2] عبدي أمال، كواشي مراد، "الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، حالة بنوك لولاية تبسة"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، أفريل 2021، ص 101.

[3] مالكي محمد، مرجع سابق، ص 22.

د- التعقيد: يقصد بالتعقيد درجة التمايز الموجودة داخل المؤسسة، أي مدى درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة، إذ يوجد هناك تمايز أفقي والذي يعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية بالاعتماد على توجه الأعضاء وطبيعة المهام التي يؤذونها، في حين يشير التمايز العمودي إلى عنق الهرم التنظيمي أي كلما ازداد التمايز ازداد معه عدد المستويات التنظيمية وبالتالي يرتفع مستوى التعقيد [1].

2- أهمية الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يعد أداة إدارية مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف عن طريق تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات وعليه، فإن غياب الهيكل التنظيمي يعني وقوع العمليات التنظيمية في فوضى، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الهيكل التنظيمي والتي تتجلى في:

- أن الهيكل التنظيمي يضمن للمؤسسة مهما كانت طبيعتها كفاءة وفعالية النشاطات وفقا للأهداف المسطرة، كما يساعد في تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات، بالإضافة إلى أنه يعد أحد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفء لتدفق الأعمال من خلال دوره في ضمان وتوحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة، وبناء على ذلك فهو يعد أداة مهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية [2].

- كما تظهر أهمية الهيكل التنظيمي من خلال دوره في أنه:

- يساعد في تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات.
- يجعل من عملية تنفيذ الخطط أكثر فاعلية، وذلك عن طريق تحديد الأنشطة والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

[1] بشار عباس حميري، وأحمد كاظم بريس، " أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة"، مجلة أهل البيت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نايل، العدد 19، ص 29.

[2] نفس المرجع، ص 26.

- يعزز علاقات التعاون بين العاملين من جهة والوحدات التنظيمية من جهة أخرى[1].
- يمنع الفوضى في الأعمال ويمتص التداخل بين مختلف الأنشطة التنظيمية.
- توزيع موارد المؤسسة بصفة عامة مادية كانت أم بشرية مع مراعاة التخصص وذلك حسب حاجة الإدارة.
- يضمن للمنظمة الكفاءة واليسر في القنوات الاتصال[2].

المطلب الثاني

تكريس جودة الخدمة العمومية

مع الإصلاحات التي عرفتها الإدارة أصبحت الخدمة تحتاج إلى مجموعة من الخصائص والصفات تتناسب مع الاحتياجات المتطورة للمواطنين (الفرع الأول)، مما استدعت الضرورة إلى إثارة اهتمام المشرع لتنظيمها وتأطيرها (الفرع الثاني).

الفرع الأول

مدلول جودة الخدمة العمومية

تعددت تعريفات جودة الخدمة العمومية، حيث كانت تقتصر على جودة السلعة، وبعد ذلك انتقل هذا المفهوم لجودة الخدمة، وسنتطرق في هذا الفرع إلى إعطاء مدلول عن جودة الخدمة العمومية إضافة إلى أهميتها.

أولا: تحديد مدلول الجودة

[1] نفس المرجع، ص 26.

[2] مالكي محمد، مرجع سابق، صص 14-15.

عُرفت الجودة بطرق متعددة مما يصعب إيجاد تعريف دقيق وشامل وموحد الهدف، حيث عرفتها المؤسسة الدولية للمعايير الجودة (iso) على أنها: " ***مجمل السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة والتي تجعله قادرا على تلبية الاحتياجات المصرح بها أو الضمنية***"[1].

كما عرفها المعهد الوطني الأمريكي على أنها " ***مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتوج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة***[2]"، ويرى Juran أن الجودة" ***ملائمة المنتج للمستهلك***"[3]، أو هي ***المطابقة للمواصفات***"[4].

كما تعرف أيضا بأنها " ***صفات أو خصائص المنتوجات التي تلبي احتياجات الزبون ومن ثم تحقيق رضاه، كما تعني الخلو من الأخطاء أي التحرر من الأخطاء التي تؤدي إلى القيام بالعمل مرة أخرى أو عدّة مرات***" [5].

ثانيا: مراحل تطور الجودة

يعود ظهور الجودة إلى زمن بعيد، أين بدأ الاهتمام بها في القطاع الصناعي في بداية القرن التاسع عشر، تم الانتقال بعدها إلى القطاع الخدماتي، وقد مرت إدارة الجودة بأربعة مراحل تتمثل في[6]:

---

[1] بلخير محمد أيتعودية، "جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2002، ص 129.

[2] KOTHER Philip, DUBOIS Bernard, Marketing Management, Publi Union, 10ème edition, Paris, 2000, p.80.

[3] عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 24.

[4] BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine, Organisation et gestion de l'entreprise, Dalloz, Paris,1998, p 20.

[5] بوزيان حسان، أثر الجودة على رضا الزبون – دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، جويلية 2013، ص 21.

[6] خثير محمد، إدارة الجودة بالمؤسسة، مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 15.

- مرحلة الفحص ومعاينة الجودة وذلك من أجل اكتشاف الأخطاء في المنتج ومن ثمة تصحيحها أو استبعادها.

- مرحلة مراقبة الجودة ويقصد بها أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، بمعنى التأكد من مطابقة المنتجات لمقاييس الجودة.

- مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة، وفيها تم التركيز على نظام أساسه منع وقوع الخطأ، والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد من الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها[1].

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة، وهي أداة استراتيجية في مواجهة حدّة المنافسة الحالية في الأسواق الدولية، وتطبيقها يحقق عدّة نتائج للمؤسسة، أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف، ورفع الحصة السوقية، ويقصد هنا بإدارة الجودة الشاملة تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات[2]، أي مساهمة العاملين في العمليات الإنتاجية أو الخدمة مع ضمان جودة المخرجات، بهدف تحقيق رضا المستهلك.

أما بالنسبة لمعهد الجودة الفيدرالي فقد عرفها على أنها " ***منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات***"[3].

بالإضافة إلى مرحلة حديثة تسمى بمرحلة القرن 21، وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها أبحاث العملية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال

[1] عقون سعاد، بوساق كريمة، "معايير جودة الخدمات: شرط مسبق لتقييم وتحديث المرافق العمومية، التجربة المصرية نموذجا"، مداخلة ملقاة ضمن أعمال يوم دراسي حول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية وتقييم أداء المرافق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 26 أفريل 2018، ص5.

[2] عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 23.

[3] خثير محمد، مرجع سابق، ص 42.

تقديم وإنتاج كلما يرغب به من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب[1].

ثالثا: تحديد مدلول جودة الخدمة العمومية

تعتبر قضية جودة الخدمة سواء المقدمة من المنظمات العامة أو الخاصة من القضايا الحيوية والشائكة، والتي استحوذت على اهتمام الحكومات ومنظمات الأعمال الهادفة للربح والمواطنين والمستهلكين على حد سواء[2]، ولجودة الخدمة العمومية عدّة تعريفات، سنحاول إبراز بعض أهم التعريفات:

عرفت جودة الخدمة طبقا للفلسفة اليابانية على أنه: " ***الأداء الجيد من أول مرة بالنسبة خطأ يساوي صفر***" وتعني بذلك أنها الإتقان في أداء الخدمة دوما، دون أخطاء تذكر مند أول لقاء بالزبون، كما تعتبر أيضا " ***تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحقق فعلا لخدمة ما***"[3]، فضلا عن كونها " ***الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة، فجودة الخدمة تتعلق أساسا بجودة علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها***"[4].

لذلك يمكن اعتبارها أسلوب شامل لتطوير أداء المؤسسات يهدف إلى بناء ثقافة عميقة بهدف التحسين والترقية المستمرة للخدمات، التي تقدمها مؤسسات القطاع العام وفق ما يتطلبه إرضاء العملاء فيما يتعلق بتحقيق حاجاتهم وحسب قدراتهم ومستوياتهم بشكل فعال[5].

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص 197.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، د ب ن، 2002-2003، ص 487.

[3]MEYRONIN Benoit,DITUNDY Charles, Du management au Marketing des services, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2007, p 120.

[4] إسماعيل مراد، رديف مصطفى، "قياس جودة الخدمة بقطاع الاتصالات في الجزائر، دراسة حالة شركة أورويدو"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2019، ص17.

[5]بن بادة عائشة، دراج فريد، "جودة الخدمة العمومية بين التغيير التنظيمي وهيمنة الراسب الثقافية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، 2018، ص 52.

من الملاحظ أن غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة تتميز بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن تستنتج أن تحديد جودة الخدمة يقوم بناء على قرار من طرف الزبون ورضاه عن الخدمة المقدمة له من الإدارة، وذلك من خلال الاقتراب من المستفيد من الخدمة وفهم احتياجاته والعمل على تلبيتها وتحقيقها.

- كما تتميز جودة الخدمة بالخصائص التالية: [1]

- *الإمكانيات البشرية*: ونعني به سلوك القائمين على تقديم الخدمة وطريقة تعاملهم مع المستفيد من هذه الخدمة.
- *الإمكانيات المادية*: ونعني به المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.
- *البعد الفني والتكنولوجي*: ونعني به تطبيق العلم والتكنولوجيا لتقديم الخدمة للزبون.

رابعا: أهمية جودة الخدمة العمومية

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة[2]:

1- *نمو مجال الخدمة*: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلي سبيل المثال نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع.

2- *ازدياد المنافسة*: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد ن المزايا التنافسية.

[1] خثير محمد، مرجع سابق، ص ص 12-13.

[2] مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 194.

3- *الفهم الأكبر للعملاء*: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4- *تحقيق جودة الخدمة بالمفهوم الاقتصادي*: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها توسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب ألاتسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك[1].

الفرع الثاني

جودة الخدمة العمومية في المجال التشريعي

تعد الجزائر من الدول التي تبنت تدريجيا مبدأ جودة الخدمات العمومية في منظومتها القانونية، إذ أن المشرع الجزائري قد عمل على تكريس مبدأ جودة الخدمات في العديد من النصوص القانونية وفي عدّة مجالات وقطاعات.

لعل أن حرص الدولة الجزائرية على تبني وترسيخ قواعد قانونية خاصة بجودة الخدمات يعود لما شهدته الخدمات المقدمة من قبل المرافق العامة من تدني المستوى ومن ثمة عدم رضا متلقي الخدمة عنها، إذ أن الجودة في التشريع الجزائري قد وضعت تحت عناوين متعددة كقمع الغش أو مراقبة جودة المواد، وغيرها من النصوص المتعددة التي نصت كلها فيما يتعلق بالجودة من قريب أو من بعيد والتي هي في الواقع تمثل وسائل قانونية لتحقيق جودة الخدمة العمومية[2].

[1] مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص 194.

[2] بن سيدي أحمد محند أودير، عبادة عبد العزيز، "الجودة في التشريع الجزائري والنظريات العلمية ومعايير إيزو9000- قراءة تحليلية مقارنة"، مجلة التنمية البشرية، العدد 10، مارس 2018، ص 287.

اهتم المشرع الجزائري بالجودة في أكثر من ميدان من خلال العديد من النصوص ولعل أهمها:

أولا: جودة الخدمة العمومية في المجالات الاقتصادية وفقا للتشريع الجزائري

تسهم الخدمة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في تحقيق رفاهية المواطن في عدّة مجالات، مجال النقل، الاتصالات، الطاقة وغيرها، بهدف تلبية احتياجات المواطن وبجودة عالية، لدى أقر المشرع الجزائري نصوص قانونية وتنظيمية لضمان ذلك.

1- تكريس الجودة في مجال النقل البري (الحضري).

إن التحسين في جودة خدمات النقل البري (الحضري) يعد إحدى المطالب الأساسية لتحقيق رضا المستخدمين، وعملا بذلك وضع المشرع الجزائري المرسوم رقم 10-91[1]، الذي يحدد كافة القواعد المؤسسة لخدمات النقل الحضري كضمانة أساسية في حصول المستخدمين على خدمات ذات جودة ومن ثمة كسب رضا المواطنين المستخدمين اتجاه الخدمة المقدمة لهم، لهدف تحسين نوعية خدمات النقل الحضري بأحسن الأسعار، التي تعد حق للمنتفع في الاستفادة من المرفق العام وفقا للقواعد التي تحكم تسيره[2]، وقد كرس المشرع الجزائري مبدأ الجودة من خلال نص المادة 03 من دفتر الشروط الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم 10-91 والذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، التي تنص على أن " ***يجب أن تساهم الخدمات المنتظمة في النقل التي تستغلها المؤسسة في تلبية حاجيات التنقل في أحسن الظروف من حيث جودة الخدمة والأمن للجماعة والمستعملين***"[3].

[1] مرسوم تنفيذي رقم 10-91 مؤرخ في 14 مارس 2010، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه حضري، ج ر ج ج عدد 18 صادر في 17 مارس 2010.

[2] مجناح حسين، بدري عز الدين، "مرفق النقل الجماعي الحضري بين الانشغالات المحلية والتوجيهات الليبرالية"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 09، 24 فيفري2018، ص 624.

[3] المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 10-91، مرجع سابق.

نستخلص من نص هذه المادة تأكيد المشرع الجزائري على ضرورة مساهمة الخدمات المقدمة في مجال النقل في تحقيق متطلبات المستخدمين وتلبية حاجياتهم، من خلال ضمان تنقلهم في أحسن الظروف من أجل توفير راحتهم وكسب رضائهم وضمان أمنهم وسلامتهم، وفي سبيل ذلك، يمكن للدولة وضع وتسخير كافة المصالح والأعوان للتفتيش والرقابة وتفقد وضعيات وسائل النقل والوقوف على حقيقة جودة ونوعية الخدمات المقدمة ومدى مطابقتها للشروط والمعايير المحددة قانونا، ولعل أن الهدف من وراء فرض المشرع الجزائري للرقابة والتفتيش يكمن في وضع حدود وقيود لمؤسسات النقل حتى لا تتهاون هذه الأخيرة في إطار تقديمها لخدماتها ومن أجل إلزامها بتقديم خدماتها وفق الشكل المطلوب[1] هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتعين على المؤسسة أن تقوم في حدود وسائلها الخاصة والوسائل التي تضعها السلطات العمومية لديها بتجديد وسائلها في النقل ومضاعفتها وتحديث منشأتها وتوسيعها من أجل تلبية طلب نقل المستعملين وضمان جودة الخدمات المقدمة[2].

نستخلص من نصوص المواد التي تم التطرق إليها أن هدف وغاية المشرع الجزائري من وراء تكريسه لها يتمكن بالدرجة الأولى محاولة ورغبة منه في تطوير خدمات مؤسسات النقل وتحسينها، إذ أضحى هدف المؤسسات هو التركيز على الزبون المستخدم لوسائل النقل ومحاولة كسب رضاه.

2- تكريس جودة الخدمة في مجال الخدمات البريدية والاتصالات الإلكترونية

أصبحت جودة الخدمة الإلكترونية اليوم من بين أهم الركائز الأساسية لمؤسسة بريد الجزائر، التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها وذلك بالنسبة لكافة الخدمات التي تقدمها على اختلافها وتنوعها، عن طريق استخدام شبكة الإنترنيت من خلال موقعها الإلكتروني والذي

[1] المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 10-19، مرجع سابق.

[2] المادة 08 من نفس المرسوم التنفيذي.

من شأنه اختصار الوقت ووفرة المال مقارنة بالخدمات التقليدية المقدمة سابقا، ولأن ذلك يريح الزبائن من عناء التنقل لمصالح البريد بغرض الحصول على مختلف الخدمات[1].

في إطار ضمان التحسين المستمر لخدمات البريد المقدمة للزبائن فقد كرس المشرع الجزائري بموجب القانون رقم 18-04 نصوص قانونية تتضمن مختلف الشروط التي تساهم في تطوير هذه الخدمات كهدف أساسي، إذ نصت المادة الأولى منه: " ***يهدف هذا القانون على الخصوص إلى ما يأتي:***

- ***تحديد الشروط التي من شأنها تطوير وتقديم خدمات البريد الإلكترونية ذات نوعية مضمونة (...)"***
- ***ضمان توفير الخدمة الشاملة"***[2]

الملاحظ على نص المادة أن جودة الخدمات البريدية والإلكترونية أصبحت إحدى أهم المتطلبات الأساسية في سبيل تحقيق الأداء الأفضل والجيد في الخدمة المقدمة للزبائن، وفي سبيل تحقيق ذلك تقرر إنشاء لجنة متعددة القطاعات تتمثل مهمتها الأساسية في إعداد وتسيير الخدمة الشاملة والتي يترأسها وزير القطاع، وعليه تضمن سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية دفع المصاريف المنبثقة عن الخدمة الشاملة، بحيث تم إنشاء صندوق لدعم الخدمة الشاملة للبريد والخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية يسير من قبل لجنة متعددة القطاعات يرأسها الوزير المكلف بالبريد والاتصالات الإلكترونية أو ممثلة [3]،

[1] غياب كريمة، "أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن، دراسة على عينة من زبائن مؤسسة بريد الجزائر سكيكدة"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 110.

[2] المادة 01 من القانون رقم 18-04 المؤرخ في 10 مايو 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، ج ر دج ج، عدد 27، مؤرخة في 13 مايو 2018.

[3] المادة 08 من القانون 18-04، مرجع سابق.

كما تم إقامة منشآت أساسية تسمح بدعم الاتصالات الإلكترونية وتأمينها وديمومتها عبر الإقليم الوطني كله[1].

كما يجب أن تساهم الخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية في ضمان توفر النفاد إلى شبكات الاتصالات الالكترونية لجميع المواطنين عبر الإقليم الوطني كله، وديمومة تقديم خدمات الاتصالات الإلكترونية بما فيها الأنترنيت[2].

نستنتج من خلال النصوص والمواد القانونية سالفة الذكر أن المشرع الجزائري قد أدرك أهمية الخدمات الإلكترونية، وسعيا منه في الارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات البريدية للزبائن قد شرع وعمل على تكريس عدّة نصوص قانونية من بينها تلك التي تم ذكرناها أعلاه في سبيل ومن أجل الحفاظ على حق المواطن أو الزبون في حصوله على خدمة تكون ذات جودة ووفقا لسقف توقعاته، ولأن الخدمات الإلكترونية ذات الجودة أصبحت اليوم إحدى المطالب الأساسية للزبون والتي تسعى الدولة جاهدة إلى تحقيق ذلك من أجل تلبية رغباتهم واحتياجاتهم بطرق متطورة ومميزة.

ثانيا: جودة الخدمة العمومية في مجال الإدارة العامة وفقا للتشريع

بعدما كانت جودة الخدمة تقتصر على جودة السلعة وتلبية ما يطلبه الزبون، وأمام انتشار المنافسة في سوق الخدمات، وتزايد المطالبة بجودة الخدمة من طرف المتعاملين الاقتصاديين وكذا من طرف المواطنين، كان لا بد على السلطات التشريعية الاهتمام بترقية الخدمة العمومية وتجسيدها ضمن نصوص قانونية تنظم من خلالها نشاط الإدارة العامة وعلاقتها بالمواطن.

[1] المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 18-246 مؤرخ في 09 أكتوبر 2018، يحدد مستوى ونوعية الخدمة الشاملة للبريد والخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها، ج ر ج جعدد 60 صادر في 10 أكتوبر 2018.

[2] المادة 05 من نفس المرسوم التنفيذي.

1- تكريس الجودة في ظل المرسوم رقم 88-131

إن مضمون النصوص الواردة في المرسوم 88-131 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن كلها تنصب في إطار وفي سبيل السير الحسن للإدارة والارتقاء بها، من بينها النص الذي يفرض على الإدارة أن تطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تسطرها، وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر والإعلام[1]، أي أن إعلام المواطن التزام وواجب واقع على عاتق الإدارة اتجاه هذا الأخير، بهدف تقريبه من الإدارة حتى يكون على علم ودراية بكافة التدابير التي تتخذها الإدارة وكذا التطوير في الوسائل المناسبة للنشر والإعلام لضمان سهولة حصول المواطن على الإعلام الإداري.

بالإضافة الى نص المادة 06 من نفس المرسوم، التي وردت ضمن الفصل الثاني تحت عنوان:" التزامات الإدارة تقضي بأن "***تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة***"، وأن ***تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السليمة على سلوك أعوانها واضطلاعهم***"، وفق ما جاء ضمن المادة 7، ويجب عليها أن تتأكد دوما بأنهم يضطلعون بمهامهم في كنف احترام حقوق المواطنين احتراما دقيقا.

نستنتج من نص المادتين 6 و7 أن الإدارة مكلفة بالدرجة الأولى ضمان وضع خدمة جيدة تحت تصرف المواطنين، وذلك من خلال تسخير كافة أجهزتها وهياكلها المناسبة لتحقيق هذا الغرض.

أكثر من ذلك، فدائما في إطار التحسين المستمر لخدماتها فإنها تمارس بدورها رقابة على كافة مستويات مستخدمي الإدارات للتأكد والوقوف على حقيقة ممارستهم واستطلاعهم بمهامهم المقررة عليهم في ظل ضمان حماية واحترام حقوق المواطنين، اذ يتعين عليها وحرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين إجراءاتها صورتها العامة باعتبارها تعبيرا عن السلطة العمومية أن تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرقها، ودائر تنظيم

[1] المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 88-131، مرجع سابق.

عملها وعلى تحقيق ذلك ويجب عليها زيادة على ذلك أن تطور أي إجراء ضروري للتلاؤم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير، وأن تتخذ أي إجراء من شأنه أن يساعد الإمكان على الاستعمال سبل البريد والهاتف في علاقتها بالمواطنين وفق ما ورد في المادتين 21 و26[1].

الملاحظ بخصوص نصوص هذه المواد أنها تنصب في شكل توصيات تطبق على كافة الإدارات العمومية بشأن إجبارية تحسين خدماتها المقدمة للجمهور وضمان التكفل اللائق بانشغالات واستعمالات المواطنين كضمانة أساسية لحفظ وحماية حقوق المواطنين في إطار الحصول على خدمة جيدة.

إذن فهذا المرسوم يعد بمثابة نقطة تحول جذرية فيما يخص تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن الجزائري، الذي أصبح يعد من أبرز النصوص القانونية التي لها مكانة في القانون الإداري الجزائري، والذي جاء في سبيل الارتقاء بهذه العلاقة وتحسينها خاصة من حيث الالتزامات الواقعة على عاتق الإدارة اتجاه المواطن، التي تلزمها إلى تقديم خدماتها وفق الشكل المطلوب.

لعل الهدف الأساسي من إقرار المشرع الجزائري لهذا القانون يكمن في ضمان حق المواطن الجزائري في حصوله على خدمة تكون ذات نوعية وجودة، وذلك من خلال كافة التسهيلات الممنوحة له، ممن خلال ذلك كافة الالتزامات التي ألزمها المشرع الجزائري على عاتق الإدارة حتى لا تتهاون هذه الأخيرة في إطار تقدير خدماتها المطلوبة منها.

2- تكريس الجودة في ظل حماية المستهلك وقمع الغش

تعد الجزائر كغيرها من الدول التي قامت بوضع ترسانة هائلة من النصوص القانونية وكذا التنظيمية منها القانون رقم 18-09 الذي يتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش[2]، قصد حمايته ومن ثمة ضمان حصوله (المستهلك) على منتوجات وخدمات تلبي رغباته المشروعة

[1] المادتين 21، 26 من المرسوم 88-131، مرجع سابق.

[2] قانون رقم 18-09 مؤرخ في 10 جوان 2018، يتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، ج ر ج ج عدد 35 صادر في 13 جوان 2018.

حتى تكون ذات نوعية وجودة الأمر الذي دفع وأدى بالمشرع الجزائري إلى إنشاء أجهزة تراقب مدى مطابقة الخدمات المقدمة للمقاييس المعتمدة وكذا المواصفات القانونية والتنظيمية المحددة والمنصوص عليها [1].

ولأن ذلك ينصب في إطار تحقيق مبدأ وفعالية المنتجات والخدمات ومن ثمة ضمان وحفظ جودتها، وهذا ما تؤكده نص المادة 11 من القانون رقم 18-09 المذكور أعلاه والتي تنص على أنه " ***يجب أن تلبي كل منتوج معروض للاستهلاك الرغبات المشروعة للمستهلك من حيث طبيعته وصنفه ومنشئه ومميزاته الأساسية (...)***".

كما يجب أن يحترم المنتوج المتطلبات المتعلقة بمصدره والنتائج المرجوة منه والمميزات التنظيمية من ناحية تغليفه وتاريخ صنعه والتاريخ الأقصى لاستهلاكه وكيفية استعماله وشروط حفظه، وكذلك نص المادة 19 التي تنص على أنه "***يجب ألا تمس المنتوج المقدم للمستهلك بمصلحته المادية، وألا يسبب له ضررا معنويا***".

نستخلص من نص المادتين 11 و09 تأكيد المشرع الجزائري من خلال استعماله لعبارة "**يجب**" ضرورة وإلزامية تلبية المنتجات المقدمة رغبات المستهلكين ووصولها إليهم في أحسن الأحوال، مع وجوبية مراعاة كافة المتطلبات المتعلقة بالمنتوج المقدم لضمان جودته والحفاظ عليها.

ولأن الرقابة على المنتجات تعد آلية فعالة وضمانة أساسية لتحقيق الجودة عن طريق التحقق من مدى احترام المقاييس التي تعتبر من خلالها المنتجات أو الخدمات المقدمة فقد كرسها ونص عليها المشرع الجزائري ضمن نص المادة 12 من القانون رقم 09-03 والتي تنص على: "***يتعين على كل من دخل إجراء رقابة مطابقة المنتوج قبل عرضه للاستهلاك طبقا لأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول***".

[1] بلورغي منيرة، "حركة حماية المستهلك في التشريع الجزائري"، مجلة الحقوق والحريات، العدد 04، أفريل 2017، ص 170.

وعليه ما يمكن استنتاجه من خلال ما تم ذكره والتطرق إليه من نصوص قانونية، هو أن المشرع الجزائري يهدف من وراء وضعه لهذا القانون بالدرجة الأولى إلى التصدي ووضع حدود لمقدمي الخدمات والمنتجين، ذلك من خلال استعمالهم وإتباعهم لطرق غير مشروعة ومخالفة للقانون، مستخدمين بذلك كافة ومختلف وسائل الغش، مما يؤدي إلى عدم توفر المنتج المقدم على عنصر الجودة لعدم احترام المعايير المطلوبة في المنتج أو الخدمة المقدمة، مثل شروط النقل والتخزين، وبالتالي الإضرار بالمستهلك، وفي سبيل تعزيز جهود الدولة لمحاربة وضع الغش، لأن بعض المنتجات التي تقدم إلى المستهلكين قد تتضمن عدّة مخالفات، فإن ذلك دفع بالمشرع الجزائري إلى ضرورة إيجاد هيئات وآليات خاصة لحماية المستهلكين، إذ أن المديريات التجارية تعتبر إحدى أهم الهيئات المخولة لها بالتدخل لقمع الغش ومكافحة كل أشكال الخداع والتضليل المنتهجة من قبل المؤسسات، باعتبارها المحور الرقابي لضمان سلامة المعروض من السلع والخدمات ومطابقتها للمواصفات القياسية العالمية ومن ثمة ضمان وتحقيق الجودة[1].

الفرع الثالث

أبعاد جودة الخدمة

إن تحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمات والعاملين متعددة ومتنوعة، حتى لم يتفق حول ماهية أبعاد جودة الخدمات والعناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد، فقد تميزت بالتنوع والتباين[2].

1- فحسب تصنيف LEHTIMEN (1982) لجودة الخدمات ثلاث أبعاد:

- جودة المؤسسة: وهي مرتبطة بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء.

[1] إسماعيل عيسى، "دور مديريات التجارة في حماية المستهلكين من الغش في المنتجات-حالة مديرية التجارة الجهوية بالبليدة"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 04، ص 111.

[2] عطوي نصيرة، بناء مقياس لتقسيم مؤشرات الأداء وجودة الخدمات المكتبية الجامعية في ظل تكامل مقاييس جودة الخدمة وأداء المؤسسي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التربية- تخصص جودة التربية والتكوين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة01، 2022-2023، ص 102.

- الجودة المادية: ومرتبطة بالجوانب المادية للخدمة مثل التجهيزات والمباني.
- الجودة التفاعلية: ومرتبطة بالجودة الناتجة عن تفاعل موظفي المكاتب الأمامية والعملاء، وبين العملاء في حد ذاتهم

2- أما تصنيفGRONOW (1984-1982) لجودة الخدمة للأبعاد التالية:

- الجودة الفنية: وتعني ما يتم تقديمه للعميل فعلا.
- الجودة الوظيفية: وتتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للعميل.
- الصورة الذهنية للمؤسسة: وتتمثل في انطباعات العملاء عن المؤسسة نتيجة تفاعل الجودة الفنية والوظيفية.

3- تصنيف PARASURAMAN وBERRYوZETHAML (1988-1985): وتعتبر أهم تصنيف ساهم في جودة الخدمة والأبعاد المحددة لها، وتتمثل في الاعتمادية، الاستجابة، سهولة الوصل، اللطافة واللياقة، المصداقية، الأمان، الأشياء الملموسة، الجدارة، فهم ومعرفة العملاء، الاتصالات[1].

