

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم: القانون العام  
المرجع:.....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

دور الإدارة الالكترونية في تسيير الخدمات العمومية للمرفق  
العام في الجزائر

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

الشعبة: حقوق.  
التخصص: قانون اداري  
من إعداد الطالب(ة):  
تحت إشراف الأستاذ(ة):  
خليفة بن براهيم زهيرة  
أ/ دوبي بونوة جمال

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة)..... بن عودة نبيل.....رئيسا  
الأستاذ(ة)..... دوبي بونوة جمال.....مشرفا مقررا  
الأستاذ(ة)..... يحي عبد الحميد.....مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

نوقشت يوم: 2024/06/08

الجامعة  
الجزائرية  
العلمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
مصلحة الترخيصات  
الرقم: .....

## تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد: خليل بن عبد الله بن أحمد زهير الصفة: طالب  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 4.11.107390 والصادرة بتاريخ: 2024-04-08  
المسجل بكلية: الحقوق والعلوم السياسية قسم القانون العام  
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

حقوق الإدارة الإلكترونية في تسيير الخدمات العمومية  
للمصرف في العالم في الجزائر

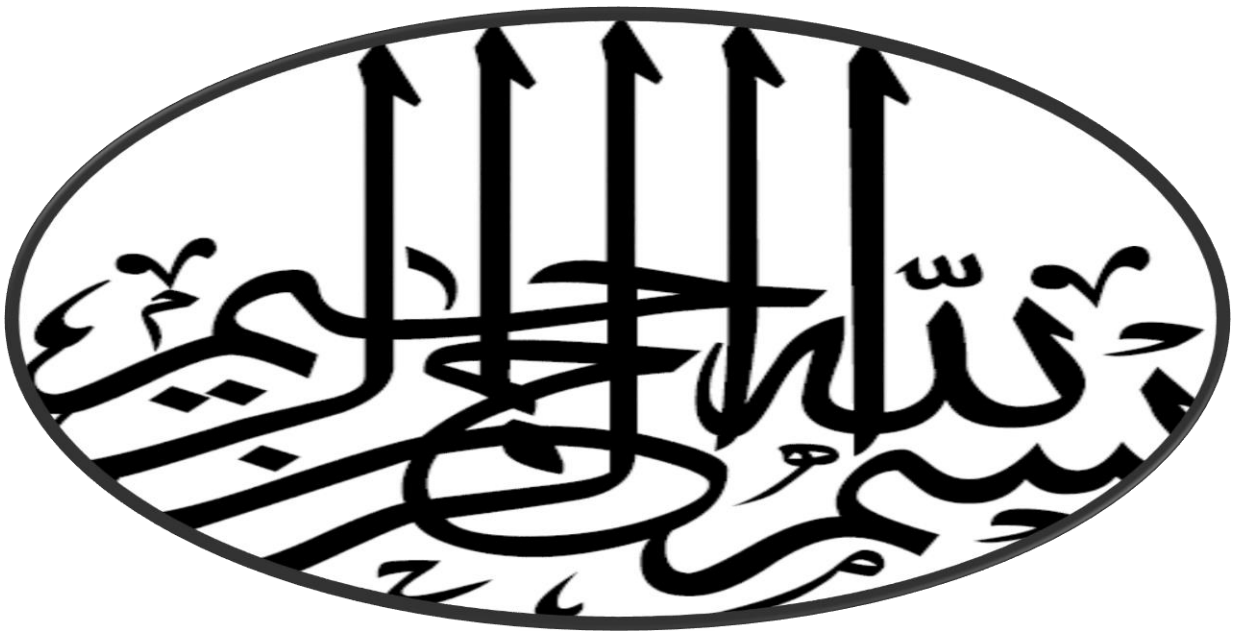
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

امضاء المعني



رئيس المجلس الشعبي البلدي

التاريخ: 2024-10-16



## الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه من كان يصنع من شقائه سعادتني إلى الذي كلما طلبت  
أعطاني مرتسا دون مقابل إلى سدي وموجهي ومسمل دريبي إلى الذي بطيبته وحذانه  
الوافر وعطائه بدون حدود وطلبه إلى ما أنا فيه إلى من انتظر ثمرة جسدي والذي  
مهما قلبت ووصفت لن أعطيه حقه  
أبي الغالي رحمة الله تعالى عليه

إلى التي ليس لها مثيل وإلى حبا في قلبها كبير والتي تحزن لحزني وتفرح لفرحي إلى  
التي يتمح صدرها حين تضيق بي الدنيا إلى التي شجعتني ولا تزال تشجعني على  
المواصلة الدرب فاستدققت أن تكون الجنة تحت أقدامنا حفظنا الله وأبقاها سدا لي  
أمي الحبيبة

وإلى من هو سر قوتي وسبب فرحتي وسندي في الحياة إلى من اقتسمت معي الحلو  
والمر

إخوتي الأعداء

إلى كل من علمني حرفه إلى كل من أضاءوا بعلمهم عقولنا أساتذتي الأفاضل أسأل الله  
أن يحفظهم ويرحمهم ويجعلهم نورا الأمة

## تشكرات

اللّٰهُ لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب الجنة اللعظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

فالحمد لله الذي أماننا وثبتنا لإتمام هذا البحث المتواضع حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "دوبي بونوة جمال" الذي لم يبخل علي بإرشاداته وتوجيهاته ونصائحه فله مني الشكر والاحترام. وأشكر كل من ساعدني في هذا البحث من قريب ومن بعيد ولو بكلمة طيبة.

الى كل هؤلاء أرجو من الله العزيز القدير أن يجزيهم عنا خير الجزاء

## قائمة المختصرات

باللغة العربية

ص: صفحة

ط: طبعة

د.ط: دون طبعة

ب.ن: بلد النشر

س.ن: سنة النشر

باللغة الأجنبية:..

p: p

I: ed

D.T.: Without a print

B.N.: Country of publication

SN: Year of publication

مقدمة

في ظل الانتشار الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغزو الفضاء الرقمي جميع مناحي الحياة ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية كآلية جديدة لتقريب الإدارة من المواطن الأمر الذي دفع دول العالم إلى التسابق نحو تطبيقها والاستفادة من ايجابياتها. والجزائر على غرار باقي الدول و في إطار سعيها إلى إصلاح مرافقها العمومية وتحسين نوعية خدماتها لم تكن بمنأى عن التوجه نحو تطبيق هذه الآلية كخطوة في سبيل عصنة الخدمة العمومية و تقريبها من المواطن الذي أرقه التسيير التقليدي للمرفق العام نتيجة الممارسات السلبية كالرشوة و البيروقراطية و الفساد الإداري.

و من هذا المنطلق شكلت الإدارة الإلكترونية أحد أهم المحاور الكبرى التي تواجه الدولة الجزائرية للوصول إلى خدمة فعالة ترقى إلى مستوى تطلع المواطن و طموحاته، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

### **ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالمرفق العام؟**

من هذا تأتي أهمية هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة وأن هذه الأخيرة تهدف إلى التحول نحو خدمة عمومية إلكترونية وهو أساس تحسين الخدمة العمومية، كما تظهر أهداف هذه الدراسة من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بمصطلح الإدارة الإلكترونية باعتباره مصطلح حديث ظهر إلى الوجود والنظر في مدى تجربة الجزائر في مجال تطبيق هذا المشروع و ذلك من خلال عرض بعض القطاعات التي استفادت من الإدارة الإلكترونية.



نحاول من خلال دراسة هذا الموضوع الوصول الى جملة من الأهداف منها إثراء الرصيد المعرفي والعلمي للقارئ بالمرتبة الأولى كون الموضوع مرتبط بالحياة اليومية في تعاملاته مع الإدارة، وإعطاء لمحة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية كمصطلح عصري حديث والإحاطة بهذا الموضوع في ميدان العلوم القانونية.

كذلك التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية ومفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومتطلبات تطبيقها و عوائق تطبيقها، والتعرف على دور إدارة الإلكترونية في سير المرفق العام.

ولقد دفعنا لاختيار الموضوع أسباب ذاتية تمثلت في رغبة وميول شخصي لدراسة الموضوع، وكذلك أسباب موضوعية وهو حداثة الموضوع واثراء المكتبة الوطنية بمراجع. لقد اعتمدنا في البحث على المنهج الوصفي من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والمرفق العام، وكذلك المنهج التحليلي في تحليل مختلف النصوص القانونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وارتأينا تقسيم البحث وفق الخطة الثنائية إلى:

**الفصل الأول: الاطار العام للإدارة الإلكترونية والمرفق العام**

**الفصل الثاني: تحسين الإدارة الإلكترونية أعمال موظفي المرفق العام والخدمة العمومية العامة**

## الفصل الأول: الاطار العام للإدارة الالكترونية والمرفق العام

**تمهيد:**

إن الخدمات العامة من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها حتى الآن وإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم تلك الخدمات هدفا لتحقيق رضا المواطنين والعملاء الاستقرار المجتمع بصفة عامة، وأدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور نمط جديد في الإدارة في ظل التنافس المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية لتحسين مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح عليه الإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية.

ولذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة للتطور الذي يشهده العالم لتلعب دورا كبيرا في تحسين الخدمات العامة من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات المختصة لتوفير تلك الخدمات من خلال سهولة اتصالها بالمواطن وسرعة الاستجابة ودقة الأداء.

**المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية**

لقد حظي مفهوم الإدارة الالكترونية باهتمام واسع، وهذا انعكس إيجاباً على التعريفات المقدمة لهذا المفهوم، فالإدارة التي هي أساسها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والاكسترنات التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والشركات والاعمال والمرافق العامة بشفافية وكفاءة وعدالة.

**المطلب الأول: تعريف وخصائص الإدارة الالكترونية**

نظراً للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد ان الإدارة الحديثة حالياً تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في انجاز أعمالها، وتحقيق أقل جهد وتكلفة، فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الالكترونية والذي له عدة تعاريف منها<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية**

عرفها الباحثين والمفكرين من قبل بعبارة تعريفات، حيث يمكننا تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين هي الإدارة والإلكترونية.

**تعريف الإدارة :** حسب هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال.

<sup>1</sup> : أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الالكترونية - الواقع والأفاق ،- مصر: مجموعة النيل العربية، 2006ص109.

الإلكترونية : يقصد بها عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال.

تعريف الإدارة الإلكترونية حسب نجم عبود هي العملية الإدارية القائمة على  
الإمكانيات المتميزة للأنترنات وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد  
للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

حسب أحمد محمد غيم هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال  
إستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة الكفاءة والفعالية.

حسب سليم القحطاني هي القدرة على إستخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال  
الإلكترونية والأنشطة عبر الأنترنيت والشبكات، وتقديم الخدمات آليا في أي مكان وزمان،  
مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء، سرعة تنفيذ وخفض التكلفة، توحيد وتبسيط الإجراءات  
وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل سليم.

حسب محمد سمير أحمد هي تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو  
أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية - الواقع والأفاق -، المرجع السابق، ص110.

<sup>2</sup> : عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات سبب عملية، مصر: المنظمة العربية 3 للتمية الإدارية، 2007ص.11.

قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية، كشبكة الإنترنت أو أي شبكة إتصال إلكتروني فيما بينها وبين المواطنين، ومؤسسات الأعمال المتعاملة معها ببسر وسهولة ودقة عالية بأقل تكلفة في أقصر وقت وأي مكان.<sup>1</sup>

نستج أن الإدارة الإلكترونية على أنها الإستغناء عن المعاملات الورقية وإخلاء المكتب الإلكتروني، عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة تقنيات الرقمية الحديثة.

و تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية : عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الإتصالات، صناع المعرفة، حيث تقع هذه الأخيرة في قلب تلك المكونات والتي تتمثل في الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

1- **عتاد الحاسوب** : يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمين الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي إلى أحدث العتاد الذي توصلت إليه الصناعة الحديثة في العالم لتحقيق :

<sup>1</sup> : عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات سيس عملية، المرجع السابق، ص12.

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛<sup>1</sup>

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجة وبرمجيات نظم المعلومات

2 - البرمجيات : البرمجيات هي مجموعة برامج مستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي

والإستفادة من الإمكانيات المختلفة<sup>2</sup>.

3- الشبكات : فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت،

الإكسترانت وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة و الإدارات الإلكترونية

4- صناع المعرفة : العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من مديرين ومحللين

للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد

الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى

ثقافة المعرفة من جهة أخرى

<sup>1</sup> : سعد غالب سين ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005، 22.

<sup>2</sup> : سعد غالب سين ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المرجع السابق، ص23.

