

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية  
شعبة الحقوق  
تخصص قانون إداري



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

## جودة الخدمة العمومية

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

- ضريفي نادية

من إعداد:

- حمادي أمانة

- بن حمودة إلهام

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
لجلط فواز	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
ضريفي نادية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
والي عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

# إهداء

ها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط فأهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أحب خلق الله إلى قلبي وتمنيت لو أنهم حضروا ولكن...

إلى أرواحهم وذكراهم التي تسكن ذاكرتي للأبد، أجدادي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه.

والدي الحبيب الذي عاش من أجلنا من أجل أن نحيا حياة كريمة في بيت كريم وفي أحضان علم نافع كريم، ومن أجل أن أمثل أمامه الآن بشهادتي التي تعترف كل قصاصة فيها بأنه سبب وجودها وسبب خلودها في مدارك العلم بإذن الله، فكانت معنى الحياة لي وقد أرضاني الله فيك يا أبي فهلا رضيت عني.

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى التي تمتنن الحب وتغزل الأمل في قلبي عصفورا يرفرف فوق ناصية الأحلام، فتبقى روجي متألئة ومشرقة طالما كانت دعواتها عنوان دربي وتبقى أمنياتي على وشك التحقق طالما يدها في يدي، لك يا أمي يا سيدة القلب والحياء أهديك رسالتي لتهديني الرضا والدعاء.

إلى من كان ومازال سندي وسام عزتي وكبريائي الذي أعتمد عليه في كل صغيرة وكبيرة، أخي الوحيد أتمنى له النجاح والتميز في حياته.

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات فكانوا أسعد الناس بنجاحي، إلى من لولا وجودهن لا طعم للحياة، أخواتي الأربعة سماح، حليلة السعدية، راضية، ساجدة.

الطالبة آمنة حمادي

# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من كانا سببا في وجودي، إلى من حملتني وهنا على وهن،  
إلى التي مهما بذلت لن أوافيها حقها، إلى أمي الحبيبة أطال الله عمرها وأمدّها بالصحة والعافية.  
إلى مثالي الأعلى في هذه الحياة، رمز القوة والمثابرة، والذي الكريم.  
إلى الذين يقفون بجانب سواعدنا أعتد عليهم في هذه الحياة إخوتي وأخواتي الكرام...

الطالبة بن حمودة إلهام

# مقدمة

لقد عرف العالم في بداية القرن العشرين العديد من التغيرات التي دفعت معظم دول العالم سواء المتقدمة أو النامية لوضع استراتيجيات جديدة من أجل محاولة إعادة هيكلة النظام، ومن بين هذه الدول التي سعت إلى التغير الجزائر التي عرفت جملة من هذه التغيرات منذ بداية التسعينات خاصة مع التير من النهج الاشتراكي إلى اقتصاد السوق كل هذه الأسباب جعلت المشرع يسن العديد من القوانين واللوائح التي تسعى إلى محاربة كل أشكال الفساد والعوائق البيروقراطية. إذ سعت جاهدة إلى محاولة إصلاح إداري شامل.

فالتحولات الجديدة التي عرفتها الدولة الجزائرية من الناحية السياسية والاقتصادية وتأثيرها على المحيط الخارجي، بالإضافة إلى ظهور العولمة أدى كل ذلك إلى تطور وتنوع الخدمات العمومية التي يسعى إليها الفرد، إذ أصبح هذا الأخير أكثر تطلبا فهو يعتبر البنية الأساسية لتكوين المجتمع وتماسكه ورفقيه، لذلك فإن خدمته كانت من أولويات الدولة وأهدافها.

لذلك صبت الدولة في السنوات الأخيرة جل اهتمامها في قطاع الخدمات، كونه أصبح قطاع حيوي يمكن من خلاله تحقيق العديد من المنافع، فهو موجه لكافة الجمهور.

وبظهور مصطلح الجودة واتساع أهمياته أصبح تطبيقه في قطاع الخدمات العمومية ضرورة لا بد منها في سبيل تحقيق أكبر منفعة للفرد والمجتمع، لذلك سعت الدولة في السنوات الأخيرة من أجل تحسين وتطوير قطاع الخدمات العمومية والرفع من مستوى أدائه بما يرقى إلى مستوى توقعات الجمهور ويلبي احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار.

ويستمد هذا الموضوع أهميته من:

1- حداثة موضوع جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال محاولة وضع إطار نظري فيما يتعلق بهذا الموضوع.

2- التطورات التي شهدتها العالم اليوم والتي تفرض على المؤسسات والإدارة مواكبتها من خلال تحسين آليات تقديم الخدمة العمومية.

3- يعتر تحسين وتطوير الخدمة العمومية السيل الأمثل في التوجه نحو إدارة إلكترونية تحقق متطلبات الفرد.