وعن نموذج جودة الخدمة هو عبارة عن استمارة مؤلفة من 22 بندا صممت من أجل فهم أفضل لتوقعات ومفاهيم العملاء لجودة الخدمة، وهو ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدماتية، إذ يمكن تعديله بسهولة ليضع بالاعتبار متطلبات المؤسسة، وتتمثل هذه الأبعاد في[2]:

1- **الدليل المادي الملموس:** وهو يمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل، الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق، وفجوة موظفين بهندام حسن، كل التسهيلات المادية التي تناسب نوع الخدمة المقدمة.

[1] عطوي نصيرة، المرجع السابق، ص ص 102-103.

[2] صالح عابر بشيب الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز-دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011، ص ص 27-28.

2- **الاعتمادية:** وهي الضمانات المقدمة والمقدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال وإمكانية الاعتماد على مقدم الخدمة والاحتفاظ بسجلات دقيقة لأعماله.

3- **الاستجابة:** وهي إخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة والحصول على خدمة فورية ورغبة واهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء.

4- **التوكيد(المصداقية):** وتتمثل في وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، ويوثق بهم في التعامل مع العملاء، بالإضافة إلى الدعم الذي يتلقاه الموظفون من إدارتهم، والذي ينعكس على تقدير خدماتهم بشكل أفضل.

5- **التعاطف (الرعاية والاهتمام):** ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل ومدى الاهتمام بعميل دون الآخر، ومدى معرفة الموظفين بحاجات ومصلحة العملاء.

الفرع الرابع

قياس جودة الخدمة

يعد تحقيق جودة الأداء مرتبطا بالقياس واستخدام الأساليب الإحصائية، إما لمراقبة المنتج النهائي أو مدخلات العملية الإنتاجية أو الخدمة، لذلك اختيار مجال ومستوى القياس ليس دائما سهلا أو بديهيا، فكثيرا ما تخطئ المؤسسات في تحديد أولويات القياس مطابقة برغبات الزبون، فحسب مقولةFEIGENLAUM "***الجودة هي ما يقول الزبون أنه الجودة***"[1].

ومن الجدير بالذكر أن هناك صعوبة في قياس جودة الخدمات لأنها في مضمونها غير ملموسة فلا يستطيع الشخص معرفة طبيعة الخدمة قبل تقديمها[2]، ولقد أفرزت الدراسات الخاصة لموضوع جودة الخدمة مدخلين رئيسيين لتحديد الجودة وقياسها وهما مدخل

[1] بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدما مؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 50.

[2] نسرين صالح صلاح الدين، مريم بن سعدية البرطاني، "جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر: دراسة تطبيقية باستخدام مقياس الفجوة بين الإدارات والتوقعات"، مجلة الراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عمان، المجلد 12، العدد 01، 2018، ص، 18.

الاتجاهات ومدخل الفجوة حيث يشكلان الإطار العام لقياس جودة الخدمة[1]، وتنسب أولى المحاولات لقياس جودة الخدمات إلى باراسورمان (PARASURMAN) وزملائه سنة 1985 أين تمكنوا من تصميم نموذج الفجوات والمعروف بـ السيرفكوال (SERVQUAL)، لقياس ما يعرف بالفجوات بين الخدمات المتوقعة من العملاء والخدمات التي يدركها العملاء فعليا، فهو يعرف جودة الخدمة من حيث الفرق بين توقعات العميل وتصورات الأداء[2].

كما عرفت عملية قياس جودة الخدمة العمومية اختلافات عديدة من خلال الدراسات المختصة في هذا المجال، هدفها البحث عن النموذج الملائم ل القياس المعبرة عن جودة الخدمة، خاصة منها عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات أمام الصعوبات التي تواجهها وذلك بأسباب التالية[3]:

- انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية.
- التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات.

بناء على ما سبق نستنتج أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات ولتعميمها على جميع المنظمات والإدارات الخدماتية، وبالتالي ضرورة قيام كل قطاع تطوير وتكييف المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمات المقدمة على ضوء الظروف القائمة إلا أن أهم مقاييس الخدمة التي يمكن تطبيقها على بعض المنظمات والإدارات الخدماتية تتمثل في:

1-مقياس جودة الخدمة سيرفكوال (SERVQUAL) [4]

من أهم وأكثر النماذج استعمالا، ويطلق عليه نموذج تحليل الفجوات فهو يستند إلى توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، فالركيزة

[1] عطوى نصيرة، مرجع سابق، ص 105.

[2] عوني علال، معوج عبد الحكيم، "قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على مصالح الحالة المدنية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية"، المجلد15، العدد 01، 2023، ص 431.

[3] قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، مرجع سابق، ص 43.

[4] عطوى نصيرة، مرجع سابق، ص ص 106-107.

الأساسية لهذا النموذج هي الفجوة بين إدراك المستفيد لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة الخدمة وهذه الفجوة بدورها تعتمد على طبيعة الخدمة وتصميمها[1].

2- مقياس الأداء الفعلي للخدمة (الاتجاهات) (SERVPERF)

يعتبر هذا النموذج متطور عن نموذج الفجوات التقليدي SERQUAL، غير أنه يرتكز على اتجاهات العملاء المرتبطة بإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة، تبناه الباحثانTAYLOR وCRONIN يتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق، باعتبار أن جودة الخدمة وفقا لهذا لنموذج يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، كما يمكن التعبير عند بمعادلة[2].

3- مقياس عدد الشكاوى

تمثل الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم له من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يريدون الحصول عليه، ويمكن هذا المقياس المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين مستوى ما تقدمه من خدمات للزبائن.

4- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وتحقق لهم الرضا[3].

[1] أنظر الملحق رقم 1، ص ص 146-147.

[2] قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 44.

[3] عطوي نصيرة، مرجع سابق، ص 108.

المبحث الثاني

علاقة الإدارة العمومية بتحسين جودة الخدمة العمومية

للإدارة العمومية دورا حيويا في كل دولة، فمهما كان مدلولها (المطلب الأول)، يرتبط نشاطها وسيرها بشكل كبير بالنوعية التي تؤدي وظيفتها، والأكيد يكون لها تأثير على جودة الخدمة العمومية (المطلب الثاني)، وقد اعتمدت الجزائر على الإدارة بصورة رئيسية في بناء المجتمع من خلال تكوين كفاءات في اختصاصات متعددة منها التسيير والإدارة بغية نجاح الإدارة في تقديم خدمات ذات جودة ونوعية.

المطلب الأول

الخلفية النظرية للإدارة العامة

لا تختلف الإدارة العامة في الجزائر عن بقية الإدارات العامة في دول العالم من حيث مدلولها (الفرع الأول) أو خصائصها (الفرع الثاني)، وحتى من حيث أهميتها (الفرع الثالث)، حيث تمثل الأداة التي بواسطتها يتم تنفيذ وتطبيق وتحقيق السياسة العامة للدولة فهي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها.

الفرع الأول

مدلول الإدارة العمومية

تعد الإدارة العمومية الوسيلة التي تعتمد عليها الدولة من أجل توفير وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين لضمان تحقيق المصلحة العامة. وهذا فإن تعريف الإدارة العامة ليس سهلا، لأنه يتعلق بعمليات معقدة حيث يأتي التعريف بصفة عامة وغير محدد، وقد تعددت تعاريف الإدارة العمومية وذلك بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين وزاوية معالجتها.

من التعريفات التي حاولت تعريف الإدارة العمومية، التعريف الذي قال به ودرولسون عام 1987 وهو أقدم محاولة علمية لتعريف الإدارة العامة، ومضمون هذا التعريف أن الإدارة العامة هي "***العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب***"[1].

كما تعرف الإدارة العامة من خلال ثلاثة زوايا مختلفة فيما بينها إلا أنها في نفس الوقت متكاملة وذلك على المحو التالي:

- *من زاوية العلم*: تعد أحد أهم مجلات المعرفة الإنسانية التي تهتم بدراسة مختلف الأنشطة الإدارية في مجال المنظمات الحكومية.
- *من زاوية الجهاز*: وتتمثل في مجموع الأشخاص والأجهزة الذين يقومون بأداء الخدمات العامة، وتنفيذ القوانين وفقا للسياسة العامة.
- *من زاوية النشاط*: تكمن في النشاط الإنساني الذي يتم فيها تحريك الموارد والإمكانيات بغرض تحويلها من العمليات الإدارية إلى نتائج وأهداف المطلوب تحقيقها[2].

من جهة أخرى ينظر للإدارة العامة على أنها ذلك الهدف الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة بما يتفق مع رغبات الناس وحاجياتهم، إذ عن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها[3]، وينظر للإدارة العامة كذلك 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

[1] عوابدي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص10.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص32-33.

[3] منزر سامية، بولقواس زرفة، "الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2020، ص 30.

الحكومية[1]، عن طريق ***"تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة"***[2].

الفرع الثاني

خصائص الإدارة العمومية

تتميز الإدارة العمومية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- *الرسمية*: إن خاصية الرسمية تعد من المميزات الخاصة في الإدارة العامة لأنها ترتبط بالأعمال الحكومية وتعتبر أداة من أدوات تنفيذ السياسات العامة نظرا لتعاملها مع الأفراد بصفتهم العامة[3]، إذ يحكم الإدارة العامة القانون العام، وأن الموظف العام في الإدارة العامة يعمل بصفته الرسمية وليس الشخصية إذا لا يستطيع أن يميز في المعاملة بين المتعاملين معه لكونه خادما يتلقى راتبه من خزينة الدولة التي يساهم فيها جميع المواطنين[4].

كما أن الإدارة العامة تنشئها السلطة العامة ومن ثم فإنها تخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية الرسمية، بالتالي تعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يحددها القانون.[5]

–*المسؤولية*: تتمثل في القواعد التي تتحكم في الإدارة العامة منها القواعد الإدارية والسياسة، إذ يكون الموظف العمومي مسؤولا أمام الجهات التشريعية العليا عكس الإدارة الخاصة التي تعتمد على مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية[6]، حيث يعطي التصريحات لوسائل الإعلام

---

[1] زيد منير عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص15.

[2] محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص05.

[3] ناتاشا عيسى، تعريف الإدارة العامة، أكتوبر 2011، تاريخ الاطلاع 2024/03/30 في الساعة 13:00، متاح على الرابط: https://mawdoo3.com/

[4] محمد قاسم القرويتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دون جزء، الطبعة الثالثة، دائرة المكتبة، عمان، 2006، ص34.

[5] منزر سامية، بولقواس زرفة، مرجع سابق، ص31.

[6] ناتاشا عيسى، مرجع سابق.

بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح، كما قد تهاجمه الصحف وتطلب منه تفسير سلوكه وتبرير السياسة التي ينفذها[1].

فالإدارة العامة ترتكز على قاعدة المسؤولية العامة، حيث أن المسؤولية الاجتماعية للإدارة العامة نحو الجمهور مسؤولية شاملة، إذ تتحقق هذه المسؤولية بالطرق السياسية أو القضائية أو الإدارية، عكس العاملين في إدارة الأعمال حيث أن مسؤوليتهم تكون أقل شمولا أمام أصحاب المشروع الذين يعملون فيه بالدرجة الأولى[2].

بالتالي فإن حجم المسؤولية التي تقع على كاهل رجال الإدارة العامة أوسع بكثير من المسؤولية التي تقع على رجال إدارة الأعمال، فرجال الإدارة العامة مسؤولون في أعمالهم وتصرفاتهم أمام المجتمع بكامله[3]، وأن التأثير الذي تحدثه الصحافة على مجرى حياتهم وعلى شخصياتهم يكون في الأغلب أكثر من التأثير الذي تحدثه على مجرى حياة الموظف في إدارة الأعمال، لذا فأن حرية تصرف رجال الإدارة العامة محددة بالقوانين والأنظمة والتشريعات على عكس رجال إدارة الأعمال الذين لهم حرية التصرف في أي نشاطات ضمن القانون[4].

-*الهدف*: تسعى الإدارة العامة إلى تحقيق أهداف عامة مثل تحقيق التنمية الاجتماعية وتوفير العدالة والأمن، تتمثل هذه الأهداف في السياسات العامة للدولة التي يتم وضعها من قبل السلطة السياسية. إذ أن هدف المشروعات الاقتصادية واضحة الجوانب تتمثل في تحقيق الربح، لكن قليلا ما نجد هذا الهدف في المؤسسات الحكومية والتي تتميز بتعدد الأهداف التي يكتنفها الغموض[5].

[1] شابي سارة، مرجع سابق، ص136.

[2] محمد قاسم القرويتي، نفس المرجع، ص34.

[3] أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دون جزء، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص32.

[4] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص16.

[5] منزر سامية، بولقواس زرفة، مرجع سابق، ص30.

فنجد أن الإدارة العمومية تبتعد عن الهدف الربحي، وأن الهدف الأساسي لها هو خدمة مصالح المواطنين وتلبية وإشباع حاجياتهم مثل تحسين المستوى الصحي، المستوى المعيشي...الخ اعتمادا على العنصر الإنساني الذي يعد العنصر الأساسي لها[1].

ولأن تحقيق الأهداف يعتبر المهمة الأساسية للإدارة سواء كانت منظمة حكومية أو أعمال خاصة، فإنها لا تستطيع الاستمرار في عملها في فترة طويلة بدون تحقيق الأهداف، وفي سبيل تحقيقها لهذه الأهداف فإنها تقوم بممارسة مجموعة من المهام الإدارية، إذ أن عملية تحقيق الأهداف عملية تفاعلية بين إدارة المؤسسة وأفرادها[2]، لذا نجد بأن الإدارة العامة تعمل باستمرار على تقديم حاجات الجمهور العامة، وأن أي تعطيل في سيرها ينجم عنه أضرار بالغة الأهمية بأعمال الجمهور ومصالحه الأساسية[3].

لذلك كان لزاما باسم المصلحة العامة أن تؤذي الإدارة خدماتها على نحو يمكن الجمهور من الاستفادة منها، إذ لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بضمان تجرد هذه الإدارة من السعي إلى تحقيق الربح[4]، فهدف الإدارة العامة قد يكون إداري كما قد يكون اجتماعي واقتصادي إلا أنه دائما ينصب في إطار وفي سبيل تحقيق المصلحة العامة عن طريق إشباع الحاجات العامة في المجتمع بواسطة تقديم الخدمات اللازمة والمحافظة على النظام العام[5]، وعليه فإن حجم المنظمات في الإدارة العامة التي تسعى إلى تحقيقها ضخمة تعكس حاجات المجتمع بأكمله من حاجات قومية ودولية[6].

فالخدمات العامة التي تقدمها الإدارة العامة باعتبارها الهدف الرئيسي لها يقيم عملها على أساس الرضا من أفراد الجمهور المستفيد من تلك الخدمات. إذ من الصعب الوقوف

[1] شابي سارة، مرجع سابق، ص136.

[2] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي للحديث والنشر، الإسكندرية، 2003، ص16.

[3] أسامة كامل وعبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص24.

[4] نفس المرجع، ص24.

[5] عوابدي عمار، القانون الإداري: التنظيم الإداري، الجزء الأول، مرجع سابق، ص19.

[6] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص19.

على حقيقة الرأي العام وصداه، لكن هناك بعض الوسائل التي يمكن أن نقيم من خلالها العمل الحكومي ومدى رضا الجمهور عنه كالاستفتاءات العانة ووسائل الإعلام[1].

– *الشكل التنظيمي:* يقصد به هياكل تنظيم الإدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقتها ببعضها، حيث يتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية والمادية[2]،إذ يحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري ومما يتضمنه من مستويات إدارية مختلفة، كما يحدد العلاقات التي تحكم هذه المستويات والتي تشمل الوزارات، الدوائر المركزية، السلطات المحلية وغيرها من التنظيمات الرسمية وشبه الرسمية[3].

– *إنسانية الإدارة العامة*: مفادها أن النشاط الإداري هو نشاط إنساني بالدرجة الأولى قبل أن يكون عمل ميكانيكي، فالإدارة تعتمد على طاقة وقوة شخصية الإنسان وجهده، فكره، إبداعه قبل اعتمادها على الآلات كونه هو الذي يخلقها ويبتدعها ويتولى صيانتها[4]،فقوة وقيمة الإدارة تتوقف على قوة وقيمة شخصية الإنسان، لذا لا بدمن وجوبية والاهتمام بالعنصر الإنساني داخل الإدارة من أجل خلق عوامل وظروف تحقيق الفاعلية والرشادة الإدارية في سبيل إنجاز وتحقيق الأهداف الإدارية[5].

– *الشمول*: الإدارة العامة شاملة بمعنى أنها تغطي كافة مرافق الحياة في المجتمع. أما بالنسبة للتنظيم الواحد فإن الإدارة العامة تنطبق على كل أجزائه كما تشمل كافة مراحل العمل به وليس جزءا واحدا منه فحسب[6].

– *بيئة الإدارة العامة:* المقصود ببيئة الإدارة هو شدة ارتباط وتعامل، تفاعل الإدارة العامة مع ظروف، معطيات، مقتضيات المحيط والواقع الزماني المكاني، حيث أن الإدارة العامة

---

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص17.

[2] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص25.

[3] موفق حديد محمد، الإدارة العامة–هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2004، ص22.

[4] عوابدي عمار، القانون الإداري: النشاط الإداري، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص16.

[5] نفس المرجع، ص16.

[6] نواف كنعان، القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص29.

ترتبط وتتكيف مع معطيات، مقومات محيط الحياة، المكان والزمان الذي تعمل فيه. كما تتفاعل مع النظام الإيديولوجي والاقتصادي، السياسي الذي توجد وتعمل به[1].

كما أن أهداف الإدارة العامة تتعلق أساسا بالصالح العام وإدارة الشعب، فهي مرتبطة تماما بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة[2].

- *صناعة القرار ونطاق الاهتمامات:* فالحكومة لها عملائها وهم الملايين من أفراد الشعب، معظمهم من دافعي الضرائب ومستفيدين من الخدمات الحكومية، فالحكومة لا تجري وراء مصلحتها الخاصة بل وراء المصلحة العامة للمجتمع، كما لا يوجد للحكومة منافسون حقيقيون لخدماتها المحلية والدولية بل تقوم باحتكار الخدمة التي تقدمها[3].

الفرع الثالث

أهمية الإدارة العمومية

تبرز أهمية الإدارة العامة في الدور الذي تلعبه الحكومة من خلال رسم السياسة العامة في الدولة من جهة، والوظيفة الإدارية التي تناط بجهاز الإدارة العامة من جهة أخرى، لهذا وفي نفس السياق نذكر قول أحد الفلاسفة المعاصرين حيث قال إن "***عصرنا الحالي هو عصر الثورة الإدارية***"[4].

وعليه فإن أهمية الإدارة العامة تكمن في ارتباطها بالدولة كتنظيم سياسي من جهة ومن جهة ثانية بالنشاط الحكومي المرتبط بجميع قطاعات النشاط الموجه للمواطنين، ذلك أن الهدف الأساسي للإدارة العامة يكمن في خدمة المواطن من خلال تلبية كافة مطالبه في

[1] عوابدي عمار، القانون الإداري: النشاط الإداري، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص17.

[2] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص25.

[3] موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص22.

[4] سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص26.

شتى المجالات المختلفة ما يجعلها بذلك الطابع المميز للدولة الحديثة. إذ لم تعد وظيفة الإدارة العامة تقتصر في ذلك إلى وضع وصياغة هذه السياسات[1].

كما تعتبر الإدارة العامة بمثابة الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة للمواطنين، بهذا فإنها تعتبر همزة وصل بين الدولة والمواطنين، إذ أنها تعد الحجر الأساسي لرقي الأمم والمجتمعات والمنظمات فهي بذلك المسؤول الأول عن نجاح أو فشل أي منظمة سواء كانت خاصة أو كانت حكومية[2].

للإدارة العمومية أيضا أهمية في تنفيذ السياسة العمومية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية انطلاقا من تقديم خدمات عمومية تلبي كافة المتطلبات والاحتياجات العامة لأفراد المجتمع التي من شانها تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة الحكومة، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها ركيزة أساسية للمجتمع تساهم في تحقيق الاستقرار، الأمن، العدالة في شتى المستويات المجتمعية[3].

حيث تعتبر من دعائم الدولة التي تستند إليها في تنفيذ وظائفها وتحقيقها، إذ يعد هذا الأمر مستحدثا فلم يكن للإدارة العامة أهمية بالغة في الماضي كما هو الحال في الوقت الحالي، فالإدارة العامة بمثابة وسيلة أو أسلوب حديث يستخدم لتنفيذ السياسات الحكومية بكل دقة وفعالية، وأن نجاح أي منظمة في مجتمع ما مرتبط بشكل أساسي بمدى النجاح والكفاءة التي تحققها الإدارة العامة[4]، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تنفيذ سياسة الحكومة من خلال اعتمادها على أحدث وأفضل الوسائل والأساليب الإدارية التي تتميز بالدقة

---

[1] مرابط عبد الحكيم، "الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 03، جويلية 2023، ص05.

[2] فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الوطني، المجلد 02، العدد 15، 2016، ص307-306.

[3] متزر سامية، بولقواسزرفة، مرجع سابق، ص32.

[4] إيمان الجباري، مفهوم الإدارة العامة، 2021، اطلع عليه بتاريخ 2024/03/30، في الساعة 11:45، متوفر على الرابط: https://mawdoo3.com/

والفاعلية ما يساعدها على تقديم خدمات لكافة الأفراد في المجتمع وذلك في أقل وقت وأقل تكلفة ممكنة مع التميز بجودة عالية[1]، كما تساعد الإدارة في إنشاء هيكل تنظيمي سليم عبر القيام بعلاقة فعالة بين السلطة والمسؤولية أي بوضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وذلك حسب المهارات والتدريب والتأهيل[2].

إضافة إلى استغلالها للموارد على النحو الأمثل حيث تم الاستفادة من المختصين والخبراء، استغلال مهاراتهم بشكل صحيح بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية البشرية على النحو الأفضل مما مؤذي إلى تحقيق الفعالية وتجنب الهدر في المؤسسة، كما تساهم في تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع إذ تهتم الإدارة بتحسين مستوى المعيشة وذلك بتوفير فرص العمل للأفراد مما يعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع ككل[3].

كما يرى البعض أن الإدارة العامة هي الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، فهي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية والمديرة للعناصر اللازمة من معدات، أموال، موارد بشرية، وهي التي تعمل باستمرار سعيا منها في العمل على تحسين سمعة المؤسسة من خلال تقديمها لأفضل الخدمات والمنتجات لأفراد المجتمع[4].

فالإدارة العامة تعتبر المسؤول عن انجاز أهداف الأفراد، المنشآت والدول، فالفرد تحتاج إلى الإدارة لكي يقوم بتدبير حياته، كذلك بالنسبة للدولة فإنها لا تستطيع أن تخدم شعبها وتحقق الرفاه بدون الغدارة ومن هنا تنبع الحاجة للإدارة[5].

---

[1] ناتاشا عيسى، مرجع سابق.

[2] محمد مروان، أهمية الإدارة العامة، 2028، تم الاطلاع بتاريخ 2024/04/13 في الساعة 14:45 متاح على الرابط: https://mawdoo3.com/

[3] آلاء جابر، مفهوم الإدارة العامة وأهميتها ووظائفها، 2019، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/04/13، في الساعة 17:10، متاح على الرابط: https://mawdoo3.com/

[4] عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دون جزء، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص44.

[5] عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص10.

غير أن أهمية الإدارة العامة تظهر أيضا من خلال تزايد وظائف الدولة، إذ أصبح تزايد وظائف الدولة واتساع مجال نشاطها ضرورة يعترف بها مختلف أنصار المذاهب السياسية مما أدى ذلك إلى تزايد أهمية الإدارة كأداة أساسية لتنفيذ سياستها[1].

لهذا فإن الإدارة حتمية لكل نشاط، ذلك أن الفرد لا يستطيع بمفرده لأسباب منطقية أن يحقق كل الأهداف اللازمة له ولغيره من أفراد المجتمع، فالإدارة لازمة وحتمية إنسانية، اجتماعية، علمية، اقتصادية لكل نشاط إنساني هادف وبدون وجود الإدارة لا يمكن تحقيق النظام والأهداف[2]، كونها تلعب دورا مؤثرا في مجال رسم السياسات فهي تعتبر جزءا أساسيا من العملية السياسية في الدولة[3].

المطلب الثاني

أوجه تأثير الإدارة العمومية على جودة الخدمة العمومية

أقر المشرع الجزائري نصوص قانونية تتعلق بتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن بغرض ضمان تقديم الخدمات العمومية لتحقيق جودة الخدمات وذلك بموجب المادة 26 من التعديل الدستوري لسنة 2020 ***"الإدارة في خدمة المواطن"***، في التشريع بصورة عامة (الفرع الأول)، وفي التنظيم بصورة خاصة (الفرع الثاني)، ولهذا الغرض تم إنشاء هيئات متخصصة تسعى بدورها إلى الوقوف والحرص على ضمان تحقيق جودة الخدمات العمومية للمواطنين (الفرع الثالث)، تجسيدا وعملا بما جاء في الدستور وفقا لما جاء في الفقرة الرابعة من المادة 26 من تعديل 2020 " ***تتعامل الإدارة بكل حياد مع الجمهور في إطار احترام الشرعية وأداء الخدمة بدون تماطل***".

[1] ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص11.

[2] عوابدي عمار، القانون الإداري: النشاط الإداري، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص20.

[3] أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص23.

الفرع الأول

تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل النصوص التشريعية

نحاول البحث عن كيفية تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في مختلف قوانين الدولة الجزائرية.

أولا: في ظل القوانين المتعلقة بالجماعات المحلية

تعد الإدارة المحلية أقرب إدارة للمواطن، كما تكتسي الإدارة المحلية أهمية بالغة باعتبارها همزة وصل بين السلطة المركزية والقاعدة الشعبية لارتباطها الوثيق بالمواطنين من خلال التكفل بقضاياهم وانشغالاتهم اليومية[1]. لذلك تعتبر قوانين الإدارة المحلية المرجع والأساس الذي يسند إليه لتنظيم علاقة الإدارة المحلية بالمواطن.

أ- علاقة الإدارة بالمواطن في ظل قانون البلدية

نظم قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011[2] علاقة الإدارة بالمواطن، وهو ما نص عليه الباب الثالث من قانون البلدية والذي جاء تحت عنوان 'مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية" مؤكدا بذلك على تحسين هذه العلاقة والرقي بها[3].

---

[1] علاوة حنان، 'عن فعالية إصلاحات تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطن في القانون الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، الجزائر، عدد خاص، ديسمبر 2017، ص452.

[2] قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، ج ر ج ج عدد 37 صادر في 3 جويلية 2011، معدل ومتمم بالأمر رقم 21-13 اللمؤرخ في 31 غشت 2021 يعدل ويتمم بعض أحكام القانون رقم 11-10، ج ر ج ج عدد 67، المؤرخ في 31 غشت 2021.

[3] نفس المرجع، ص 458.

فالبلدية تعد الخلية الأساسية للدولة تعكس روح الديمقراطية الشعبية وتجسيد اللامركزية، الأمر الذي سمح لها باكتساب أبعاد ديمقراطية شعبية، مما خولها ذلك أن تكون الإطار المفضل لدراسة قضايا المواطنين ومعالجتها[1].

وهو ما نصت عليه المادتين 11 و12 من قانون البلدية تجسيدا لذلك والتي جاء فيها" ***تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجواري***"[2]، كما يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم وفقا لما جاء في المادة 12 من نفس القانون[3].

في محاولة من المشرع وفي سبيل إزالة السرية التي تعتري النشاط الإداري، وتكريسا لمبدأ الشفافية جعل العلانية مبدأ عاما في كافة جلسات المجلس الشعبي البلدي كما هو منصوص عليه في نص المادة 14 والتي جاء في مضمونها" ***يمكن لكل شخص الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية، ويمكن لكل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته***"[4].

كما جاء أيضا "***يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي (...) أن يستعين بصفة استشارية بكل شخصية محلية وكل خبيرا أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس(...)***"[5].

[1] فريحة حسين، شرح القانون الإداري – دراسة مقارنة–، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص194.

[2] المادة 11 من القانون رقم 11–10، مرجع سابق.

[3] المادة 12 من نفس القانون.

[4] المادة 14 من نفس القانون.

[5] المادة 13 من نفس القانون.

وإعمالا لبدأ الشفافية نصت الفقرة الأولى من المادة 22 على أنه" ***يلصق مشروع جدول أعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور***"[1].

ب- علاقة القانون بالمواطن في ظل قانون الولاية

إلى جانب قانون البلدية رقم 11-10 نجد أيضا بأن قانون الولاية رقم12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، هو الآخر قد نظم علاقة الإدارة بالمواطن، حيث برزت بعض مظاهر تنظيم هذه العلاقة على مستوى هذا القانون وذلك من خلال نصه وتكريسه لحق المواطن في الإعلام والذي تضمنته المادتين 18 و31 من قانون الولاية والتي جاء فيها"***يلصق جدول أعمال الدورة فور استدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي عند مدخل قاعة المداولات وفي أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور***"[2]، ***وأيضا " يلصق مستخلص مداولة المجلس الشعبي الولاية (...) في الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور ومقرات الولاية والبلديات وبكل وسيلة إعلام أخرى***"[3].

كما أن جلسات المجلس الشعبي الولائي تكون علانية كمبدأ عام، باستثناء المداولات التي يقرر فيها المجلس التداول فيها في جلسة مغلقة، وهو ما أكدته المادة 26 من نفس القانون، في المقابل فإنه يحق لكل شخص له مصلحة في أن يطلع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي الولائي، وأن يحصل على نسخة كاملة أو جزئية منها.