نستنتج أن العمل بالإدارة الإلكترونية يتطلب عناصر (عتاد الحاسوب، البرمجيات،

الشبكات، صناع المعرفة ) يجب أن تتوفر لكي تحقق أهداف المؤسسة، حيث لا يمكننا أن

نتخلى عن إحدى هذه العناصر فكل منهما بدورها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة

العامة ومن أبرزها نخص بالذكر ما يلي:

1- إنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء

في تحديد الأهداف أو سياسات وان كانت سريعة التغير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة الهندرة إدارة المعرفة 1 الإدارة الإلكترونية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 323، 324.

<sup>2</sup> : حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن، ص52.



2- إنها إدارة بلا ورق :حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني البريد الالكتروني الرسائل

الصوتية ... الخ

3- إدارة بلا مكان :تتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد و

وصلات شبكة، نما مكان صغير محدود ويكفي الانترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة

لاستعاب موظفيها ومكائنها وا لاستعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح يكون مقرا لإدارة

كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى<sup>1</sup>.

4- إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن،

الموردين والأطراف الأخرى كما أنها تعمل وفق قاعدة 24/07 أي 24 ساعة في اليوم

وطول 7 أيام مباشر.

يتضح بأنها إدارة اختفت فيها الوثائق الورقية في المعاملات التجارية وتسليم

المنتجات الكترونيا بدون جهد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : مزهر شعبان العاني و شوقي جي جواد، الإدارة الالكترونية، الأردن: دار الثقافة، 2014 ص 187.

<sup>2</sup> : مزهر شعبان العاني و شوقي جي جواد، الإدارة الالكترونية، المرجع السابق، ص188.

5- السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على

مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة.

6- جلب المواطنين: و خاصة لدى جيل الشباب الذي تعود استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزء مهما من روتين حياتهم.

7- الادارة الالكترونية إدارة مرنة : يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها ، متعددين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

تتميز الإدارة الالكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة في تسير العمل

الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : مختار حماد، ثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،2007، ص.42.

## المطلب الثاني: وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تشمل جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال نحو الأفضل<sup>1</sup>.

## الفرع الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المقومات أو المتطلبات والتي يجب توافرها من أجل ضمان تطبيق ناجح إلا أن هذه المتطلبات لا تكتمل إلا من خلال وضع خطوات كفيلة بضمان عملية التحول ونجاحها والتي يجب أن تكون بدورها مدروسة بعناية، هذا بالإضافة إلى بيان وتعداد التقنيات والأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : مختار حماد، ثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، المرجع السابق، ص55.  
<sup>2</sup> : محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء، 2011، ص291.

## أولاً: المتطلبات التشريعية

ذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق، عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص الفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

إذ لابد على الدول من إصدار تشريعات وما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، فالبدء بالتعامل عن طريق الشبكات قبل اصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها سيفتح المجال لبعض الأشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القشاء على ثقة العاملين في الإدارة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل.

<sup>1</sup> : محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، المرجع السابق، ص292.

كما تم إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية<sup>1</sup>.

### ثانياً: المتطلبات السياسية

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز

---

<sup>1</sup> : نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر ، 2012، ص154.

العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، إذ تمثل مبادرة الإدارة

الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج

التي رادة لدى القيادة، حيث إنطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ

سرعان ما تحولت إلى واقع ملموس عبر برامج عمل يقوم على نقاط منها:<sup>1</sup>

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية من أجل تعزيز

مستويات الكفاءة والفعالية.

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات

- إبتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية اعتماداً على

أحدث التقنيات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، المرجع السابق، ص155.

<sup>2</sup> : عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة - ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013 ص 66.

- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل

الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة أوراق وبدون طابور.

- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

- توعية المجتمع بدون التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام

الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المتطلبات البشرية

إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الفاعل

والأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحليين

للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الإستراتيجي لعناصر الإدارة

الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في

<sup>1</sup> : عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، المرجع السابق، ص67.

التعامل مع الحاسب وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها أو التعامل

مع برامج وأساليب حماية البيانات وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية.<sup>1</sup>

هذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية

اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر تنظيمات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومما لا شك

فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة

الإلكترونية مما يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة

الإلكترونية، وفي الرفح من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين

أو الموجودين سابقا على رأس العمل مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة ويسهم بدرجة

كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن الإدارات من تحقيق

أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : سمية بن طراد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر ، قائمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015، ص 34.

<sup>2</sup> : سمية بن طراد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، المرجع السابق، ص35.



## رابعاً: المتطلبات التقنية

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة وتمثل رؤية الملك عبد الله الثاني عربياً إحدى الإستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية.<sup>1</sup>

تختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية بأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010، ص، ص49.

<sup>2</sup> : كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برمج الماجستير إدارة الأعمال، 2008، ص 37.

## الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية

لقد اختلفت آراء الباحثين حول أهداف الإدارة الالكترونية حيث حصلها البعض وذكر

بأنها تتمثل في:

- تقليل تكلفه الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات
- قديم الخدمات لدى المستفيدين بصوره مرضية خلال 24 ساعة في اليوم و طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية مختلف المناسبات الدينية والوطنية
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات
- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به
- إن أهداف الإدارة الالكترونية عديدة وكلها تنصب في زيادة الكفاءة والفعالية من جهة وتخفيض تكاليف من جهة أخرى<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، المرجع السابق، ص38.

- تطوير عمل الإدارة والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الدارة التقليدية مثل

الأوراق والأقلام بأدوات إلكترونية أجهزة الحاسوب

- تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين ومن جهة والعملاء والمستفيدين من جهة أخرى

من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها واعطاء دعم اكبر في مراقبتها

- -تجميع البيانات من مصدرها الأصغر لصورة موحدة

- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها

ما يمكن قوله إن الإدارة الالكترونية تسعى وتهدف دائماً إلى معالجة القضايا من

خلال تحسين الخدمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>: عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرض، جامعة ياف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، ، 2010 ص71.

### المبحث الثاني: مفهوم المرفق العام

تعتبر فكرة المرفق العام بمثابة الأساس الذي قامت عليه نظرات ومبادئ القانون الإداري، لكونها مظهراً رئيسياً من مظاهر تدخل الدولة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، فههي أوسع هذه المظاهر نطاقاً وأبعدها مدى.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف وخصائص المرفق العام

إن اصطلاح المرفق العام له مدلولان مختلفان فقد يقصد به المدلول العضوي أو الشكل، أي المنظمة التي تتولى مهمة إشباع حاجة عامة وقد يقصد به أيضاً المدلول المادي أو الموضوع أي الخدمة ذاتها التي تؤدي للجمهور أو النشاط الذي يمارس لتحقيق النفع العام وسد الحاجة العامة للأفراد.<sup>2</sup>

وقد انعكس وجود مدلولان للمرفق العام إلى اختلاف الفقه في تعريفه وتباين تلك التعريفات، ولكنها بالمحصلة تندرج في اتجاهان رئيسين : الأول يأخذ بالمدلول العضوي للمرفق العام ويرجح عنصر السلطة العامة ، فيما الآخر يأخذ بالمدلول المادي ويرجح عنصر الخدمة أو موضوع النشاط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : هاني علي الطهراوي ، القانون الإداري ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة خامسة ، الأردن ، سنة 2004 ، ص164.

<sup>2</sup> : هاني علي الطهراوي ، القانون الإداري، المرجع السابق، ص165.

<sup>3</sup> : عصام علي الدبس ، القانون الإداري ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة اولى ، الاردن ، سنة 2014 ، ص235.

## الفرع الأول: تعريف المرفق العام

### أولاً: المعيار العضوي

يولي أنصار المعيار العضوي المرفق العام أهمية خاصة لعنصر السلطة العامة فقد عرفه الأستاذ هو ريو " المرفق العام هو منظمة Organisation تجمع مجموعة من العناصر البشرية المادية المالية، القانونية لهذا يقر المرفق العام وسيلة من الوسائل التي تلجأ إليها السلطات الإدارية لإشباع حاجة جماعية بصورة منظمة.<sup>1</sup>

لذا قيل أنه يشترط لاعتبار نشاط معين مرفقا معينا أن يتولاه شخص معنوي عام بهدف تحقيق منفعة عامة لأفراد، كما قيل أيضا أن المرفق العام هو عبارة صورة من صور النشاط الإداري يتولى بمقتضاه شخص معنوي عام إشباع حاجات جماعية، ولقد بلغ حماس أنصار المعيار العضوي لعنصر السلطة العامة، أقصاه عند الأستاذ Benoit حين عرفه يعتبر من بأن روح السلطة وجوهرها.<sup>2</sup>

لا شك أن التعريف السابق يسمح بدمج المرفق العام في دائرة التنظيم الإداري القائم في الدولة، خصوصا أن الإدارة المرفق هو جهاز إداري عادي كبقية الأجهزة الإدارية الأخرى لكن يرد على هذا التعريف مأخذين:

<sup>1</sup> : علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، طبعة 4101 ، الجزائر ، ص8.

<sup>2</sup> : علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري، المرجع السابق، ص9.

أولهما: أنه يخالف الواقع العملي: إذ نشهد بعض الأشخاص العامة الإدارية تمارس نشاطات بأي حال من الأحوال مرافق عامة ناهيك عن أن تحقيق المنفعة العامة لم تعد حالياً حكراً  
 تع على الدولة ودوائرها، بل أصبحنا نرى مشروعات خاصة تستهدف وتسعى إلى تحقيق  
 المنفعة العامة.<sup>1</sup>

ثانيهما: أنه يخالف الاجتهاد القضائي في فرنسا والأردن اللذين اعترف صراحة بأن النشاط  
 التنظيمات المهنية يعتبر مرفقاً عاماً، وبناء على ذلك توجه الفقه نحو المدلول الموضوعي.

### ثانياً: المعيار الموضوعي

يولي أنصار المعيار الموضوعي عند تعريف المرفق العام أهمية خاصة لعنصر  
 النشاط نفسه وما ينطوي عليه من نفع عام، فقد عرفه الأستاذ Duguít انه: " هو كل نشاط  
 يجب أن ينظمه ويتولاه الحكام لأن الاضطلاع بأمر هذا النشاط لتحقيق التضامن الاجتماعي  
 وتطوره بحيث لا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا بتدخل السلطة الحاكمة"، لذا يعد المرفق  
 العام نشاطاً تزاوله وتمارسه هيئة عامة بهدف إشباع حاجة جماعية.<sup>2</sup>

كما عرفه الأستاذ لوبادير هو "النشاط الذي تباشره السلطة العامة بقصد الوفاء بحاجة  
 ذات نفع عام" مستندا في ذلك إلى موقف القضاء الإداري الفرنسي، كما عرفه الدكتور  
 محمد فاروق عبد الحميد انه: " كل نشاط يباشره شخص عام بقصد إشباع حاجات عامة.

<sup>1</sup> : محمد الصغّير بعلي، القانون الإداري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الجزائر ، 2013، ص 206.

<sup>2</sup> : محمد جمال مطلق الذنّبات ، الوجيز في القانون الإداري ، الدار العلميّة الدوليّة للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة أولى الاردن ، سنة 2003 ، ص 140.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة الذكر أنها اعتبرت المرفق العام نشاط أو خدمة لإشباع حاجة عامة في حين لم يذكر الهيئة أو الجهة التي تقوم بهذا النشاط سواء كانت هيئة عامة خاضعة للقانون العام أو هيئة خاصة خاضعة للقانون الخاص .

ونظراً لأن المشروع الهادف إلى تحقيق الصالح العام ليس دائماً وحتماً من المشاريع التي تقوم الإدارة بإنشائها من ناحية، كما أن المشروعات الإدارة لا تهدف كلها إلى النفع العام من ناحية أخرى مثل إدارتها للأموال الخاصة ولهذا فإن المعيار الموضوعي لم يوفق في تعريفه للمرفق.<sup>1</sup>

### ثالثاً: المعيار المختلط

يجمع هذا الاتجاه بين الاتجاهين السابقين العضوي والموضوعي على أساس أن المرفق العام يقوم على مجموعة من العناصر المستمدة بعضها من الرابطة العضوية بين المشروع والإدارة، وبعضها الآخر مستمد من مضمون النشاط الذي يمارسه المشروع ولا يمكن الاعتماد على أحد هاذين العنصرين دون الآخر لتحديد المدلول الصحيح للمرفق العام.<sup>2</sup>

فيعرفه بعض الفقهاء منهم رولن بان المرفق هو: " مشروع ذو نفع عام، خاضع للهيمنة أو الإدارة العليا للحكام، ويهدف على إشباع حاجات عامة للجمهور، بسبب عدم

<sup>1</sup> : محمد جمال مطلق الذنّبات ، الوجيز في القانون الاداري ، المرجع السابق، ص141.

<sup>2</sup> : ناصر لباد ، الأساس في القانون الاداري ، دار المجدد للنشر والتوزيع ، طبعة اولى ، الجزائر ، ص150.