وتعود أسباب اختيارنا هذا الموضوع إلى:

### أ- أسباب موضوعية:

- 1- محاولة الإحاطة بجميع جوانب موضوع جودة الخدمة العمومية، من خلال تبين مفاهيمه ومحاولة تسليط الضوء على الآليات الكفيلة بتحسين الخدمة العمومية الصادرة عنها.
- 2- المكانة الكبيرة التي يحتلها موضوع جودة الخدمة العمومية في المؤسسات العمومية.
- 3- تدني مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية في الجزائر وعجز هذه الأخيرة عن تحقيق تطلعات الجمهور مقارنة الدول المتقدمة.

### ب- أسباب ذاتية:

- 1- إهتمام الباحث بموضوع جودة الخدمة العمومية وإصلاح المرافق العامة لما له من أهمية في تحقيق التنمية المحلية.
- 2- محاولة تسليط الضوء على موضوع يكتسي أهمية كبيرة في تحقيق أداء أفضل للإدارات العمومية.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة إبراز جميع المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية.
- 2- معرفة أهمية وفوائد تحسين جودة الخدمة العمومية.
- 3- معرفة مدى وعي المدراء والعاملين بأهمية تحسين الخدمة العمومية وتطويرها خاصة في ظل التطورات التكنولوجية ومحاولة الدولة الجزائرية التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.
- 4- محاولة التقليل من كل مظاهر البيروقراطية بين الإدارات العمومية والمواطن.

كما تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذه الدراسة في:

1- قلة الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا الموضوع.

2- مطاطية مصطلح الخدمة العمومية وشمولية الموضوع مما صعب حصره في فصلين.

ونظرا لأهمية موضوع جودة الخدمة العمومية آليات وأفاق، لكونه من الوسائل الحديثة للإصلاح الإداري ولاقتراحه بالتنمية المحلية، كان لابد لنا من تسليط الضوء عليه من خلال الإشكالية التالية:

إلى أي مدى وفق المشرع الجزائري في وضع آليات تحسين جودة الخدمة العمومية؟

وبغرض الخروج من البحث بأفضل النتائج الممكنة قررنا إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل النصوص التشريعية بمختلف أنواعها ومراتبها المتعلقة بفكرة تحسين الخدمة العمومية والمنهج الوصفي من خلال وصف الآليات التحسينية المختلفة للخدمة العمومية.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وسعيا من للإلمام بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين:

تناولنا في الفصل الأول: ماهية جودة الخدمة العمومية من خلال مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية، والمبحث الثاني: أنواع ومعايير الخدمة العمومية.

وتطرقنا في الفصل الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية وقسمناه إلى مبحثين: تحديث الإدارة العمومية في المبحث الأول، وتنمية الموارد البشرية والرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية في المبحث الثاني.

# الفصل الأول:

ماهية جودة الخدمة

العمومية

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

لقد تطورت الخدمة العمومية عما كانت عليه من قبل، فبعد ان كانت ملكا لشاغليها تباع وتشتري أصبحت خدمة عامة وتكليا ينتظم مجموعة من الاختصاصات والمسؤوليات يمارسها شاغليها للصالح العام، وقد تزايد الاهتمام بها في بعض الدول وتكوين او انشاء دساتير لها وللموظف العام وعلى سبيل المثال نذكر دساتير الهند، الفيليبين، باكستان، كوريا والأورجواي.

وبالرغم من التطورات التي شهدتها الخدمة العمومية إلا أنها مازالت تواجه مشكلات وأزمات معقدة وحادة نتيجة التطور الهائل والسريع الذي يعيشه العالم في القرن العشرين أو المعاصر، فقد عاشت الوظيفة العامة في عالم مغلق منعها المحافظة على التقاليد ورعايتها من اللحاق بركب التقدم في العالم الخارجي ومباغتتها في التقيد بالقواعد الشكلية والإجرائية التي منعها من كل خيال وفاعلية، مما استوجب بضرورة تجديد وتطوير مفهوم الخدمة العمومية بغية الوصول إلى إدارة عامة وفعالة مسلحة بوسائل تقنية حديثة الكفيلة بجعل هذه الأخيرة قادرة على القيام بالأعباء الملقاة جميعها على الدولة المعاصرة.

وتعد الخدمة العمومية أيضا من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية والنهوض بالدول، فعلى هذه الأخيرة إعطاء نظرة شاملة لهذا القطاع الذي أصبح مهماً في بعض الدول.

ولقد حظي هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين في إعطاء مفهوم سليم وإدراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الإدارية، ومن هذا المنطلق سنحاول اعطاء مفهوم للخدمة العمومية والخصائص التي تتميز بها وإبراز الأهمية التي تلعبها في تحقيق النفع العام في المبحث الأول، وأنواع ومعايير الخدمة العمومية في المبحث الثاني.

### المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

تعد الخدمة العمومية من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية والنهوض بالدول، لذلك كان لا بد لهذه الأخيرة من إعطاء نظرة شاملة لهذا المصطلح الذي أصبح مهماً. ولقد حظي هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين من أجل إعطاء مفهوم سليم وإدراجه بين المفاهيم الرئيسية في القوانين، ومن هذا المنطلق سنحاول إعطاء مفهوم للخدمة العمومية والخصائص التي تتميز بها وإبراز الأهمية التي تلعبها في تحقيق النفع العام.

### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحى إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين من أجل تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية المختلفة. ومن أجل الإلمام بموضوع الخدمة العمومية سوف نتناول في هذا المطلب أهم الجوانب المتعلقة بالخدمة العمومية، فسننطلق في الفرع الأول إلى تعريف الخدمة مروراً بعد ذلك إلى تعريف الخدمة العمومية في الفرع الثاني، وفي الأخير سنتناول جودة الخدمة العمومية.

### الفرع الأول: تعريف الخدمة

يرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى كلمة لاتينية *servicium* والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد أي المملوك أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل.<sup>1</sup> كما يمكن فهم طبيعة الخدمة من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية، وهذا بسبب الترابط و التزامن الوثيق فيما بينهما، فتصنيف الخدمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن المنتج، و عليه فكلمة الخدمة في طبيعتها غير واضحة المعالم، وهذا عائد إلى عدة أسباب نوجزها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- إن كلمة "الخدمة" توحى بالشيء المعنوي أكثر منه المادي ولذلك غالباً ما يستعمل لفظ المنتج

<sup>1</sup> جميلة مديوني، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، الجزائر، 2003-2004، ص 14.

<sup>2</sup> حكيم بن جروة، دور استراتيجية التسويق في تحسين مؤسسات الاتصال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، الجزائر، 2007 ص 32.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

للتعبير عن الخدمة كقولنا منتجات سياحية أو فندقية.

2- إن كلمة "الخدمة" لا تشمل قطاع معين أي أن قطاع الخدمات متنوع جدا.

3- لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت

اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات مثل الغسيل الآلي للسيارات، آلات تقديم القهوة... وغيرها،

أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي.<sup>1</sup>

وقصد إزالة الغموض الذي يكتنف مفهوم الخدمة ولو نسبيا، ارتأينا تسليط الضوء على عدد

من التعريفات من بينها:

يعرف الفقيه "GEAN LAPEYRE" الخدمة بأنها: "ذلك النشاط الذي يشكل اقتصادية

بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس"، ويعرفها موردرك بأنها: "

النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية والمكانية".

كما عرفها "CHRISTOPHE LOVELOCK" بأنها: "الخدمة نشاطات اقتصادية تعمل على خلق

القيمة وفي نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين وذلك في الزمان والمكان الذي يحددهما ويرغب فيهما

طالب الخدمة".<sup>2</sup>

وأيضا عرفها الفقيه "PHILIPPE KOTER" رائد المدرسة الحديثة للتسويق على أنها: "أي فعل أو

أداء يمكن أن يحققه طرف لطرف آخر يكون جوهري غير ملموس ولا يترتب عليه أي ملكية وأن إنتاجه

قد يرتبط بمنتج مادي وقد لا يكون".

كما عرف كوتلر الخدمة على أنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر

وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج

ملموس".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جميلة مديوني، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 17.

<sup>3</sup> أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقر بومرداس، 2008-2009، ص 65.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

أما الفقيه Skinne فقد عرف مصطلح الخدمة على أنه: " منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء".<sup>1</sup>

كما عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: " هي منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو خزنها، وهي تقريبا تفتى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر ملموسة متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة".<sup>2</sup>

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الخدمة هي: نشاط أو مجموعة من الأنشطة يقدمها طرف لآخر وتحقق له منفعة وتكون ذات طبيعة غير ملموسة في غالب الأحيان، كما تكون مرتبطة بمنتج مادي ملموس.

وقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات وفيما يلي استعراض لأهمها:

1- خاصية عدم الملموسية: تعني هذه الخاصية أن الخدمات لا يمكن رؤيتها، تذوقها، الشعور بها سماعها، شم رائحتها قبل شرائها، فمثلا المريض الذي تجرى له عمليات جراحية للتجميل لا يمكن أن يرى نتيجة العملية قبل الشراء، وليس لدى ركاب الخطوط الجوية شيء سوى تذكرة ووعده بأن تصل حقائبهم بسلام و لتقليل عدم التأكد يبحث المستفيدين من الخدمة عن إشارات جودة الخدمة ويستخلصوا استنتاجات عن الجودة من المكان (السعر، المعدات، الاتصالات) التي يمكنهم رؤيتها، ولذلك تكون مهمة مقدم الخدمة جعل الخدمة ملموسة بطريقة واحدة أو أكثر وإرسال الإشارات الصحيحة عن الجودة وهذا ما يطلق عليه أحد المحللين (الدليل المادي) والذي يقدم فيه تنظيم الخدمة لعملائه دليلا منظما.