كل هذه النصوص القانونية تعزز علاقة المواطن بالإدارة على المستوى المحلي، سواء أمام البلدية أو الولاية، وتحاول الإدارة المحلية زرع الثقة بينهما في إطار تطبيق مبادئ الاطلاع، الشفافية والديمقراطية التشاركية.

[1] المادة 1/22 من نفس القانون.

[2] المادة 18 من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، ج ر ج ج، عدد 12، صادر في 29 فيفري 2012.

[3] المادة 31 من نفس القانون.

ثانيا: في ظل القانون المتعلق بالوظيفة العمومية

من المحاور التي تبناها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 [1]، والتي لها علاقة بتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن من خلال الواجبات والالتزامات المنوطة بالموظف والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الالتزام بالحياد أثناء القيام بأعباء وظيفته بكل موضوعية وبمعاملة المواطنين وجميع مستعملين المرفق العام على قدم المساواة.
- الالتزام بالمحافظة على السر المهني.
- واجب السهر على حماية الوثائق الإدارية والامتناع عن إتلاف أو إخفاء، أو تحويل كل المستندات أو الملفات أو الوثائق الإدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.
- بالإضافة إلى التزام الموظف بالتعامل مع المواطنين أو المرتفقين للمرفق العام بكل لباقة وأدب واحترام.

ثالثا: في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته

نص القانون رقم 06 -01 الذي يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المؤرخ في 20 فيفري 2006 على ضرورة إضفاء وتعزيز مبدأ الشفافية في مختلف القطاعات سيما في الإدارات العمومية، إذ يتوجب على هذه الأخيرة وفي إطار ما يعرف بمكافحة ظاهرة الفساد الإداري ضرورة التحلي بالشفافية في أداء مهامها وفي خدماتها المقدمة للمواطنين، من أجل ضمان احترام حقوق المواطنين الأساسية، والحد من عدم حصول المواطنين على الخدمات بسبب ضعف أداء الإدارة ضمانا منها للتسيير الأفضل للشؤون العامة بالتالي كسب الإدارة لثقة المواطن.

[1] الأمر رقم 06-03، مؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج، عدد 46، صادر في 16 جويلية 2006.

وفي إطار تعزيز العناصر الأساسية التي تقوم عليها علاقة الإدارة في مختلف تعاملاتها مع المواطنين نظم هذا القانون عدة نصوص تنصب في إطار ذلك لاسيما عنصر الشفافية في التعامل مع الجمهور في كيفية تسيير الشؤون العمومية، بحيث يتعين على الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية أن تلتزم أساسا:

- باعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيمها وسيرها وكيفية اتخاذ القرارات فيها.
- الرد على عرائض وشكاوى المواطنين.
- تبسيط الإجراءات الإدارية[1].

وهوما أكدته المادة الأولى التي جاءت تحت عنوان الهدف والتي تنص على ***"تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص"***[2].

الفرع الثاني

تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل المرسوم رقم 88-131

في ظل أزمة البيروقراطية التي عرفتها الإدارات العمومية، التي زادت حدتها في منتصف الثمانينات دفع بالسلطات الجزائرية إلى انتهاج سلسلة من الإصلاحات في الجهاز الإداري أين نتج عنها صدور عنها المرسوم رقم 88-131 المتعلق بالإدارة والمواطن المذكور سابقا.

يعتبر هذا المرسوم من أهم النصوص القانونية التي تحدد علاقة الإدارة بالمواطن، فهو يشكل مرجع قانوني حدد فحواه أهم الالتزامات القانونية الملقاة على عاتق الإدارة في علاقتها مع المواطن، كما لم يعرف هذا المرسوم أي تعديل منذ سنة 1988، وبالتالي فهو

[1] المادة 11 من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المؤرخ في 20 فبراير 2006، ج ر ج ج عدد 14، المؤرخ في 08 مارس 2006.

[2] المادة 1 الفقرة 2 من نفس القانون.

يشكل مرجع قانوني ومكسب في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن[1] حسبما جاء في مضمونه فإن واجبات الإدارة تعد حقوق يتمتع بها المواطن اتجاه الإدارة.

1- واجبات الإدارة اتجاه المواطن

بموجب المادة 08 من المرسوم رقم 88-131 " ***يتعين على الإدارة أن تطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تسطرها وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر والإعلام***". وكذا المادة 09 منه التي تقضي بالتزام الإدارة بنشر بانتظام التعليمات والمناشير والمذكرات والآراء التي تهم علاقاتها بالموطنين وغيرها من الالتزامات الأخرى.

نستنتج من فحوى هذه النصوص القانونية أن أهم واجب يقع على عاتق الإدارة اتجاه المواطن يتمثل في الالتزام بمبدأ الشفافية من خلال النشر والتوزيع ومن ثم ضمان حق الإعلام الإداري للمواطن، بالإضافة إلى حق الاطلاع والحصول على الوثائق الإدارية بموجب المادة 01 من نفس المرسوم.

وفي نفس السياق من واجبات الإدارة اتجاه الموطن تحقيق مبدأ المساواة بين المواطنين تأكد عليه المادة 04 عندما قضت بأنه " ***يجب أن يندرج عمل السلطة الإدارية في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، وبهذه الصفة يجب أن تصدر التعليمات والمنشورات والمذكرات ضمن احترام النصوص التي تقتضيها***"[2].

كما دعا المشرع إلى ضرورة تمكين المواطنين من المشاركة الإدارية وتوجيههم وحسن استقبالهم بتوفير مختلف الهياكل الملائمة من خلال تزويدها بالوسائل البشرية والمادية للتكفل بالمواطن على مستوى الإدارة في أحسن الظروف وفقا لنص المواد 12، 13، 29 من المرسوم رقم 88-131.

[1] أبو الفضل محمد بهلولي، مرجع سابق، ص03-31.

[2] المادة 04 من المرسوم رقم 88-131، مرجع سابق.

2-واجبات المواطن اتجاه الإدارة:

من أهم الواجبات التي يلتزم بها المواطن اتجاه الإدارة واجب احترام الموظف الذي يمثل الدولة، لأن احترام الموظف يعد من احترام الدولة، مع وجوب التحلي بالانضباط والحس المدني والامتناع عن تعكير حسن سير المصلحة إلى جانب السهر على رعاية الأماكن والأملاك العمومية وفقا لما جاء في المادتين 32،33 من القسم الأول تحت عنوان واجبات المواطن من المرسوم رقم 88-131.

الفرع الثالث

تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإطار المؤسساتي

لم يكتف المشرع الجزائري بتنظيم العلاقة القانونية بين الإدارة والمواطن عن طريق تحديد واجبات وحقوق كل طرف في مواجهة الآخر، وإنما كرس أيضا مجموعة من الأجهزة من أجل ضمان حماية للمواطنين.

أولا: وسيط الجمهورية

1-تعريف وسيط الجمهورية

يعد وسيط الجمهورية نظام رقابي خارجي يمارس على الإدارة الرقابة في سبيل حماية المواطنين من أجل التأكد من مدى تطبيق الإدارة للقانون وعدم استغلالها للسلطة[1]، ولا يعتبر هذا النظام حديثا وإنما عرف قديما في الحضارة الصينية القديمة، اذ تعتبر وسيط الجمهورية أول من رفع المظالم عن المظلومين، كون أن له آنذاك دور مهم في التواصل بين

[1] شرفي صافية، تجربة وسيط الجمهورية في الجزائر من الإنشاء إلى الإلغاء مقارنة بالنموذج السويدي والفرنسي، بحث لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص23.

الإمبراطور وشعبه في الصين[1]. كما أن السويد كانت هي أصل نشأته لينتشر بعد ذلك في كافة دول العالم، فالتشريع السويدي هو صاحب الفضل في إنشاء هيئة وسيط الجمهورية، أما بالنسبة للجزائر وبعد انتشار هيئة وسيط الجمهورية بمختلف تسمياته في عدّة دول، حاولت هي الأخرى استلهام هذه التجربة من الأنظمة المقارنة والاستفادة منها، حيث أن تأسيس هيئة وسيط الجمهورية لم ترى النور في الجزائر بصفة رسمية إلا خلال سنة 1996.

تم إنشاء هذه الهيئة لأول مرة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-113 المؤرخ في 23 مارس 1996[2]، الذي هو انعكاس للانتعاش المتميز الذي شهدته تلك المرحلة من تكريس لمختلف الآليات والضمانات التي تكفل وتسهر على حماية حقوق وحريات المواطنين من جهة، والحد من تعسف الإدارة من جهة أخرى [3].

بذلك يكون المشرع الجزائري قد أدخل نظاما رقابيا جديدا يساير بذلك الأنظمة الرقابية العالمية، والتي استلهمها من النموذج الفرنسي المتأثر بالنموذج السويدي[4]، إلا أن العمل بهيئة وسيط الجمهورية في الجزائر لم يدم طويلا فبعد تجربة لمدة ثلاث سنوات فقط تم إلغاء هذه الهيئة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 99-170 المؤرخ في 02 أوت 1999، وتم استبدالها بهيئة أخرى سميت باللجنة الفرعية للوساطة التي تم استحداثها على مستوى اللجنة الاستشارية لترقية حقوق الإنسان[5]، ليتباه المشرع الجزائري مرة أخرى بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-45 المؤرخ في 15 فيفري 2020. بالتالي فإن هذا الأخير يكون قد أعاد

[1] طيبون حكيم، "هيئة وسيط الجمهورية كآلية بديلة لحماية الحقوق والحريات"، مجلة صوت القانون، المجلد عدد 02، جوان 2022، ص44.

[2] نفس المرجع، ص ص 48-49.

[3] شلالي رضا وآخرون، "مكانة وسيط الجمهورية في النظام المؤسساتي الجزائري"، مجلة القانون والتنمية، المجلد02، عدد02، ديسمبر 2020، ص ص16-18.

[4] جلطي منصور، "النظام القانوني لوسيط الجمهورية في التشريع الجزائري والمقارن"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد02، عدد 14، أفريل 2020، ص160.

[5] شلالي رضا وآخرون، مرجع سابق، ص18.

ظهور هيئة وسيط الجمهورية من جديد، ذلك في ظل الإصلاحات التي شهدتها الجزائر سنة 2019 وبداية سنة 2020.

في هذا الصدد عرف المشرع الجزائري وسيط الجمهورية في المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45، التي تنص على أن " ***وسيط الجمهورية هيئة طعن غير قضائية تساهم في حماية حقوق المواطنين وحرياتهم وفي قانونية سير المؤسسات والإدارات العمومية***"[1].

أما عن كيفية اختياره فقد نصت المادة 12 من نفس المرسوم الرئاسي "***يعين وسيط الجمهورية بمرسوم رئاسي في مرتبة شرفية لوزير دولة***"[2].

كما تنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها لتعيينه، وذلك تطبيقا لقاعدة توازي الأشكال أي عن طريق مرسوم رئاسي صادر من طرف رئيس الجمهورية[3]، وفي هذا الإطار لم تحدد المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45 السالف ذكره حالات إنهاء المهام.

في سبيل تمكين وسيط الجمهورية من ممارسته لمهامه وصلاحياته فإنه يزود بالوسائل المادية والبشرية ممثلة في مجموعة من الأجهزة نصت عليها المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45 ممثلة في ديوان وسيط الجمهورية والأمانة التقنية[4].

2- الطبيعة القانونية لهيئة وسيط الجمهورية

إن المرسوم الرئاسي رقم 20-45 لم يشر إلى التكييف القانوني لهيئة وسيط الجمهورية، أي لم يحدد طبيعتها القانونية، وهذا ما ترك الأمر للباحثين للبحث في ذلك،

[1] المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45 مؤرخ في 15 فيفري 2020، يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية، ج ر ج جعدد 09، صادر في 19 فيفري 2020.

[2] المادة 12 من نفس المرسوم الرئاسي .

[3] قزلان نسيمة، "وسيط الجمهورية في الجزائر على ضوء المرسوم الرئاسي رقم 20-45 دراسة تحليلية"، مجلة صوت القانون، مجلد 08، عدد خاص، مارس 2020، ص317.

[4] حكيم طيبون، مرجع سابق، ص54-55.

ونتيجة لذلك دفع ببعض الأساتذة والباحثين في الجزائر إلى محاولة تحديد الطبيعة القانونية لهذه الهيئة[1] متفقين بذلك على أن وسيط الجمهورية:

أ- هيئة استشارية

مفاد ذلك أن العملية الاستشارية أصبحت ضرورية ومن الركائز الأساسية التي لا يمكن للإدارة الحديثة أن تستغني عنها وهو ما تسهر عليه هيئة وسيط الجمهورية[2].

بالتالي فإن هيئة وسيط الجمهورية آلية ذات طابع استشاري تقوم بتزويد وحدات الإدارات العامة بالتوصيات والرأي، كما أنها هيئة فتية تساعد المؤسسات المعينة بآراء مدروسة بخصوص المسائل التي تنصب في إطار اختصاصها[3]، بذلك تعتبر آلية الاستشارة من ضروريات الإدارة الحديثة لضمان فعاليتها والرفع من مستوى أدائها ومشاركة كل الجماعات في اتخاذ القرارات، كما تعتبر أسلوب فعال ودعامة تضمن حياة النشاط الإداري الذي لا يستطيع النهوض بدون الكفاءات الفنية[4].

ما يدل على أنها هيئة استشارية المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45، التي تنث أن "***يقترح وسيط الجمهورية في التقارير التي يرفعها إلى رئيس الجمهورية، التدابير والقرارات التي ينبغي اتخاذها ضد الإدارة و/أو موظفيها المقصرين***"، يعني مجرد اقتراح.

في ذات الصدد تنص المادة 08 من ذات المرسوم الرئاسي "***يرسل وسيط الجمهورية، زيادة على التقرير السنوي إلى الإدارة المعنية بالصعوبات التي يخطر بها، أي وصية أو اقتراح كفيل بتحسين سير المرفق المعني أو تنظيمه***"[5].

[1] جلطي منصور، مرجع سابق، ص177.

[2] شلالي رضا وآخرون، مرجع سابق، ص23.

[3] شرفي صافية، مرجع سابق، ص43.

[4] شلالي رضا وآخرون، مرجع سابق، ص23.

[5] المادة 08 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45، مرجع سابق.

نلاحظ من خلال نص المادتين 06 و08 السالف ذكرهما أنها لا تقضي بصفة الإلزام أو وجوبية الأخذ بالتوصيات والاقتراحات المقدمة.

وعليه ما يمكن استنتاجه أن هيئة وسيط الجمهورية تتمتع بصلاحية تقديم تقارير وتوصيات، كما أنها جهاز تابع لرئيس الجمهورية ومرتبطا ارتباطا عضويا ووظيفيا به[1]، وأن أعماله مجرد توصيات لا ترقى إلى مستوى القرارات الإدارية مما يجعلها غير خاضعة للطعن القضائي، وأن هذه الهيئة آلية تندرج تحت لواء السلطة التنفيذية متميزة عن باقي المؤسسات باعتبارها مؤسسات حكومية ذات طبيعة استشارية[2].

بالتالي فإن وسيط الجمهورية لا يتخذ أي قرارات إلا تلك القرارات التي تخص موظفيه فقط، إذ يقوم بتقديم توصيات واقتراحات بموجب تقريره السنوي الذي يودع لدى رئيس الجمهورية، بالتالي فإن قراراته وأعماله لا تخضع لرقابة القضاء الإداري لأن هذه الأخيرة لا ترقى إلى مستوى القرار أصلا ليبقى الوسيط مجرد هيئة استشارية لدى رئيس الجمهورية الجزائري[3].

ب- هيئة إدارية

انطلاقا من نص المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45 السالف ذكرها، ما يمكن ملاحظته أن هيئة وسيط الجمهورية لا تعد سلطة قضائية كونها لا تمتلك السلطات القضائية المعتادة، كما أنها تمارس وظائفها بطريقة ودية أكثر منها ردعية، ووقائية أكثر منها عقابية إضافة إلى النص صراحة على أنها هيئة غير قضائية كما هو موضح في

[1] شلالي رضا وآخرون، مرجع سابق، ص24.

[2] علاوة هوام، الوساطة بديل لحل النزاع وتطبيقها في الفقه الإسلامي وقانون الإجراءات المدنية والإدارية الجزائري "دراسة مقارنة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص شريعة وقانون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2012-2013، ص39.

[3] بهلولي أبو الفضل محمد، "وسيط الجمهورية هيئة مقومة لعلاقة الإدارة بالمواطن وتطوير المجتمع"، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، مجلد 13، عدد 01، جوان 2022، ص13.

المادة 02 أعلاه[1]. كما أن هذه الهيئة تنظر في الطعون الإدارية من أجل استبعاد تدخلها في أي إجراء قضائي أو لإعادة النظر فيه.

بالتالي نستنتج أن طبيعة هذه الهيئة هي مؤسسة مركزية تابعة للإدارة المركزية.

ج- هيئة غير مستقلة

مفاد ذلك أن وسيط الجمهورية يوضع لدى رئيس الجمهورية ويستمد سلطته منه، وعليه فإن هذه الهيئة لا تتمتع بالاستقلالية العضوية ولا بالشخصية المعنوية، كما لا تمتلك ذمة مالية مستقلة حسب النص التأسيسي لها، بالتالي تبقى هيئة تابعة لرئاسة الجمهورية حيث يخضع الوسيط مباشرة إلى رئيس الجمهورية بمعنى هو الرئيس السلمي لوسيط الجمهورية، بذلك فهو جهاز تابع لمرفق رئاسة الجمهورية وتخصص له الاعتمادات المالية من ميزانية رئاسة الجمهورية[2].

3- دور وسيط الجمهورية

إعمالا بمبدأ دولة الحق والقانون تم استحداث بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-45 هيئة وسيط الجمهورية كإحدى صور الرقابة الخارجية، بحيث تساهم هذه الآلية الجديدة من الحد من الفساد إلى جانب وسائل الرقابة التقليدية كما تعد هذه الهيئة مقوما لعمل الإدارة وسد الفراغ والنقص في عمل الأجهزة الإدارية والقضائية، كما يناط بها أيضا الدفاع عن حقوق وحريات المواطن[3].

لوسيط الجمهورية دور أساسي مزدوج الفعالية يتمثل في الدور الرقابي على الإدارة، ودور ثانوي حمائي تسهر من خلاله على حماية وضمان حقوق وحريات المواطنين.

[1] شلالي رضا وآخرون، مرجع سابق، ص21.

[2] بهلولي أبو الفضل محمد، مرجع سابق، ص25-26.

[3] شلالي رضا وآخرون، مرجع سابق، ص15.

إن هذه المرجعية في الجزائر تساعد على محاربة ظاهرة البيروقراطية المتفشية في الإدارة الجزائرية بكل مظاهرها ويقول الأستاذ بوسماح أن البيروقراطية تحول الإدارة من جهاز كامل القدرة إلى جهاز عديم القدرة[1]، لهذا وجب إيجاد وسائل رقابة رادعة من أجل إضفاء الشرعية على أعمالها، وبالتالي تقريب هذه الإدارة من المواطن لكي تصبح جهازا مهيئا لخدمته، ولهذا الغرض حاول المشرع الجزائري حماية المواطن بواسطة التشريع وتجسيده ميدانيا من خلال إنشاء هيئة وسيط الجمهورية.

أ- الدور الرقابي لوسيط الجمهورية

نصت المادة 03 الفقرة الأولى من المرسوم رقم 20-45:" يخول لوسيط الجمهورية صلاحية المتابعة والرقابة العامة التي تسمح له بتقدير حسن علاقة الإدارة بالمواطن"[2].

من خلال هذا النص يجوز لوسيط الجمهورية أن يمارس الرقابة الخارجية على الإدارة والمتابعة، وقد حصر المشرع هذه الصلاحية في العلاقة بين الإدارة والمواطن بمعنى لا يجوز لوسيط الجمهورية أن يمارس الرقابة أو المتابعة في حالة نزاع بين الموافق العمومية أو بين الموظفين والإدارات، أي النزاعات بين الأفراد فيما بينهم والتي تخضع للقانون الخاص، وبالتالي يخول للوسيط مراقبة مبدأ المشروعية في التعامل بين الإدارة والمواطن[3].

ب- الدور الحمائي لوسيط الجمهورية بين الإدارة والمواطن

تتميز رقابة وسيط الجمهورية بأنها شاملة من أجل تقدير حسن علاقة الإدارة بالمواطن، وبالتالي فهو يتمتع بالسلطة التقديرية في ممارسة الرقابة على حسن سير الإدارات والمرافق العمومية في حدود وفي إطار ما يسمح له القانون.

---

[1] بوسماح محمد أمين، مرجع سابق، ص46.

[2] المادة 3 الفقرة1 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45، مرجع سابق.

[3] فلاق عمر، "مكانة الإدارة بالمواطن في الجزائر (دراسة قانونية المرسوم 88-131 مكانة المواطن في تجربة وسيط الجمهورية الأسبق ثم اللجنة الاستشارية لترقية وحماية حقوق الإنسان)"، مجلة الدراسات القانونية، العدد 02، 2015، ص 160.

يظهر الدور الحمائي له من خلال الشكاوى المقدمة من المواطنين نتيجة الضرر الذي لحقهم من تصرفات الإدارة، حيث سمح له القانون بالتعاون مع المؤسسات العمومية الأخرى وبالاطلاع على الوثائق والمعلومات وفقا للمادة 05 من المرسوم 20-45 والتي جاء في مضمونها " ***يخول وسيط الجمهورية صلاحيات التحريات التي تسمح له بالتعاون مع الإدارات والمؤسسات المعنية أن يقوم بالأعمال اللازمة لإنجاز مهامه***"[1]، باستثناء ما تعلق بمجال الدفاع والدبلوماسية وفقا لما نصت عليه الفقرة الرابعة من نفس المادة بحيث تستبعد من مجال تطبيق أحكام هذه المادة الميادين التي ترتبط بأمن الدولة، والدفاع الوطني والسياسة الخارجية.

ثانيا: المرصد الوطني للمرفق العام

1-تعريف المرصد الوطني للمرفق العام

يعد المرفق العام أحد مظاهر الوظيفة الإدارية، التي تعمل الدولة الجزائرية من خلاله على إشباع الرغبات العامة للمواطنين[2]، وتماشيا مع التطورات ومقتضيات تكنولوجيا المعلومات التي أحدثتها في عالم الإدارة، ومن أجل النهوض بالمرفق العام قامت الجزائر سنة 2016 باستحداث لدى الوزير المكلف بالداخلية هيئة استشارية تدعى بالمرصد الوطني لترقية المرفق العام[3] وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07 يناير 2016، حيث عرفت المادة 02 منه المرصد الوطني للمرفق العام على أنه:" ***المرصد هيئة استشارية***"[4].

---

[1] المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45.، مرجع سابق.

[2] حمادي زوبير، "المرصد الوطني للمرفق العام في ضوء رقمنة الإدارة الجزائرية"، مجلة صوت القانون، المجلد 08، عدد 02، جوان 2022، ص796.

[3] نفس المرجع، ص796.

[4] المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07 يناير 201، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر ج ج عدد 02،صادر بتاريخ 13 يناير 2016.

يمكن تعريف المرصد الوطني للمرفق العام عموما بأنه جهاز أو تنظيم استشاري ينشأ لدى الوزير المكلف بالداخلية، يقوم بإبداء رأيه وتقديم مشورته واقتراحاته في المواضيع المتعلقة بعصرنة المرفق العام وإصلاح الخدمة العمومية وترقيتها[1].

يتم تعيين أعضاء المرصد الوطني بناء على قرار الوزير المكلف بالداخلية، ذلك بناء على اقتراح من المؤسسات والهيئات التي يخضعون لها، حيث يتعين على كل وزارة من الوزارات المعنية أن تقترح للوزير المكلف بالداخلية ممثلا عن وزارتها طبقا لنص المادة 09 من المرسوم الرئاسي 16-03، التي جاء فيها" ***يعين أعضاء المرصد (...) بقرار من الوزير المكلف بالداخلية بناء على اقتراح من المؤسسات والهيئات التي يخضعون إليها*** "، وتكون مدة العضوية في المرصد ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وفي حالة انقطاع العهدة لدى أحد الأعضاء يتم استخلافه حسب الأشكال نفسها للمدة المتبقية[2].

كما يمكن للمرصد أن يستعين في أشغاله بمساهمة كل شخص يحكم كفاءاته في سبيل التزود بالمعلومات التي تسعفه في تأدية مهامه في سبيل تطوير أداء المرفق العام في تقديم أحسن خدمة[3]، لنخلص إلى لأن المرصد الوطني للمرفق العام" ***عبارة عن جهاز استشاري توكل له مهمة التحليل والتقييم والاقتراح في مجال تنظيم وسير الخدمة العمومية، وقضاء المشاور، الحوار وتجسيد الديمقراطية التشاركية*** "[4].

---

[1] بن شناف أمال، بن أعراب محمد، "دور المرصد في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر"، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 12، عدد 01، جانفي 2020، ص105.

[2] المادة 09 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03، مرجع سابق.

[3] مروان فوزية، العقون وليد، "المرصد الوطني للمرفق العام آلية جديدة لتعزيز مبدأ المشاركة في القرارات الإدارية"، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 09، عدد 02، ديسمبر 2022، ص729.

[4] بلحسن رضوان، الإدارة الجوارية في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، السنة الجامعية 2019-2020، ص46.

2-الطبيعة القانونية للمرصد الوطني للمرفق العام

انطلاقا من نصوص المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام يمكن تحديد وتكييف الطبيعة القانونية للمرصد في النقاط التالية:

أ- المرصد هيئة استشارية

باعتبار أن الاستشارة أصبحت من الأركان الأساسية التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها نجد أن الجزائر كغيرها من الدول الحديثة حرصت على تبني فكرة الأخذ بالهيئات الاستشارية نظرا للتعقيد الذي أصبح يواجه النشاط الإداري، إيمانا منها بفاعليتها وأهميتها في تطوير وتقويم النشاط الإداري[1]، والواضح أن الوظيفة الاستشارية أصبحت أحد أبرز سمات الأنظمة المعاصرة اليوم نظرا لما تقوم به من دراسات فنية وتقديم اقتراحات إلى الجهات التنفيذية التي بيدها سلطة اتخاذ القرار، فهي تشمل إحدى أهم العمليات الحيوية في مجال الإدارة ذلك أنها تساعد الإنسان على الاستعانة بآراء ذوي الخبرة والاستفادة منهم[2].

حيث يكلف المرصد بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة قصد تطويرها، وفي هذا الصدد يقدم المرصد اقتراحات، قواعد، تدابير، ترمي إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره[3]، فبالنسبة لاقتراحاته فإن التقارير التي يعدها ترسل إلى رئيس الجمهورية الذي يتبع نشاطه بكثب طالما أن عمل المرصد يدخل في إطار السياسة التي يتبناها وسطرها والمتمثلة في عصرنة وتطوير الإدارة والمرافق العامة الوطنية في إطار الديمقراطية والشفافية[4].

---

[1] حمادي زوبير، مرجع سابق، ص 807.

[2] بن شناف أمال وبن أعراب محمد، مرجع سابق، ص104.

[3] نفس المرجع، ص106.

[4] حمادي زوبير، مرجع سابق، ص808.

بالتالي يعتبر المرصد هيئة استشارية تابعة للحكومة، يعمل على تقديم دراسات وتحاليل من قبل خبرائه ومستشاريه التابعين له لصالح صناع القرار الرسميين غير ملزمين بالأخذ بها[1]، أساس ذلك المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03، التي كيفت المرصد على أنه هيئة استشارية، بالتتالي لا يصدر قرارات بل تتمثل مهمته في تقديم اقتراحات، آراء، تدابير، توصيات، معلومات أو أية استشارات مطلوبة لصالح السلطة التي وضع لديها هذا الأخير[2]، بالإضافة إلى اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر شبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام والمساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية فصد تخفيفها[3].

ب- المرصد هيئة تابعة غير مستقلة

مفاد ذلك أن المرصد الوطني للمرفق العام ليس هيئة إدارية مستقلة بذاتها فهي موضوعة تحت سلطة الوزارة الوصية ألا وهي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية[4]، وهو ما تضمنته نص المادة 01 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03 السالف ذكره والتي جاء فيها" ***ينشأ لدى الوزير المكلف بالداخلية مرصد وطني للمرفق العام، يدعى في صلب النص المرصد***"[5]، كما أن المرصد ليس له ميزانية مستقلة حيث تسجل نفقاته من ميزانية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية[6].

[1] سمارة نصير، "المرصد الوطني للمرفق العام: إطار لتقويم السياسات الإدارية العمومية في الجزائر"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 26، جوان 2019، ص280.

[2] رابحي كريمة، "الإطار القانوني للمرصد الوطني للمرفق العام"، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، عدد 8، جوان 2012، ص74.

[3] مروان فوزية، العقون وليد، مرجع سابق، ص728.

[4] رابحي كريمة، مرجع سابق، ص74.

[5] المادة 01 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03، مرجع سابق.

[6] المادة 16 من نفس المرسوم الرئاسي.

ج- المرصد هيئة اقتراحية رقابية

المرصد الوطني إضافة لكونه هيئة استشارية يقدم اقتراحات في مجال تحسين المرفق العام وإعداد الدراسات والآراء، يعتبر كذلك هيئة رقابية وتقييمية إذ يقوم برقابة البرامج المسطرة وتنفيذها[1] على أساس المادة 03 من المرسوم نفسه التي تنص على أنه" ***يكلف المرصد بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها*** "[2].