كفاية أو عدم وجود مشروعات خاصة تحقق هذه الأغراض، ويخضع لحد أدنى من القواعد

الخاصة أي لنظام قانوني خاص واستثنائي.<sup>1</sup>

أما الدكتور سليمان محمد الطماوي فقد عرفه: بأنه " مشروع يعمل باطراد وانتظام،

إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور، مع خضوعه لنظام قانوني معين "

بالنسبة للفقهاء الجزائريين فإن الأستاذ عبد الصمد عبد ربه عرفه: "كل نشاط تقوم الإدارة به

العامة وتعهد به لأحد الأفراد ليتولى إدارة تحت إشرافها ورقابتها بقصد إشباع حاجة عامة

للجمهور على وجه منظم ومطرد"، كذلك الأستاذ عمار عوايدي في تعريفه للمرفق العام

نجد انه دمج بين المعيارين العضوي والموضوعي بأنه: " كل مشروع تديره الدولة بنفسها

أو تحت إشرافها ورقابتها بقصد تحقيق المصلحة العامة".<sup>2</sup>

ونحن بدورنا نؤيد هذا الاتجاه ونتفق مع هذا المعيار المزدوج في تعريفه للمرفق العام

لأنه جمع بين المعيارين العضوي والموضوعي ليعطينا تعريف واضحاً المتمثل في: "

المرفق العام هو كل نشاط تضطلع به الإدارة بنفسها أو بواسطة الأفراد عادييين تحت إشرافها

و رقابتها بقصد تحقيق النفع العام للجمهور".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : ناصر لباد ، الأساسيّ في القانون الإداري، المرجع السابق، ص151.

<sup>2</sup> : عليّ محمد بدر ، القانون الإداري ، دون دار نشر ، دون طبعة ، بغداد ، سنة 1993، ص132.

<sup>3</sup> : عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، جسور للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، سنة 2014،

ص304.



## الفرع الثاني: عناصر المرفق العام

تتجسد عناصر المرفق العام فيما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: أن ينشأ المرفق العام لصالح العام

بمعنى أن يتضمن مشروع ذو منفعة عامة، بحيث يهدف لسد حاجات عمومية مشتركة، وتقديم خدمات عامة للمواطنين سواء كانت مادية كالنقل، التزويد بالماء والكهرباء والغاز....أو كانت معنوية كمرفق الأمن والدفاع، ومن أهم النتائج المترتبة على هذا العنصر هيا مجانية المرافق العمومية.

### ثانياً: المرفق العام ينشأ من طرف الدولة

أهم ما يميز المرفق العام أنه ينشأ من طرف الدولة، فيتم انشاء المرافق العامة الوطنية من طرف الإدارة المركزية، أما المرافق العامة المحلية فتنشأ من طرف الإدارة المحلية ( الولاية والبلدية)، ولقد تقرر ذلك باعتبار الدولة هي المخول لها تقدير المصلحة العامة، وما اذا كانت هناك حاجة أم لا، ومنه فإن المرافق العمومية لا تنشأ من طرف الخواص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الاداري ، المرجع السابق، ص305.

<sup>2</sup> : رزاق خيرة ، المرفق العمومي في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سعيّدة ، 2013/2014 ، ص26.

### ثالثا: أن تخضع المرافق العامة في ادارتها للسلطة العامة

يتم إدارة وتسيير المرافق العمومية من طرف الجهة التي تنشئها الدولة أو الجماعات المحلية، ويكون ذلك إما بنفسها أو من طرف الخواص، مع احتفاظ الدولة في هذه الحالة بسلطة الاشراف والرقابة.<sup>1</sup>

### رابعا: خضوع المرفق العام لنظام قانوني متميز

تخضع المرافق العامة لنظام قانوني يختلف عن النظام القانوني الذي تخضع له المشروعات الخاصة، ويتجسد ذلك من خلال وجود بعض المبادئ العامة المشتركة التي تحكم مختلف المرافق العمومية، كما يخضع الأشخاص العاملين بالمرفق العام لقانون الوظيفة العمومية، وتعتبر القرارات الصادرة قرارات إدارية، كما تعتبر العقود المبرمة عقودا إدارية الى جانب اختصاص القاضي الإداري وهذا كأصل.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ المرفق العام

#### الفرع الأول: المبادئ التقليدية للمرفق العام

#### أولا: مبدأ المساواة المنتفعين أمام المرفق

<sup>1</sup> : رزاق خيرة ، المرفق العمومي في الجزائر، المرجع السابق، ص27.

<sup>2</sup> : ضريفة نادية ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية، اطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بن عكنون ، جامعة الجزائر 1، 2012/2011، ص39.

إن مبدأ المساواة أمام المرافق العامة هو امتداد للمبدأ العام هو مساواة الأفراد أمام القانون، والذي بات يمثل اليوم حقا من حقوق الإنسان وحقا دستوريا أعلنت عنه مختلف الدساتير، ويترتب على هذا القول نتائج تتمثل في مبادئ فرعية هي المساواة المنتفعين من خدمات المرفق والمساواة في الالتحاق بالوظائف العامة.<sup>1</sup>

يقضي هذا المبدأ وجوب معاملة المرفق لكل المنتفعين معاملة واحدة دون تفضيل البعض على البعض الآخر لأسباب تتعلق بالجنس أو اللون أو الدين أو الحالة المالية وغيرها، ويعود سر إلزام المرفق بالحياد بعلاقته بالمنتفعين إلى أن المرفق تم إحداثه بأموال عامة بغرض أداء حاجة عامة، ومن هنا تعين عليه أن لا يفاضل في مجال الانتفاع بين شخص وشخص وفئة وأخرى ممن تتوفر فيهم شروط الانتفاع من خدمات المرفق العام.

لا يتنافى هذا المبدأ مع سلطة المرفق العام في فرض بعض الشروط التي تستوجبها القوانين والتنظيمات كالشروط المتعلقة بدفع الرسوم أو إتباع بعض الإجراءات أو تقديم بعض الوثائق، وعلى ذلك لا يعد انتهاكا للمبدأ المذكور أن تشترط مؤسسة سونلغاز على

<sup>1</sup> : ضريّف ناڨية ، المرفق العام يّين ضمان المصلحة العامة وهدف المردوئية، المرجع السابق، ص40.

المنتفع وثيقة تتعلق بالعقار موضوع الخدمة لتتأكد من توافر الشروط التقنية البناء الغير

فوضوي.<sup>1</sup>

كما لا يعد المبدأ انتهاكا لمبدأ المساواة أن تفرض إدارة الخدمات الجامعية على

الطلبة الراغبين في الحصول على غرفة بالأحياء الجامعية أن يقدم هؤلاء ما يثبون به

إقامتهم العائلية على بعد مسافة حددها التنظيم لا يعد انتهاكا للمبدأ أن تفرض مبالغ مالية

معينة لقاء الانتفاع بالخدمات.<sup>2</sup>

لقد أولت المنظومة القانونية الوطنية في الجزائر مكانة هامة لمبدأ المساواة في

خدمات المرافق العامة، دلت عليه مختلف النصوص القانونية ابتداء من دستور 1963.

فتم النص عليه ضمنا في دستور 1963 في المادة<sup>3</sup> 12 منه والتي تنص: " لكل

المواطنين من الجنسين نفس الحقوق ونفس الواجبات"، ولعل السبب في ذلك راجع الى

الفلسفة الثورية التي كانت راسخة في ضمير الأمة، أما في دستور 1976 فقد نص صراحة

<sup>1</sup> : ثابت عبد الرحمان إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، دون بلد النشر، 2012، ص445.

<sup>2</sup> : ثابت عبد الرحمان إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 446.

<sup>3</sup> : المادة 12 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1963.

على المبدأ في المادة 139<sup>1</sup> التي تنص على تضمن الحريات الأساسية وحقوق الانسان والمواطنين".

" يلغى كل تمييز قائم على أحكام مسبقة تتعلق بالجنس أو العرق أو الحرف".

وقد كرس هذا النص الدستوري صراحة مبدأ المساواة، فالمساواة المقصودة هي

المساواة القانونية التي لا تكون الا بين الأفراد الموجودين في نفس المركز القانوني.

وفي نفس الاطار جاء دستور 1989<sup>2</sup>، الذي انصب تركيزه على الحريات الفردية

والحقوق السياسية، نظرا لكونه جاء في ظروف أرادت فيه الحكومة إزالة الاتجاه الاشتراكي

للدولة، وتبني النظام الرأسمالي الذي ينعش الحقوق السياسية والفردية، حيث نجده قد أكد

على هذا المبدأ من خلال المادة 28 منه والتي تنص<sup>3</sup> على " كل المواطنين سواسية أمام

القانون ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود بسببه الى المولد أو العرق أو الجنس أو الرأي

<sup>1</sup> : المادة 39 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1976.

<sup>2</sup> : دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1989.

<sup>3</sup> : المادة 28 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2020.

أو أي شرط أو ظرف آخر، شخصي أو اجتماعي"، ولقد أشارت هذه المادة صراحة على المساواة بين المواطنين.

وأبقى المؤسس الدستوري على موقفة بخصوص سواء أمام المرافق العامة أو عموما في التعديل الدستوري لسنة 2020 حيث ظهر ذلك في نص المادة 127<sup>1</sup> منه " تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات، وبدون تمييز..".

والملاحظ أن هذه المادة ركزت على مبدأ المساواة أمام المرافق العمومية بالتحديد وجاءت بعدها المادة 37 منه " كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولهم الحق في حماية متساوية، ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه الى الولد أو العرق، أو الجنس أو الرأي أو أي شرط أو ظرف اخر، شخصي أو اجتماعي"، وهي نفس المادة متكررة في الدساتير السابقة تحمي مبدأ المساواة أمام القانون تحت أي ظرف أو شرط كان.

<sup>1</sup> : المادة 27 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2020.

وكذلك ضمن المادة 02/82 منه<sup>1</sup> " كل المكلفون بالضريبة متساوون أمام الضريبة"،

ومن المستجد فيما يخص هذا المبدأ قام دسترة بعض الحقوق التي كانت تعتبر ضمن

الحقوق الكمالية كالحق في الاستفادة من الثقافة بشكل متساو المادة 02/76 من التعديل

الدستوري<sup>2</sup> 2020 هذا الى جانب القوانين التي وجب أن تساير أحكام الدستور في ضرورة

تطبيق هذا المبدأ، كقانون الوظيفة العمومية، قانون الصفقات العمومية....الخ.

إضافة الى الدستور، يجد مبدأ المساواة في خدمات المرفق العام أساسه القانوني،

وفي مختلف القوانين، حيث كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص نذكر

منها:

- القانون الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 2006: حيث كرس هذا المبدأ في المادة 27

من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة

<sup>1</sup> : المادة 02/82 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2020.

<sup>2</sup> : عبد الكريم عاشور ، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة المركزية والجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010/2009، ص41.

العمومية<sup>1</sup> بقولها: " لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية"، فهذا النص باستعماله لعبارة " لا يجوز التمييز"، فإنه يشير الى المساواة بين الموظفين لأن عدم التمييز هو أحد آثار مبدأ المساواة.

- في قانون الصفقات العمومية: وفي نفس الاطار جاء المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن قانون الصفقات العمومية، الذي انصب تركيزه على مبدأ المنافسة، والمساواة بين المترشحين، حيث نصت المادة 05<sup>2</sup> منه بقولها: " لضمان نجاعة الطلبات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام يجب أن تراعى في الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المترشحين وشفافية الإجراءات..."، جعلت هذه المادة المساواة هو المعيار الأساسي في المعاملة بين المترشحين، عن طريق تطبيق مبدأ

<sup>1</sup> : حمزط سهام ، تحسّين الخدمة العموميّة في الجزائر ، مذكرة لثليل شهادة الماستر ف الحقوق تخصص قانون اداري ، كلية الحقوق والعلوم السّاسيّة ، جامعة محمد بوضّاف- المسّلية، 2016/2015، ص61.

<sup>2</sup> : المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن قانون الصفقات العمومية.



المنافسة والتي تعني إعطاء الفرصة لكل من تتوفر فيهم شروط المنافسة ليتقدم بعرضه

للإدارة المتعاقدة، وبذلك يتحقق مبدأ المساواة بين المترشحين.<sup>1</sup>

### ثانيا: مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد

مفاد مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام وباضطراد، هو أن المرفق العام يجب أن

يستمر سيره مهما كانت الظروف، ذلك أنه مادامت المرافق العامة تنشأ لإشباع حاجات

الأشخاص، فمن الطبيعي ألا يكون هناك انقطاع في نشاط المرفق، و إلا أثر ذلك سلبا

على تلبية مطالب المنتفعين لاسيما، وأن هناك من المرافق العامة ممن تتطلب الدوام في

خدماتها، فالمنتفع من خدمات المرفق يجب أن يتم التكفل به باستمرار، ويترتب على تطبيق

قاعدة دوام سير المرفق العام بانتظام وباضطراد.<sup>2</sup>

### ثالثا: مبدأ مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير

<sup>1</sup> : حمزط سهام ، تحسّين الخدمة العموميّة في الجزائر ، المرجع السابق، ص62.