<sup>1</sup> محمد بوبقير، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، الجزائر، 2006، ص123.

<sup>2</sup> نظام موسي سويدان، شقيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، 2003 ص 226.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

2- خاصية عدم قابلية الخدمة للتخزين : إن الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، فلا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، أي الخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية، فالمقاعد التي لا يمكن حجزها في الطائرة مجدولة زمنيا لا يمكن تحويلها أو تخزينها، فهكذا الخدمات تستمد من الوقت الذي تؤدي فيه فقط، حيث لا يمكن تخزينها للاستخدام في وقت لاحق.

3- خاصية اللانمطية: بمعنى اختلاف جودة الخدمات المقدمة نظرا لأن قدرة الأفراد المؤدين لها متفاوتة كما أنهم يتأثرون بعوامل نفسية وأخرى بيئية مرتبطة بظروف العمل، فعملية تنميط جودة الخدمة معقدة للغاية، ولعل الاتجاه نحو استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتبني أسلوب الإدارة الإلكترونية فضلا عن تدريب القائمين على تقديم الخدمة قد يخفف من حدة الاختلاف.

4- خاصية عدم تملك الخدمة: لا يمكن امتلاك الخدمة وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها إلى المستهلك أو المرتفق باعتبار أن هذا الأخير يحق له استعمال الخدمة لفترة زمنية معينة على سبيل المثال استئجار غرفة في فندق أو استعمال مقعد في طائرة، أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فإن المستهلك له الحق في استعمالها وامتلاكها والتصرف فيها.

5- خاصية التلازمية: نعي بالتلازم ذلك الارتباط الموجود بين الخدمة وبين مقدمها، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي يتم إنتاجها بعيدا عن السوق و المستهلكين غير أننا نستثني في هذه الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها و نذكر كمثال على ذلك بطاقات الائتمان، ويعود هذا بطبيعة الحال إلى التطورات التكنولوجية وما أحدثته من تغيير في الواقع التعامللي للأفراد، كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معا يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة (مثل الطب) وهذا ما جعل منظمات الخدمات تسخر إمكانياتها لتطوير مهارات مقدمي الخدمة لتنعكس إيجابا على عملية تقديمها

وتحقيق ميزة تنافسية لخدمته.<sup>1</sup>

كما وقد قدم الباحثين مستويين للخدمة والمتمثلة في:

### أولاً: الخدمة الأساسية

وهي الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة مثل خدمة الفنادق أو النقل في الطائرة أو الطعام في المطاعم وهي الأساس والجوهر الذي تبنى عليه الخدمة المقدمة والتي تتوافق معها الخدمات التكميلية، وعليه فالخدمة الجوهر تتمثل في المنفعة الأساسية التي يرغب المستهلك الحصول عليها لإشباع حاجاته ورغباته.

### ثانياً: الخدمات التكميلية (الداعمة أو الثانوية)

وهي الخدمات التي تسهل الحصول على الخدمة الجوهر أو هي الخدمات التي تحيط بالتقديم الخدمة الجوهر مثل هذه الخدمات التسهيلية غالباً ما تخلق لها قيمة تنافسية وهي بدورها معيار للتفرقة بين منظمة ناجحة أو غير ناجحة.

وتتمثل الخدمات التكميلية في ثماني مجموعات كما صنفها lock Love وهي:

- أ- المعلومات: لكي يحصل المستفيد على قيمة حقيقية من الخدمة المقدمة، فإنه يحتاج إلى معلومات عنها، فالمنتفعون الجدد أو المحتملون غالباً ما يكونون متعطشين للمعلومات، حيث يريدون أن يعرفوا تلك الخدمات التي تلبى احتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الأمثل
- ب- الاستثناءات: تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها، ومن أشكالها نجد:
  - طلبات خاصة: مثل حاجات الأطفال المعاقين.
  - معالجة اتصالات خاصة: مثل الشكاوى والاقتراحات.
  - حل المشاكل: حل الصعوبات الناتجة عن استخدام المنتج، الضمانات والكفالات.

<sup>1</sup> دربال ياسمين، آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة حالة آليت-، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2019-2020، ص 20-21.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

- المرتجعات: إعادة النقود، التعويض عن الخدمة غير الجيدة، تصليح مجاني للسلع غير السليمة.