بالتالي فإن المرصد يعد هيئة ذات طبيعة استشارية، غير مستقل تابع للوزارة الوصية، كما يعتبر هيئة رقابية تقييمية يتكفل برقابة تنفيذ برامج عصرنة المرفق العام من خلال الأشغال التي ينجزها الأعضاء الناشطون على مستواه[3].

3-دور المرصد الوطني للمرفق العام

يعد المرصد الوطني للمرفق العام مكسبا هاما لترقية المرافق العامة والذي تم استحداثه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 16-03 السالف ذكره، حيث أن إنشائه سمح بتشخيص حالة الخدمات العمومية وتقييمها على المستوى المحلي أو على المستوى المركزي لمعرفة ودراسة العراقيل والصعوبات المتعلقة بعلاقة الغدارة بالمواطن في سبيل ترقية المرافق العامة وتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

أما عن دور المرصد الوطني للمرفق العام في تحسين الخدمة العمومية فقد أكد وزير الداخلية والجماعات المحلية أن المهمة الأولى المنوطة بالمرصد الوطني للمرفق العام هي خدمة المواطن وتلبية انشغالاته في كل ربوع البلاد، لا سيما ما تعلق بترقية الخدمة العمومية، كما أكد أيضا أن المواطن ينتظر تقديم الكثير من هذا المرصد في إطار مبادئ

[1] رابحي كريمة، مرجع سابق، ص75.

[2] المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03، مرجع سابق.

[3] رابحي كريمة، مرجع سابق، ص75.

الدستور الذي أعطى أهمية كبيرة لعلاقة المواطن بمؤسساته ومصالحه العمومية، وقد شدد الوزير على ضرورة الإسراع في تأسيس موقع إلكتروني للمرصد الذي قال عنه أنه يعمل باستقلالية تامة، ويقتصر دور الوزارة على المرافقة وتوفير الإمكانيات كما دعا إلى توسيع اهتماماته إلى مجالات لأخرى على سبيل المثال الصحة بالأحياء ومكافحة المخدرات[1].

يقوم المرصد بدراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها، وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام، كما يعمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام[2]، وعلى هذا الأساس يكلف المرصد في مجال ترقية المرفق العام والإدارة قصد تطويرها بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها، وبهذه الصفة يكلف باقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، كما يقترح أعمال تنسيق وربط الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام[3].

بهدف المساهمة في إرساء المهنية والآداب داخل المرفق العام وفي علاقته بالمرتفق يقترح الرصد كذلك كل تدبير من شأنه تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام ومستعمليه، والتشجيع على الإرساء الدائم لمبدأ الأنسنة في العلاقات بين أعوان المرفق العام ومستعمليه[4].

---

[1] بلجبل عتيقة، الإضراب في المرافق العامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005، ص112.

[2] المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03، مرجع سابق.

[3] المادة 03 من نفس المرسوم الرئاسي.

[4] المادة 1 من نفس المرسوم الرئاسي.

يقوم المرصد بتقديم تقارير أعماله إلى رئيس الجمهورية والوزير الأول، بحيث يعد تقارير مرحلية ترسل إلى الوزير الأول، كما يرفع تقرير سنوي حول المرفق العام إلى رئيس الجمهورية وفقا للمواد 14و15 من نفس المرسوم.

خلاصة الفصل

نخلص إلى أن الدولة بكل سلطاتها الإدارية، التشريعية والتنظيمية، تبدل جهودا بصفة أولية لضمان تقديم الخدمة العمومية الضرورية للمواطنين مستعملة بذلك كل امكانياتها المادية والبشرية والقانونية، لكن قد تواجهها عدة عراقيل خاصة عند سعيها إلى ترقية الخدمة العمومية بما يتناسب ومتطلبات المواطن وتوقعاته، مما أدى إلى محاولة تبنيها مجموعة من الآليات التي يمكن أن تكون ناجعة لتحسين أداء مرافقها وتحقيق الجودة التي ترتبط بالمصلحة العامة من جهة، ورضا المتعاملين مع الإدارة من جهة أخرى.

لهذا عملت الجزائر على تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن منظومة قانونية حتى يكون لدى الجهاز الإداري مرجع يستند إليه في تسيير شؤونه ونشاطه وتنظيم علاقته مع المواطن المستفيد من خدماته، ومحاولة إرساء الثقة بين الإدارة والمواطن في إطار تطبيق مجموعة من المبادئ في صالح المواطن من ذلك كما رأينا الشفافية وحق الاطلاع، بالإضافة إلى انشاء منظومة مؤسسية تعزز هذه الثقة لما لها من دور رقابي على الإدارة وحمائي لصالح المواطن المستفيد من الخدمة.

الفصل الثاني: فعالية جودة الخدمة العمومية في الإدارة العمومية

لقد أصبح الاهتمام بتحسين جودة الخدمة العمومية مطلبا ملحا من أجل التفاعل والتعامل مع المتغيرات المعرفية والتكنولوجية القائمة، وبالرغم من التطور الذي عرفته الخدمة العمومية، إلا أنها لازالت تواجه صعوبات وعراقيل في مواكبة التطور التكنولوجي السريع الذي يعيشه العالم المعاصر، لدى من الضروري تجسيد وتطوير الخدمة العمومية، مما يستوجب التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر محور الجهاز الإداري، وكذا تزويد الإدارات والمؤسسات العمومية بوسائل تقنية حديثة تساعدها على القيام بالأعباء المنوطة بها.

لقد توجهت الجزائر على غرار باقي الدول في عصر التكنولوجيا لمواكبة التطورات الحاصلة في ظل التحول الرقمي لاستخدامها ضمن أنشطتها الخدمية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية بحثا عن تحسين الخدمات العمومية أمام مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق جودة الخدمة، لذلك يتطلب مساهمة سلسلة من الآليات في سبيل تحقيق جودة الخدمة (المبحث الأول)، في ظل وجود مجموعة من المعوقات، تحاول الإدارة تجاوزها بالسعي وراء إيجاد مجموعة من الحلول بهدف ترقية الخدمة العمومية وتحقيق جودتها (المبحث الثاني).

المبحث الأول

آليات فاعلية جودة الخدمة العمومية

تهدف كل الإدارات العمومية باختلاف طبيعة نشاطها إلى تقديم خدمات ذات نوعية جيدة بالاعتماد على آليات وأساليب لها فاعلية كبيرة على تحسين وتحقيق جودة الخدمات العمومية المقدمة للمرتفقين منها، لذلك على الإرادات العمومية أن تقوم بتسيير الموارد البشرية باعتبارها البنية الأساسية لأي منظمة بغية تحسين أداء الموظف من جهة (المطلب الأول)، وكذا تجسيد آلية الرقمنة لتحسين جودة الخدمة العمومية من جهة أخرى (المطلب الثاني) ولعل هذه الآلية الأخيرة تعد تحديا للإدارة نظرا لصعوبة تجسيدها.

المطلب الأول

تنمية المواد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

تعد الموارد البشرية أهم عنصر في الإدارات العمومية لما ها من دور مهم في تحسن الخدمات العمومة، لذلك يتطلب تنمية الموارد البشرية، التي نحتاج الى تعريفها (الفرع الأول)، بآليات وأساليب مختلفة ومتنوعة حسب نوعية النشاط الذي تمارسه الإرادات العمومية (الفرع الثاني)، ومن بين هذه الآليات تكوين، وتدريب الموظف بمجال تخصصه بالمعلومات والمهارات المتجددة عن طبيعة العمل الموكل له وكذا تطوير سياسات الحوافز فكل ذلك يساهم في تنمية الموارد البشرية وينعكس على نجاح الإرادات العمومية في تقديم خدمات جيدة.

الفرع الأول

تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "***مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة والموارد البشرية اصطلاحا يعتبر حديثا، حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين قد عرفت تغيرات جوهرية***"[1]، كما تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك ونقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية وكذا الفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات، نظريات، مبادئ، قيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تكوينية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل[2].

عرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECSOCO)على أنها عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات للأفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، ويمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي، أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية[3].

---

[1] ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية: حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص12.

[2] مربيعي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر -الواقع- والأفاق-، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري 02، قسنطينة، 2012 -2013، ص32.

[3] محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص116.

قد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني رفع مستوى مهاراتهم وحوافزهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه[1]، في تعريف آخر يعتبر أن "***إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده***"[2]، إذن هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من ناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة[3].

كما أن تنمية الموارد البشرية تقوم على جملة من الخصائص التي تتمتع بها والتي يمكن ذكرها على نحو الآتي:

- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

إن تنمية الموارد البشرية يمكن النظر إليها في الوقت الراهن على أنها عملية إستراتيجية تعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، وعليه فإن إستراتيجية تنمية المواد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية باستمرار لتحقق الرضا لدى

[1] بارك نعيمة " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07، ص276.

[2] نفس المرجع، ص275.

[3] سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة تصنيع اللواحق الصناعية والحية بعين الكبيرة سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2011-2012، ص24.

زبائنها، وكذلك التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة في المقابل فإن هذه التغيرات تحتاج وتستوجب تعليم الموارد البشرية قصد إكسابها مهارات جديدة ومتنوعة من أجل التعايش معها[1].

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على تعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، سلوكات، اتجاهات، مهارات لدى الموارد البشرية بهدف تحسين وتطوير الأداء الحالي والمستقبلي لها قصد التكيف مع المتغيرات البيئية من ثم تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص المواد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية من جهة أخرى وجل أدائها في تحسين مستمر ودائم[2].

الفرع الثاني

الآليات الثقافية لتحسين جودة الخدمة العمومية

يعتبر التكوين، التدريب والتحفيز من أهم الآليات الثقافية التي كرسها المشرع الجزائري لتحسين جودة الخدمة العمومية.

أولا: تكوين الموارد البشرية

1- تعريف التكوين:

هناك العديد من التعاريف تقتصر على ذكر البعض منها إذ:

يعرف التكوين بأنه مجموعة من الأساليب المخططة التي تقوم بها المنظمات الإدارية لتحقيق فعاليتها من خلال تنمية المهارات والمعارف وسلوكيات الوظيفة، أيضا يضاف إلى

[1] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص ص29-30.

[2] نفس المرجع، ص30.

ذلك أن التكوين عملية لترشيد خبرات وتجارب الموظف ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية إمكانياته ومواقفه، فالتكوين إذا عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيفية أداء وظائفها الحالية بمستوى عال من الكفاءة بهدف تطوير وتحسين أدائهم[1].

وهناك من عرفه على أنه "***عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها***"[2]، فالتكوين إذن عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التكوين:

– عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والتأثير بصفة إيجابية على سلوكياتهم بشكل يجعل أدائهم أفضل بما يحقق أداء متميز للمؤسسة[4].

– التكوين يتضمن الجهود الرامية إلى اكتساب الموظف المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة بكفاءة عالية تساعده على تحقيق أهداف معينة[5].

---

[1] لعقابي سميحة، مرجع سابق، ص ص109–110.

[2] بكارعاشور، تحديات الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2016–2017، ص168.

[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2005، ص223.

[4] بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لتيل شهادة ماجستير تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012–2011، ص117.

[5] نفس المرجع، ص117.

2- مبادئ التكوين:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها جاء قيامها ببرامج تكوينية للعاملين يجب إتباع مجموعة من المبادئ الرئيسية إذ تتمثل هذه المبادئ في:

- ***الاستمرارية***: يقصد باستمرارية التكوين هو أن يبدأ التكوين فور انتهاء محلة التعلم وقبل استلام العمل التكوين قبل الخدمة ويستمر التكوين ملازما للفرد فيحصل الفرد على التكوين مع بدء الخدمة، ومن خلال تحركاته الوظيفية الأفقية فيحصل على ما يسمى بالتكوين أثناء الخدمة.

- ***الشمولية***: يجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة حيث يشمل جميع فئات الهرم الوظيفي.

- ***التدرج***: يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج إلى الأكثر صعوبة، لذا يعرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التكوين أثناء التنفيذ ليسير بطريقة متسلسلة منطقيا وتراكميا بحيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقاتها[1].

- ***الواقعية***: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما بين أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق ولكي يكون التكوين واقعيا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى وأن يتفاعل التكوين مع ما تقرره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أي يكون التكوين واقعيا وفقا لاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة.

[1] العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية المواد البشرية في قطاع الوظيفي العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013 2012، ص74

- ***التجديد والتغير:*** إن التكوين نشاط متغير ومتجدد أي أنه يتعامل مع مجموعة من متغيرات في داخل وخارج المؤسسة، فالعامل الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير عاداته وسلوكه والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في تقنيات العمل، كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني لذلك فالتكوين دائم التغير ولا يمكن أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجديد[1].

3- أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للعاملين بالمؤسسة حيث تقوم بتحديد واختيار النوع المناسب وذلك حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين.

أ- **التكوين من حيث الأهداف:** يشمل هذا النوع عدة أصناف منها:

- ***تجديد المعلومات:*** وذلك عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات الكافية من أجل تطوير قدراته الفكرية ليكيف نفسه مع وظيفته.

- ***الترقية:*** إعداد الفرد إعدادا جيدا ليزاول عمله الجديد بكفاءة بإكسابه المهارات والمعلومات اللازمة.

- ***التكوين على المهارات:*** من خلال رفع مستوى الفرد عن طريق تزويده بالمهارات والمعلومات اللازمة التي يحتاجها في حياته المهنية وتنميته بصفة مستمرة[2].

ب- التكوين من حيث المكان: ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

[1] بلخير عمر جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCISبسعيدة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015- 2014، ص ص69-70.

[2] العبادي أحمد، مرجع سابق، ص69.

- ***داخل المؤسسة***: يجرى هذا النوع من التكوين داخل العمل أي في بيئة العمل العادية تتم هذه العملية بتوضيحها وشرحها للمتكون الذي يقوم بملاحظتها وفهمها ثم يعمل على تطبيقها تحت إشراف المكون الذي يسهر على إيصال الفكرة بشتى الطرق للفرد وتصحيح أخطائه.

- ***خارج المؤسسة***: يتم التكوين خارج المؤسسة عن طريق إرسال الموظف للتكوين في معاهد أو مراكز تكوينية متخصصة للرفع من كفاءته سواء في وظيفته الحالية التي يمارسها أو إكسابه مهارات جديدة لوظيفة أعلى أو في إدارة أخرى[1].

ج- التكوين أثناء الخدمة:

يحصل الفرد على هذا النوع من التكوين بعد أن يلتحق بالخدمة أي بعد صدور قرار تعينه كموظف[2]، تتكفل به الجهة التي يعمل فيها من حيث مصاريف التكوين والسماح له بالتكوين خلال ساعات الدوام الرسمي للعمل[3]. وهذا النوع بدوره ينقسم إلى نوعين:

- ***التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد***: في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه، يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، حيث أن هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى تشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أو حول المؤسسة ومجال عملها وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء وظيفة معينة[4].

---

[1] العبادي أحمد، مرجع سابق، ص ص70-72.

[2] أنظر الملحق رقم 2، ص 148.

[3] العبادي أحمد، مرجع سابق، ص70.

[4] بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس خنشلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014،ص 28.

- ***<u>التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى</u>***: يتمثل في تنظيم وإجراء دورات تكوينية لفائدة مختلفة فئات العمال والموظفين بالمؤسسة بمعنى إخضاع فئة الموظفين المعنيين إلى دورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المهارة والمعرفة في هذا المجال أو تخصيص مثلا دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية: ملحق إداري ملحق إداري متصرف بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا[1].

4- أهداف التكوين: يسعى التكوين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة والتي نذكر البعض منها:

-يهدف التكوين إلى تعليم الأفراد المهارات، المعارف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني وهذا من أجل تكيفهم مع الظروف الجديدة والطارئة إضافة إلى تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الالتحاق إلى مرحلة التطبيق الفعلي كذلك إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية[2].

- كما يهدف أيضا التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة به، والسعي إلى توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة بالتالي إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة[3].

---

[1] بوقطف محمود، المرجع السابق، ص28.

[2] بزايد نجاة، التكوين واستراتيجية نشر المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران، 2010-2011، ص ص95-96.

[3] بوقطف محمود، مرجع سابق، ص ص26-26.

– رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة، حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

– تحسين فعالية أساليب العمل، ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

– تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.

– الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر فالتكوين يؤذي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء[1].

ثانيا: تدريب الموارد البشرية

1– تعريف التدريب: تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية وجهد ونظام وسيلة، التي تنصب في جوانب مختلفة له ولعل من أبرزها هو اعتباره العملية المؤسسة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم، وهو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة[2]، كما أنه عملية إعداد الفرد لعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو يعد نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر[3]، أو العملية المؤسسة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة[4].

[1] بزايد نجاة، مرجع سابق، ص ص96–97.

[2] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006،ص130.

[3] ومان محمد توفيق، مرجع سابق، ص58.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإرادة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،مصر،2007، ص141.

أما من ناحية الجهد والوسيلة فإن التدريب فهو عبارة عن ***الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو قيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها***"[1].

أيضا الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المؤسسة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية[2]، والوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته فعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتهم أفضل استثمار[3].

2- أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب إذ يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة يمكن تصنيفها كالتالي:

أ- من حيث مكان التدريب: يتخذ التدريب من حيث المكان شكلين أساسيين هما:

- ***<u>التدريب في مواقع العمل</u>***: يتم القيام بهذا الترتيب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة أو المؤسسة أي في موقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، والذي يعتبر من أقدم أساليب التدريب وأكثرها شيوعا حتى يومنا هذا.

من مزايا هذا النوع من التدريب أنه يحدث في بيئة العمل نفسها التي ستقوم بتطبيق ما اكتسبه خلال التدريب فيها، مما يساعده على التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية التي تكون هي نفسها أثناء التدريب وبعده، بل قد يكون زملاء المتدرب والمشرفون عليه،

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان ،2005، ص232.

[2] عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص143.

[3] محمد فالحصالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004،ص101.

الأدوات والمعدات التي يتدرب عليها هي أنفسهم وهي نفسها أثناء التدريب وبعده[1]، ومن المزايا أيضا الدافعية التي تحفز الأفراد على أداء أعمالهم بالممارسة خاصة أن مصلحة الأفراد تقضي أن يتعلموا مهارات جماعية تمكنهم وتساعدهم من التقدم والرقي إذا تابعوا المسارات الوظيفية التي اختاروها وأثبتوا تدريبيا وفيها[2]، أيضا يمتاز التدريب في موقع أو مكان العمل بعض الحسنات التي تفيد المتدرب والمدرب معا، إذ أنه يربط المتدرب ماديا ونفسيا بمحيط العمل ويوفر للمتدرب فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه[3].

إلا أنه ومن سلبيات هذه الطريقة نجد انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب، كما وأن المدرب يكرس جزءا من وقته لهذه العملية إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمدرب يحتم نقل الممارسات التقليدية باستمرار، وربما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية[4].

- ***<u>التدريب خارج مواقع العمل:</u>*** يتخذ هذا النوع من التدريب كذلك عدة أشكال والتي نذكر منها:

* **التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة:** حيث تقوم جهات خارجية بإجرائها وذلك بموجب اتفاق مع المؤسسة أو المؤسسة المعنية، وغالبا ما تعقد هذه البرامج خارج أوقات العمل الرسمية.

[1] عبد المعطى محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص57.

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص271.

[3] نفس المرجع، ص 271.

[4] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص194.

يتم الأخذ بهذا الشكل من التدريب في الحالات التي لا يكون لدى المؤسسة المعنية الإمكانيات الفنية أو التجهيزية أو العلمية التي تمكنها من أن تجري هذا التدريب بنفسها من خلال إنشاؤها لإدارات تدريبية يتم تخصيصها لهذا الغرض[1].

* **المحاضرات:** من أكثر أنواع التدريب شيوعا ومن أقدم الطرق، فالمحاضرات أسلوب فعال في العديد من الحقول الإدارية والفنية، إلا أن أهم نقد يوجه لها أنها لا تمنح الدارس فرصة التعبير عن رأيه أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة وبالإمكان تجاوز ذلك عن طريق إفساح المجال للمناقشة المفتوحة.

***الندوات والمؤتمرات:** هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم، إذن فهي وسيلة متعددة الاتصالات، ولإنجاح هذه الطريقة يتوجب أن يكون قائد الندوة أو المؤتمر على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة[2].

ب- من حيث زمن وقت التدريب: يتخذ التدريب من حيث الزمن هو الآخر شكلين أساسين هما:

* **التدريب قبل الالتحاق بالعمل (التدريب الإعدادي أو التأهيلي):**ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، إذ أن الغرض من هذا النوع من التدريب يكمن في إعداد وتجهيز الفرد قصد تهيئته لتقبل ظروف العمل والتأقلم معها، ومن خلال هذا النوع من التدريب يتم فيه إيجاد نوع من الموائمة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها حيث يتم تعريفه بمختلف الأساليب كما يعرف الفرد معايير وقيم العمل، أنظمته، قوانينه[3].

[1] عبد المعطى، محمد عساف، مرجع سابق، صص 61-62.

[2] عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 145-146.

[3] عبد المعطى محمد عساف، مرجع سابق، ص64.

* **التدريب بعد التعيين مباشرة:** يشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة بدءا من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها بقليل، يهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمؤسسة وبالأعمال التي يجب مزاولتها، والواقع أن لهذا التدريب أثرا كبيرا في شخصية الفرد وسلوكه طوال حياته العملية، لأن الأشهر من حيث العمل كثيرا ما تشكل انطباعات الفرد وتصوراته من عالمه الجديد وتهيئته للعمل في المؤسسة[1].

ج- التدريب حسب المدة الزمنية: ينقسم إلى نوعان:

* **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق من أسابيع. في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومكثفة، إلا أنه من عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب بالإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل.

* **التدريب طويل الأجل:** قد تصل فيه الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر، من مزاياه حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة، ومن عيوبه اضطرار الإدارة غلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المندوب نيابة عنه طيلة فترة التدريب مما يرفع التكاليف على المؤسسة[2].

د- **من حيث نوعية أفراد التدريب:** وهم نوعان من المتدربين:

* **تدريب فردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

* **تدريب جماعي:** من خلاله يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية

[1] عبد المعطى محمد عساف، مرجع سابق، ص64.

[2] محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 108-109.

استخدام بعض الآلات الجديدة، وتدريب مجموعة من الإداريين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد[1].

3- أهمية التدريب:

يعد التدريب من الدعائم الأساسية في عملية تنمية الموارد البشرية إذ يحظى بأهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، فالمهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى[2].

- يساهم في زيادة الروح المعنوية للأفراد، كما يزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لهم.

- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكي جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون فيها.

- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل القوى البشرية، وبالتالي صقل وتحسين القدرات والمهارات لدى الأفراد العاملين.

- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية[3].

[1] محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 109.

[2] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص239.

[3] خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 127-128.

بالإضافة إلى إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة ويساهم في تطورها واستمرارها.

– مساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات والمعوقات[1].

ثالثا: تحفيز الموارد البشرية

1- تعريف التحفيز:

تتعدد تعريفات الحوافز وتعددها يرتبط بتعدد واختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة إذ من أهم التعريفات نجد أن الحوافز تعبر عن الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع تلك الحاجات شريط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، كما تعبر الحوافز كذلك عن مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته[2].

اعتبرها طاهر محمود كلالدة إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعات باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المستهدفة والمرغوبة في الأصل[3].

[1] عبد الحميد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 143-144.

[2] هداف رانية، بلهي حسينة، "أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية بمؤسسة kifstee بالمنطقة الصناعية- رجال- عنابة)"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، عدد 03، ديسمبر 2020، ص 864.

[3] طاهر محمود كلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 117-116.

يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز الذات حيث يعرف التحفيز بأنه: الشعور الداخلي لدى العامل الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة، وأن عملية التحفيز هي عملية إدراك واستقبال المؤشرات الخارجية وتوجيهها لدفع العامل باتجاه سلوك أفضل وأداء أعلى أو إبعاده نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه[1].

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الحوافز تشكل تلك الأنشطة والأساليب التي تستخدمها الإدارة لاستمالة عمالها وكسب ولائهم وحقهم على تحقيق أهداف المؤسسة[2].

2/ أنواع الحوافز: إن أنواع الحوافز تصنف إلى أنواع عديدة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- من حيث طبيعتها: تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى ما يلي:

- ***<u>الحوافز المادية (النقدية):</u>*** هي حوافز ملموسة إذ تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا، تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج زيادات استثنائية لكافة العالمين أو لمجموعة منهم تقديرا لمجهودات استثنائية قدمها هؤلاء العاملون والتي ساعدت المؤسسة في تحقيق أهدافها[3]، كما أن هناك أنواع متعددة للحوافز المادية كالزيادات السنوية والمكافآت والتي هي عبارة عن مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الخدمة المطلوبة[4].

[1] بلخير عمر جواد، مرجع سابق، ص ص 125-126.

[2] رانية هادف، حسينة بلهي، مرجع سابق، ص865.

[3] محمد صالح فالح، مرجع سابق، ص119.

[4] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 209.

- ***<u>الحوافز المعنوية:</u>*** وهي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة أو المؤسسة إذ من أهم الحوافز المعنوية نجد:

* **تقدير جهود العاملين:** يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج وخدمات جيدة وذلك كتقدير من إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة والتي ساهمت في إنجاحها.

* **الترقية:** يشير هذا الحافز إلى رتبة العامل وذلك من خلال رفعه إلى مكانة أو مرتبة أعلى تناسب مع أدائه في المؤسسة أو المؤسسة.

* **تحسين ظروف ومناخ العمل:** مفاد ذلك أنه كلما كانت ظروف العمل مناسبة كلما كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وبشكل عام يمكن القول أنه يمكن تحقيق فوائد من وراء تحسين ظروف العمل أهمها رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بأن إدارة المؤسسة أو المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم فيها، بذلك يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتمائهم وولائهم للمنشاة ومن ثم زادة إنتاجيتهم[1].

2- **من حيث المستفيدين:** تصنف الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى نوعين هما:

- ***<u>الحوافز الفردية:</u>*** وهي الحوافز التي توجه لفرد واحد (موظف، عامل) والتي بدورها قد تشمل جميع أنواع الحوافز الأخرى الإيجابية أو السلبية مثل الموظف الذي قد يحصل على

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 212-210.

تقدير من رئيسه في صورة شكر أو ثناء، فمن أهم مزايا هذا النوع من التحفيز خلق بيئة من العمل التنافسي بين الموظفين[1].

- ***الحوافز الجماعية***: وهي تلك الحوافز التي يتم دفعها للجماعة على أساس جهدها وتميزها الجماعي الأداء، الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وذلك انطلاقا من تماسك وتعاون فريق العمل وليس اعتمادا على جهد شخص منفردا، بمعنى أنه يحمل كل عمال المجموعة على الحوافز وفقا لأداء كل عامل ضمن مجموعة، وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالا متعددة وأكثرها شيوعا في الاستخدام: المشاركة في الأرباح، المشاركة في الأرباح المؤجلة، تمليك العمال أسهما في المؤسسة[2].

3- من حيث تأثيرها: تصنف الحوافز من حيث تأثيرها ضمن فئتين:

- ***الحوافز الإيجابية***: وهي التي تلبي دوافع وحاجات العمال، كما أنها تساهم في رفع روح الإبداع والتجديد في العمل حيث أن الهدف الرئيسي منها هو حث الأفراد وتشجيعهم على القيام بالعمل على الوجه المطلوب.

- ***الحوافز السلبية***: وهي الحوافز التي يتم اللجوء إلى استخدامها لغرض منع سلوك غير مرغوب به وتقويمه والحد منه، إذ تضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد من أجل إحداث تغير في السلوك ومن الأساليب المستخدمة فيها: التأنيب، التوبيخ، الإنذار، حجب المزايا التي كان العامل يحصل عليها سابقا أو التي سيحصل عليها مستقبلا مثل حرمانه من الترقية أو العلاوة أو المكافأة، لذا يتوجب استخدام هذا النوع من الحوافز بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة الأخطاء والمخالفات المرتكبة[3].

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص186.
[2] بلخير عمر جواد، مرجع سابق، ص 140.
[3] نفس المرجع، ص 140.

3- أهمية الحوافز:

لنظام الحوافز أهمية كبيرة ودور فعال في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيقها إذ تظهر هذه الأهمية في:

- العمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المؤسسة.

- المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، إضافة إلى تحقيق زيادة في عوائد المؤسسة وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطورية[1].

- تقليل كلف الإنتاج، ابتكار وطور أساليب عمل حديثة من شانها تقليص الوقت والمواد الأولية المعروفة في إنتاج تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز، وبذلك تكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية من ارتفاع معدلات التكاليف ومعدل دوران العمل.

- تجهيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

- تساعد الحوافز على خلق التفاعل بين الموظف والإدارة، كما تدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للإدارة.

- كما أنه للحوافز بالغ الأثر في المساهمة في التحكم في سلوك الموظفين، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين الإدارة والموظفين.

وأيضا تعتبر الحوافز مصدرا لتنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفي الإدارة بما يضمن ازدهار هذه الأخيرة وتطورها.

[1] هادف رانية، بلهي حسينة، مرجع سابق، ص 865.