<sup>2</sup> : عبدالجبار بابّي ، ترقية المرفق العام في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظّم سياسي وإداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسيّة ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2017، ص22.

إن المرافق العامة تخضع لقوانين وتنظيمات وهذه القوانين والتنظيمات منها ما يحكم المرفق العام من حيث تنظيمه وهيكلته، ولا يقتصر التغيير على القواعد المنظمة للمرفق، بل يمتد أيضا لأسلوب إدارته فيجوز تغيير أسلوب الإدارة من الإدارة المباشرة إلى المؤسسة العامة، وللمرفق أيضا أن يفرض رسوما لقاء الخدمات التي المؤسسة العامة إلى الشركة المختلطة يقدمها أو أن يخفض من هذه الرسوم إذا رأى في ذلك مصلحة، ولا يجوز لأي كان الاحتجاج على هذا التغيير.

ولقد أكد القضاء الإداري في مصر هذا المبدأ بقوله " من المسلم قانونا أن للجهة الإدارية سلطة وضع الأنظمة التي تتولاها سيرا منتظما ومنتجا وكذلك لها تعديل هذه الأنظمة بما تراه متققا مع الصالح العام دون أن يكون لأحد من الناس الادعاء بقيام حق مكتسب في استمرار نظام معين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون ، دار المغرب الاسلام ، بيروت ، سنة 1988 ، ص134.

وبناء على هذا المبدأ إذا غيرت الإدارة في نظام المرفق من أسلوب إلى آخر فليس

للموظفين التمسك بالنظام القديم الذي كان يحكمهم، كما أنه ليس من حق المنتفعين التمسك

بمجانبة الخدمة خاصة إذا غيرت الإدارة الأسلوب من طريقة الاستغلال المباشرة إلى أسلوب

المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المبادئ الحديثة للمرفق العام

#### أولاً: مبدأ جودة المرفق العام

لم يتفق على مفهوم محدد لمصطلح الجودة في علم الإدارة والاقتصاد، وهذا المبدأ

لم يجد له في الفقه والقانون العام تعريفاً أو تحديداً لجودة الخدمة التي تقدمها المرافق العامة،

وذلك راجع إلى أن مفهوم الجودة يمكن أن يحتمل العديد من المعاني بالنظر إلى الجهة

التي تستخدمها أو الفرد الذي يتلقى الخدمة، ولا يمكن حصر تعريف الجودة في دائرة ضيقة

بل هناك أبعاد مختلفة تشمل مفاهيم فنية وإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، المرجع السابق، ص135.

<sup>2</sup> : يوسف الجابري، آليات ترقية نشاط المرافق العمومية بالجزائر، مذكرة لتأهيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص إدارة عامة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2017/2018، ص82.

يقصد بالجودة حق المنتفع من خدمات المرفق العام في الحصول على أفضل الخدمات وأجودها نظير أفضل الأسعار، وبالتالي نجد أن هذا المبدأ يرتبط ارتباطا وثيقا بمبدأ الشفافية، كما يرتبط كذلك بمبدأ القابلية للتطور والتكيف، ذلك أن التكيف والتطور يكون أساسا من أجل تطوير الخدمات المقدمة من المرفق العام.<sup>1</sup>

اذن مفهوم الجودة لا يقتصر على الخدمات التي تقدمها المرافق العامة فقط، بل لابد أن تكون الجودة هي أساس المرافق العامة، فيمتد ذلك من طريقة اختيار الموظفين في المرافق العامة، حيث تحكم هذه الأخيرة مبادئ ضابطة لحسن اختيار الموظف العام كرسها المشرع الجزائري كمبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة ضمن المادة 67 من التعديل الدستوري 2020، ومبدأ جدارة والاستحقاق في تولي الوظيفة العمومية والذي يقضي بأن يتم اختيار الموظف الكفاء مما يضمن الاستمرار في الوظيفة العمومية والاستفادة من امتيازاتها، إضافة الى وجوب اعتماد طرق اختيار تضمن تحقيق مبدأ المساواة والجدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : يوسف بالجباري، آليات ترقية نشاط المرافق العمومية بالجزائر، المرجع السابق، ص83.

<sup>2</sup> : فرحات نوران، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الدولي الأول حول التحولات الجديدة لإدارة المرفق العام في الجزائر، جامعة المدية، 11/10 أكتوبر 2014، ص04.

واستخدام وسائل الفنية والإدارية ذات الجودة العالية والمشرع الجزائري في هذا السياق

يسعى الى عصرنة الإدارة لتتماشى مع التطور الحاصل في العالم والتكنولوجيا- الإدارة

الإلكترونية، حيث أن أساليب الإدارة الحديثة تساهم في إعطاء خدمة ذات جودة عالية يشعر

بها متلقي الخدمة، فما الخدمة ذات الجودة العالية إلا نتيجة عمليات متسلسلة تتسم بالجودة

في المرافق العامة.<sup>1</sup>

ومما سبق يتضح أن معيار الجودة يحدده الشخص المستفيد من خدمة المرفق العام،

حيث نعني بالجودة النتيجة التي يلمسها المنتفعين من الخدمة سواء من ناحية سرعة تلبيةها

ومواصفاتها جودة العمل وكذا مقدمي الخدمة وأسلوب تقديمها جودة النظام والموارد البشرية.

تعبر الجودة عن هوية بلد أو حضارة من خلال الخدمات المقدمة، والتي تمثل المرأة

من جودة النظام الاجتماعي والأخلاقي الذي يسود المجتمع ونوعية حياة العمل فيه، فهي

<sup>1</sup> : بن الطيب مبارك ، الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر ، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - آفاق ، جامعة محمد بوضياف - المشيلة، 27/26 نوفمبر 2018، ص05.

تعني المزايا التي يجب أن تتوفر في الخدمات، وبالنتيجة من الطبيعي أن تكون تلك المزايا

تجذب العملاء اليها، وتضاعف رغبتهم في هذا الخدمات في طور المنافسة الموجودة.<sup>1</sup>

وقد احتلت إدارة الجودة أهمية بالغة منذ نهاية القرن العشرين وعلى كل الأصعدة

لأنها تمثل نقلة جديدة في مبادئ وقيم الإدارة، ويمكن أن تقدم حولا لمشكلات المجتمعات

في مجالات الحياة كافة.<sup>2</sup>

فمن غايات هذا المبدأ أنه يسعى الى تحقيق رضا المستهلك واعطاء صلاحيات

للموظفين، حيث يستطيعون اتخاذ قرارات دون أي تعقيد لتحقيق عوائد أفضل، فضلا عن

تخفيض الكلفة، ويقوم نظام الجودة على نظام شامل لا يقتصر على مستوى معين، بل يبدأ

من أدنى مستوياتها ويهدف أساسا الى التحسين المستمر للعمليات والخدمات من أجل

تحقيق رضا المستفيد.

ومنه يمكن القول بأن أهمية الجودة تكمن في أنها أسلوب اداري ابتكاري، يتم اعتماده

لتحسين سمعة المؤسسة، أو المرفق العام، بالارتكاز على ثلاث عناصر هي:

- تحقيق رضا المستهلك المنتفع من خدمات المرفق العام

- تحسين علاقات بين الموظفين العموميين في المرفق العام

<sup>1</sup> : سليمة غزلان ، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري ، أطروحة دكتوراه في الحقوق ، فرع القانون العام ، كلية الحقوق ، جامعة بن عكنون - الجزائر ، 2010/2009 ، ص54.

<sup>2</sup> : محمد فؤاد عبد الباسط ، القانون الإدارة، دار الفكر الجامعي، مصر ، سنة ،2000 ص313.

- استمرار تحسين وتطوير الجودة بمعاييرها.<sup>1</sup>

### ثانيا: مبدأ حياد المرفق العام

يعد مبدأ الحياد نتيجة مباشرة لمبدأ المساواة، حيث يضمن الحياد الولوج الحر لجميع المنتفعين للمرفق العام دون تمييز، وهو ذي صلة وطيدة بطبيعة دولة القانون، ويجب أن يلازم الحياد الأنشطة اليومية للمرفق العام، حيث تجسده نزاهة أعوان الإدارة، وحظر كل أشكال التمييز مهما كانت<sup>2</sup>.

### ثالثا: مبدأ النجاعة والثقة

يفرض مبدأ النجاعة والثقة أن يتصرف الجميع، وفي كل الظروف، على أساس أنهم شركاء مخلصون لبعضهم البعض، فللمنتفع من خدمات المرفق العام الحق في الأمن القانوني في علاقته مع الإدارة، كما يجب أن تكون طريقة عمل المرفق العام محددة بوضوح، وأن يحاط المنتفعون علما بالقواعد الجديدة التي ينشئها المرفق.

حتى يمكنهم التكيف معها في أفضل الظروف، ومن عامل الثقة كذلك، أن يعترف المرفق بأخطائه ويسعى إلى تصحيحها، وذلك بتعويض المتضرر عند الاقتضاء، وأن يسعى لتنفيذ الأحكام الصادرة ضده طواعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : ابتسام مراح، تسيير المرفق العام، دار بمقيس، الجزائر، 2010، ص16 17،

<sup>2</sup> : محمد رضا جناح، القانون الإدارة، ط2، مركز النشر الجامعي، تونس، 2008، ص. 222.

<sup>3</sup> : محمد رضا جناح، القانون الإدارة، المرجع السابق، ص223.

## رابعاً : مبدأ حرية المنافسة والشفافية

يعد مبدأ الشفافية من أهم المبادئ التي تتبعها الإدارة في سبيل تحقيق الحكم الرشيد، وعرفت الشفافية على أنها: "مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديداً ومنهجياً في توفير المعلومات، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة معلومة للجميع من خلال النشر في الوقت المناسب، وقد عرفت كذلك بأنها: "أحد أهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم وكلما كانت الشفافية موجودة وواضحة كان الحكم جيداً والاستقرار محققاً.<sup>1</sup>

والشفافية هي واحدة من أهم المبادئ الأساسية للمرفق العام، فهو يحفظ الثقة في البيئة القانونية، ويعود الاختلاف في تعريف مبدأ الشفافية إلى طبيعة الجهات الصادرة عنها، فكلما كانت الجهة المختصة في مجال معين جاء تعريفها ضيقاً يتماشى ونطاقها، وكلما وسع المجال كان التعريف أوسع.

حيث عرفها الدكتور سامي الطوخي بمعناها الضيق أنها التزام الإدارة باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها ومداولاتها وإعلان الأسباب الحقيقية والقانونية الدافعة لها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : حسناء قميل، المرفق العام بين الضرورة والتحديث وتحديات الواقع القانوني الجديد، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر، بسكرة، -2014، 2015 ص.36.

<sup>2</sup> : حسناء قميل، المرفق العام بين الضرورة والتحديث وتحديات الواقع القانوني الجديد، المرجع السابق، ص.37.



كما عرفها اعلان مبادئ ميثاق الممارسات السلمية في مجال الشفافية النقدية والمالية والصادر عن صندوق النقد الدولي، الشفافية بأنها بيئة يمكن فيها للجمهور ودون عناء أن يحصل على صورة واضحة ومفهومة وحديثة عن أهداف السياسة وإطارها القانوني والمؤسساتي والاقتصادي وقرارات السياسة وأسبابها والبيانات والمعلومات المرتبطة بالسياسة النقدية والمالية، وشروط وأحكام مساءلة الوكالات<sup>1</sup>

أما في التعريف الواسع للشفافية تعرفه الباحثة يمني عتوم بأنه منهج عمل يقوم على الوضوح والعقلانية والعمل بروح الفريق والصراحة والانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات وخضوع الممارسات الإدارية للمساءلة والمراقبة المستمرة من خلال تدفق المعلومات وانفتاح قنوات الاتصال ومعرفة أليات اتخاذ القرار واتباع تعليمات وإجراءات إدارية واضحة وسهلة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة وخارجها

كما أطلق مبدأ الشفافية ضمن المرفق العام على حرية تبادل المعلومات حتى يستطيع الطرف الاخر الاطلاع عليها وذلك بإزالة الشك والإبهام فهي عبارة عن مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يلتزم بها المسيررون والمدراء وفقا للإجراءات والتشريعات المعمول بها للمساعدة في الكشف عن المعلومات اللازمة من أجل صناعة القرارات الإدارية واتخاذها والقضاء عن الفساد ذات العلاقة لمركزه القانوني لأنها من مبادئ الحكم الراشد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : عبد الجبار بابي، ترقية المرفق العام في الجزائر (دراسة حالة بلدية ورقلة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016-2017، ص.77.

<sup>2</sup> : عبد الجبار بابي، ترقية المرفق العام في الجزائر (دراسة حالة بلدية ورقلة)، المرجع السابق، ص.78.