ت- الاستشارات: تقدم الاستشارات في الغالب بناء على طلب العملاء كاستجابة لاستفساراتهم أو كحل لمشاكلهم، فهي تستهدف التعرف على طلبات العميل ومشاكله واقتراح حلول لها، والاستشارة عبارة عن نصيحة فورية تقدم من قبل شخص خبير وذو معرفة .

ث- الضيافة: وتعكس حسن الاستقبال للعملاء الجدد والتحية والترحيب بالعملاء القدامى عند عودتهم إلى المؤسسة مرة أخرى، فهي خدمة تكميلية تخلق الانطباع الجديد عن المؤسسة ودرجة اهتمامها وتعاطفها مع عملائها.

ج- استلام الطلبات: عندما يكون العميل مستعدا للشراء، فإن الخدمة التكميلية التالية التي يلعبها مقدم الخدمة هي استلام وقبول الطلبات والحجوزات.

ح- حماية ممتلكات العميل: وتشمل هذه الخدمة التكميلية على عناصر إيداع الأشياء الثمينة أو الأصول أو الأموال أو خدمات رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة.

خ- إعداد الفواتير: يتطلب إعداد الفواتير أن تكون دقيقة وصريحة ومتطابقة لقيمة الخدمة المقدمة كما يجب إعدادها بالوقت والسرعة المطلوبين، وفي حالة حدوث العكس سوف يؤدي ذلك إلى تدمير العملاء.

د- الدفع: عادة ما يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة، إذ أن العنصر الأساسي في عملية الدفع هو التأكد من أن العميل قد قام بدفع ما هو مستحق عليه في الوقت المحدد مع الالتزام بكل ما هو عليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دربال ياسمينية، ص 26-29.

### الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية

يعبر مصطلح الخدمة العمومية، أو الخدمة المدنية عن تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين. تم تعريفها بشكل عام على أنها الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها، إما بشكل مباشر من خلال القطاع العام أو عن طريق تنظيم الخدمات. فالنظرة الحديثة تربط مهام الخدمة العمومية بمقتضيات الديمقراطية والمتطلبات الاجتماعية والثقافية وبضرورة المحافظة على التعددية بل وتشجع الشراكة مع المتعاملين الخواص.<sup>1</sup>

وارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة، وزيادة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للجمهور بغرض زيادة رفاهية المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة.

ويقصد بالخدمة العمومية أنها: تلك الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>2</sup>

تعرف الخدمة العمومية بأنها مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد شلوش، الإذاعة والخدمة العمومية، ندوة الإذاعة المسموعة: الواقع والآفاق، اتحاد إذاعات الدول العربية، الجزائر 2007.

<sup>2</sup> العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث العلمية الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص40.

<sup>3</sup> ليبيد عماد، موزاي بلال، الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2021، ص11-12.

ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين<sup>1</sup>:

### أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية

حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المؤسسات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

1-الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة.

2-الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات العامة.

3-المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### ثانياً: مفهوم الخدمة العامة كنظام

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المؤسسات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

1- نظام إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

2- نظام تسليم الخدمة ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، 2001، ص455.

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: جودة الخدمة العمومية

سنتطرق في هذه النقطة إلى تعريف الجودة (أولاً)، ثم المعايير المحددة للجودة (ثانياً)، (ثالثاً) العوامل المؤثرة في الجودة .

#### أولاً: تعريف الجودة

أفرزت اهتمامات المفكرين بكل من الجودة والخدمة عن ظهور العديد من تعاريف جودة الخدمة واختلفت هذه التعاريف باختلاف وجهات نظرهم، وسنحاول إبراز بعض أهم هذه التعريفات: عرفت جودة الخدمة طبقاً للفلسفة اليابانية أنها: "الأداء الجيد من أول مرة بنسبة خطأ يساوي صفر"، وتعني بذلك أنها الاتقان في أداء الخدمة دوماً، دون أخطاء تذكر منذ أول لقاء بالزبون. كما تعرف بأنها: "تنسب إلى الكيفية التي يتم تقديم الخدمة بها أو الحصول عليها بما في ذلك وجود أ عدم وجود السهولة والراحة والاطمئنان والدقة وغير ذلك"، ويؤكد هذا التعريف أن جودة الخدمة ترتبط بكيفية تقديمها والحصول عليها، وأضاف أن هناك عناصر تتوفر في هذه الكيفية يحكم من خلالها على جودة الخدمة وهي: السهولة، الراحة، الدقة، الاطمئنان ... وتعرف أيضاً بأنها: "نجاح الخدمة في تلبية احتياجات الزبون"، وكذلك: "مقابلة المتطلبات". ومن خلال هاذين التعريفين يتضح أن الجودة في الخدمة هي تحقيقها لما يكلبه متلقيها. كما تعرف بأنها: "إسعاد الزبون"، ويتطلع هذا التعريف إلى أن جودة الخدمة هي تقديم خدمة للزبون تتعدى احتياجاته، حيث تتوفر على ميزات تفوق توقعاته وتجلب له السعادة والسرور. ويعرفها كوتلر بأنها: "إحدى الاستراتيجيات التنافسية المتميزة في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل".