– وعموما تعتبر الحوافز من العوامل المهمة التي يجب أن توفرها كل إدارة تهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء[1].

الفرع الثالث

أهمية تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الفاعلة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين أدائه وهو ما يؤثر على تقدم المؤسسة وزيادة فاعليتها[2]، إذ تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في الحاجة الفعلية لتدريب الموظفين وأخذهم إلى أماكن عمل متعددة ومختلفة لحصول على نتائج إيجابية يحققها التدريب المبني على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل الدولة، ولأن الإدارات والمؤسسات في صرنا الحالي تقوم وتحكمها ثلاثة ركائز أساسية ألا وهي: الموارد المالية، تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى العنصر البشري والذي يعد أهم هذه الركائز[3].

من هذا المنطلق أصبح تطوير قدرات العنصر البشري أمر حتمي يقع على عاتق الحكومات بهدف الوصول إلى مستوى الخدمات التي يطمح المواطن في الحصول عليها، ولان الوسائل المتطورة والموارد المالية لا تفي بالغرض المطلوب ما لم يكن هناك موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية لأداء مهامهم بالوسائل المتطورة والوصول إلى تقديم خدمات إدارية ذات جودة عالية وهو الأمر الذي يطمح له المواطن[4].

---

[1] لعقابي سميحة، مرجع سابق، ص154.

[2] رديف مصطفى، عيفة بوزيان، غفار فيصل، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الصفة الجوارية، ولاية سيدي بلعباس"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد10، عدد02، جوان 2022، ص41.

[3] جروني فايزة، نزلي غنية، " تنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمات العمومية"، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 21، عدد01، جانفي 2024، ص 139.

[4] نفس المرجع، ص 139.

كما تبرز أيضا أهمية تنمية الموارد البشرية في النهوض والارتقاء بالمؤسسة من خلال قدرتها على مواجهة كافة الظروف المحلية والعالمية باستمرار ما يضمن المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة وكذا توسعها ونموها على نطاق واسع. بما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاوم ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم وغذا، وبهذا تكون المؤسسة في يقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمكونة التي عملت على تنميتها[1].

من الأهمية أيضا نجد تحقيق عوائد في المستقبل والتي تكون على شكل يد عاملة ماهرة ومؤهلة أي عالية الكفاءة قادرة على مقاومة المنافسة، وذلك ما هو إلا استثمارا حقيقيا في الموارد البشرية، ولأن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها في الحفاظ على فاعليتها فإن هذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية.

بالتالي فإن تنمية الموارد البشرية يعد أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها وتنمية الكفاءات البشرية في كافة جوانبها بهدف تلبية أدق احتياجات المؤسسة من العاملين المؤهلين لشغل المناصب بقدر عال من الكفاءة والفعالية في كافة التخصصات والمستويات مما ينعكس ذلك إيجابا على تحسين أداء وخدمات الإدارات العمومية المقدمة للجمهور وبالتالي خدمات ذات جودة[2].

المطلب الثاني

عملية الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

أمام الثورة التقنية والتكنولوجية التي مست مختلف مجالات الحياة خاصة منها مجال التنظيم الإداري وجب تحديث المؤسسات والإدارات العمومية، قصد تحسين مستوى الخدمات

[1] إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري 2005، ص 249.

[2] نفس المرجع، ص 255.

العمومية للمواطنين، لذلك فقد كان لعملية الرقمنة كمصطلح جديد من حيث تعريفه (الفرع الأول) دور كبير في تحقيق وضمان جودة الخدمة العمومية المقدمة من قبل المؤسسات والإدارات العمومية، مما أضفى عليها نوعا من الأهمية (الفرع الثاني)، أو من حيث تطبيقه في مختلف القطاعات ذات الطابع العام (الفرع الثالث).

الفرع الأول

تعريف عملية الرقمنة

تختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي تستخدم فيه إذ من أهم التعاريف المتداولة نجد أنها ***العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب سواء كانت هذه البيانات نص مطبوع، صور أو أصوات، وذلك عن طريق استخدام أجهزة الرقمنة المناسبة كالماسحات الضوئية***"[1].

تعرف أيضا بأنها "***عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها (كتب، دوريات، صور...) إلى شكل مقروء آليا بواسطة استخدام الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي، فهي منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي***"[2]، أو تقنية حديثة لمعاجلة المعلومات، حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق استقطابها من طرف جهاز محول، الذي يحصل على ترجمتها إلى بيانات رقمية

[1] مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مدكرة لتيل شهادة ماجستير، تخصص إعلام علمي وتقني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 82.

[2] عكنوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية: تنظيمها وإنشاؤها- مكتبة جامعة الأمير عبد القادر نموذجا- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، أفريل، 2010، ص ص 148-149.

عن طريق النظام الثنائي وبصورة دقيقة[1]، ولأن الرقمنة تتميز عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- ***تقليص الوقت***: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونيا متحاورة.

- ***التفاعلية***: أي أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- ***اللامركزية***: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالأنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت[2].

- ***تقليص المكان***: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

- ***قابلية التحويل:*** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

- ***قابلية التوصيل***: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بعض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.

- ***اللاتزامنية***: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

---

[1] الحمزة منير، دور المكتبة الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية، المكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، 2008، ص21.

[2] بضياف زهير، "دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، نوفمبر 2011، ص71.

- ***قابلية التحرك والحركية***: يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي، النقال وغيرهم.

- ***اللاجماهيرية***: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنوية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك[1].

الفرع الثاني

أهمية عملية الرقمنة

تكتسي الرقمنة أهمية كبيرة خصوصا فيما يتعلق بالأعمال الإدارية ويتجلى ذلك من خلال:

- مساهمة الرقمنة في تطوير النشاط الإداري.

- دور الرقمنة في حفظ المستندات والسجلات والوثائق بطريقة آمنة مما يسهل إمكانية استرجاعها والتقليل من خطر فقدانها.

- إتاحة المجال للوصول إلى المعلومة والملفات في ظرف وحيز ما يحقق السرعة في الإنجاز، إضافة إلى مساهمتها في القضاء على الفساد الإداري وزيادة الشفافية[2].

كما أن الرقمنة فرصة للاستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة أو النادرة، التي يمكن أن تكون في بعض الأحيان غير منشورة على نطاق واسع، بالتالي فإنها تمثل وسيلة فاعلة لحفظ مصادر المعلومات النادرة والقيمة، أو تلك التي تكون حالتها المادية هشة

[1] نفس المرجع، ص 71.

[2] ساردو زين العابد، جزار مصطفى، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، البلدية نموذجا"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد8، عدد2، جانفي 2024، ص6.

وبالتالي لا يمكن للمستفيدين بالاطلاع عليها[1]، وبالتالي إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت، إضافة إلى استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة[2].

الفرع الثالث

تطبيقات عن عملية الرقمنة في الإدارات العمومية

شهدت مختلف الإدارات العمومية في الجزائر انتهاجها ومواكبتها لتكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال رقمنة خدماتها إذ توجد هناك عديد التطبيقات الواردة عن عملية الرقمنة في مختلف القطاعات والتي من بينها ما يأتي:

أولا: عملية الرقمنة وجودة الخدمة في قطاع العدالة

1- مدلول قطاع العدالة:

يعد قطاع العادلة من المرافق العامة السيادية، إذ أن مرفق العدالة هو نشاط تقوم به السلطة العمومية اتجاه المواطنين بصفة مباشرة، فالعدالة تعتبر قاعدة اجتماعية أساسية لاستمرار حياة البشر، وأن مرفق العدالة هو الجهاز الحامي لحقوق وحريات الأفراد والحفاظ عليها من كل خطر أو انتهاك فهو مرفق يهدف إلى تكريس دولة الحق والقانون. ومرفق العدالة يتمثل في المؤسسة القضائية بصفة عامة.

[1] عطاب كلثوم، الدراجي مكي، "رقمنة الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بلدية ورقلة نموذجا"، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد13، عدد2، أكتوبر 2021، ص 1256.

[2] عبد اللاوي عبدالسلام،"أهميةالرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر"، مجلة صوت القانون، عدد7، 2017، ص63.

2- تكريس عملية الرقمنة في قطاع العدالة:

في إطار تحسين نوعية وجودة الخدمات العمومية المقدمة في قطاع العدالة ومن أجل تكيفها مع أقصى الظروف سعت الحكومة الجزائرية إلى عصرنة العدالة ورقمنتها بما يسهل الحصول على الخدمات العمومية بالطريقة التقليدية إضافة إلى الاستعانة بالوسائل الرقمية[1].

إذ أصدر المشرع الجزائري سنة 2015 القانون رقم 15-03 مؤرخ في 1 فيفري 2015 مرفق العدالة بهدف وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل، حيث أطلقت هذه الخدمة ضمن مجموعة من أنظمة الكترونية للتسيير من أجل تقديم خدمة الكترونية لفائدة الجمهور المنتفعين داخلي وتسيرها عن طريق المعالجة والتخزين في وحدة مركزة موجودة على مستوى الجزائر العاصمة وذلك طبقا لنص المادة 2 من القانون رقم 15-03 والتي تنص على أن ***"تحدث منظومة معلوماتية مركزية للمعاجلة الآلية للمعطيات تتعلق بنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها وكذا الجهات القضائية للنظام القضائي العادي والنظام القضائي الإداري ومحكمة التنازع"***[2].

لعل أهم الخدمات الرقمية في قطاع العدالة التي كرسها وعمل بها المشرع الجزائري نجد ما يأتي:

أ- إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الالكتروني:

حسب المادة 9 من القانون رقم 15-03 السالف ذكره فقد أتاحت إمكانية تبليغ وإرسال الوثائق والمحررات القضائية والمستندات بالطريق الالكتروني على أن تضمن الوسائل التقنية المستعملة في إرسالها سلامة الوثائق المرسلة، إلى جانب أمن وسرية

[1] مزهود الهاشمي، "منظومة الخدمات الرقمي في قطاع العادلة الجزائري في ظل مستجدات التسيير خلال أزمة كوفيد "19، مجلة التميز الفكري للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 3، جويلية 2021، ص13.

[2] المادة 2 من القانون رقم 15-03 المؤرخ في 1 فيفري 2015، يتعلق بعصرنة العدالة، ج ر ج ج عدد 06، صادر في 10 فيفري 2015.

الرسائل، وأيضا حفظ المعطيات بما يسمح تحديد تاريخ الإرسال والاستلام من طرف المرسل إليه بصفة أكيدة[1]، حيث يسمح هذا الإجراء بإرسال الوثائق وتبادل المعلومات باستخدام البريد الالكتروني الداخلي للقطاع، كما يتيح إمكانية إرسال تقارير الخبرة ممضاة إلكترونيا وكذا تبادل الوثائق بصفة إلكترونية بين كل الجهات القضائية والمصالح العلمية للضبطية القضائية[2].

ب- اعتماد تقنية المحادثة عن بعد:

أقر المشرع الجزائري هذه التقنية في المواد الجزائية منذ سنة 2015 بموجب الفصل الرابع من القانون 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة إلا أنه لم يتم العمل بها على نطاق واسع إلا منذ سنة 2020 خلال الأزمة الوبائية التي فرضت توقيف العمل القضائي مؤقتا إعمالا بتدابير الوقاية والحد من انتشار فيروس (كوفيد19) ما أدى إلى تفعيل هذه التقنية وتوسيع نطاقها وتنظيمها بموجب الأمر 20-04 المتضمن تعديل الإجراءات الجزائية[3].

تعتمد هذه التقنية على أسلوب المحاكمة دون الحضور الجسدي للشخص عن طريق المحادثة المرئية بالصوت والصورة مباشرة داخل الجهات القضائية، وكذا المؤسسات العقابية عبر كامل التراب الوطني، والتي تسمح بربط أروقة العدالة ببعضها البعض ومع المؤسسات العقابية بشبكة من الألياف البصرية التي تحقق ذلك، والتي تسمح بإقامة محاكمات عن بعد دون الانتقال[4].

حيث تم اعتماد هذه التقنية لاعتبارات بعد المسافة أو حسن سر العدالة، لذلك فقد أتاح المشرع الجزائري إمكانية استجواب وسماع الأطراف في المحكمة عن طريق المحادثة

[1] المادة 9 من القانون رقم 15-03، مرجع سابق.

[2] منسل كوثر، تفعيل دور الإدارة الالكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الالكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023، ص 105.

[3] نفس المرجع، صص 108-109.

[4] مزهود الهاشمي، مرجع سابق، ص 14.

المرئية عن بعد مع مراعاة احترام الحقوق والقواعد المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية على أن تضمن الوسيلة المستعلمة سرية الإرسال وأمانته[1]، وعليه فإن هذه التقنية تتيح تفعيل الحضور الالكتروني بدلا من الحضور الجسدي وتحقق بذلك استفادة مرفق العدالة منها، كما تمكن من تحقيق مبدأ الوجاهية دون الحاجة للوجود الفعلي للمتهم إلى جانب المساهمة في تطوير المنظومة القانونية التي تفرضها التكنولوجيا[2].

ج- نظام الوضع تحت المراقبة الالكترونية «السوار الالكتروني»:

في إطار الجهود المبذولة والساعية إلى تطوير قطاع العدالة تم إدراج وتكريس نظام السوار الالكتروني كإجراء حديث، الذي اعتمد عليه المشرع الجزائري كآلية بديلة لتطبيق العقوبة السالبة للحرية حيث تبنى المشرع الجزائري نظام السوار الالكتروني في نصوصه التشريعية الوطنية كخطوة ومشروع أساسي نحو التوجه للسياسة العقابية المعاصرة، وذلك في سبيل إضفاء إستراتيجية الرقمنة في قطاع العدالة بصفة عامة والذي يعد كحل أمثل للتخفيف من الاكتظاظ على مستوى المؤسسات العقابية[3].

إذ خصص المشرع الجزائري لهذه الآلية المواد من 150 مكرر إلى 150 مكرر10 من القانون رقم 18-01 المؤرخ في 30 جانفي 2018، يتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، التي نظم بموجبها كيفيات تطبيقه وحثه على جملة من الشروط القانونية مع ضرورة مراعاتها واحترامها.

[1] المادة 14 من القانون رقم 15-03، مرجع سابق.

[2] منسل كوثر، مرجع سابق، ص109.

[3] سفير أنفال، رقايهشام، "تنظيمات رقمنة قطاع العدالة في ظل التشريع الجزائري، المحاكمة عن بعد والسوار الالكتروني نموذجا"، مجلة القانون، المجلد12، العدد02، ديسمبر 2023، صص92-93.

حيث عرفت المادة 150 مكرر الوضع تحت المراقبة الالكترونية بأنه ***إجراء يسمح بقضاء المحكوم عليه كل العقوبة أو جزء منها خارج المؤسسة العقابية***"[1].

يعتمد نظام السوار الالكتروني على تثبيت السوار الالكتروني على معصم اليد أو أسفل الساق حيث يقوم هذا السوار بإرسال إشارات لا سلكية كل ثلاثين ثابتة في المحيط الجغرافي المحدد للمراقبة، إذ تكون هذه الإشارات المرسلة للدلالة على وجود الخاضع للمراقبة في المكان المحدد للمراقبة[2].

د- نظام صحيفة السوابق العدلية:

يعد نظام يمكن من متابعة السوابق العدلية للمواطنين تحيينها والحصول على هذه الوثيقة من أي مكان عبر التراب الوطني بعدما كانت تمنح فقط في محكمة مكان المولد أو المسكن، إذ أصبح اليوم يمكن لأي الشخص أن يسحب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الانترنت وذلك عبر الموقع الكتروني لوزارة العدل، حيث يمكن لكل جزائري وأجنبي مقيم في الجزائر أن يطلب ويتلقى عن طريق الانترنت القسيمة رقم 3 من صحيفة السوابق القضائية الخاصة به متى كانت خالية من أي عقوبة[3].

[1] المادة 150 مكرر من القانون رقم 18-01 المؤرخ في 30 جانفي 2018، يتمم القانون رقم 05-04 المؤرخ في 6 فيفري 2005، يتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، ج ر ج ج عدد 05، صادر في 30 جانفي 2018.

[2] قتال جمال، "الوضع تحت المراقبة الالكترونية وفقا لمقتضيات قانون 18-01 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين"، مجلة معالم للدراسات القانونية، مجلد4، عدد1، جوان 2020، ص 344.

[3] مقورة مفيدة، "عصرنة قطاع العدالة في الجزائر، دراسة في الإنجازات وتشخيص المعوقات"، مجلة ميلاف للبحوث والدارسات، مجلد7، عدد2، ديسمبر 2021، ص 73.

هـ- خدمة التصحيح الالكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية للجزائريين والمولدين بالخارج:

تم توفير خدمة التصحيح الالكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية لتمكين المواطنين من تقديم طلبات التصحيح والوثائق بالخراج، حيث قامت وزارة العدل بوضع هذه الخدمة حيز التنفيذ 22 جوان 2016 وذلك بالتنسيق مع وزارة الشؤون الخارجة لفائدة الجالية الجزائرية بالخارج، حيث تهدف هذه الخدمة إلى تقريب الإدارة من المواطن والتخفيف من أعباء وتكاليف تنقل الجالية الجزائرية إلى داخل الوطن، ومعالجة طلبات التصحيح في مدة زمنية قياسية، وعليه فإن هذه الخدمة تمكن المواطن سواء داخل الوطن أو خارجه من تصحيح الأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية في وقت وجيز ودون التنقل إلى مكان ميلاده، كما توفر الجهد والمال الناتجة عن التنقل من مكان إلى آخر خاصة الجالية بالخارج[1].

و- خدمة الشباك الالكتروني عبر الانترنت:

الشباك الالكتروني هو نافدة الكترونية على مستوى جميع الجهات القضائية يمكن المتقاضين أو وكلائهم من الاطلاع على مسار الملف القضائي التواجد ليس في الجهة ذاتها فقط وإنما في جهات قضائية أخرى والإجراءات المتخذة بصدده آليا دون أن يكلف ذلك عناء التنقل وحتى الطعن بالنقض يمكن أن يجري عن بعد على مستوى المجالس القضائية[2].

مما سبق ذكره والتطرق إليه يمكن القول أن قطاع العدالة في الجزائر قد تمكن من قطع أشواط معتبرة في ميدان استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتحول نحو العالم الرقمي ودليل ذلك هو تجسيد عديد المشاريع بغية الوصول إلى عدالة عصرية وفقا المعايير

[1] مقورة مفيدة، مرجع سابق، ص 75.

[2] بوضياف إسمهان، "عصرنة قطاع العدالة في الجزائر"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، مجلد6، عدد2، نوفمبر 2022، ص 276.

الدولية لا سيما في مجال تسهيل اللجوء إلى القضاء لكافة شرائح المجتمع، تبسيط وتحسين الإجراءات القضائية، ترقية أساليب التسيير القضائي والإداري، وكذا توفير الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطن والمتقاضي ومساعدي العدالة[1]، بالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد ساهمت إلى حد كبير في تحسين وتسهيل الخدمات العمومية المقدمة من طرف قطاع العدالة.

ثانيا: عملية الرقمنة وجودة الخدمة العمومية في قطاع الجماعات المحلية

1- مدلول الجماعات المحلية

تعتبر الجماعات المحلية ممثلة في البلدية والولاية الركيزة الأساسية للدولة باعتبارها أسلوب من أساليبها فهي امتداد متكامل لها تمثلها في كافة مهامها، إذ تعرف بأنه ***"أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة تقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة وإدارة المرافق القومية وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسير المرافق المحلية بكفاءة لتحقيق الأهداف المشروعة"***[2].

من خلال التعريف السابق نستنتج أن الجماعات المحلية هي الوحدات اللامركزية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري تقوم بالعديد من المهام التي يحتاج إليها المواطنون فهي تعد بمثابة حلقة الوصل بين الدولة ممثلة في السلطة المركزية والمواطن. فالجماعات المحلية في الجزائر هيئتان حددهما الدستور الجزائري ألا وهما البلدية والولاية وهو ما نصت عليه المادة 17 من التعديل الدستوري لسنة 2020.

[1] بوضياف اسمهان، مرجع سابق، ص279.

[2] عقون شرف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 411.

2- تكريس عملية الرقمنة في قطاع الجماعات المحلية

باعتبار الجماعات المحلية همزة وصل بين الدولة والمواطن فقد أصبح توفير خدمات ذات طابع رقمي ضرورة حتمية وذلك مواكبة للتطورات الحاصلة من أجل تقديم الخدمات للمواطنين ذات جودة بغرض نيل رضائهم وإشباع رغباتهم، وفي ظل التطور العلمي والتكنولوجي الذي مس مختلف المجالات قامت الجزائر على غرار دول العالم باهتمامها الكبير بالتكنولوجيا الحديثة، هذا من خلال تبني عدة مشاريع من شانها إدخال هذه التكنولوجيا إلى الإدارة المحلية بهدف تحسين عملية إنجاز الوظائف إضافة إلى تقديم خدمات الكترونية وتتميز بالكفاءة العالية[1]، ودلالة على اهتمام ومواكبة المشرع الجزائري للتكنولوجيا وفي إطار تجسيد ذلك فقد أصدر العديد من النصوص القانونية التي تضمن مختلف الخدمات الرقمية المتعلقة بالجماعات المحلية سواء البلدية أو الولاية.

إذ سوف تقتصر في دراستنا هاته على التطرق إلى بعض نماذج الخدمات الرقمية المتعلقة بالبلدية ولعل أهم هذه النماذج ما يلي:

أ-رقمنة مصلحة الحالة المدنية:

تعد خدمات الحالة المدنية أحد المحاور الأساسية من خلال رقمنة الوثائق المتعلقة بها، والتحول من النظام الورقي إلى النظام الرقمي وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمكن المواطن من الولوج إلى الأرضية الالكترونية المتخصصة للتكفل باحتياجاته من خدمات الحالة المدنية بأقل جهد[2]، وبهدف تمكين المواطن من الحصول على وثائق الحالة المدين بطريقة الالكترونية دون التقيد ببلدية مقر الميلاد أو الإقامة، وإلى جانب توفير أرضية الكترونية للمعطيات كأداة ربط بين مختلف الهيئات والمؤسسات فقد تضمن

[1] الشيكر أيوب، درويشنور الهدى، مسراتي خولة، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية، دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين"، مجلد5، عدد2، 2022، ص95.

[2] تبينة حكيم، "تطبيقات مشروع البلدية الالكترونية في الجزائر قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مجلد5، عدد3، أكتوبر 2002، ص540.

الأمر رقم 18-04 المؤرخ في أوت 2014 المعدل لقانون الحالة المدنية استحداث لدى وزارة لداخلية والجماعات المحلية سجل وطني آلي للحالة المدنية يرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية[1].

حيث أن السجل الآلي لحالة المدنية يحتوي بواسطة وسيلة رقمية على الوثائق المتمثلة في عقود الميلاد، الزواج، الوفيات، وكذا التعديلات والإغفالات والتصحيحات التي يتم تدوينها[2]، وبالتالي إعفاء المواطنين من تقديم الوثائق المتوفرة والموجودة في السجل إذ يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنهم الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل[3].

ب- رقمنة مصلحة الوثائق البيومترية:

في إطار رقمنة البلدية تم استحداث المصلحة البيومترية التي يتم على مستواها إصدار الوثائق البيومترية، ذلك من خلال مشروع الشباك الالكتروني الواحد الذي يعتبر حل تقني على استقبال مختلف طلبات الوثائق البيومترية، وتسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات مركزية وهذا باستغلال الربط المباشر مع قاعدة معطيات الوثائق البيومترية، وكذا السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، حيث تم تعميم الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية على مستوى 1584 بلدية وملحقة بلدية من 25 مارس 2019، بعدما كان جاري

[1] المادة 25 مكرر من القانون رقم 18-04 المؤرخ في 9 أوت 2014، بعدل ويتمم الأمر رقم70-20 المؤرخ في 19 فيفري 1970، يتعلق بالحالة المدنية، ج ر ج رعدد 49، صادر في 19 فيفري 1970 المتعلق بالحالة المدنية، ج ر ج ج عدد 49، صادر في 20 أوت 2014.

[2] المادة 25 مكرر من نفس القانون.

[3] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، ج ر ج ج عدد41، مؤرخ في 30 جويلية 2015.

العمل به على مستوى 3 بلديات فقط في العاصمة وهذا بغية تخفيف الإجراءات والوثائق لطالب جواز السفر وغيره من الوثائق إضافة إلى تقليص آجال المعالجة[1].

إذ تتمثل أهم هذه الوثائق في:

- **جواز السفر البيومتري:** نظرا لأهمية البالغة بالنسبة للمواطن قد حظي بعناية خاصة من طرف الحكومة وكان من بين الوثائق ذات الأولوية، التي عمدت على تحويلها من الصيغة الورقية إلى الصيغة البيومترية الالكترونية وذلك مع بدايات تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية وضمن برامجها المسطرة بالنسبة للجماعات المحلية[2]، حيث حدد قرار وزير الداخلية والجماعات المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 المواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الالكتروني، إذ يضم جواز السفر شريحة الكترونية من دون صلة تحتوي على الشهادات الالكترونية للدولة الجزائرية وعلى معلومات الحالة المدنية لصاحب الطلب ومعلوماته البيومترية الرقمية من ضمنها صورته الشمسية وتوقيعه وبصماته[3]، بالتالي يتم طلب جواز السفر البيومتري لدى أي بلدية أو دائرة أو دائرة إدارية في نفس الولاية أو لدى القنصلية لمكان الإقامة بالنسبة للمواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج، ففي هذا الإطار يمكن للمواطن سحب نموذج استمارة الطلب من الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية دون الحاجة للتنقل إلى مقر السلطة الإدارية المختصة[4].
- **بطاقة التعريف البيومترية:** في إطار عصرنة وثائق الهوية أقرت وزارة الداخلية بناء على التعليمة الوزارية رقم 2393 المؤرخة في 14 سبتمبر 2015 بلا مركزية بطاقة التعريف الوطنية على مستوى بلديات الوطن، حيث قامت بإقرار جملة من الإجراءات والتنظيمات

[1] بلحربي نوال، "دور البلدية الالكترونية في ترقية الخدمات العمومية الالكترونية ي الجزائر (2010-2022) بلدية تركي باينان بولاية ميلة نموذجا"، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 17، العدد1، جوان 2022، ص 255.

[2] تبينة حكيم، مرجع سابق، ص542.

[3] المادة 2 من قرار وزير الداخلية والجماعات المحلية المؤرخ في 26 ديسمبر، يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري، ج ر ج ج عدد 1، 2012.

[4] تبينة حكيم، مرجع سابق، ص543.

لتمكين الحصول على بطاقة التعريف البيومترية من خلال تطبيق الكتروني موحد تم وضعه من قبل الوزارة المعنية لطلب الوثيقة ومتابعة مراحل معالجتها إلى معرفة موعد استلامها عبر هذا التطبيق الالكتروني[1].

حيث ينتقل المواطن مرة واحدة فقط على الأكثر إلى مقرات البلدية لأخذ الصور والبصمات وهذا ما يقلل من الجهد والوقت وبالتالي يسهل العملية على المواطن، وبالنسبة لمن يملك جواز سفر بيومتري مسبقا فإنه يمكن له الحصول على بطاقة التعريف البومترية بأسرع وقت وأقل جهد دون التنقل إلى المصالح الإدارية، وبغرض تسهيل حصول الموطن على بطاقة التعريف البيومترية وضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية تحت تصرفهم ضمن موقعها الالكتروني بوابة خاصة يمكنهم طلبها مباشرة دون التنقل إلى مصلحة الوثائق البيومترية[2].

- **رخصة السياقة البيومترية الالكترونية:** استكمالاللإستراتيجية القطاعية للعصرنة، التي تندرج في إطار تنفيذ سياسات الدولة الرامية إلى رقمنة الإدارة العمومية وتخفيف الإجراءات الإدارية، وقصد تقريب الإدارة من المواطن تم استصدار رخصة السياقة البيومترية، التي تعد وثيقة جديدة تضاف إلى الوثائق البيومترية التي يكتسبها المواطن الجزائري كبطاقة التعريف البيومترية، حيث شرع في 1 أفريل 2018 تسليم هذه الأخيرة على مستوى أربع بلديات نموذجية مزودة بنظام الشباك الالكتروني الذي دخل حيز الخدمة خلال شهر جانفي 2018، الذي يعفي المواطنين من تقديم أي ملف إداري عند تقديم طلب الرخصة الجديدة، تحتوي هذه الوثيقة على المعلومات الخاصة بهوية السائق ومعطياته البيومترية المرقمنة بما فيها

[1] بلحربي نوال، مرجع سابق، ص 257.

[2] تبينة حكيم، مرجع سابق، ص541.

صورته وإمضائه وبصمات أصابعه إضافة إلى المعلومات الإدارية الخاصة برخصة السياقة[1].

• **البطاقة الرمادية:** تم إنشاء قاعدة بيانات لسجلات المركبات التي تمكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية دون تكبد عناء التنقل إلى الولاية، ضمانا للتواصل المباشر والسهل مع المواطن دون أي معيقات وضعت وزارة الداخلية تحت تصرف المواطنين الذين يهمهم الأمر نموذج عقد بيع المركبات موحد يمكن استخراجه مباشرة من موقعها الالكتروني بغرض تقليل المشكلات التي يواجهها المواطنون في ترقيم مركباتهم[2].