يعد مبدأ الشفافية حتمية أساسية يجب على الإدارة المتعاقدة أن تكرسه عبر مختلف المراحل التي تمر بها المرافق العامة، وهي آلية توصلنا الى الحكم الراشد، لأن العمل بالشفافية هو في حد ذاته حماية وضمنان من قبل الإدارة الراشدة التي تتعامل بمرونة وحكمة وحتى الخضوع للقانون، ويعتبر أحد أهم الأسس التي يثبت عليها العمل الإداري، باعتبار أنها الركيزة الأساسية في التسيير لأنها قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.<sup>1</sup>

لذا جعل من مبدأ الشفافية إحدى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة أنظمة الدول المتقدمة، ومن الملاحظ أن أهمية مبدأ الشفافية تتدرج أساساً على نوعية التي تقدمها المرافق العامة للمنتفعين مما تؤدي في كثير من الأحيان لخلق الثقة.

لأن القائم بالمرافق العامة لا بد عليه من احترام القوانين والعمل على التماشي بها لمقتضيات المصلحة العامة عن طريق السماح للمنتفعين من الاعلام بالوثائق والخدمات التي يقدمها هذا المرفق من أجل الوصول للخدمة التي يبحث عنها المنتفعين وتكون بطريقة صحيحة ومرغوب فيها.<sup>2</sup>

وتتضح أهمية مبدأ الشفافية في عدة نقاط أهمها:

### 1- الحفاظ على المال العام ومكافحة الفساد:

<sup>1</sup> : وليد حيدر جابر، طرق إدارة المرافق العامة ( المؤسسة العامة والخصخصة )، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.ص 92.

<sup>2</sup> : وليد حيدر جابر، طرق إدارة المرافق العامة ( المؤسسة العامة والخصخصة )، المرجع السابق، ص 93.

تعتبر الشفافية آلية فعالة في مكافحة الفساد المالي والإداري، فالرشوة مثلا أو المحاباة وغيرها من مظاهر الفساد المتفشية خصوصا في قطاع الصفقات العمومية لا تتم أمام الأعين وفي وضوح النهار، إنما في سرية تامة في غياب أدنى مظاهر الشفافية والنزاهة.<sup>1</sup>

## 2- الشفافية من أهم ضمانات المبادئ التي تحكم في المرافق العامة:

حيث تعتبر الشفافية ضمانا لأغلب المبادئ ومنها لا يمكن تصور تطبيق مبدأ المساواة أو مبدأ المنافسة في عقود تفويضات المرفق العام، مثلا بمعزل عن تطبيق مبدأ الشفافية أو أحد مظاهره كالعلائية.

لقد كرس المؤسس الدستوري هذا المبدأ عندما جعله هدف من الأهداف الدستورية الكبرى التي تسعى إليها المؤسسات الشعبية من خلال المادة 5/9 من التعديل الدستوري، حيث تنص على أنه يختار الشعب لنفسه مؤسسات، غايتها المثلى ضمان الشفافية في تسيير الشؤون العامة...، ليؤكد ذلك بصفة صريحة من خلال عبارة الشفافية بعد أن كان يشير إليها من خلال أحكام ذات الصلة بالمبدأ، وكذلك في المادة 10 من التعديل الدستوري 2020<sup>2</sup> والتي تشير الى تفعيل دور المجتمع المدني للمشاركة في تسيير الشؤون العمومية، الذي يعتبر من مظاهر تبني الشفافية وتعزيز من المؤسس الدستوري للمبدأ وإصرار منه على ضرورة تقييد الإدارة به من كل الجوانب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : حسين فريجة، شرح القانون الإداري (دراسة مقارنة)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص.76.

<sup>2</sup> : المادة 10 من التعديل الدستوري 2020.

<sup>3</sup> : حسين فريجة، شرح القانون الإداري (دراسة مقارنة)، المرجع السابق، ص.77.

كما عزز المؤسس الدستوري هذا المبدأ بأليات تزيد من أهمية تطبيق هذا على أرض الواقع، ومن ذلك تسمية الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، باسم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته من خلال المواد 205-206 من التعديل الدستوري لسنة 2020.<sup>1</sup>

ومن صور تجسيد هذا المبدأ ما نصت عليه المادة 03/26 من دستور 2020 بإلزام الإدارة برد معطل في أجل معقول بشأن الطلبات التي تستوجب اصدار قرار اداري، بحيث تنص المادة " تلتزم الإدارة برد معطل من أجل معقول بشأن الطلبات التي تستوجب قرار اداري"، ويهدف من خلاله للحفاظ على الشفافية والمصداقية في عمل هذه الأخيرة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> : المواد 205-206 من التعديل الدستوري لسنة 2020.

<sup>2</sup>: عليه المادة 03/26 من دستور 2020.

الفصل الثاني: تحسين الإدارة الإلكترونية أعمال موظفي المرفق العام والخدمة

العمومية

## تمهيد:

أصبحت ترقية وتحسين الخدمة العمومية أمرا حتميا لمواكبة التطورات والتحولت السريعة التي يعرفها العالم، وذلك لما لها من دور وانعكاسات على المرفق العام أثره على تحقيق استقرار في الدولة، وتلبية حاجيات المواطنين على مستوى المرافق العمومية. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، المتمثل في الموظفين باعتبارهم الأدوار الأساسية التي يعتمد عليها في تقديم الخدمة العمومية، بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الأول: تحسين الإدارة الالكترونية أعمال موظفي المرفق العام

إن الخدمات التي يقدمها المرفق العام للمنتفعين والجمهور قائمة على موظفين وعمال، الذين يعدون أداة الدولة في المرفق العام لتحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها . فالموظف العام والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه، ولا يوجد نشاط إداري بدون موظف، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري في المرفق الذي يؤدي وظيفته.

### المطلب الأول: تسهيل المعاملات اليومية للأفراد

إن استخدام تقنية المعلومات أصبح أمراً حتمياً يفرض نفسه على واقع الحياة في مختلف المجالات الوظيفية والخدماتية، وهو أمر دعا لكثير من الحكومات إلى تطبيق نظام الإدارة الالكترونية بغرض إنجاز وإيصال خدماتها إلى المستفيدين منها كافة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: القضاء على البيروقراطية

أدت البيروقراطية إلى عرقلة الخدمات الحكومية عن السير الصحيح لها وصارت مرضاً خبيثاً أعجز المرافق العامة عن أداء منافعها، ووجه ذلك أن الأصل في خدمات العامة أن تكون ميسر وأن تؤدي المرافق العامة خدماتها دون أن يضطر المنتفعون منها إلى الإلحاح والمطالبة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> : محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص62.

<sup>2</sup> : محمود القدوة، المرجع السابق، ص63.

والسؤال الذي يطرح في هذا الصدد هو كيف يتم التغلب على البيروقراطية من خلال

الإدارة الالكترونية؟

والإجابة هي: أن المرافق العامة يمكنها من خلال الإدارة الالكترونية تلبية احتياجات

الأفراد دون حاجة لتخوض رحلة التعب بين مختلف الإدارات وعناء التنقل بين المكاتب

وأروقة الوزارات، ولاشك أن الأخذ بفكرة الإدارة الالكترونية سوف يؤدي إلى تسهيل إجراءات

المعاملات الإدارية على شبكة الانترنت، وبصورة تضبط العلاقة بين الجمهور والموظفين

ولكن بشرط أن تكون هناك رقابة إدارة فعالة، تعمل على التزام الموظف بأداء واجبه بدقة .

وأمانة، واحترام الجمهور الذي ما وجدت الوظيفة العامة إلا لخدمته والاستجابة

لتطلعاته.<sup>1</sup>

كما سيؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تقليص البيروقراطية، والتخفيف من

الروتين في أداء المرافق العامة لخدماتها، لأن المعاملات الالكترونية ستؤدي إلى الاستغناء

عن المستندات الورقية حيث تستبدل بالمستندات الالكترونية ويتحول مجتمع الموظفين من

مجتمع ورقي إلى مجتمع الكتروني حيث الموظف نفسه سيتحول إلى موظف عام الكتروني،

أي أن مكاتب الموظفين سوف تتحول إلى مكاتب لا ورق، وأيضا مكاتب بلا حدود حيث

يمكن للموظف ومن أي مكان خارج العمل أن ينهي المهام الوظيفية المكلف به.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> : سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص238.

<sup>2</sup> : سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص239.



## الفرع الثاني: التحول الاستراتيجي

إن التحول الاستراتيجي هو أمر يستلزم في الموظف الذي يقدم خدمات للجمهور أن يكون متمكناً أو قادراً على استخدام الحاسبات الآلية لتقديم الخدمات لمن يريدها تطبيقاً للإستراتيجية التي تستلزم وضع خطة عامة للسير الإداري وتنفيذه بشكل تدريجي يبدأ ببعض النواحي الوظيفية - على سبيل المثال - وذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- سوف تمكن الإدارة الالكترونية الإدارات من اختصار إجراءات تعيين الموظف من خلال وضع شروط التوظيف والإعلان عنها الكترونياً وكذا استقبال رغبات الأشخاص الذي يودون الترشح عن طريق ملاء نماذج واختبار أفضل المترشحين الذي تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة وبعد انتهاء عملية المفاضلة بين المرشحين، يتم إخطار السلطة المختصة بالتعيين الكترونياً لإصدار القرار الخاص بالتعيين وحفظه ضمن أرشيف الكتروني ثم إخطار الموظف المعين بالقرار بطريقة الكترونية لكي يبدأ في استلام عمله بالحضور شخصياً.

- سيؤدي نظام الإدارة الالكترونية إلى تطور هائل بالنسبة لزمان العمل، وبعبارة أخرى فإن الإدارة الالكترونية لا تتوقف عن العمل ليلاً ونهاراً.<sup>2</sup>

- سيؤدي نظام الإدارة الالكترونية إلى حدوث تطورات ترتبط بمكان العمل فنظام إثبات الحضور التقليدي سيتغير ويتم الاستغناء عنه واستبداله بالبطاقة الالكترونية.

<sup>1</sup> : أحمد قبلان آل فطيح، "دور إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصال"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس، 2004 ص49.

<sup>2</sup> : أحمد قبلان آل فطيح، المرجع السابق، ص50.

- سيؤدي نظام الإدارة الالكترونية إلى وضع نظام آلي لأعمال الموظفين المتعلقة بالترقيات ولاسيما الترقية بالأقدمية وهو ما يسهل على محاربة الفساد الإداري في عملية ترقيات لدى الجهات الإدارية.

وأخيرا سيكون ميسور للموظف بتقديم شكواه الالكترونية إلى جهة عمله مما يعمل .

على دفع الإدارات إلى الأفضل وتطوير أدائها الحسن.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الارتقاء بكفاءة أداء الإدارة الحكومية

إن تطبيق نظام الإدارة الالكترونية لا يعني بالضرورة إلغاء الموظفين، ولكنها تؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية وجوهرية في المفهوم الإداري والفني للموظف العام، وفي عملية اختيار الموظفين وتعيينهم، فينبغي أن يكون لديهم القدرة والحماس على إنجاح ذلك التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، فعلمية الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة لا تنتهي.

---

<sup>1</sup> : حفيظ حنان وبوقرة رابح، تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في ظل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر برنامج 1 نموذجا، مجلة الدراسات في الاقتصاد العدد 2، 2022، ص291.

وهكذا تتضح ضرورة وجود ترابط بين التغيرات التنظيمية كنتيجة لإعادة هندسة

الإدارة، والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه الإدارة الالكترونية

في تنفيذ هذه التغيرات<sup>1</sup>.

والتحقيق البشري الذي تعتمد عليه الإدارة الالكترونية في تنفيذ هذه التغيرات، ولتحقيق

ذلك نرى أن تأهيل الموارد البشرية لتطبيق نظام الإدارة الالكترونية يجب أن يتم عن طريق:

#### الفرع الأول: الارتقاء من خلال التكامل بين الجهات الحكومية

فلا يقتصر الأمر في نمط الإدارة المتطورة المعاصرة على تشجيع المتعاملين وتقديم

الأفكار المبتكرة، بل تعمل الإدارة على تشجيع نظام الإدارة على المكشوف.

لقد بدأت الدولة تستشعر أهمية التدريب لمواكبة الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا،

فالاستثمار في التدريب هو أم ركيزة المعلومات والاتصالات ومنها التدريب عبر الشبكات

---

<sup>1</sup> : حفيظ حنان وبوقرة رابع، المرجع السابق، ص292.

لتحقيق مشروع الإدارة الالكترونية، كما ينبغي الاستفادة من الخبرات العربية العاملة في

الخارج في مجالات التقنية والمعلومات والدعم المؤسسات العاملة في مجال المعلوماتية.<sup>1</sup>

ومع ذلك فإنه ليس كافيا أن نعرف ما نحتاج إليه في مجال الموارد البشرية وأن

ندرب الأشخاص تبعاً لذلك، بل يجب أن نجعل الفرد يشعر بالسعادة نتيجة التغيير وأن

يُدْرَج محاسنه المستقبلية وأن يدعمه أيضاً، وهذا يعني استخداماً ماهراً لأنظمة الاتصال مع

الأفراد بحيث يشعرون بأنه يتم إعلانهم عن كل خطط الإدارة، الذي يجنبها كل التوترات

الخاطئة والسيئة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة

تتباين من نموذج إلى آخر تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، ولتطبيقها

---

<sup>1</sup> : مأمون سليم، درجة وعي طلبة الجامعة الأردنية لنظام المقررات الإلكترونية (المودل) وعلاقته ببعض المتغيرات،

المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلة، 9 العدد، 25، 2016، ص113.