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 446-456.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

حيث يعتبرها كوتلر بأنها عبارة عن استراتيجية تميز للمؤسسات خدماتها، فهي تحقق لها ميزة تنافسية في السوق تدفعها إلى التطلع الدائم إلى الأحسن.

وتعرف جودة الخدمة بأنها: "انخفاض نسبة العيوب، انخفاض شكاوى العملاء، الاسراع بتقديم الخدمة للعملاء".

وبذلك فهي زيادة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم عن طريق الاستجابة الفورية لحاجاتهم ورغباتهم بأداء متقن دون أخطاء.

ويقترح "كول" ثلاث مفاهيم لجودة الخدمة تشكل محور اهتمام المؤسسة الخدمية وهي:<sup>1</sup>

1- الجودة المتوقعة: وهي ما يتوقعه الزبون من ميزات في الخدمة المقدمة، ويتم طلبها ضمناً، وعند توفرها في الخدمة يشعر بالراحة، في حين يجلب انعدامها استياءً.

2- الجودة المرضية: وهي الميزات التي يرغب الزبون في توافرها في الخدمة المقدمة، وتكسبه الرضا.

3- الجودة التي تجلب السرور: وهي تلك المزايا في الخدمة المقدمة والتي لا يطلبها الزبون، ولا يكون على علم بوجودها، ويجلب له السرور توافرها ولا يشعره غيابها بالاستياء لأنها تفوق توقعاته.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة هي نتاج مقارنة الزبائن بين توقعاتهم للخدمة وإدراكاتهم لمستوى أدائها، حيث تنحصر في:

أ- الأداء الصحيح للعمل من المرة الأولى.

ب- الخلو من العيوب والأخطاء.

ج- القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن.

د- توافق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاتهم.

هـ- تعظيم القيمة المسلمة لهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حواس عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 66.

### ثانيا: المعايير المحددة للجودة

يعتبر الارتقاء إلى مستوى معين من الجودة من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها باحترام مجموعة من المعايير والالتزام بتطبيقها للوصول إلى أعلى مستوى للجودة، ويمكن أن تبرز أهم هذه المعايير في:

#### 1- الفهم الجيد لسلوك العميل:

يشير هذا العنصر إلى تفسير التصرفات الشرائية للمستهلك، ويعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للمؤسسة من أجل إعداد استراتيجيات هادفة وكذا تحديد الأسس والمنطلقات التي تمكن من التأثير على قراراتهم الشرائية.

#### 2- الابتعاد عن منطق الفردية داخل المؤسسة:

يجب أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين جميع أجزاء ومصالح المؤسسة، فقد لا يتم الأداء بالشكل السليم والمرغوب فيه، ولا يكون مميز إلا بتضافر مجهود الجميع، كما أنه يجنب الوقوع في الخسائر.

#### 3- الكفاءة في اختيار نوعية المادة:

تعد المادة الأولية العنصر الأول والأهم لتحديد النوعية إذ ينبغي أن تكون الانطلاقة من الاختيار الأمثل للمواد الداخلة في الصنع والكفيلة بتصريف منتج نوعي خالي من العيوب يسهل معه اختراق السوق المستهدفة.

#### 4- إتباع أساليب فعالة في الرقابة على الجودة:

تعد ضرورة حتمية تنجر عنها مكاسب عديدة إضافة إلى كونها تخفض من نسبة المعيب والتكاليف إلى أدنى حد فهي تؤدي إلى طرح منتج على درجة عالية من الجودة وبالمواصفات المطلوبة من قبل المستهلكين.

### 5- الاهتمام بإحداث التطوير المستمر:

هي ضرورة تقوم على استخدام تقنيات حديثة في كل العمليات والأنشطة، فسرعة التطور التكنولوجي لها أثر واضح في تغيير أنماط الاستهلاك، وتجعل دورة حياة المنتج قصيرة بسبب سرعة التقدم فعلى المؤسسة أن تضع في الحسبان هذا المعطى وتعمل على ممارسة الإبداع والتجديد المستمر لتضمن الحفاظ على الجودة والتنوع، ومن ثم تخلق ولاء أكبر ودائم لمنتجاتها وعلاماتها التجارية.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الجودة

يمكن حصرها في العوامل الأساسية التالية:

- 1- العامل: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية للمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.
- 2- رأس المال: لقد أدت الزيادة في التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتقاء بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.
- 3- الأسواق: من المتعارف عليه أنه إذا لم يكن هناك منتجات لن يكن هناك اهتمام بالجودة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكان مناسب في الأسواق فلا بد أن يكون ذو جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.
- 4- المواد الأولية: نتيجة لزيادة كلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أصبح من الممكن الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.
- 5- الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة وقد ساعدت هذه الماكينات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

6- الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واعد لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية ومبادئ الخدمة العمومية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى خصائص الخدمة العمومية في الفرع الأول، وسنرى أهمية الخدمة العمومية في الفرع الثاني، إلى مبادئ الخدمة العمومية في الفرع الثالث.