إذ تم توسيع عملية إصدار بطاقات تسجيل المركبات على مستوى بلديات الوطن في إطار تقريب الإدارة من المواطن ولتخفيف الإجراءات الإدارية ابتداء من 13 ديسمبر 2015 بناء على التعليمة الوزارية رقم 1614 المؤرخة في 8 ديسمبر 2015.

من خلال ما سبق ذكره والتطرق إليه حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية في الجماعات المحلية توصلنا إلى النتائج التالية:

– تخفيف حجم الملفات الإدارية وإعفاء المواطنين من تقديم بعض الوثائق.

– الرقمنة إستراتيجية وطنية تعمل على عصرنة الإدارة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إجراء المعاملات بالتالي تسهيلها وتقديم خدمات ذات جودة تتميز بالكفاءة والفعالية، ومن ثمة المساهمة في تلبية رغبات واحتياجات المواطنين[3].

ثالثا: أثر عملية الرقمنة على جودة الخدمة في مجال الخدمات الصحية

[1] حدوش صليحة، "دور رقمنة الغدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر"، مجلة صوت القانون، مجلد 7، عدد03، ماي 2021، ص 1181.

[2] الشيكر أيوب، درويش نور الهدى، مسراتي خولة، مرجع سابق، ص100.

[3] نفس المرجع، ص107.

من أجل تقديم خدمات صحية ذات نوعية، يستدعي بدل جهود على جميع المستويات وبشكل مستمر من أجل تطوير وإنشاء مستشفيات تقدم خدمات ذات جودة عالية، باستعمال أساليب حديثة في التسيير لمواكبة التطور التكنولوجي بعد إدخال الرقمنة للمؤسسات الاستشفائية[1].

1-مدلول المؤسسة العمومية الاستشفائية: تعتبر المؤسسة العمومية للصحة مرفق عام أو حكومي، باعتبارها مؤسسة أو إدارة عمومية تابعة للدولة[2]، عرفها المشرع الجزائري بأنها "***مؤسسة عمومية ذات تسير خاص وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتمثل مهمتها في ضمان وتطوير وترقية كل نشاطات الصحة***" وفقا للمادة 297 من القانون 11/18[3].

2- مدلول الصحة الرقمية: يستخدم مصطلح الصحة الرقمية عادة كمصطلح جامع يشمل الصحة الالكترونية والمجالات المتطورة، فقد أصبحت التكنولوجيات الرقمية الإلكترونية مصدرا بالغ الأهمية لإيتاء الخدمات الصحية ودعم كل المجالات المتعلقة بالصحة العمومية على أوسع نطاق ممكن[4].

2- تكريس عملية الرقمنة في قطاع الصحة: لجأت الجزائر كباقي الدول إلى تبني إستراتيجية صحية وذلك انطلاقا من المنظومة الصحية العالمية، حيث تحت المؤسسة الصحة العالمية الدول الأعضاء من خلال البند الأول على: النظر في وضع خطة

[1] بن جمعة محمد، موسليزوليخة، "الرقمنة لإصلاح المستشفيات العمومية الجزائرية، فرص وتحديات"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد14، العدد1، 2023، ص603.

[2] زديرة شرف الدين، "الرقمنة في المؤسسات العمومية للصحة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ولاية خنشلة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد9، عدد2 ديسمبر 2022، ص 870.

[3] قانون رقم 18-11 مؤرخ في 2 يوليو 2008، يتعلق بالصحة، ج ر ج جعدد 46صادر في 29 يوليو 2008.

[4] زيدان عمار، بن كادي حسن، "التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي"، المجلة الدولية لبحوث القانونية والسياسية، مجلد7، عدد1 ماي 2023، ص 162.

إستراتيجية طويلة الأجل تطوير وتنفيذ خدمات الصحة الالكترونية في مختلف مجالات قطاع الصحية.

من خلال هذا البند نجد أن الجزائر تسعى للارتقاء بالقطاع الصحي، من خلال إطلاق منصة رقمية خاصة بالصحة موجهة للأطباء والمواطنين للانضمام إليها من أجل ضمان تجربة رعاية صحية مميزة وجيدة تحت اسم "***دوكتا***" ليبقى الهدف من هذه الفكرة هو اللجوء إلى حلول رقمية تساير الواقع وتحسن في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، دوما وفي إطار مساعي الجزائر إلى رقمنة قطاعها الصحي بغية حصول المواطنين على رعاية صحية متميزة، نتطرق إلى أهم المشاريع التي أكدت عليها وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وتتمثل في ست (6) مشاريع رقمية هي:[1]

* **مشروع المستشفى الرقمي:** وهو بمثابة الأرضية الرقمية التي تتضمن قاعدة البيانات تحتوي الملف الطبي الالكتروني للمريض، وجميع البيانات الشركاء الفاعلين في مجال الصحة لتبادل البيانات والمعلومات بطريقة الكترونية.

* **مشروع اعتماد دمج معلومات بطاقة التعريف البيومترية في الملف الطبي الالكتروني للمريض:** حيث يتيح للأطباء والممارسين الطبيين معالجة الملفات بسهولة وللمريض الاطلاع على معلوماته الصحية.

* **مشروع رقمنة العلاقات التعاقدية مع هيئات الضمان الاجتماعي:** لتفعيل بطاقة الشفاء من خلال التنسيق بين هيئة الضمان الاجتماعي والإدارة الصحية.

* **مشروع رقمنة الإدارة المركزية وربطها بالمؤسسة الصحية:** حيث يعزز من ربط الملفات المتعلقة بالأنشطة الطبية بقاعدة بيانات الشبكة المركزية الصحية.

[1] زيدان عمار، بن كادي حسن، مرجع سابق، ص ص163-164.

* **مشروع رقمنة مخططات نشاط الهياكل الصحية:** حيث سمح بتقييم الجانب المادي والبشري للهياكل الصحية، مما يزيد من فعاليتها من خلال المعطيات والبيانات التي تمنح القطاع الصحي الجودة في الخدمات الصحية مستقبلا.

* **مشروع الصيدلية الالكترونية:** الذي من خلاله يمكن معرفة احتياجات المستشفيات بصفة دقيقة، بغية ترشيد النفقات ومعرفة الاستهلاك الحقيقي، وهذا يؤدي بالفائدة على المنتج والمستهلك.

ما تجذر الإشارة إليه أن هذه المشاريع تدخل ضمن مشروع الجزائر الالكترونية 2013.

رابعا: عملية الرقمنة وجودة الخدمة في قطاع التعليم العالي

1- **المقصود بتوظيف الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:** كل ما يستعمل من تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تستخدم بهدف تخزين، معالجة، استرجاع ونقل المعلومات من مكان آخر، مما يعمل على تطوير العملية التعليمة بجميع الوسائل الحديثة كالحاسب الآلي وبرمجياته، تقنيات شبكة الانترنت كالكتب الالكترونية، المواقع التعليمية البريد الالكتروني، الموسوعات، المؤتمرات المرئية، التعليم الالكتروني، المكتبات الرقمية، التعليم عن بعد، وغيرها من الوسائل الحديثة التي تهدف من وراءها توظيف الرقمنة في هذا القطاع إلى[1]:

- زيادة فاعلية العملية التعليمية من خلال توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصالات التي تسهم في تحسين جودة مخرجاتها مما يعود بالإيجاب على المجتمع.

- إحياء المكاتب الالكترونية وجعلها في متناول الباحث.

[1] بن فردية ضياء الدين، "دور الرقمنة في تطوير البحث العلمي والرفع من مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة"، مجلة مقاربات في التعليمية، مجلد3، العدد 4 ديسمبر 2022، ص ص 59-60.

– توسيع مجال الاستفادة من المصادر الرقمية وإتاحة الوصول إليها عن بعد من خلال شبكة المعلومات.

– تطوير مستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المقدمة.

– جعل الطالب باحثا عن المعلومة بدلا من مجرد متلقي للمعلومة.

2- تكريس عملية الرقمنة في قطاع التعليم العالي: إن التحول نحو مفاهيم التعلم الالكتروني والجامعات الافتراضية والتعليم عن بعد والسير وفق ما هو الكتروني جعل معظم الجامعات تمتلك مواقع الكترونية خاصة بها وبهياكلها وعدد طلابها ومخابرها في إطار رقمنة الجامعة.

تم تسهيل الإجراءات الخاصة بالطلبة، من حيث التوقيت، البرامج، الولوج إلى المكتبة، علامات الامتحانات، ودروس على الخط بهدف تقريب الطالب من الجامعة، كما عملت الجامعات مع الطلاب الجدد المتحصلين على شهادة البكالوريا ومعالجة ملفاتهم الكترونيا، ومن بين التطبيقات التي أطلقها القطاع فتح أرضية لتسجيل طلبة الماستر والطلبة الجدد الحائزين على البكالوريا ضمن طلبات التسجيل، النقل، الإيواء، والمنحة في المنصة الرقمية progrès[1][2]، كما يمكن حصر منجزات الرقمنة القطاعية التي عمل المسؤولون على استحداثها في النقاط التالية[3]:

* **الدخول في مشروع الجزائر الالكترونية 2013،** كان بهدف مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال أما وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فقد سارعت للدخول بقوة في هذه الإستراتيجية من خلال وضع وتطبيق برنامج يتعلق بالتكوينين العالي

[1] أنظر الملاحق رقم 3، 4، 5، ص ص 149-151.

[2] بن عدةأمحمد، وآخرون، "الحكومة الالكترونية في الجزائر، التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد7، العدد1، 2022، ص 590.

[3] بن فردية ضياء الدين، المرجع السابق، ص 61.

والمهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، كتقديم خدمات الكترونية تعتمد على الرقمنة من خلال مشروع الشبكة الأكاديمية للبحث، التسجيل الالكتروني بدل الورقي للطلبة الجدد، التعلم الالكتروني والجامعات الافتراضية والتعلم عن بعد، الأمر الذي دفع بكل الجامعات إلى امتلاك مواقع الكترونية خاصة بها. كل هذا في إطار رقمنة الجامعة[1].

* **استحداث المديرية العامة للشبكات وتطوير الرقمنة،** التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعمل على تجسيد وتفعيل تكنولوجيات الإعلام والاتصال والذكاء الاصطناعي في عملية البحث العلمي والاتقاء بالمستوى الخدماتي العلمي والمعرفي للوزارة[2].

* **إنشاء المدرسة الوطنية العليا في علوم وتكنولوجيات الإعلام الآلي والرقمنة،** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-235 [3]، تعمل هذه المدرسة على تكوين الطلبة في المهارات القادرة على استخراج وتحليل واستغلال البيانات الرقمية.

* **إنشاء المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي،** التي تعمل على تكوين المهندسين المتخصصين في نظرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات من أجل تحقيق أهداف المدرسة أهمها:

- البحث على الجودة عن طريق معالجة تقصد الباحثين والمتخصصين في مختلف المجالات المتعلقة بالرقمنة.

- الرقمنة عن طريق المساهمة في التنمية الرقمية للدولة.

[1] عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 96.

[2] بن فردية ضياء الدين، المرجع السابق، ص62.

[3] مرسوم تنفيذي رقم 20-235 مؤرخ في 22 أوت 2020، يتضمن إنشاء مدرسة عليا في علوم وتكنولوجيات الإعلام الآلي والرقمنة، ج ر ج جعدد 51، صادر في 31 أوت 2020.

* إنشاء المدارس الوطنية العليا للإعلام الآلي، تعمل على تقديم تكوينا نظريا وتطبيقا للطلبة، كما تمتلك عدة مخابر تعالج فيها مواضيع لها علاقة بالرقمنة.

* **استحداث المنصة الرقمية " ابتكار"**، حيث يستفيد منها كل من الباحثون الأكاديميون، المؤسسات الاقتصادية وكذا طلبة الدكتوراه، وتتواجد هذه الخدمة عبر موقع الويب أو يمكن تحميلها على شكل تطبيق " أندرويد" في هواتف الذكية.

* **إنشاء البوابة الوطنية للإشعار على الأطروحات**، تعتبر هذه البوابة وسيلة لدعم الإنتاج العلمي الوطني فيما يخص الأطروحات وفقا لأحكام القرار رقم 153، المؤرخ في 14 مايو 2012، المتعلق بإنشاء الملف المركزي لتخزين الأطروحات وتوضيح كيفية إثراءه والاستفادة منه، وبالتالي يمكن للباحث فحص النصوص الكاملة الأطروحات على إثر هذه البوابة[1].

* **مشروع " صفر ورقة"**، وجهت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تعليمة إلى رؤساء الندوات الجهوية للجامعات ومديري مؤسسات التعليم العالي بالتخلي نهائيا عن استعمال الورق في النشر والإعلانات والملصقات واستبدالها بالإعلانات الرقمية، تجسيدا لهذا المشروع قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باتخاذ عدة إجراءات، كحذف المراسلات بين مؤسسات الوزارة وجعلها عبر الخط "en ligne"، وكذا مناقشة مذكرة التخرج بالنسبة للطلبة بشكل الكتروني، بالإضافة إلى إصدار بطاقات مهنية بخاصية متعددة الخدمات للموظفين والطلبة.

* **إدخال الرقمنة في أعمال وأشغال الأساتذة والطلبة بروغرس "PROGRES"**، وتعتبر هذه المنصة نظام معلوماتي شامل يوفر قاعدة معطيات عن الطلبة والأساتذة والعمال.

[1] موقع البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات، https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.php

* **إنشاء منصة رقمنة لتسيير صفقات الإطعام الجامعي،** حيث تم انجازها على مستوى ثلاث مطاعم جامعية تابعة لثلاث مديريات مختلفة[1].

بناء على ما ذكر نستنتج أن كل هذه المشاريع تدخل في إطار تشجيع الرقمنة واستعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في مختلف النشاطات الجامعية.

***إدخال الرقمة في قطاع المياه،** بعد تبني الجزائر استراتيجية التحول الرقمي والإدارة الرقمية وتطبيقها في المؤسسات والإدارات العمومية وبعد عرض أمثلة عن تجسيد عملية الرقمنة وعلاقاتها بجودة الخدمات العمومية في بعض القطاعات العمومية ارتأينا إسقاط هذا التطبيق الرقمي على مؤسسة عمومية اقتصادية، حيث نستعرض تطبيق خدمة الذي اعتمدته **وزارة الموارد المائية بالجزائر**.

تعتبر من بين القطاعات التي سارعت إلى اعتماد الرقمنة الإلكترونية في الجزائر، ففي سنة 2020 اعتمدت تطبيق "***خدمتي***" لفائدة مستخدمي ومهني قطاع المياه في إطار رقمنة القطاع وتبسيط الإجراءات الإدارية، وحسب تصريح الوزير فإن التطبيق يسمح بتحسين الخدمة العمومية والقضاء على البيروقراطية ، وكذا يمكن من معرفة المشاكل التي تعترض تقدم بعض المشاريع منبها إلى أن البوابة المخصصة للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، والتي جاءت بثلاث لغات: عربية ، فرنسية وانجليزية من شأنها تسهيل الدفع الإلكتروني للفواتير، أو ملأ طلبات الربط بشبكة الماء الصالح للشرب دون أن يتنقلوا، كما يسمح نظام خدمتي لكل الزبائن والمتعاملين مع قطاع الموارد المائية بالولوج إلى هذه البوابة وعرض انشغالاتهم ومطالبهم لمعالجتها من قبل الإدارات والمصالح التابعة لهذا القطا المستوى المحلي والمركزي في أجل أقصاء 15 يوما عن طريق فتح حساب على هذا التطبيق[2] .

[1] أنظر الملحق رقم 6، ص 152.

[2] بضياف زهير، مرجع سابق، ص 79.

بناء على ما سبق نستنتج أنه لتكنولوجيا الرقمنة فضل كبير على إحداث تغيرات وتطورات من خلال استحداث أساليب في مجال الخدمة العمومية وفي سبيل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

المبحث الثاني

معوقات وآليات تفعيل جودة الخدمة العمومية

رغم التطور الذي عرفته الخدمة العمومية في سبيل تحقيق الجودة المطلوبة في الخدمات المقدمة للمستفدين منها، وكذا استخدام التكنولوجيا الذي أصبح توجها يؤدي إلى تحسين الخدمات العمومية، إلا أنها ما زالت تواجه صعوبات وعراقيل (المطلب الأول)، الأمر الذي دفع بالجزائر إلى محاولة البحث عن حلول للتحديات والمعوقات المانعة لتحقيق جودة الخدمة من خلال وضع آليات لتجاوز المعوقات (المطلب الثاني).

المطلب الأول

المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة الخدمة العمومية

إن تطبيق الجودة في قطاع الخدمات العمومية ضرورة لابد منها من أجل تحسين وتطوير قطاع الخدمات العمومية، إلا أن هدف تحقيق الجودة تواجهه صعوبات وعراقيل متنوعة، معوقات إدارية (الفرع الأول)، ومعوقات مالية وقانونية (الفرع الثاني)، وأخرى تقنية (الفرع الثالث)، إلى جانب المعوقات البشرية (الفرع الرابع).

الفرع الأول

المعوقات الإدارية

تعد الإدارة المسؤولة الأولى عن نجاح أو إخفاق أي عمل من الأعمال والأنشطة الإدارية، فهي التي تقع على مسؤوليتها تلبية حاجيات المواطنين المستفيدين من خدماتها. لكن وجود العديد من المعوقات في العمل الإداري أثرت بالسلب على تحقيق الأداء الجيد لعمل الإدارة، ومن المعوقات الإدارية نذكر ما يلي:

– أزمة الثقة بين المواطن وأجهزة الإدارة العامة، بسبب ما يعانيه الجهاز الإداري من مظاهر العجز والبيروقراطية والمحسوبية، وبالتالي عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة له من قبل المؤسسات والإدارات العمومية.

– عدم ملائمة الخدمة المقدمة مع المقاييس المعمول بها في مختلف دول العالم، حيث تعتمد الإدارات والمؤسسات العمومية برامج وتقنيات تقليدية بالمقارنة ما تعتمده بعض الدول من تقنيات تكنولوجية عالية[1].

– مشكل التقسيم الإداري للدولة وعلاقته بالتوزيع السكاني، فنجد قلة السكان في الجنوب يؤدى إلى قلة البنى والمرافق العامة وكثافتهم في الشمال تؤثر على نوعية الخدمة المقدمة[2].

– الفساد الإداري وما يترتب عنه من سلبيات على مستوى الأجهزة الإدارية وذلك لعدة أسباب أهمها:

- ضعف التسيير أو نقص المؤهلات المادية والبشرية.

[1] زيدان سعيد بن طرمول عبد العزيز، "معوقات وآليات تحسين الخدمة العامة بالجزائر"، دفاتر السياسة والقانون، المجلد13، العدد2، 2021، ص 315.

[2] نفس المرجع، ص315.

- مبدأ استمرارية المرفق العام الذي يقتصر على المرافق التي تضمن الحقوق العامة للمواطن بالبلدية، في حين يكاد ينعدم تطبيقه في المرافق العامة التي تضمن رفاهية للمواطن كالمكتبات العمومية.
- عدم وجود الرقابة على الموظف للحد من تصرفاته وسلوكاته اللامسؤولة كعدم الانضباط، عدم احترام أوقات العمل والتسرب الوظيفي، أثناء أداء وظيفته ضد المواطن مما يؤدي إلى عرقلة نشاط الإدارة العمومية.
- ممارسة مختلف أشكال التعسف من قبل الموظف كالرشوة، الاختلاس، سوء استغلال الوظيفة والمحسوبية، مما ينتج عنه التفرقة بين المواطنين في أداء الخدمة العمومية، هذا خلافا لمبدأ مساواة الجميع أمام المرفق العام المكوس دستوريا[1].

الفرع الثاني

المعوقات القانونية والمالية

أ- المعوقات القانونية

رغم المحاولات العديدة التي قام بها المشرع الجزائري من خلال مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية التي تنص على تحسين علاقة الإدارة بالمواطن والتي تنعكس بالإيجاب على تحسين نوعية وجودة الخدمات العمومية إلا أنها تواجهها عراقيل أهمها:

- ضعف القوانين التشريعية المؤسسة للعمل الوظيفي وعدم وضوحها في بعض الأحيان ما يدفع لاستغلال الثغرات القانونية الموجودة بها والتحايل على القانون من قبل الموظفين والعاملين في المؤسسات والإدارات العمومية واستغلالها لتحقيق مصالحهم ومكاسبهم الشخصية على حساب مصلحة المواطن متلقي الخدمة، إلى جانب عدم استقرار البيئة

[1] شاعة محمد، يوسفي علاء الدين، "مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة صوت القانون، مجلد6، عدد1، أفريل 2019، ص 247.

القانونية والتشريعية التي تحكم المؤسسات العمومية في ظل غياب نظام قانوني فعال و محترم من قبل الدولة وكل أفرادها ورادع لمختلف أنواع الفساد الواقع في الإدارات العمومية، كذلك عدم كفاية التشريعات الخاصة تعزيز النزاهة[1].

– عدم وجود مدونة قانونية أخلاقية فعالة تضبط الالتزام المهني والوظيفي، إذ أن المؤسسات العمومية سواء على المستويين المركزي أو المحلي فإنها تعاني من ضعف احترام القوانين واللوائح الإدارية التي تحكم أعمالها لعدم وجود روادع كافية لجبر الموظف على الالتزام المهني والأخلاقي بواجباته ومسؤولياته اتجاه وظيفته واتجاه المستفيد من الخدمة[2].

–غياب أجهزة الرقابة القانونية الفعالة وبالتالي توسيع دائرة الفساد الإداري وانتشار الإهمال واللامبالاة في أوساط الموظفين والعاملين في المؤسسة ما يدفعهم إلى التملص من المسؤوليات والواجبات الواقعة على عاتقهم اتجاه المهام المكلفين و المنوطين بها[3].

ب– المعوقات المالية:

وهي المعوقات المرتبطة بالجوانب المالية ولعل أهمها:

– ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية والبرامج التدريبية لفائدة الموظفين ما يدفع بأغلب الإدارات إلى الإبقاء على الطرق التقليدية المعتمدة في التدريب.

– قلة الموارد المالية المخصصة لفائدة الموظفين بخصوص إجراء دورات تكوينية وأيام دراسية لتعزيز مداركهم ومعارفهم لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

[1] بن صويلح أمال، "آليات مكافحة الفساد الإداري والمالي بالجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة" ، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 32، عدد 01 جوان 2021، ص259.

[2] شاعة محمد، يوسفي علاء الدين، مرجع سابق، ص 247.

[3] بن صويلح آمال، مرجع سابق، ص 259.

-الأزمات المالية التي تتعرض لها الدولة أحيانا وتراجع المداخيل الجبائية الأمر الذي أصبح يشكل عائق أمام تحويل مختلف الإدارات والمرافق العمومية وتهيئتها بما يتوافق والتطورات الحاصلة أهمها التطور التكنولوجي بالتالي عدم توفير الإمكانيات اللازمة لضمان خدمة عامة في المستوى[1].

- عدم كفاية العوائد والأجور المكافآت التي يتحصل عليها الموظفين ما ينعكس سلبا على مستوى أدائهم الوظيفي للخدمة، بالتالي انعدام الروح المعنوية لهم اتجاه وظيفتهم ما يتسبب في ضجورهم وشعورهم بالإحباط والتهميش، ما يفقد الرغبة والإرادة لهم التي تدفعهم إلى التحسين المستمر.

- ارتباط أغلب محاولات عصرنة الإدارة بالسياسة العامة للحكومة وعلاقتها الوطيدة بالاعتمادات المالية المخصصة.

- عدم تمكن مؤسسات الدولة من حماية معطياتها المعلوماتية باعتبارها جد مكلفة مما يدفع بها إلى الإبقاء على الطرق الكلاسيكية.

- مشكلة تضخم عدد الموظفين، إذ أن كثرة عدد الموظفين والعاملين في المؤسسات والإدارات العمومية مشكلة إدارية ملموسة تراكمت عبر سنين طويلة مما زادت في تنامي حجم القطاع العام وتضخمه إلى حدبات عبئا على مالية الدولة من ناحية الأجور والمرتبات، وبالتالي زيادة التكاليف على عاتق المؤسسة دون مبرر مقبول، وأيضا تدني مستوى الخدمة[2]

- ففي سنة 2016 تم إصدار نص قانوني بخصوص تجميد كل عمليات التوظيف في جميع القطاعات باستثناء بعض القطاعات الحساسة كقطاع الصحة، التربية التعليم العالي والتكوين وغيرها، وهذا بعرض الفائض والعجز الذي عرفه الصندوق الوطني للتقاعد، مما شكل عبئ مالي على عاتق الدولة ومن أجل تخفيفه تم التجميد.

[1] زيدان سعيد، مرجع سابق، ص 371.

[2] داسة مصطفى، مرجع سابق، ص 19.

الفرع الثالث

المعوقات التقنية

لقد سعت الجزائر في سبيل تحقيق جودة الخدمة العمومية إلى تهيئة الجو الملائم في المؤسسات الإدارات العمومية باستخدام الوسائل التكنولوجيا والتقنية الحديثة، غير أنه توجد العديد من النقائص التي أدت إلى عدم التجسيد الأمثل لهذه التقنيات ويبرز ذلك من خلال ما يلي:

– ضعف شبكة المعلومات والاتصالات، حيث أفادت التقارير الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي حول جاهزية شبكة المعلومات والاتصالات للدول المشاركة عبر العالم في طبعته التاسعة أن الجزائر من بين الدول التي تحتل المراتب الأخيرة عالميا وعربيا في مجال تدفق شبكة المعلومات والاتصالات، يرجع ذلك للأسباب التالية[1]:

– ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، أن تكنولوجيا الاتصالات تتطور بسرعة فائقة لذلك يجب بذل مجهودات كبيرة للحاق بها.

–محدودية استخدام الانترنت في الجزائر بالنسبة للمجتمع الذي يعاني من الأمية الالكترونية.

– تذبذب وضعف تدفق الإنترنت في الجزائر.

– عدم اعتماد على نظام الرقابة الالكترونية الداخلية رغم أهميتها ودورها الكبير في ضمان تتبع مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين وانعكاس ذلك على جودة الخدمات العمومية وحسن تقديمها واستفادة الجميع منها في أحسن صورة، حيث لا تزال معظم الإدارات العمومية تعتمد على الرقابة التقليدية المباشرة وغير أنها بطيئة وعديمة الشفافية إضافة إلى

[1] سي ناصر إلياس، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2022–2023، ص 198.

عدم تفعيل المتابعة والتفسير المستمرة كآليات لقياس مستوى جودة الخدمات وتقويم النقائص وأوجه القصور التي تعاني منها[1].

– وجود فجوة رقمية هائلة على مستويات مختلفة، يجسدها عدم إرفاق تجهيز الإدارات العمومية بالوسائل التكنولوجية الحديثة وفى مقدمتها شبكة الأنترنت توسيع قاعدة المستفيدين من هذه الوسائل بالسهولة والكلفة المعقولة وبسرعة تدفق لشبكة الانترنت تضمن توفير المعلومات وتقديم الخدمات في أي وقت وفي أي مكان[2].

فرع الرابع

المعوقات البشرية

رغم المجهودات المبذولة لتوفير موارد بشرية ذات كفاءة، إلا أن هناك العديد من العراقيل المتعلقة بالعنصر البشري التي تحول دون تحقيق جودة الخدمة العمومية، لعل أهم هذه المعوقات نجد:

– النقص الكبير للمستخدمين المؤهلين في الإدارة العامة الجزائرية والذين يمثلون القاعدة الأساسية لكل البنية الإدارية في الوقت الذي تزخر به الجزائر بكفاءات بشرية ذات مستويات عالية[3].

– عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكرة مواكبة ومسايرة التطورات والتغيرات الحاصلة وعدم قدرتها على التخلي عن نمط الإدارة التقليدية البيروقراطية المتعارف عليها.

[1] هدار رانية، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2017 –2018، ص323.

[2] نفس المرجع، ص323.

[3] زيدان سعيد، مرجع سابق، 372.

-نقص الدورات التكوينية وتحسين المستوى التي تنمي المعارف لدى العنصر البشري هذا وإن وجدت فهي تكون في فترات محدودة وغير مستمرة، وفي كثير من الأحيان تكون في بداية توظيف العنصر البشري وهو ما يترتب عنه عدم كفاءة الموظفين، حيث أن الكثير من الموظفين غير متخصصين ما يؤذي إلى ضعف الأداء الوظيفي في تقديم الخدمة المواطن ومن ثمة توظيف الموظفين غير المؤهلين الوظائف المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولتحسين نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها والارتقاء بها[1]، إلى جانب عدم الالتماس في الموظف امتلاكه المعرفة والمهارة المطلوبتين لتقديم الخدمة وهذا راجع في المقام الأول إلى غياب معايير الجدارة والكفاءة في عملية التوظيف والاعتماد على اعتبارات أخرى متعلقة بالمحسوبية والوساطة، إضافة إلى عدم تقديم مؤشرات دقيقة لتقييم أداء الموظفين.

-غياب شبه تام لفرص دعم وتشجيع الموظفين في ظل عدم الاهتمام بدعم ثقافة التجديد والابتكار، وذلك نتيجة إغفال أهمية وضرورة وجود موارد بشرية مدربة وملمة بمختلف المهارات والمدارك وبالتالي محدودية الرصيد المعرفي للموظفين[2].

المطلب الثاني

آليات تفعيل جودة الخدمة العمومية

من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية أمام التي تواجهها، اعتمدت الجزائر إستراتيجية تمثلت في جملة من الآليات بهدف تجاوز المعوقات، تتمثل في الآليات الإدارية (الفرع الأول)،وآليات مالية وقانونية (الفرع الثاني)، بالإضافة إلى الآليات التقنية (الفرع الثالث)، وفي الأخير الآليات البشرية (الفرع الرابع).