<sup>2</sup> : المرجع نفسه، ص114.

يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية، التي تتبادل الوظائف والأدوار في سياق

تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة وهي ليست خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها

فقط ونتيجة تطبيقها في عدة قطاعات كانت هناك جملة من المعوقات التي تعترض تطبيقها

ووضعها موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية واجهته تحديات وصعوبات مختلفة، تتباين من

نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعقلية الفرد لمقاومة

كل ما هو جديد من أجل الإبقاء على الوضع السائد وهذا لاستفادة البعض منه وعموما

يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

**أولا: معوقات إدارية**

---

<sup>1</sup> : صفاء محمد صلاح الدين، دور التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 5 المجلد 3، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص 617.

<sup>2</sup> : سعيداني سلامي وآخرون، التجربة الجزائرية في مجال التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية: دراسة نقدية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، المجلد 4، العدد 6، 2016، ص 35.

مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية وخاصة فمشروع بهذا الحجم

يتطلب تنسيقا على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرار

والسلطة

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة دمج بعض

الإدارات والتقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات و فق العمل بها.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمس بمبادئ

الإدارة التقليدية

- مقاومة التعبير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية في طرف العاملين التي تبرز ضد

التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

. مما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.<sup>1</sup>

ثانيا: معوقات قانونية وسياسية

---

<sup>1</sup> : سعيداني سلامي وآخرون، المرجع السابق، ص36.

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في الدخول نحو الإدارة

الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا

الحديثة ومواكبة العصر الرقمي

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتتظفر في

تقارير اللجان المكلفة بتقويم التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مستوى مؤشر

الجاهزية الالكترونية وترقيته.

- عدم وجود بنية عمل الالكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل

الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرك اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية

وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيه.<sup>1</sup>

### ثالثا: المعوقات البشرية

- الأمية الالكترونية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

---

<sup>1</sup> : سعيداني سلامي وآخرون، المرجع السابق، ص37.

- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية-. الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

- تزايد الفوارق الاجتماعية أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.  
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل .  
الإنسان هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.<sup>1</sup>

#### رابعاً: المعوقات المادية والفنية

- إن مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى إمكانيات مالية ضخمة تتلائم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر الأمر الذي جعل اللحاق بهذه التطورات صعباً خاصة في الدولة النامية، وتتمثل أهم المعوقات المالية

في<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> : تركي بن صالح بن عبد الكريم الكراني، فعالية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي: بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان، 2011، ص125.  
<sup>2</sup> : تركي بن صالح بن عبد الكريم الكراني، المرجع السابق، ص126.



- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في الإدارات العمومية نظرا للتطور السريع

لها، وندرة وجود مواصفات و معايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارة الواحدة،

وضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق

- تكلفة استخدام شبكة الانترنت.

- ضعف الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال التكنولوجيا

- ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الالكترونية (أجهزة

الحاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، ربط الشبكات) مما يضع المؤسسات

أمام خيارين، إما الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي

تكلفة الإنشاءات<sup>1</sup>.

- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

**خامسا: المعوقات الأمنية**

---

<sup>1</sup> : المرجع نفسه، ص127.

يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهاجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، فمن مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها، ضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها ومن جوانب الأمن المعلوماتي<sup>1</sup>:

- الجانب الأمني التقني ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج المستفاد منها.
- الجانب الإنساني ويتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم.
- الجانب البيئي ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة
- إن مشروع الإدارة الإلكترونية ككل مشروع حديث واجهته عدة عراقيل وصعوبات إثناء تنفيذه، وهذا راجع إلى الذهنية السائدة في دول العالم المتخلف، فقد قاومت هذا التعبير لو لم تفرض عليها<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> : زواو لة كيلاني، الخدمات المتاحة في مجال عصنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، مداخلة ملقاة بمناسبة اليوم الوطني للمحامي، يوم 24 مارس، 2018 الجزائر، تحت رعاية وزارة العدل، ص16.

<sup>2</sup> : ياح لخضر، الإدارة الإلكترونية في الجزائر: قطاع العدالة نموذجا، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 12 مارس 2023، ص33.

## المبحث الثاني: تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية في الجزائر

تعيش الإدارة العمومية في بيئة معقدة وديناميكية تجعلها بحاجة مستمرة إلى التحديث والتكيف مع المحيط العام السائد. ومع تزايد تطلعات المواطنين من حكوماتهم لتوفير خدمات كثيرة وذات جودة عالية، يقع على كاهل الجهاز الإداري الحكومي عبء مزدوج يتمثل في ضمان خدمات جيدة وتطبيق سلوك اقتصادي رشيد في التسيير العمومي لضمان ديمومة الدولة.

### المطلب الأول: تعريف وتحسين الخدمة العمومية

الخدمة العمومية هي نتاج عمل المرافق العمومية بصفة عامة، و هي حلقة الوصل بين الدولة والمرتكق أي المواطن المتلقي للخدمة العمومية، وبذلك هي الحلقة الأهم لضمان رضى هذا المرتفق ولمحاولة تحسين العلاقة بين الدولة والمواطن، هذه العلاقة التي عرفت تذبذب وكل الإصلاحات تتادي بتحسينها خاصة خلال سنوات الثمانينات، ولكن تركيز المنظومة الجزائرية في كل الفترات كان على تطوير وإصلاح الهياكل دون التطرق للخدمة

العمومية كنتيجة لعمل هذه الهياكل، لعل أهم نص صدر في هذه الفترة هو المرسوم رقم

131 88 -الذي ينظم علاقة الإدارة بالمواطنين<sup>1</sup>، الذي يعتبر من أهم نصوص القانون

الإداري في الجزائر، ويعتبر بمثابة تقنين لحقوق المواطن والتزامات الإدارة تجاه المواطن،

في محاولة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن بعد تفتن الدولة أن أهم محور لإصلاح

الإداري يجب أن يكون تحسين هذه العلاقة.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

تعرف الخدمة بصفة عامة من طرف خبراء الإدارة العامة على أنها الحاجات

الضرورية لحفظ حياة الإنسان و ضمان رفاهيته و التي يجب توفيرها لغالبية الشعب و

الالتزام في منهج توفيرها أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل

سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن.

---

<sup>1</sup> : المرسوم رقم 131 88 -الذي ينظم علاقة الادارة بالمواطنين.

<sup>2</sup> : بلعربي عبد القادر وآخرون، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت في الملتقى الدولي الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2012، ص155.

كما يدل مصطلح الخدمة العمومية على تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية.

وعرفها الميثاق الإفريقي لقيم و مبادئ الخدمة العامة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 21 يناير 2011 في نص المادة الأولى منه و التي نصت على أنها نشاط يتعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة<sup>1</sup>.

في حين عرفها المشرع الجزائري من خلال قانون السمعى البصري بموجب القانون 14/04 المؤرخ في 24 فبراير 2014 في المادة 07 فقرة 06<sup>2</sup> على أنها نشاط للاتصال السمعى البصري ذات منفعة عامة يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمعى البصري في ظل احترام مبادئ المساواة و الموضوعية و الاستمرارية.

أما مصطلح الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فيمكن القول أنها قدرة الأجهزة العمومية على تبادل المعلومات في ما بينها من جهة، و تقديم الخدمات

---

<sup>1</sup> : المرجع نفسه، ص156.

<sup>2</sup> : المادة 07 فقرة 06 من القانون 14/04 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمعى البصري.

للمواطنين و القطاع العام من جهة أخرى و ذلك بسرعة و تكلفة منخفضة عبر شبكة

الأنترنت، مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و أي مكان.

كما تعرف أيضا على أنها كل تلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلكترونيا عبر شبكة

الأنترنت حيث يمكن للمواطن أن يحصل عليها دون تنقله للإدارة صاحبة الخدمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تحسين الخدمة العمومية

إن درجة الاستجابة لمختلف المتطلبات المجتمعية، وتزداد أهمية هذا المدخل في

عصر التكنولوجيا والعولمة الذي أتاح للفرد المعلومات وسبل المقارنة مع مجتمعات أخرى

في مستوى أداء الدول وتقديم الخدمات لمواطنيها. ومع انهيار الثقة بين المواطنين

وحكوماتهم في العديد من الدول الغربية في نهاية القرن العشرين، قدم المصلحون مدخل

لتحسين الخدمة العمومية كتوجه جديد لتحقيق الفعالية والكفاية minimal cout

،maximale efficacité، وبالتالي استرجاع العلاقة الصحية بين القمة والقاعدة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> : مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، 19 و 21 نوفمبر 2020، ص21.

<sup>2</sup> : مقناني صبرينة، المرجع السابق، ص22.

ولقد كتب كل من david et king في مؤلفهم لماذا لم يعد المواطنون يثقون في الحكومة للدلالة عن انحدار الثقة المدنية في أداء الجهاز الحكومي، كما أكدته استطلاعات للرأي العام في معظم الدول الصناعية مطلع التسعينات، وقبلها عرفت الولايات المتحدة الأمريكية حركة تمرد دافعي الضرائب مطلع سبعينيات القرن الماضي، والتي عكست بوضوح التراجع الكبير في منسوب الثقة لدى المواطنين الأمريكيين في حكومتهم. وقد توجه الاقتصاديون في تفسيرهم لحركة التمرد الضريبي هذه بالانتفاضة على رداءة الخدمة العمومية. وهنا إشارة قوية الارتفاع مستوى الوعي لدى المواطنين الأمريكيين my pay i when المطالبين بخدمات أكثر جودة مقابل التزامهم بدفع الضرائب<sup>1</sup>.

ولأن الدولة تملك حق الاستخدام الشرعي للسلطة بهدف لتحقيق الصالح العام، فمن الضروري أن تظهر في الجهة المقابلة خدمات نوعية ترقى إلى مستوى تطلعات الشعوب، حتى تحقق الرضا المجتمعي، وبالخصوص في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها العولمة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي. ولذلك يتعين على الإدارة العمومية أن

---

<sup>1</sup> : نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن أي عالقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، عدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2019، ص74.

تتكيف مع هذه الأوضاع وتكون فاعل التغيير في كل المجالات، إنما عن دولة حيث لم يعد الحديث اليوم ينصب حول دولة متقدمة وأخرى متخلفة، وإدارتها متقدمة وأخرى إدارتها متخلفة.

وعليه، تعد الخدمة العمومية معياراً رئيسياً لبناء الثقة لدى المواطنين، وبالتالي استرجاع المشروعية المفقودة للعديد من الحكومات. وتبنى الثقة بشكل تدريجي \*تراكمي بين الطرفين؛ فكلما حاز حامل الثقة (قائد، نخبة سياسية، مؤسسات رسمية...) قدراً منها، زادت فرصة تعظيم ثقة صاحب الثقة فيه. ولكي تحافظ الحكومات على ثقة مواطنيها، تحاول وضع برامج ومشاريع لتلبية احتياجات مواطنيها والوفاء بالوعد التي رفعتها في المواعيد الانتخابية<sup>1</sup>.

ولكن يبقى مستوى تطلعات الشعوب دائماً يفوق القدرات المادية للدول مهما كانت متقدمة، لذا يظهر مدخل جودة الخدمات العمومية المنفذ الاستراتيجي لكسب الثقة والحفاظ عليها، خاصة وأن هذه الأخيرة غير مستقرة، والمواطن بطبيعته يطمح لرؤية النتائج على

---

<sup>1</sup> : نزهة عمران، المرجع السابق، ص75.



المدى القصير والمتوسط على أقصى تقدير. ويشير مايك مور في أطروحته أن مستوى الثقة السياسية ضئيل في الدول الريعية عنها في الدول غير الريعية، حيث تعتمد الأولى على المنح الخارجية ولا تشارك المواطنين في رسم السياسات العامة وتنفيذها، وهذا ما يؤدي إلى جعل عدم الرضا لدى المواطنين عن العديد من السياسات، وظهور حالة من أجل الاستعلاء من جانب الجهاز الحكومي، وبالتالي اتساع الفجوة بين المواطن والحكومة. بينما تزداد درجة المشاركة الشعبية في القرارات السياسية والاجتماعية للمواطنين في الدول غير الريعية ويرافق ذلك زيادة في منسوب الثقة السياسية.