### الفرع الأول: خصائص الخدمة العمومية

إن للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كالآتي:

- إتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة إلا في حالات يتعذر الهيئات تقديم الخدمة.
- المساواة في تقديم الخدمة العمومية وحصول أفراد المجتمع على الخدمة العامة.
- إتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء وبصورة عادلة.
- تلبية الحاجات الجد الضرورية.
- مساواة كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون ان يكون هم صفة.
- الخدمة العمومية يجب أن تتلاءم مع المصلحة العمومية.
- تلاءم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات والعمل الجيد على تحسين نوعية وكمية أداؤها.
- استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دربال ياسمينية، مرجع سابق، ص 17-18.

<sup>2</sup> محمد لكحل، الادارة الالكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018-2019، ص 23.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص فإن للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع كان والتي يمكننا أن نختصرها كالآتي:

- توطيد العلاقات بين الأفراد والمؤسسة الخدمائية.
- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل.
- الاستقرار في المجتمع وذلك بإقامة العدل الاجتماعي.
- استمرار التجديد والتنوع في البرامج.
- التدريب على حسن التصرف في المواقف القيادية.
- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل وتنمية قدراته.
- تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس.
- احترام العمل اليدوي.
- اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة.
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الخدمة العمومية:

بالإضافة إلى ما ذكرناه من خصائص فإن للخدمة العمومية أهمية كبيرة تتمثل في:

أولاً: الخدمة العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطنين  
ومرتكزات التقدم للمجتمع

في الفرض يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء والكهرباء، السكن، محيط نظيف... الخ، لكي يكون الإنسان ذو تأثير ايجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، حيث تعتبر جوانب

<sup>1</sup> عبد الرحيم رحاوي، خديجة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، 2017، ص 55.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

حيوية شاملة حيث يتبين الخدمات العمومية للمواطن وتم كل ما كان ذلك مؤشر على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا: الخدمات العمومية تضع موقف الحكومة أو القائم على تقييمها

إذا كانت تقدم بطريقه ترضي المواطن

حيث أن القائم بتقديم الخدمة العمومية سواء إذا كانت الحكومة أو المنظمات العامة تسعه إلى تقديم أحسن الخدمات للمواطن وتلبيه احتياجاته ومتطلباته الخاصة وهذا من اجل كتب ضيقه الجمهور.<sup>1</sup>

ثالثا: تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي

استقرار بكل أشكاله له تأثير كبير على نمو مجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج، ويساهم في تسريع الانجاز التنموي في كافة أبعاده والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتجلى أهم محددات الاستقرار في تامين الخدمات العمومية وأهمها العمل السكن الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده بالإضافة الاجتماعية المولود والتوزيعية واستمرارها في تقديمها لعموم المجتمع.<sup>2</sup> يتضح من خلال هذا أن الخدمة العمومية ذات أهمية اجتماعية لأنها تعمل على خدمة المجتمع لما قدمه من امتيازات المواطنين.

الفرع الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

اتفق اغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية، التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى ولكي يرقى نشاط الخدمة العمومية المستوي المصلحة العامة فقد وضع الفقيه "لويس روالن " مبادئ أساسية سير المرفق العمومي وهي:

<sup>1</sup> مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص10.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، السلوك الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص55.

- مبدأ الاستمرارية.

- مبدأ المساواة أمام المرتفقين.

- مبدأ التكيف الدائم للمرفق العمومي.

وهذه المبادئ تبقى أساسية رغم التطور الذي تعرفه المرافق العمومية وهناك بعض من الفقه يصنف مبادئ أخرى هي: مبدأ مجانية المرفق العام ومبدأ المرفق العام.

وستتطرق في هذا الفرع للمبادئ الأساسية للخدمة العمومية.