[1] سي ناصر الياس، مرجع سابق، ص ص200-201.

[2] هدار رانية، مرجع سابق، ص 325-324.

الفرع الأول

الآليات إدارية

حتى تتمكن الإدارات والمؤسسات العمومية من مواجهة العوائق والمشكلات والصعوبات الإدارية خلال عملية التسيير لتقديم خدمات عمومية ذات فعالية للمستفيدين من خدماتها يجب عليها الاعتماد عصرنة المرفق العام وذلك عن طريق تزويد المرافق بوسائل حديثة للتسيير نذكر منها[1]:

- أخذ المواطن دوره في الخدمة لتفادي الاعتبارات الشخصية وتكريسا لمبدأ مساواة الأفراد أمام المرفق العام.
- توفير أجهزة الاتصال متطورة وكاميرات مراقبة لحماية المرفق والموظف والمواطن داخل المؤسسة و الإدارة العمومية.
- تهيئة الأبنية بقواعد الحماية كممرات النجاة في حالة الطوارئ.
- تخصيص شبابيك لذوي الاحتياجات الخاصة.
- توفير مكتب للتوجيه للإعلام.
- وقع للاستقبال لائقة ومريحة.
- إعلام المواطن بكل جديد في الإدارة من قوانين وخدمات عن طريق إلصاق الإعلانات ووجود لوحات إلكترونية، إلى جانب وجود مطبوعات ومطويات.

نستنتج مما سبق أن عصرنة الإدارات والمؤسسات العمومية ضرورة وحتمية كونها تعكس مدى تطور وتقدم مستوى الخدمات العمومية.

1 زيدان سعيد، مرجع سابق، ص 320.

الفرع الثاني

الآليات القانونية والمالية

عبارة عن آليات قانونية كرست عملية الرقابة الإدارية، وقمع الفساد، وآليات مالية لتجسيد الرقابة المالية من قبل المفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة.

أ-الآليات القانونية:

1- آلية الرقابة الإدارية:

تعد آلية الرقابة الإدارية إحدى السياسات والإجراءات التنظيمية التي تهتم برفع الكفاءة لدى العاملين وتشجيع الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية الموضوعة من قبل الإدارة[1]، إذ أنه للرقابة الإدارية جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ولعل أهمها:

-التمكين من اكتشاف الانحرافات التي يرتكبها الموظفين وتحديد المسؤول عن الانحراف، وبالتالي ضمان عدم وجود أي تحيزات أو انحرافات وظيفية.

- التأكد من كافة الإجراءات والتصرفات التي يتيم العمل بها طبقا للوائح والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة، والتنبؤ بالانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها لاتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات لمنع حدوث هذه الانحرافات، ومن جهة أخرى ضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة العمومية[2].

- التحقق من مدى مشروعية الأعمال الإدارية ومدى صحة توظيف الإدارة للقوانين والتعليمات، وأن الأعمال تسير في اتجاه الهدف المرسوم فهي لا تكتفي بالتأكد بأن النشاط

[1] كريفار مراد، بربري محمد أمين، "دور وأهمية الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد17، ص55.

[2] لغلوني دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة – دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بتبسة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص ص 61 – 68.

الوظيفي يمارس في حدود القانون واللوائح والتعليمات، بل تمتد للتأكد من أن الواجبات الإدارية تتخذ بأفضل طريقة[1].

– تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين والأنظمة من خلال إبراز الجوانب الإيجابية في أعمالهم وعدم التركيز على الجوانب السلبية فقط.

–ضمان أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد محترمة وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.

2–الديوان المركزي لقمع الفساد:

في ظل المجهودات المبذولة من قبل الدولة الجزائرية لمحاربة الفساد بمختلف أشكاله خصوما في الإدارات العمومية، والذي من وراءه مسؤولين لبعض المؤسسات العمومية مستغلينا في ذلك نفوذهم دون أي وازع ديني أو أخلاقي. وفي سبيل ذلك فقد استحدث المشرع الجزائري الديوان المركزي لقمع الفساد بموجب القانون رقم 06 – 01 المؤرخ في 20 فيفري 2006،كآلية قانونية رقابية تساهم في الحد من الانحرافات السلوكية الصادرة عن الموظفين أثناء أداء مهامهم من أجل ضمان التطبيق السليم للقوانين وعدم إهدار المال العام للمؤسسة وهو ما يضمن تقديم الخدمات بشكل أفضل[2].

[1] ونوقي عبد القادر، مزارة عيسى، "دور الرقابة الإدارية في الحفاظ على المال العام في المؤسسات العمومية" ، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 4،عدد 1، ماي 2023، ص1097.

[2] برابح هدى، "الآليات المستحدثة لمكافحة الفساد في ظل القانون رقم 06–01، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، مجلد 09، عدد 01، جوان 2023، ص377.

ب/ الآليات المالية:

1-المفتشية العامة للمالية :

تعتبر المفتشية العامة للمالية من أهم الآليات المالية التي تضمن حصول المواطن على خدمة ذات جودة، من خلال دورها الفعال في مراقبة مدى مطابقة العمليات المالية للتشريع والتنظيم المعمول به. فهي تتضمن مراجعة وفحص والتحقق من استعمال كل الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة العمومية، وكذا الحسابات والوثائق وفقا لما أقرته الأحكام التشريعية والتنظيمية الجاري العمل بها[1]، ولأن الغرض من كل تدخلات المفتشية هو التدقيق في كل شروط تطبيق القوانين الجاري العمل بها، وهو ما ينعكس على حسن أداء نشاط المؤسسة العمومية وضبط سلوك الموظفين، وبهذا لا يمكن لهم الانحراف والتملص عن التزاماتهم الوظيفية[2].

مادام مهام المفتشية تنصب على تقييم ظروف تسيير النشاط الوظيفي الذي تقوم به المؤسسة العمومية، فإنه يمكن من خلاله تحديد النقائص والاختلالات والضعف وعدم التنسيق الذي تعاني منه المؤسسة العمومية وهذا كله بهدف الخروج بإجراءات وتوصيات تهدف إلى الإتيان بالتصحيحات اللازمة واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين سير وأداء المؤسسة العمومية[3].

2- مجلس المحاسبة:

يعتبر مجلس المحاسبة من الآليات المالية التي تساهم في تحسين تسيير الأموال العمومية، وهذا من خلال تشجيع الاستخدام القانوني الفعال والصارم للموارد والوسائل المادية

[1] طيبون حكيم، رقابة الدولة على المؤسسات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر01، 2013-2020، ص 350.

[2] نفس المرجع، ص340.

[3] نفس المرجع، ص364.

والأموال العمومية، ولترقية شروط الالتزام بتقديم الحسابات والشفافية في الإدارات العمومية، ويظهر دور المجلس على وجه الخصوص من خلال التدقيق في شروط استعمال الموارد، الوسائل المادية والأموال العمومية، وفي تقييم تسييرها من طرف المؤسسات التأكد من مطابقة عملياتها المالية للقوانين والتنظيمات[1].

حيث يساهم المجلس في إطار صلاحياته في تعزيز الوقاية من مختلف أشكال الغش والممارسات غير القانونية ومكافحتها، من خلال قيامه بمراقبة حسن استعمال مختلف الموارد والأموال من قبل الإدارات العمومية، وفي المقابل فإنه يوصي بكل الإجراءات التي يراها ملائمة لتفادي ومنع على الاختلالات التي تشكل خرقا للأخلاقيات والنزاهة[2].

الفرع الثالث

الآليات التقنية

تعتبر الآلية التقنية أهم الآليات التي تركز عليها الدولة جميع مجالات الخدمة العمومية، حيث تستعمل الإدارة الإلكترونية كقاعدة وأساسا لتطوير نظام الخدمة العمومية. ومن الآليات التقنية المعتمدة في هذا المجال تذكر ما يلي:

– فتح منصات الكترونية تتجمع فيها جميع البيانات والمعطيات توجه للمواطن على شكل خدمات في إطار المساواة والشفافية.

–اعتماد الإدارة الإلكترونية في دعم وتبسيط الخدمات الإدارية للحكومة والمؤسسات والمواطنين[3].

[1] حرمل خديجة، "دور مجلس المحاسبة في حماية المال العام"، مجلة صوت القانون، مجلد 06،عدد2، نوفمبر 2019، ص ص 1336–1335.

[2] نفس المرجع، ص1337.

[3] زيدان سعيد، مرجع سابق، ص 320.

– توثيق المعاملات الورقية التقليدية الكترونيا لتسهيل الرجوع إليها قصد تقديم أفضل الخدمات[1].

–عدم مركزية الأماكن التي توفر الخدمات للمواطنين من خلال تقديمها في أماكن وجودهم في كل مناطق الوطن.

–إنشاء مجتمع رقمي يواجه تحديات العالم الجديد من خلال حملات توعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا التدريب .وعليه فإن كافة هذه الآليات التقنية تساهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية للعمليات والإجراءات على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، وهذا ينعكس بالإيجاب على المواطن أينا يمكنه الوصول إلى موقع الخدمة بسرعة وبطريقة قانونية[2].

الفرع الرابع

الآليات البشرية

تتمثل أساسا في **آلية التدريب الالكتروني للموظفين:**

إن التطور الذي شهده مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى ظهور أساليب وطرق تدريبية حديثة تعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية في تطوير البرامج الالكترونية وبهذا ظهر ما يعرف بالتدريب الإلكتروني، والذي أبعد من أحدث الأساليب لتطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية، والذي يشتمل على مجموعة من البرامج التدريسية والتعليمية التي تستخدم وسائط إلكترونية متنوعة كشبكة الانترنت وجهاز الحاسوب تمكن

[1] صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص84.

[2] نفس المرجع، ص ص 87–88.

الموظف المتدرب من بلوغ أهدافا العملية التدريبية في أقصر وقت ممكن[1]، وعليه فإن التدريب الإلكتروني أصبح ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية المعاصرة كونه السبيل المؤذي إلى الارتقاء بأداء المؤسسة وأداء موظفيها، كما يعد أداة هامة لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتطوير أدائها ومهاراتها.

تظهر فعالية التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات البشرية منا خلال توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين والذي ينعكس بدوره على تحسين أساليب العمل وتطوير جودة الخدمات عن طريق تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة ما يؤذي في النهاية إلى خلق حالة التمكين لدى العاملين التي تشعرهم بسيطرتهم على كيفية أداء عملهم[2]، بالتالي فإن التدريب الإلكتروني له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وذلك لأهمية الدور الحيوي الذي يلعبه هذا الأخير ودوره في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي[3].

[1] قرون نورهان، إكن لطفي، التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية"، مداخلة ملقاة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، يومي 9 و10 ديسمبر 2018، ص434.

[2] نفس المرجع، ص ص443-442.

[3] بن الحبيب محسن، بوغفالة زوليخة، عالالي حنان، "فعالية التدريب الالكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة سونلغاز ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2022، ص 897.

خلاصة الفصل:

نتيجة تدني مستوى تقديم الخدمات العمومية للمواطنين وقصد معالجة أسباب هذا الضعف استحدثت الدولة الجزائرية عدة أساليب وآليات لتحسين جودة الخدمة العمومية، ومن أهم التحديات التي اعتمدت عليها عملية الرقمنة لمواكبة التطور العصر الرقمي لتسريع تدفق المعلومات وتحسين خدمة المواطن أمام المعوقات التي تواجه هذا التحول الرقمي وكذا تكوين وتدريب وتحفيز الموظف كونه المحور الأساسي في الجهاز الإداري.

لقد حققت الجزائر إنجازات عديدة على مستوى هذا القطاع وتسعى إلى تعميمها على كل المؤسسات العمومية قد تعزيز ثقة المواطن وتحسين الخدمة العمومية.

الخاتمة

أعطت الجزائر اهتماما كبيرا للمجال الإداري خصوصا موضوع الإدارة العامة كونها الأساس القانوني الذي تقوم عليه الدولة ومنطلق تحسين الخدمات العمومية، وذلك لإدراكها أن تحقيق التنمية الإدارية يكون منطلقها طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن في سبيل تحقيق جودة الخدمة العمومية.

ومن أجل بلوغ هذا الهدف وإيمانا منها بتجسيد فاعلية الخدمة العمومية في قطاع الإدارة العامة أمام التحديات التي عرفها هذا القطاع، عملت الجزائر عبلى عصرنة مناهج العمل داخل المؤسسات والإدارات العمومية من خلال تعميم استخدام الوسائل التكنولوجية عن طريق تجسيد آلية الرقمنة في العديد من الخدمات العمومية وكذا تحقيق إجراءات وآجال إنجاز المشاريع، مع إعادة النظر في سياسة التكوين وذلك بالاهتمام بالعنصر البشري وتشجيع التكوين المتخصص.

بالتالي وبغية الوصول إلى الهدف حاولت السلطات الجزائرية محاربة ومواجهة وإزالة مختلف العوائق والصعوبات التي تعيق مسار تحقيق التطور التكنولوجي وكل هذا في إطار ترقية الخدمة العمومية.

من هذا المنطلق ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج مع تقديم جملة من المقترحات.

أولا: النتائج

– الوصول إلى خدمة أفضل وتحقيق جودة الخدمة العمومية نتيجة التفاعل في العديد من النصوص القانونية باختلاف أنواعها ومراتبها.
– مساهمة المورد البشري في زيادة فعالية المؤسسات والإدارات العمومية في تقديم خدماتها.
– تعتبر الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

– تعتبر الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

– تعتبر الخدمة العمومية ذات الجودة العالية السبيل الأمثل لمكافحة جميع أشكال الفساد الإداري.

– معيار الثقة بين الإدارة والمواطن وتأثيره الفعال على تحسين الخدمة العمومية.

– مساهمة الآليات الإدارية والمالية، القانونية والبشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

ثانيا: المقترحات

– تحيين النص القانوني في مجال الخدمة العمومية في الجزائر والمتعلق بالمرسوم 88-131 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن.

– ضرورة تكوين وتحسين المستوى لموظفي ومستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية حول وسائل عصرنة الإدارة.

– القيام بندوات ودورات خاصة بالتطور التكنولوجي والرقمنة الإدارية، للاستفادة من تجارب الدول المتقدمة بغير الوصول إلى جودة الخدمة العمومية.

– أهمية تواجد مسؤولين مؤهلين بالإدارات العمومية للمتابعة والإشراف على استخدام تقنية الرقمنة في كافة المعاملات الإدارية.

– ضرورة تحسين البنية التحتية وتوفير الموارد اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة.

الملاحق

الملحق رقم: 01

الشكل رقم (1):

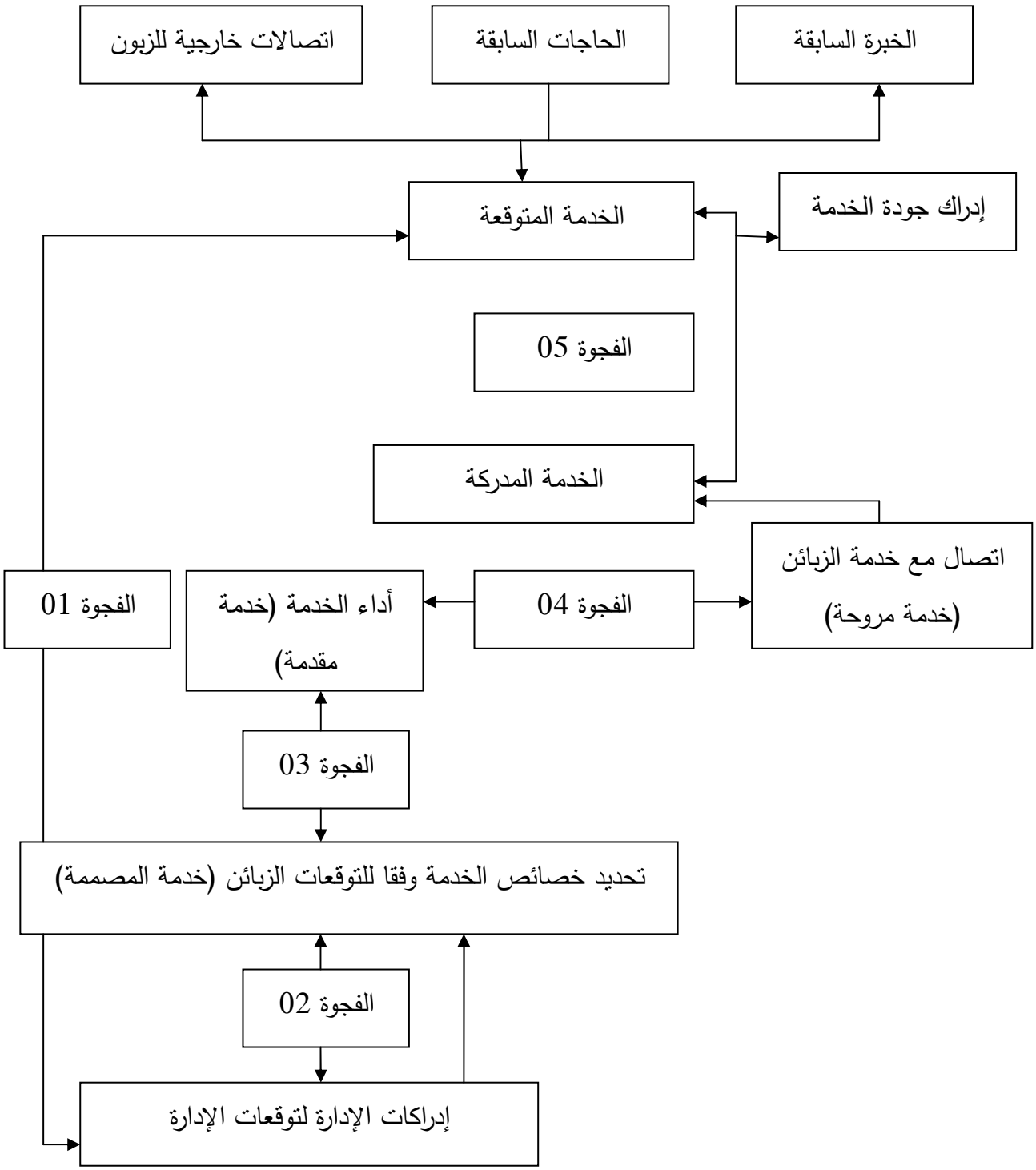
جودة الخدمة = التوقعات – المدركات

Source : Richard LADWEIN, le " comportement du consommateur ", 2ème édition, Economica, Paris.

الشكل رقم (2):

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

الشكل رقم (3) نموذج الفجوة (Servqual)



Source : Lambin. H, Marketing stratégique et opérationnel, DUNAD, Paris, 2002, P345.

الملحق رقم: 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الديوان الوطني
التاريخ 26 DEC. 2023
رقم 548

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية –جيجل–
الرقم: 1815 م.خ.ج/ ج/ 2023

إلى السيدات و السادة: مدراء الاقامات الجامعية

الموضوع: ب/خ إجراء دورات التكوين في طبخ الجماعات، أعمال مكتبية والرقمنة والانفوغرافي

في إطار تنفيذ المخطط القطاعي غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لسنة 2023 الخاص بالمديرية، أطلب منكم موافاتي بالقوائم الاسمية للموظفين والعمال المعنيين بالدورات لتكوين الثلاث المذكورة في الموضوع أعلاه والمزمع إجراءها نهاية الشهر على أن لا تتعدى القوائم (02) موظفين(طباخين) لكل دورة تكوينية بالنسبة لكل إقامة جامعية وذلك فور تلقيكم لهذا الإرسال.

تقبلوا مني تحياتي الخالصة.

ملاحظة:
النسبة للاقامات التي تحوي مطعمين جامعيين يمكنها إضافة طباخ آخر.

حرر بجيجل في: 25 ديسمبر 2023

المدير

عن المدير العام وبتفويض منه
مدير الخدمات الجامعية جيجل

الملحق رقم: 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الديوان الوطني للخدمات الجامعية

مديرية الدراسات والتنمية

الرقم: ..٨٨٨...../د.و.خ.ج/2023

إلى السيدات والسادة

مدراء الخدمات الجامعية

الموضوع: ف/ي ادراج جميع الطلبة المقيمين في نظام PROGRES.

نظرا لتعليمات السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي برقمنة جميع الخدمات الجامعية بما في ذلك خدمة الايواء، واستعمال نظام PROGRES بالنسبة لجميع الطلبة بما في ذلك الطلبة القدماء (السنوات الثانية والثالثة وطلبة الماستر وكذلك طلبة النظام الكلاسيكي).

يطلب منكم اسداء التعليمات الى مدراء الاقامات للمباشرة في ادراج جميع الطلبة المقيمين في النظام، ولتسهيل العملية فقد تم إضافة الخاصية Enregistrer une demande في حسابات الاقامات التي تجدونها في الأرضية الرقمية onou.dz/dou/comptes_progres.php.

كما نعلمكم أن آخر أجل لإدراج جميع الطلبة المقيمين في الأرضية هو قبل نهاية شهر مارس. حيث ستكون العملية محل مراقبة أسبوعية من طرف مصالح الوزارة الوصية.

D.O.U - JIJEL
D.C.C
07 FEV. 2023
Arrivée le.....

تقبلوا فائق عبارات التقدير والاحترام.

مديرية الخدمات الجامعية جيجل
رقم: 07 FEV. 2023
329

المدير

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
مديرية الدراسات و التنمية
الديوان الوطني للخدمات الجامعية

الملحق رقم: 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليـم العـالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمـات الجـامعية
مديرية الخدمات الجـامعية –جيجل-

مستعجـــل

رقم: 1706 /م.خ.ج.ج/ 2023

إلى السيدات و السادة :
مديري الاقامات الجامعية

الموضـــوع:ف/ي البطاقية الوطنية للطلبة .

المرجـــــع : المراسلة رقم 3182/د.و.خ.ج/المؤرخة يوم 2023/11/30 .

حتى يتسنى لنا القيام باعداد البطاقية الولائية للطلبة المقيمين ، يشرفني أن أطلب منكم و بصفة مستعجلة ، موافاتنا بقاعدة البيانات المحينة النهائية إلى غاية يوم 03 ديسمبر 2023 الخاصة بالطلبة المقيمين(برامجي الايواء) ،و هذا قبل الساعة العاشرة (10:00) صباحا من يوم 04 ديسمبر 2023 .

أولي أهمية بالغة لتنفيذ ما جاء في فحوى هذه المراسلة.

جيجل في: 03 ديسمبر 2023

مدير الخدمات الجامعية

الديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية

عن المدير العام وبتفويض منه
مدير الخدمات الجامعية جيجل
حشيشي هشام

الملحق رقم: 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
الرقم / 1195 /د وخ ج / 2023

الجزائر في:
30 افريل 2023

إلى السيدات والسادة /
مديري الخدمات الجامعية.

مديرية الخدمات الجامعية جيجل
رقم: 30 AVR. 2023
1111

الموضوع: ب/خ تركيب ماسحات ملامح الوجه والمداخل الدوارة على مستوى الإقامات الجامعية.

عطفا على التعليمات المسداة إليكم خلال الاجتماع الوطني لمديري الخدمات الجامعية المنعقد بتاريخ 23 أفريل2023، الساعة 13:15 مساءا بمقر الديوان الوطني للخدمات الجامعية عن طريق تقنية التحاضر عن بعد، من ضمنها الإسراع في رقمنة الأمن والإطعام وذلك من خلال تركيب ماسحات ملامح الوجه مع البصمة والمدخل الدوار على مستوى الإقامات والمطاعم الجامعية، وعليه يشرفني أن أطلب منكم الإسراع في تجسيد العملية قبل نهاية هذا الأسبوع على أقصى تقدير.

مع الإشارة فقد تم تخصيص أرضية رقمية لمتابعة مدى تقدم سير العملية وتسهيل المتابعة اليومية لها، كما أن الوزارة الوصية تولي أهمية بالغة لرقمنة هذه الخدمات والتي ستكون أحد المعايير لتقييم مديري الخدمات الجامعية.

أعلق أهمية بالغة لتجسيد العملية في آجالها.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

المدير العام
هنين نبيل

الملحق رقم: 06

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
الرقم/ ٨٨٤١٥ /د و خ ج / 2024

الجزائر في: 14 -05- 2024

إلى السيدات والسادة:
مديري الخدمات الجامعية.

الموضـــــوع: إدراج تعميم العمل بمنصة تسيير صفقات الإطعام ومخازن المطاعم الجامعية

في إطار رقمنة الخدمات الجامعية، واستكمالا لعملية رقمنة تسيير خدمة الإطعام، يشرفني إعلامكم أنه قد تم إنشاء منصة رقمية خاصة بتسيير صفقات الإطعام ومخازن المطاعم الجامعية، حيث تم تجربتها على مستوى ثلاث (03) مطاعم جامعية تابعة لثلاث (03) مديريات خدمات مختلفة، وبناء عليه تقرر تعميم العمل بهذه المنصة.

لذا أنتم مطالبون بالولوج إلى المنصة عبر الرابط التالي:

https://onou.dz/gestion_stock/

تجدون اسم المستخدم وكلمة السر الخاصة بهذه المنصة في الأرضية الرقمية على الرابط التالي:

https://onou.dz/dou/compt.php

بعد ولوجكم الى منصة تسيير الصفقات ومخازن المطاعم أنتم مطالبون بملء جميع البيانات المطلوبة (المستخدمين، الموردين، لجنة استقبال السلع، الحصص، المواد....)، علما أن آخر أجل لتقديم العمل المطلوب يكون يوم الخميس 23 ماي 2024، بعدها سيتم بدء العمل بتطبيق المخازن والذي سيتم موافاتكم به لاحقا.

ومن أجل شرح طريقة عمل المنصة سيتم إجراء اجتماع عن طريق تقنية التحاضر عن بعد بتاريخ 2024/05/15، الساعة 11:00

قائمة المراجع

I-باللغة العربية

أولا: الكتب:

1. أسامة كامل، حامد عبد الغني، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الاجتماعية، البحرين، 2006.
2. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. بوسماح محمد أمين، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن أعمور ورحال مولاي إدريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1995.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2004/2003.
5. حريم حسين، إدارة المنظمات– منظور كلي–، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002.
7. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
8. خثير محمد، إدارة الجودة بالمؤسسة– مدخل نظري وتطبيقي–، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
9. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. زيد منير عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة– بين النظرية والتطبيق– الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

12. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثاني، عمان، 2006.

13. صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

14. صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

15. طاهر محمود كلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

16. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.

17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

18. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

19. عبد العزيز صلاح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

20. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

21. عمر سعيد وأخرون، مبادئ الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.

22. عوابدي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول، الطيعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

23. عوابدي عمار، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

24. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومدخل، تقنيات تطبيقات عامة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

25. فريجة حسين، شرح القانون الإداري– دراسة مقارنة– الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

26. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

27. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

28. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.

29. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة والتوزيع، الأردن، 2015.

30. مأمون عبد العزيز إبراهيم، القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

31. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

32. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع.

33. محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.

34. محمد فالح صلاح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

35. محمد قاسم القرويتي، مبادئ الإدارة –النظريات والعمليات والوظائف–، الطبعة الثالثة، دائرة المكتبة، عمان، 2006.

36. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر.

37. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.

38. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث لنشر، الإسكندرية، 2003.

39. موفق حديد محمد، الإدارة العامة، هيكلة الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

40. نواف كنعان، القانون الإداري الكتاب الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.

41. نواف كنعان، القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

42. هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، ماهية القانون، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

أ- أطروحات الدكتوراه

1. بزايد نجاة، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.

2. بلخير عمر جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

3. بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة سطيف 01، 2013، 2014.

4. رابحي سهام، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق، جامعة باتنة01، 2018-2019.

5. سي ناصر إلياس، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2022-2023.

6. شابي سارة، صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين تخصص إشهار وعلاقات عامة، كلية علم الإعلام والاتصال، تخصص إشهار وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2021-2022.

7. صادقي فوزية، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر- دراسة ميدانية للجماعات المحلية-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إعلام واتصال ، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 03، 2020-2021 .

8. طيبون حكيم، رقابة الدولة على المؤسسات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، سعيد حمدين، جامعة الجزائر 01، بن يوسف بن خدة، 2019-2020.

9. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016.

10.عطوي نصيرة، بناء مقياس لتقييم مؤشرات الأداء وجود الخدمات المكتبية الجامعية في ظل تكامل مقياس جودة الخدمة والأداء المؤسسي ، أطروحة دكتوراه علوم في علم التربية، تخصص جودة التربية والتكوين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لحاج لخضر، باتنة 01، 2022-2023.

11.عكنوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها وإنشاؤها-مكتبة جامعة الأمير عبد القادر نموذجا-، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة، أفريل 2010.

12.لعقابي سميحة، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق، جامعة باتنة01، 2016-2017.

13.مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة احمد درارية، أدرار، الجزائر، 2020-2021.

14.مرابط أحلام، الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

15.منسل كوثر، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023.

16.هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق، جامعة باتنة 01، 2017-2018.

17.هوام علاوة، الوساطة بديل النزاع وتطبيقاتها في الفقه الإسلامي وقانون الإجراءات المدنية والإدارية الجزائرية" دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإسلامية، تخصص شريعة وقانون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013.

18.ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسو-تقنية- حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

ب-رسائل الماجستير

1. الحمزة منير، دور المكتبة الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية- المكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة نموذجا- شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2007-2008.

2. العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

3. بلجبل عتيقة، الإضراب في المرافق العامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد حيضر، بسكرة، 2004-2005.

4. بلحسن رضوان، الإدارة الجوارية في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2019-2020.

5. بوزيان حسان، اثر جودة الخدمة على رضا الزبون، دراسة على إتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، جويلية، 2013.

6. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع،

تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

7. سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

8. سعد الله نور محي الدين محمد، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية: البنك الإسلامي وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات والبحث العلمي، جامعة شندي.

9. شرفي صفية، تجربة وسيط الجمهورية في الجزائر من الإنشاء إلى الإلغاء مقارنة بالنموذج السويدي والفرنسي، شهادة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، الجزائر.

10. عاشور بكار، تحولات الوظيفة العامة في الجزائر، شهادة ماجستير في القانون في إطار ممارسة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجيلالي اليابس، بسيدي بلعباس، 2016-2017.

11. عقون شرف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية، 2006-2007.

12. غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

13. مربيعي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر،-الواقع والآفاق-، شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري 02، قسنطينة ، 2012-2013.

14.مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، شهادة ماجستير، تخصص إعلام علمي وتقني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتورين قسنطينة، 2005-2006.

15.مولاي بن فرحات لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، شهادة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق، جامعة لحاج لخضر باتنة، 19 سبتمبر 2012.

ثالثا: المقالات العلمية

1. إبراهيم عبد الله، المختار حميدة، «دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص ص 243-258.

2. أبو الفضل محمد بهلول، «وسيط الجمهورية هيئة مقومة لعلاقة الإدارة بالمواطن وتطوير المجتمع»، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 13، عدد 01، جوان، 2022، ص ص 12-35.

3. أمحمد بن عدة وآخرون، «الحكومة الإلكترونية في الجزائر- التطبيقات الرقمية والمؤشرت العالمية»، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 07، عدد01، 2022، ص ص 582-597.

4. الحميري بشار عباس، أحمد كاظم بريس،«أثر الهيكل التنظيمي في التعليم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة»، مجلة أهل البيت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، عدد 19، ص ص 17-58.

5. الزرو نصير، «مبدأ تكيف المرافق العامة»، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق، جامعة جيلالي إلياس بلعباس، مجلد 07، عدد 03، ماي 2021، ص ص 1498-1518.

6. الشيكر أيوب، نور الهدى درويش، خولة مسراتي،« دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية–دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيوميترية لبلدية أجمر العين–»، جامعة البليدة 02، المجلد 5، عدد 02، 2022، ص ص 94–109 .

7. العربي وردية، «الحماية الدستورية لمبدأ المساواة وفقا للتعديل الدستوري الجزائري لسنة 2016»، مجلة الدراسات والبحوث القانونية ، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقليد تلمسان، العدد 04، ص ص 09–22.

8. أويدير بن سيدي أحمد محمد، عبد العزيز عبادة، « الجودة في التشريع الجزائري والنظريات العلمية ومعايير الإيزو9000– قراءة تحليلية مقارنة»، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران02، عدد 10، مارس 2018، ص ص 286–300.

9. بارك نعيمة، « تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية»، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، عدد 07، ص ص 273–288.

10. بخدة مهدي، «النظام القانوني للإستقالة دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري»، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، مجلد 11، عدد 02، 2019، ص ص 43–51.

11. برابح هدى، «الآليات المستحدثة لمكافحة الفساد في ظل القانون رقم 06–01 » مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، جامعة مستغانم، مجلد 09، عدد 01، جوان 2023، ص ص 373–394.

12. بضياف زهير، «الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية– الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية»، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشادلي بن جديد، الطارف، نوفمبر 2011، ص ص 68–80.

13. بلخير آيت عودية محمد، «جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري»، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 02، المجلد06، عدد 01، جانفي 2022، ص ص 72-89.

14. بلورغي منيرة، «حركة حماية المستهلك في التشريع الجزائري»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 04، أفريل،2017، ص ص 170-196.

15. بن الحبيب محسن، بوغفالة زوليخة، علالي حنان، «فعالية التدريب الإلكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة»، مجلة العلوم الإنسانية لأم البواقي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 09، عدد02، جوان 2022، ص ص 877-899.

16. بن جمعة محمد، موسلي زوليخة، «الرقمنة لإصلاح المستشفيات العمومية الجزائر- فرص وتحديات-»، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 14، عدد 01، 2023، ص ص 602-617.

17. بن شاعة محمد، يوسفي علاء الدين، «مقارنة الحكامة الخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعلومات»، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، مجلد 6، عدد 1، أفريل 2019،ص ص 231-252.

18. بن شناف أمال، بن أعراب محمد، «دور المرصد في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر»، دفاتر السياسة والقانون، كلية الحقوق، جامعة لمين دباغين، سطيف02، المجلد 12، عدد 1، جانفي 2020، ص ص 102-110.

19. بن صويلح أمال، «آليات مكافحة الفساد الإداري والمالي بالجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، المجلد 32، عدد01، جوان 2021، ص ص 255-272.

20. بن عبادة عائشة، فريد دراج،«جودة الخدمة العمومية بين التغيير التنظيمي وهيئة الرواسب الثقافية»، مجلة دراسات في علم اجتماعية المنظمات، جامعة الجزائر02، جامعة المسيلة، مجلد 02، عدد 12، 2018، ص ص 50-63.

21. بن ناجي مديحة، «الأساس القانوني والتنظيمي للخدمة العمومية في الجزائر»، مجلة الصدى للدراسات القانونية والسياسية، كلية الحقوق جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عدد 01، ديسمبر 2019، ص ص 112-123.

22. بن وردية ضياء الدين، «دور الرقمنة في تطوير البحث العلمي والرفع من مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة»، مجلة مقاربات في التعليمية، المجلد 03، عدد 04، ديسمبر 2022، ص ص53-72.

23. بوضياف أسمهان، «عصرنة قطاع العدالة في الجزائر»، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد06، عدد2، ص ص 268-282.

24. بوعمامة العربي، رقاد حليمة، «الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية- رهانات ترشيد الخدمة العمومية-»، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، عدد 09، ديسمبر 2014، ص ص 33-49.

25. تبينة حكيم، « تطبيقات مشروع البلدية الإلكتروني في الجزائر- قراءة بعض نماذج الخدمة العمومية»، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، المجلد 05، عدد 03، أكتوبر 2020، ص ص 533-548.

26. جروني فايزة، نزلي غنية، «تنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمات العمومية»، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، المجلد 21، عدد 01، جانفي 2024، ص ص 133-158.

27. جلطي منصور، «النظام القانوني لوسيط الجمهورية في التشريع الجزائري والمقارنة»، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة مستغانم، مجلد 02، عدد 14، أفريل 2020، ص ص 160-189.

28. حاج عزام سليمان، «دور المبادئ العامة للمرفق العام المفوض في حماية حقوق المنتفعين»، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، عدد 06، 2018.

29. حدوش صليحة، «دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر»، مجلة صوت القانون، جامعة البليدة 02، على لونيسي، المجلد 07، عدد 03، ماي 2021، ص ص1155-1190.

30. حرمل خديجة، « دور مجلس المحاسبة في حماية المال العام»، مجلة صوت القانون، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 01، المجلد 06، عدد 02، نوفمبر 2019، ص ص 1334-1374.

31. حمادي زوبير، «المرصد الوطني للمرفق العام في ضوء رقمنة الإدارة الجزائرية»، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق، مجلد 8، عدد 02، جوان 2022، ص ص 795-814.

32. زديرة شرف الدين، «الرقمنة في المؤسسات العمومية للصحة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ولاية خنشلة»، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، عدد 02، ديسمبر 2022، ص ص 866-881.

33. زيدان عمار، بن بادي حسين، «التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي »، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 7، عدد 01، ماي 2023، ص ص 150-172.

34. ساردو زين العابد، رجاز مصطفى، «دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية: البلدية نموذجا»، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيسمسيلت، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 08، عد 2، جانفي 2024، ص ص 648-664.

35. سراج سليمة، «خق الإضراب ومبدأ إستمرارية المرافق العامة في التشريع الجزائري توافق أم تعارض؟»، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، المجلد 59، عدد 01، 2022، ص ص 294-319.

36. سفير أنفال، هشام رقاي«تطبيقات رقمنة قطاع العدالة في ظل التشريع الجزائري: المحاكمة عن بعد والسوار الإلكتروني نموذجا»، مجلة القانون كلية الحقوق، جامعة غليزان، المجلد 12، ديسمبر 2023، ص ص 85-99.

37. سمارة نصير، «المرصد الوطني للمرفق العام: إطار لتقويم السياسات الإدارية العمومية في الجزائر،»، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 3، عدد 26، جوان 2019، ص ص 275-298.

38. شلالي رضا وآخرون، «مكانة وسيط الجمهورية في النظام المؤسساتي الجزائري، مجلة القانون والتنمية»، كلية الحقوق، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 02، عدد 02، ديسمبر 2020، ص ص14-35 .

39. طيبون حكيم، «هيئة وسيط الجمهورية كآلية لحماية الحقوق والحريات»، مجلة صوت القانون، جامعة الجيلالي بوعمامة، الجزائر، المجلد 08، عدد 02، جوان 2022، ص ص 42-70.

40. عبد اللاوي عبد السلام، «أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر»، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 07، 2017، ص ص 243-258.

41. عطاب كلثوم، الدراجي مكي، «رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البوميترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر بلدية ورقلة نموذجا»، مجلة الاقتصاد

القضائي، كلية الحقوق، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، مجلد 13، عدد 02، أكتوبر 2021، ص ص 1253-1280.

42. علاوة حسان، «عن فعالية إصلاحات تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطن في القانون الجزائري»، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية، كلية الحقوق، جامعة بجاية، الجزائر، عدد خاص، ديسمبر 2017، ص ص 451-466.

43. عوابدي أمال، كواشي مراد، «الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائري حالة بنوك لولاية تبسة»، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي، المجلد 07، عدد 01، أفريل 2021، ص ص 99-116.

44. عيسى إسماعيل، «دور مديريات التجارة في حماية المستهلكين من الغش في المنتجات- حالة مديرية التجارة الجهوية بالبليدة»، مجلة البديل الاقتصادي، ص ص 110-121.

45. غزلان سليمة، «وسيط الجمهورية في الجزائر على ضوء المرسوم الرئاسي رقم 20-45 دراسة تحليلية»، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق، جامعة بومرداس، مجلد 08، عدد خاص، مارس 2020، ص ص 313-334.

46. غيان كريمة، «أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن- دراسة على عينة من زبائن مؤسسة بريد الجزائر»، سكيكدة، مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة سكيكدة، العد 04، أفريل 2017، ص ص 109-134.

47. فرحاتي لويزة، خوني رابح، «ثقافة المؤسسة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاز عملية التغيير»، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر سكيكدة، عدد 12، جوان، ص ص 1-22.

48. فرطاس فتيحة، «عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين»، مجلة الإقتصاد الوطني، جامعة

الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 02، عدد 15، 2015، ص ص 305-322.

49. فلاق عمر، «علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر دراسة قانونية للمرسوم 88-131 مكانة المواطن في تجربة وسيط الجمهورية الأسبق ثم اللجنة الاستشارية لترقية وحماية حقوق الإنسان»، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحي فارس، المدية، عدد 02، 2015.

50. فوزية مروان، العقون وليد «المرصد الوطني للمرفق العام آلية جديدة لتعزيز مبدأ المشاركة في القرارات الإدارية»، مجلة الدراسات الحقوقية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر01، المجلد 09، عدد 02، ديسمبر 2022، ص ص 713-733.

51. قاسمي عائشة، «العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري»، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03، مارس 2018، ص ص 25-42.

52. كريفار مراد، بربري محمد أمين، «دور وأهمية الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر»، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، عدد 17، ص ص 53-66.

53. مجناح حسين، بدري عزيز الدين، «مرفق النقل الجماعي الحضري بين الإنشغالات المحلية والتوجيهات الليبرالية»، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 01، عدد 09، فيفري 2018، ص ص 619-632.

54. محروس رباب عبد الحميد، «مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر»، المجلد 01، عدد 01، جانفي 2022، ص ص 50-72.

55. مرابط عبد الحكيم، «الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح»، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف 02، المجلد 12، عدد 03، جويلية 2023، ص ص 1-15.

56. مراد إسماعيل، رديف مصطفى، «قياس جودة الخدمة بقطاع الاتصالات في الجزائر دراسة حالة شركة أوريدو- سيدي بلعباس-»، الجزائر، مجلد 14، عدد 01، 2019، ص ص 15-29.

57. مزهود الهاشمي، «منظومة الخدمات الرقمية في قطاع العدالة الجزائرية في ظل مستجدات التسيير خلال أزمة كوفيد 19»، مجلة التمييز الفكري للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق، جامعة منتوري قسنطينة01، جويلية 2021، ص ص 11-20.

58. معوج عبد الحكيم، عوني علال، «قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على مصالح الحالة المدنية باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية»، المجلد 15، عدد 02، 2023، ص ص 429-447.

59. مقورة مفيدة، «عصرنة قطاع الجزائر العدالة في الجزائر: دراسة في الإنجازات وتشخيص المعوقات»، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة قسنطينة 03، المجلد 07، عدد 02، ديسمبر 2021، ص ص 69-78.

60. منزر سامية، بولقواس زرفة، «الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها»، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 12، ص ص 29-44.

61. نسرين صالح صلاح الدين، مريم بن السعيد البرطماني، «جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر: دراسة تطبيقية باستخدام مقياس الفجوة بين

الإدراكات والتوقعات»، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عمان، مجلد 12، عدد 01، 2018، ص ص 16-39.

62. هداف رانية، بلهي حسينة، « أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية Kifstee بالمنطقة الصناعية- رجال-عنابة»، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، عدد 03، ديسمبر 2020، ص ص 862-877.

63. هرزشي طارق، «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص 1-15.

64. يحياوي إلهام، «دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر-البطاقة الذهبية نموذجا-» مجلة التحليل والاستشراق الإقتصادي جامعة باتنة 01، المجلد 03، عدد01، الجزائر، جوان2022، ص ص 63-80.

رابعا: مقالات غير منشورة:

1.**آلاء جابر**، مفهوم الإدارة العامة وأهميتها ووظائفها، 2019، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/04/13، في الساعة 17:10، متاح على الرابط:https://mawdoo3.com/

2.**إيمان الجباري**، مفهوم الإدارة العامة، 2021، اطلع عليه بتاريخ 2024/03/30، في الساعة 11:45، متوفر على الرابط:https://mawdoo3.com/

3.**محمد مروان**، أهمية الإدارة العامة، 2028، تم الاطلاع بتاريخ 2024/04/13 في الساعة 14:45 متاح على الرابط:https://mawdoo3.com/

4.**ناثاشا عيسى**، تعريف الإدارة العامة، أكتوبر 2011، تاريخ الاطلاع 2024/03/30 فيالساعة 13:00، متاح على الرابط:https://mawdoo3.com/

رابعا: المداخلات

1.عقون سعاد، بوساق كريمة، "معايير جودة الخدمات: شرط مسبق لتقييم وتحديث المرافق العمومية- التجربة المصرية نموذجا"، مداخلة ملقاة ضمن يوم دراسي حول: تطبيقات

إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية وتقييم أداء المرفق العام، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 26 أفريل 2018.

2. قرون نورهان، إيكن لطفي، «التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية»، مداخلة ملقاة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الثاني عشر حول التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، يومي 9-10 ديسمبر 2018، ص ص 433-451.

خامسا: النصوص القانونية:

1- الدستور

دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1996، مؤرخ في 28 نوفمبر 1996، منشور بموجب مرسوم رئاس يرقم 96-438 مؤرخ في 7 ديسمبر 1996، يتعلق بإصدار نص تعذيل الدستور، ج ر ج ج عدد 79 صادر في 8 ديسمبر 1996، معدل ومتمم بموجب قانون رقم02-03 مؤرخ في 10 أفريل 2002، ج ر ج ج عدد 25 صادر في 14 أفريل 2002، معدل ومتمم بموجب القانون رقم 08-19 مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، معدل ومتمم بالقانون رقم 16-10 مؤرخ في 6 مارس 2016، ج ر ج ج عدد 14 صادر في 7 مارس 2016، معدل ومتمم ب المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، ج ر ج ج، عدد 82، الصادر في 30 ديسمبر 2020.

2- النصوص التشريعية

أ- القوانين العضوية :

1- القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 12 يناير 2012، يتعلق بالإعلام، ج ر ج ج عدد 02، المؤرخ في 15 يناير 2012، ملغى بالقانون العضوي رقم 23-14 المؤرخ في 02 ديسمبر 2023، ج ر ج ج، عدد 77، المؤرخ في 2023.

ب- القوانين العادية:

- **القوانين:**

1-الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو 1966، المتضمن قانون العقوبات، معدل ومتمم بالقانون رقم 24-06، المؤرخ في 28 أفريل 2024، ج ر ج ج عدد 30، صادر في 30 أفريل 2024.

2-الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فيفري1970 المتعلق بالحالة المدنية، ج ر ج ج عدد 21، المؤرخ في 28 فيفري 1970، معدل ومتمم بالقانون رقم 14-08 المؤرخ في 9 أوت 2014، ج ر ج ج عدد 49، صادر في 20 أوت 2014.

3- القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، ج ر ج ج عدد 06، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، ج ر ج ج عدد 68، صادر سنة 1990، ملغى بالقانون رقم 23-08، المؤرخ في 21 يونيو 2023، ج ر ج ج، عدد 42، مؤرخ في 25 يونيو 2023.

4- القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ج ر ج ج عدد 24، معدل ومتمم بالقانون رقم 06-08 المؤرخ في 23 فبراير 2008، ج ر ج ج عدد 10، الصادرة في 27 فبراير 2008.

5- القانون رقم 05-04 المؤرخ في 6 فيفري 2005، يتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، جريدة رسمية، عدد 12، 2005، معدل ومتمم بالقانون رقم 18-01 المؤرخ في 30 جانفي 2018، ج ر ج ج عدد 5، المؤرخ في 30 جانفي 2018.

6- القانون رقم 05-12 المؤرخ في 4 أوت 2005، يتضمن قانون المياه، ج ر ج ج عدد 6 مؤرخ في 4 سبتمبر 2005، معدل ومتمم بالقانون رقم 08-03 المؤرخ في 30 جانفي

2008، ج ر ج ج عدد 4، مؤرخ في 27 جانفي 2008، معدل ومتمم بالأمررقم 09-02، المؤرخ في 22 جويلية 2009، ج ر ج ج عدد 44، الصادر في 26 جويلية، 2009.

7-الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج عدد 46، لسنة 2006.

8- القانون رقم 09-03 المؤرخ في 25 فبراير 2009، يتعلق بحماية المستهلك، ج ر ج ج عدد 15، صادر في 8 مارس 2009.

9- القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011، يتعلق بالبلدية، ج ر ج ج عدد 37 ، صادر في 30 يونيو 2011، معدل ومتمم بالأمر رقم 21-13، المؤرخ في 31 غشت 2021، يعدل ويتمم بعض أحكام القانون رقم 11-10، ج ر ج ج، عدد 67، المؤرخ في 31 غشت 2021

10- القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012، يتعلق بالولاية، ج ر ج ج عدد 12، صادر في 29 فبراير 2011.

11- القانون رقم 14-04 المؤرخ في 24 فبراير 2014، يتعلق بالنشاط السمعي البصري، ج ر ج ج عدد 16، صادر في 23 مارس 2014.

12- القانون رقم 15-03 المؤرخ في 1 فيفري 2015، يتعلق بعصرنة الدالة، ج ر ج ج عدد 6، صادر في 10 فيفري 2015.

13- القانون رقم 18-04 المؤرخ في 10 مايو 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، ج ر ج ج عدد 27، صادر في 13 مايو 2018.

14- القانون رقم 18-09 المؤرخ في 10 يونيو 2018، المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، جريدة رسمية، عدد 35، صادر في 13 يونيو 2018.

15- القانون رقم 18-11 المؤرخ في 2 يوليو 2018، يتعلق بالصحة، ج ر ج ج عدد 46، صادر في 29 يوليو 2018.

3- النصوص التنظيمية

أ- المراسيم الرئاسية

1-المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 4 يوليو 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج ر ج ج عدد 27، صادر في 6 يوليو 1988.

2- المرسوم الرئاسي رقم 89-18 المؤرخ في 28 فبراير 1989، يتعلق بنشر نص تعديل الدستور الموافق عليه في استفتاء 23 فبراير 1989، ج ر ج ج عدد 09، صادر في 1 مارس1989.

3- المرسوم الرئاسي رقم 96-438 المؤرخ في 7 ديسمبر 1996، يتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، ج ر ج ج عدد 76، صادر في 8 ديسمبر 1996.

4- المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة معتمد بأديس بابا 31 جانفي 2011، ج ر ج ج عدد 68، صادر سنة 2012.

5- المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 7 يناير 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر ج ج عدد 02، الصادر بتاريخ 13 يناير 2016.

6- المرسوم الرئاسي رقم 20-45 المؤرخ في 15 فيفري 2020، يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية، ج ر ج ج عدد 09، الصادر في 19 فيفري 2020.

7- المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، يتضمن التعديل الدستوري مصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر2020، ج ر ج ج عدد 82، الصادر في 30 ديسمبر 2020.

ب- المراسيم التنفيذية:

1- المرسوم التنفيذي رقم 10-91 المؤرخ في 14 مارس 2010، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، ج ر ج ج عدد 18، صادر في 17 مارس 2010.

2- المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015، المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، ج ر ج ج عدد 41 صادر في 30 جويلية 2015.

3- المرسوم التنفيذي رقم 18-246 المؤرخ في 09 أكتوبر 2018، يحدد مستوى ونوعية الخدمة الشاملة للبريد والخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها، ج ر ج ج عدد 60، صادر في 10 أكتوبر 2018.

4- المرسوم التنفيذي رقم 20-235 المؤرخ في 22 أوت 2020، يتضمن إنشاء مدرسة عليا في علوم وتكنولوجيا الإعلام الآلي والرقمنة، ج ر ج ج عدد 51، صادر في 31 أوت 2020.

سادسا: المواقع الإلكترونية:

- موقع البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات:
https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.php

II- المراجع باللغة الفرنسية:

I. Ouvrages:

1. **BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine**, Organisation et gestion de l'entreprise, Dalloz, Paris,1998.
2. **KOTHER Philip, DUBOIS Bernard,** Marketing Management, Publi Union, 10ème edition, Paris, 2000.

3. **MEYRONIN Benoit, DITUNDY Charles**, Du management au Marketing des services, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2007.

II. Textes législatifs Français :

1. Code général des collectivités territoriales, disponible sur : https://www.Légifrance.gouv-fr
2. Code de la santé publique, disponible sur : https://www.Légifrance.gouv-fr
3. Loi N°2006-1772 du 30 décembre2006, sur l'eau et les milieux aquatiques, disponible sur : https://www.Légifrance.gouv-fr
4. Loi N° 2013 -1467 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'actions publique, disponible sur : https://www.Légifrance.gouv-fr

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الرقم
البسملة	–
الشكر والتقدير	–
الإهداء	–
قائمة المختصرات	–
مقدمة	أ
الفصل الأول: جودة الخدمة العمومية: تحدي التغيير في الإدارة العمومية	
تمهيد	6
المبحث الأول: من ضمان الخدمة العمومية إلى تكريس جودة الخدمة العمومية في القانون الجزائري	7
المطلب الأول: مكانة الخدمة العمومية في القانون الجزائري	7
الفرع الأول: المدلول القانوني للخدمة العمومية	7
أولا: مدلول الخدمة العمومية في الدستور	7
ثانيا: مدلول الخدمة العمومية في القانون	9
الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية	15
أولا: مبدأ الاستمرارية	16
ثانيا: مبدأ المساواة	20
ثالثا: مبدأ التكيف والملائمة	22
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الخدمة العمومية	24
أولا: ثقافة المؤسسة	24
ثانيا: التكنولوجيا	27
ثالثا: الهيكل التنظيمي	28
المطلب الثاني: تكريس جودة الخدمة العمومية	31

الفرع الأول: مدلول جودة الخدمة العمومية	31
أولا: تحديد مدلول الجودة	31
ثانيا: مراحل تطور الجودة	32
ثالثا: تحديد مدلول جودة الخدمة العمومية	34
رابعا: أهمية جودة الخدمة العمومية	35
الفرع الثاني: جودة الخدمة العمومية في التشريع الجزائري	36
أولا: جودة الخدمة العمومية في المجالات الاقتصادية وفقا للتشريع الجزائري	37
ثانيا: جودة الخدمة العمومية في مجال الإدارة العامة وفقا للتشريع	40
الفرع الثالث: أبعاد جودة الخدمة	44
الفرع الرابع: قياس جودة الخدمة	46
المبحث الثاني: علاقة الإدارة العمومية بتحسين جودة الخدمة العمومية	49
المطلب الأول: الخلفية النظرية للإدارة العامة	49
الفرع الأول: مدلول الإدارة العمومية	49
الفرع الثاني: خصائص الإدارة العمومية	51
الفرع الثالث: أهمية الإدارة العمومية	55
المطلب الثاني: أوجه تأثير الإدارة العمومية على جودة الخدمة العمومية	58
الفرع الأول: تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل النصوص التشريعية	59
أولا: في ظل القوانين المتعلقة بالجماعات المحلية	59
ثانيا: في ظل القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية	62
ثالثا: في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته	62
الفرع الثاني: تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل المرسوم 88-131	63
الفرع الثالث: تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإطار المؤسساتي	65
أولا: وسيط الجمهورية	65
ثانيا: المرصد الوطني للمرفق العام	72
خلاصة الفصل	79

الفصل الثاني: فعالية جودة الخدمة العمومية في الإدارة العمومية	
تمهيد	81
المبحث الأول: آليات فاعلية جودة الخدمة العمومية	82
المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية	82
الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية	83
الفرع الثاني: الآليات الثقافية لتحسين جودة الخدمة العمومية	85
أولا: تكوين الموارد البشرية	85
ثانيا: تدريب الموارد البشرية	91
ثالثا: تحفيز الموارد البشرية	97
الفرع الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية	102
المطلب الثاني: عملية الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية	103
الفرع الأول: تعريف عملية الرقمنة	104
الفرع الثاني: أهمية عملية الرقمنة	106
الفرع الثالث: تطبيقات عن عملية الرقمنة في الإدارات العمومية	107
أولا: عملية الرقمنة وجودة الخدمة في قطاع العدالة	107
ثانيا: عملية الرقمنة وجودة الخدمة في قطاع الجماعات المحلية	113
ثالثا: عملية الرقمنة وجودة الخدمة في مجال الخدمات الصحية	118
رابعا: عملية الرقمنة وجودة الخدمة في قطاع التعليم العالي	121
المبحث الثاني: معوقات وآليات تفعيل جودة الخدمة العمومية	126
المطلب الأول: المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة الخدمة العمومية	126
الفرع الأول: المعوقات الإدارية	127
الفرع الثاني: المعوقات القانونية والمالية	128
الفرع الثالث: المعوقات التقنية	131
الفرع الرابع: المعوقات البشرية	132
المطلب الثاني: آليات تفعيل جودة الخدمة العمومية	133
الفرع الأول: الآليات إدارية	124

الفرع الثاني:الآليات القانونية والمالية	135
الفرع الثالث: الآليات التقنية	138
الفرع الرابع: الآليات البشرية	138
خلاصة الفصل	141
خاتمة	142
الملاحق	145
قائمة المراجع	154
الملاحق	178
ملخص	182

الملخص

الملخص:

ينتظر المواطنون من الإدارات أن تقدم لهم خدمة ذات جودة تكثيف مع توقعاتهم واحتياجاتهم، وتعتبر جودة الخدمة العمومية هذه ضرورية لتعزيز ثقة الجمهور في المؤسسات الحكومة، خاصة وأن هذه الأخيرة كانت دائما محل انتقاد وتشكيك ومثقلة بالعديد من العلل، وحتى التشهير بها أصبح أكثر من الأمس، في مقابل شعور الإدارات بالقلق إزاء قدراتها المؤسسية والبشرية، مما جعلها تسعى إلى إعادة التفكير في سبيل ذلك سعت الجزائر إلى تحديث إداراتها العامة في ظل وجود مجموعة من المعوقات مختلفة من حيث طبيعتها، ومواجهة الرقمية لجعل الحياة أسهل للمستفيدين عن طريق اعتماد مجموعة من الآليات المختلفة والمتنوعة من أجل تحقيق جودة الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: المرفق العام، الإدارة العامة، الرقمنة، الجودة، المعوقات، الآليات.

Abstract

The administrations are expected by the nationals to provide them with quality services adapted to their expectations and requirements, due to the importance of these services to enhance the public confidence in the government institution, since the later was called in question, criticized, loaded with many bugs, as well astheir defamation which increase more than the past.

The administration concern about its institutional and human capacity prompting it to reconsider its role, and work methods, besides the enhancing of the quality culture to address the challenges.

To this effect, the State sought to modernize their public administrations under a variety of the setbacks by nature, and address a range of challenges perhaps the most important is the necessity to observe the digitization revolution in order to facilitate the beneficiaries' lives, through the adoption of the different and diverse mechanisms to achieve the quality of the public service.

Keywords : Public service -Public administration -Digitization -Quality -Obstacles -Mechanisms