ومن أهم النماذج المفسرة لتآكل الثقة السياسية في الحكومة، يظهر نموذج الأداء المؤسسي الذي يربط الثقة السياسية بمستوى أداء المؤسسات العمومية والحكومة؛ حيث يولد الأداء الجيد ثقة المواطنين بحكومتهم ويولد الأداء الضعيف تآكل للثقة السياسية وبالتالي للمشروعية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> : فرطاس فتحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، العدد، 12، مجلد، 12، 2016، ص62.

وفي سبيل استرجاع الثقة المهزوزة بين المواطن ومنها والعربية، عدة محاولات للإصلاح الإداري؛ حيث اهتمت المكسيك وكوريا بتعزيز طرق محاربة الفساد وضرورة المساءلة، في حين فضلت كندا وفلندا التعامل مع الفاعلين من البيئة الخارجية كمنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحسين جودة عملية تحضير السياسات. كما أخذت دول OCDE عدة إجراءات لتقليص العقبات التنظيمية وحتى اللغوية من خلال تبسيط الشكليات الإدارية، توضيح العبارات المستعملة إضافة إلى تقديم خدمات عبر شبكة الأنترنت لتقريب الإدارة من المواطن. وعليه فالتحدي القائم اليوم هو إرضاء مطالب المواطنين اللامتناهية والمتنامية. ومهما اختلفت الآليات فالهدف هو تقوية ثقة المواطنين بالإدارة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر وأثارها

لقد لعبت الإدارة الإلكترونية دورا بارزا في تحسين جودة الخدمات العمومية وذلك من خلال تخفيف الملفات الإدارية و تقليص عدد الوثائق بتقريب الإدارة من المواطن، حيث عرفت العديد من القطاعات استحسان من طرف المواطن في انتظار تطبيق العملية على

---

<sup>1</sup> : فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص63.

باقي المرافق و على هذا الأساس سنحاول التعرض إلى تطبيقات هذه الآلية على الخدمات

العمومية وذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر

#### أ. قطاع الحالة المدنية:

لقد كانت بؤادر ظهور الإدارة الإلكترونية في مجال الحالة المدنية من خلال تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في القطاع، حيث قامت الوزارة المكلفة بالداخلية في هذا الصدد بعدة مشاريع فبدأت بإدخال مادة الإعلام الآلي في القطاع، حيث شرعت في وضع سجل إلى للحالة المدنية و تم إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن من عقود الحالة المدنية و ذلك على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية ليتم حفظها و استرجاعها لاحقاً سواء بهدف الحصول على معلومة دقيقة بواسطة بحث يجريه

---

<sup>1</sup> : قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد 5 جوان، 2011، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2021، ص148.

موظف البلدية أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية لوثائق و عقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها.

كما وضعت الدولة الخطة الأولى في طريق عصرنة الخدمة العمومية للقطاع من

خلال افتتاح أول بلدية إلكترونية سنة 2011 مرتكزة أساسا على التكنولوجيا الحديثة للاعلام

و الاتصال.<sup>1</sup>

وأطلقت الوزارة أيضا مشروع المواطن الإلكتروني في أواخر 2013 ومفاد هذا

المشروع اختصار أرشيف المواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، فمن خلال هذا الرقم

يمكن للمواطن استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام الكتروني بالبلدية و هذا ما يخفف

معاناة المواطن أثناء استخراج الوثائق التي طالما شكلت هاجسا أمامه.

و في هذا الإطار شرعت الوزارة بعصرنة وثائق الهوية على غرار بطاقة التعريف

الوطنية و جواز السفر حيث أصدرت عدة قرارات منها<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> : قاسم ميلود، المرجع السابق، ص149.

<sup>2</sup> : المرجع نفسه، ص150.

- القرار المؤرخ في 09 ذي القعدة 1431 الموافق أكتوبر 2010 يحدد المواصفات التقنية

لعقد الميلاد الخاص و استصدار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتري

- القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2012 يحدد تاريخ التداول بجواز السفر البيومتري

الإلكتروني.

و تهدف العملية إلى عصنة هذه الوثائق حتى تكون مؤمنة و أكثر مرونة حيث

تضمن للمواطن القيام بمختلف الإجراءات اليومية، كما أصدرت الوزارة في هذا الصدد في

العدد 47 من الجريدة الرسمية وقعها الوزير المكلف بالداخلية قائمة يضبط فيها الوثائق

الخاصة بملف الوثيقتين البيومتريتين و ذلك من خلال تحميل الاستمارة على شبكة الأنترنت

و إرسالها على طريق البريد الإلكتروني حيث حددت صالحية جواز السفر من 05 سنوات

إلى 10 سنوات و قلصت عدد الوثائق الإدارية من 29 إلى 14 و تم إلغاء المصادقة طبق

الأصل و تمديد أجال صلاحيات عقد الميلاد إلى 10 سنوات بعد أن كانت سنة واحدة، و

تم إلغاء تحديد اجل شهادة الوفاة من سنة واحدة أصبح اجلها غير محدد<sup>1</sup>.

كما شرعت الوزارة في إطار مواصلة سلسلة الإصلاحات الشروع في عملية التسجيل

الإلكتروني للحج وذلك عبر كافة بلديات الوطن وقد ساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء

عن المواطنين على مستوى شبابيك البلدية كما شرع الوزارة في إطلاق مشروع البطاقة

الرمادية الإلكترونية للمركبات و استحداث رخصة السياقة البيومترية في انتظار تعميمها

على كامل التراب الوطني<sup>2</sup>.

**ب. مؤسسة البريد و المواصلات:**

لقد عرف قطاع البريد و المواصلات هو الآخر تطبيق للإدارة الإلكترونية وذلك

لتسهيل المعاملات المالية ودفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية

الجارية بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من مكاتب البريد

---

<sup>1</sup> : عياض عادل، إدارة للتغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرصة الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، مارس، 2014، ص59.

<sup>2</sup> : عياض عادل، المرجع السابق، ص60.

والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن إضافة إلى ربط البنوك ببعضها البعض عبر كافة

التراب الوطني.<sup>1</sup>

كما تم أيضا في هذا الإطار استحداث بطاقة سحب مغناطيسية la ccp carte و

هي خطوة مهمة نحو التحول نحو خدمة الكترونية على مستوى مؤسسة البريد حيث يتم

تسهيل العملية للمواطن فيستفيد من رصيده المالي عبر كافة التراب الوطني أينما كان كما

تهدف في هذه العملية أيضا إلى تقليل الضغط عن الشبابيك و مكاتب البريد.<sup>2</sup>

ج. مؤسسة الضمان الاجتماعي:

لقد استفاد قطاع الضمان الاجتماعي هو الآخر من مشروع الإدارة الإلكترونية،

وذلك في خلال بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية و التي تسمح بالتعرف على

هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح

الضمان الاجتماعي و الصيداليين لأن البطاقة تحوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل

---

<sup>1</sup> : أحمد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "يوسف بن خدة"، 2007، ص87.

<sup>2</sup> : المرجع نفسه، ص88.

المعلومات التي تسمح بالتعرف على المريض أو ذوي الحقوق و في هذا الإطار تم بتعميم

الأنترنت الخاص ببطاقة الشفاء في الجزائر يوم 19 فيفري 2013 حيث أصبح بإمكان

المواطن الجزائري الحصول على الاستشفاء من أي مكان عبر كامل القطر الجزائري<sup>1</sup>.

#### د. قطاع العدالة:

في إطار مواصلة الإصلاحات و تحسين الخدمة العمومية بادرت وزارة العدل بعدة

مشاريع ذات بعد استراتيجي لعصرنة الخدمة العمومية و ذلك توظيف الآليات الحديثة في

مجال الاعلام و الاتصال و تكريسها في مجال القضائي حيث تم استحداث هيئة على

مستوى و ازره العدل تتكفل بعصرنة القطاع وذلك بوضعها لبرامج الإصلاح و الوصول

إلى عدالة في متناول الجميع بأكثر فعالية و سرعة، حيث تم تدعيمها في هذا الصدد

بالقانون 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لفيبرير 2015 المتعلق

بعصرنة العدالة<sup>2</sup>، وهو قانون يسمح باستعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في مجال

القضاء حيث تضمن هذا القانون المادة 19 و 15 فصل تضمنت المنظومة المعلوماتية

---

<sup>1</sup> : أحمد مختار، المرجع السابق، ص89.

<sup>2</sup> : القانون 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لفيبرير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة.



لوزارة العدل و المصادقة الكترونيا على الوثائق و إرسالها و استعمال المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية، كما تم استحداث آليات التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية حيث يمكن تقديم طلب تصحيح أو تعديل أو تسجيل عقود الحالة المدنية و طلبات تصحيح الأوامر القضائية و الأحكام الصادرة بشأنها و إرسالها الكترونيا. كما تم وضع آلية التصديق الإلكتروني على الوثائق بموجب القانون 04/15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني و هذه الآلية تسمح بسحب الوثائق القضائية و شهادة الجنسية و صحيفة السوابق القضائية ممضاة الكترونيا عبر الأنترنت<sup>1</sup>.

كما أصبح بإمكان المواطن استخراج شهادة الجنسية و صحيفة السوابق القضائية عبر الأنترنت دون التنقل إلى مقر المحكمة، وتم وضع نظام إلكتروني لتسيير و متابعة الملف القضائي و نظام تسيير المتابعة الآلية لشريحة المحبوسين و نظام سير الأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث و تم أيضا وضع نظام إلكتروني لتسيير الأرشيف التاريخي، كما

---

<sup>1</sup> : شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، ط1، الدار المصرية، اللبنانية، بيروت، 2007، ص.74.

تم اعتماد نظام الخريطة القضائية وه و نظام ألي يساعد على اتخاذ القرار و رسم السياسة وضبط احتياجات القطاع من حيث القضاة و كذا توزيعهم عبر التراب الوطني، كما يهدف أيضا إلى المساعدة في إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة لأجل قصيرة و تصنيف الجهات القضائية حسب معايير و مقاييس معتمدة عالميا<sup>1</sup>.

#### هـ - في مجال الصفقات العمومية:

سعى المشرع الجزائري إلى تكريس الإدارة الإلكترونية في مجال الصفقات العمومية حيث نصت المادة 03 من المرسوم الرئاسي 15/247<sup>2</sup> على أن تؤسس بوابة الكترونية للصفقات العمومية تسيير من طرف الوزارة المكلفة بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال كل فيما يخصه و يحدد في هذا المجال قرار مشترك بين الوزير المكلف بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال صالحية كل دائرة وزارية، يحدد محتوى البوابة و كيفية تسييرها بقرار من الوزير المكلف بالمالية.

ومن هنا يستشف من نص المادة 03 إن البوابة الإلكترونية تعد بمثابة مشروع الكتروني سيعزز مبدأ الشفافية، وذلك من خلال كل ما يتعلق بالصفقات العمومية من حيث الإدارات المتعاقدة و المتعاملين الاقتصاديين وطنيين أو أجانب مبينة في البوابة كما أن

---

<sup>1</sup> : شريف درويش الليان، المرجع السابق، ص75.

<sup>2</sup> : المادة 03 من المرسوم الرئاسي 15/247.

مختلف الصفقات بأنواعها تجد أساسها بهذه البوابة إلى جانب خدماتها المعلوماتية في مجال الصفقات و الأجوبة التي تقدمها و البيانات المختلفة التي تضعها بين يدي مستعمليها ، فهذا القرار يمكن وصفه أنه من أهم القرارات الصادرة عن الوزير المكلف بالمالية لدعم الشفافية في المعاملات إضافة إلى مساهمته للتطور التكنولوجي نحو حوكمة أفضل في مجال الصفقات العمومية.

وفي هذا الإطار نص القرار الصادر عن الوزير المكلف بالمالية إن الغاية من هذه البوابة هو نشر و مبادلة الوثائق و المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية و كذلك إبرامها فهي تشكل فضاء لجميع المتعاملين العموميين في مجال الصفقات العمومية و كل المهتمين بها فهي آلية لنزع الصفة المادية عن الصفقات العمومية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية في الجزائر

تظهر جليا أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية من خلال ما

يلي:

- **ترشيد الخدمة العمومية:** إن ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن، الذي ينبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال لكافة إدارات الدولة تستطيع إنابة عن المواطن و متابعة كافة تعاملاته بما فيها تلك التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال إلى إدارة أخرى لمتابعة تعاملاته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : شريف درويش الليان، المرجع السابق، ص76.

<sup>2</sup> : رضوان أبو جمعة، قانون المرافق العامة، الطبعة، 01 مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2000، ص152.

- الدقة و السرعة و الاستجابة واحترام المواعيد: ويتحقق ذلك من خلال انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة و سرعة الاستجابة واحترام المواعيد من خلال تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المماثلة.
- تقليص تكاليف الخدمة و ذلك عبر اتصال على الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ و الشباك الإلكتروني.
- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة
- الحافظ على الأموال العمومية من خلال مكافحة الفساد و تقريب الإدارة من المواطن.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : رضوان أبو جمعة، المرجع السابق، ص153.

الختمة

في ختام هذه الدراسة يمكن القول أن المرفق العام في الجزائر عرف تحسنا ملحوظا مقارنة بسنوات فارطة وذلك راجع إلى تحسين نوعية الخدمة العمومية و تقريبها من المواطن من خلال مشروع الادارة الالكترونية حيث حققت هذه الأخيرة نجاحا نسبيا استحسنه المواطن في قطاعات معينة على غرار قطاع العدالة و قطاع الحالة المدنية انتظار تعميم عملية الرقمنة على القطاعات الأخرى خاصة و إن الجزائر مازالت مبتدئة في هذا المجال لذلك لا بد من مراعاة العوائق والصعوبات التي قد تعترض تطبيق هذا المشروع لأن الإدارة الالكترونية ليست نسخة مستوردة بقدر ما هي برنامج يخضع إلى تخطيط ودراسات لذلك ينبغي مراعاة هذه العوائق بوضع حلول مناسبة.

### توصلنا إلى النتائج التالية:

- التجربة الجزائرية لازالت فتية ومتواضعة فيما يخص عصرنة الإدارة وتطبيق الادارة الالكترونية.
- عدم قدرة النصوص القانونية على مواكبة طموحات الحكومة نحو عصرنة الخدمة العمومية وتحسينها

و على هذا الأساس يمكن ذكر التوصيات التالية:

- ضرورة التكوين المتواصل لموظفي المرفق العام لمواكبة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- تخصيص مبالغ مالية من خالل وضع ميزانية لمشروع الادارة الالكترونية.

- توعية المواطن بإيجابيات هذا المشروع من خلال تنظيم أيام دراسية و ندوات للتعر يف  
بمشروع الادارة الالكترونية و ايجا بياته و عرض التجارب بعض القطاعات التي استفاد منها  
المواطن.

- الاستفادة من تجارب الدول التي كانت سباقة في هذا المجال من خال توقيع اتفاقيات دولية  
لتبادل الخبرات في مجال الإدارة الالكترونية.

- وضع التشريعات اللازمة لضمان تطبيق الادارة الالكترونية تطبيقا صارما من خلال حماية  
المعلومات الخاصة بتوفير الأمن المعلوماتي.

- وضع خطة إستراتيجية مبنية على أهداف وفق سياسة حقيقية لتطبيق المشروع على أرض  
الواقع.

- ضرورة إعادة النظر في النصوص والأحكام القانونية النازمة لعمل الإدارة، مع الاستفادة  
من تجارب الدول ذات السبق في هذا المجال

- تحسين قدرات موظفي الإدارات العمومية وتطويرها من خلال فرض تكوينات دورية عصرية  
قادرة على تكوين روح المبادرة والتحفيز والإبداع لدى الموظفين

- الرفع من نسبة التحكم المعلوماتي لدى الإدارات قصد تحسين وتسريع الخدمات العمومية

المقدمة للمواطن، ولدى المواطن كذلك قصد تمكنه من مواكبة الخدمات الإلكترونية المقدمة

من قبل الإدارة

## قائمة المصادر و المراجع



أولاً: القوانين

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1963.
2. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1976.
3. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1989.
4. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2020.
5. القانون 14/04 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمي البصري.
6. القانون 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لـ فبراير 2015 المتعلق بعصنة العدالة.
7. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن قانون الصفقات العمومية.
8. المرسوم رقم 88 131 -الذي ينظم علاقة الادارة بالمواطنين.

ثانياً: المراجع

1. ابتسام مراح، تسيير المرفق العام، دار بمقيس، الجزائر، 2010 .
2. أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الالكترونية - الواقع والأفاق ،- مصر: مجموعة النيل العربية، 2006.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس ، المدخل الحديث في الادارة العامة ، الدار الجامعية ، دون بلد النشر، 2012.
4. حسين فريجة، شرح القانون الإداري (دراسة مقارنة)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
5. حسين محمد الحسن، ، الإدارة الالكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن.
6. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010 .
7. رضوان أبو جمعة، قانون المرافق العامة، الطبعة ،01 مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2000،

8. سعد غالب سين ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005.
9. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة الهندرة إدارة المعرفة 1 الإدارة الالكترونية ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012.
11. شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، ط1 الدار المصرية، اللبنانية، بيروت، 2007.
12. عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات سيس عملية، مصر: المنظمة العربية 3 للتنمية الإدارية، 2007.
13. عصام عليّ الدبس ، القانون الاداري ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة اولى ، الاردن ، سنة 2014
14. علاء الدين عثي ، مدخل القانون الاداري ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، طبعة 4101 ، الجزائر.
15. عليّ محمد بدر ، القانون الاداري ، دون دار نشر ، دون طبعة ، بغداد ، سنة 1993.
16. عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون ، دار المغرب الاسلام ، بيروت ، سنة 1988.
17. عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الاداري ، جسور للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة الجزائر ، سنة 2014.
18. عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة - ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013 .

19. محمد الصغّير بعلي، القانون الاداري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الجزائر ،2013.
20. محمد جمال مطلق الذنّبات ، الوجيز في القانون الاداري ، الدار العلميّة الدوليّة للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة أولى الاردن ، سنة 2003 .
21. محمد رضا جناح، القانون الإدارة، ط2، مركز النشر الجامعي، تونس، ،2008 .
22. محمد فؤاد عبد الباسط ، القانون الإدارة، دار الفكر الجامعي، مصر ،سنة 2000.
23. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ،2010
24. محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء ،2011.
25. مزهر شعبان العاني و شوقي جي جواد، الإدارة الالكترونية، الأردن: دار الثقافة، 2014، .
26. ناصر لباد ، الأساسيّ في القانون الاداري ، دار المجدد للنشر والتوزيع ، طبعة اولى ، الجزائر .
27. نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر، 2012.
28. هانّي عليّ الطهراوي ، القانون الاداري ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة خامسة ، الأردن ، سنة 2004 .
29. ياح لخضر، الإدارة الإلكترونيّة في الجزائر: قطاع العدالة نموذجاً، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريّج، الجزائر، 12 مارس .2023.
- ثالثاً: الرسائل الجامعية

1. بن الطيب مبارك ، الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر ، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - آفاق ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 27/26 نوفمبر 2018.
2. تركي بن صالح بن عبد الكريم الكراني، فعالية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي: بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان، 2011.
3. حسناء قميل، المرفق العام بين الضرورة والتحديث وتحديات الواقع القانوني الجديد، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، -2014، 2015.
4. رزاق خيرة ، المرفق العمومي في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سعيّدة ، 2013/2014 .
5. سليمة غزلان ، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري ، أطروحة دكتوراه في الحقوق ، فرع القانون العام ، كلية الحقوق ، جامعة بن عكنون - الجزائر ، 2009/2010.
6. سمية بن طراد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر ، قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015 .
7. ضريّف نادّية ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية، اطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بن عكنون ، جامعة الجزائر 1، 2011/2012.

8. عبد الجبار بابي، ترقية المرفق العام في الجزائر (دراسة حالة بلدية ورقلة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017
9. عبد العزيز فهد المغيره، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرض، جامعة ياف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، ، 2010 .
10. عبدالجبار بابي ، ترقية المرفق العام في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظّم سِياسي وإداري ، كلية الحقوق والعلوم السِّياسية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2017.
11. فرحات نوران، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العموميّة، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الدوليّ الأول حول التحولات الجديّة لإدارة المرفق العام في الجزائر، جامعة المديّة، 11/10 أكتوبر 2014.
12. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، بمرج الماجستير إدارة الأعمال، 2008، .
13. مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع التنظيم

السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007.

14. وليد حيدر جابر، طرق إدارة المرافق العامة ( المؤسسة العامة والخصخصة )، ط1 منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.

15. يوسف بالجابري، آليات ترقية نشاط المرافق العمومية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2018/2017.

#### رابعاً: المجلات والملتقيات العلمية

1. أحمد قبلان آل فطیح، "دور إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصال"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس، 2004.

2. بلعربي عبد القادر وآخرون، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت في الملتقى الدولي للاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2012.

3. حفيظ حنان وبوقرة رابح، تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في ظل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر برنامج 1 نموذجاً، مجلة الدراسات في الاقتصاد العدد 2، 2022.

4. حمزط سهام ، تحسّين الخدمة العموميّة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر فّ الحقوق تخصص قانون اداري ، كلية الحقوق والعلوم السّاسّة ، جامعة محمد بوضّاف-المسّلية، 2016/2015.

5. زراولة كيلاني، الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، مداخلة لمقاة بمناسبة اليوم الوطني للمحامي، يوم 24 مارس، 2018 الجزائر، تحت رعاية وزارة العدل.

6. سعيداني سلامي وآخرون، التجربة الجزائرية في مجال التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية: دراسة نقدية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، المجلد 4، العدد، 6، 2016.

7. صفاء محمد صلاح الدين، دور التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 5 المجلد 3، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر، 2018.

8. عبد الكّريم عاشور ، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العموميّة في الولايات المتحدة المرّكزية والجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجسّتر في العلوم السّياسيّة والعلاقات الدوليّة تخصص الدّمقراطيّة والرشادة ، كلية الحقوق والعلوم السّياسيّة ، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010/2009.

9. عياص عادل، إدارة للتغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرصة الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، مارس، 2014.

10. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة

الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد

الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، العدد، 12، مجلد 12، 2016.

11. قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة

دفاتر السياسة والقانون، عدد 5 جوان، 2011، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2021.

12. مأمون سليم، درجة وعي طلبة الجامعة الأردنية لنظام المقررات الإلكترونية (المودل)

وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلة، 9 العدد

، 25، 2016.

13. مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع

المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الحكومة

والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، 19 و 21 نوفمبر

2020.

14. نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن أي عالقة تشخيص للاختلالات وسبل

الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، عدد 12، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة بسكرة، 2019



# الفهرس

الواجهة

الإهداء

تشكرات

قائمة المختصرات

مقدمة ..... أ

## الفصل الأول: الاطار العام للإدارة الالكترونية والمرفق العام

تمهيد: ..... 6

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية ..... 7

المطلب الأول: تعريف وخصائص الإدارة الالكترونية ..... 7

الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية ..... 7

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية ..... 11

المطلب الثاني: وظائف وأهداف الإدارة الالكترونية ..... 14

الفرع الأول: وظائف الإدارة الالكترونية ..... 14

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية ..... 21

المبحث الثاني: مفهوم المرفق العام ..... 23

المطلب الأول: تعريف وخصائص المرفق العام ..... 23

الفرع الأول: تعريف المرفق العام ..... 24

الفرع الثاني: عناصر المرفق العام ..... 28

المطلب الثاني: مبادئ المرفق العام ..... 29

الفرع الأول: المبادئ التقليدية للمرفق العام ..... 29

38	الفرع الثاني: المبادئ الحديثة للمرفق العام
	الفصل الثاني: تحسين الإدارة الالكترونية أعمال موظفي المرفق العام والخدمة العمومية
49	تمهيد:
50	المبحث الأول: تحسين الإدارة الالكترونية أعمال موظفي المرفق العام
50	المطلب الأول: تسهيل المعاملات اليومية للأفراد
50	الفرع الأول: القضاء على البيروقراطية
52	الفرع الثاني: التحول الاستراتيجي
53	المطلب الثاني: الارتقاء بكفاءة أداء الإدارة الحكومية
54	الفرع الأول: الارتقاء من خلال التكامل بين الجهات الحكومية
55	الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام
62	المبحث الثاني: تحسين الإدارة الالكترونية للخدمة العمومية في الجزائر
62	المطلب الأول: تعريف وتحسين الخدمة العمومية
63	الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية
65	الفرع الثاني: تحسين الخدمة العمومية
69	المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر وأثارها
70	الفرع الأول: دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر
72	الفرع الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية في الجزائر
81	الخاتمة

## قائمة المصادر و المراجع

الفهرس

الملخص





## ملخص مذكرة الماستر



يعد إصلاح المرفق العام و تحسين الخدمة العمومية أحد أهم الرهانات الكبرى التي تعول عليها الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة، وهو الأمر الذي استدعى البحث عن آليات جديدة يمكن من خلالها تحسين خدمات المرفق العمومي خاصة وأن العالم يعيش اليوم ثورة هائلة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وظهور الإدارة الإلكترونية كآلية لتقريب الإدارة من المواطن.

**الكلمات المفتاحية:** المرفق العام - الخدمة العمومية - الإدارة الإلكترونية - تحسين

### Abstract of Master's Thesis

Reforming the public facility and improving public service is one of the most important major bets that the Algerian state has relied on in recent times, which necessitated the search for new mechanisms through which public utility services can be improved, especially since the world today is experiencing a massive revolution in information and communications technology and the emergence of electronic administration. As a mechanism to bring the administration closer to the citizen.

**Keywords:** public facility - public service - electronic administration - improvement