### أولاً: الاستمرارية

تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل،....، ونظراً لضرورة هذه الخدمات ودورها وحاجة المرتفقين للتزود بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظماً (غير متقطع) ومستمر دون انقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خطراً ومساساً بفكرة الخدمة العمومية،<sup>1</sup> فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها المركزية والمحلية ومؤسساتها وهيئاتها، ونظراً لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة فقد تم تكريسها دستورياً من خلال المادة 76 من الدستور 1996 وكذا المواد 58 و 06 منه.<sup>2</sup>

وقد جاء في نص المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-232 على أنه: "يجب أن تساهم أهداف

الخدمة العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية بما يأتي: .... - ديمومة تقديم الخدمة العمومية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، ص 22.

<sup>2</sup> شنوفي نور الدين، ص 23.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي 03-232 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1424 الموافق 24 يونيو سنة 2003، يحدد مضمون الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتعريفات الكطبة عليها وكيفية تمويلها، الجريدة الرسمية العدد 39، ص 4.

### ثانيا: المساواة

هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

سيؤدي نظام الخدمة العمومية إلى جعل هذا المبدأ أكثر تجسيدا على أرض الواقع وذلك من خلال التغلب على السلبيات كالوساطة والمحسوبية والرشوة بحيث سيعلق المواطن آمالا كبيرة على هذا النظام في تحقيق مبدأ المساوات بصورة عملية، ولما كان أساس ومبرر وجود المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للجمهور، فإنه يتوجب عليها أثناء تقديم خدماتها العامة معاملة الجميع على قدم المساواة، وبدون تمييز، تجسيدا لمبدأ المساواة.<sup>1</sup>

### ثالثا: الموازنة

إن المنفعة العامة والخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن- الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات وعلى غرار هذه المبادئ نجد أن الخدمة العامة تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع الخدمي والخدمي والعمومي واللذان تحكمهما الميزات التالية:

#### 1- علاقة عدم البيع:

تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانبة عموما أو بسعر يؤول الريح فيه إلى الصفر فقد يدفع المرتفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الاداري، بدون طبعة، عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع 2014، ص 221.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

الحصول على الخدمة دون توفر خاصيتي التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى (كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر.

### 2- المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة:

إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي ومن ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة.

### 3- الرقابة العامة:

تخضع أنشطة الهيئات العمومية ومن ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلا عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي والفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحيانا بالتعارض فإنه كثيرا ما تكون هذه الرقابة فعالة أحيانا وفاشلة أحيانا أخرى حسب الهدف منها وحسب مصلحة كل طرف.<sup>1</sup>

### رابعا: مبدأ الموفق العام

يري بعض الفقهاء أن مبدأ تكيف الخدمات المرفقية مرتبط بقاعدة استمرار المرفق العمومي، إذ أن تطبيق هذه القاعدة الأخيرة استنادا في ذلك إلى أن جهود الخدمة المرفقية عند نشأتها الأولى في ظل التطور الدائم لاحتياجات المواطنين كما وكيفا سوف يؤدي بالضرورة إلى التوقف الفعلي لهذه الخدمات عن تلبية الاحتياجات العامة، لذلك وجب ضرورة التطور المستمر للخدمات التي يقدمها المرفق وتجنب انفصالها عن حاجات المواطنين، وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص منها:

المرسوم 88-131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن حيث جاء في المادة 06 منه على أنه: "تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة".

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص 77-79.

المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23 جوان 1990 يحد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، حيث تنص المادة 02-08 منه على أنه: " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على خصوص ما يلي : تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن".<sup>1</sup>

### خامسا: المجانية النسبية

امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة ( من حيث مستور الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثال خدمة الصحة والأمن... إلخ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتترج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية كالسكن، التزويد بالماء الصالح للشرب، السياحة والترفيه ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.<sup>2</sup>

### سادسا: الشمولية

انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

### سابعا: الفعالية

الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين المناطق، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم

<sup>1</sup> بختي نعيمة، تحسين الخدمة العمومية "التعليم العالي نموذجا"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، 2017-2018، ص 8.

<sup>2</sup> عبد الرزاق كلتين، تحسين الخدمة العمومية في القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، 2013-2014، ص 50.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

### ثامنا: التضامن

الخدمة العمومية هي تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين، لذا فإن مهام الخدمة العمومية من منظور هذا المعيار تتجلى في تهداف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المعوزين، بالإضافة إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة وكذا تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أنواع ومعايير الخدمة العمومية

#### المطلب الأول: أنواع الخدمة العمومية

لقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية إلى تعدد متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنواع عديدة من الخدمات التي أقرتها الدولة من أجل تحقيق وإشباع حاجات الأفراد.

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبرى وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

#### الفرع الأول: من حيث التجانس

##### أولا: خدمات إدارية

هي خدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوي المحلي أو المركزي، مثل خدمات مرفق الحالة المدنية والوثائق المتعلقة بحركة الأشخاص والسيارات ....

##### ثانيا: خدمات صناعية وتجارية

المتتمثلة في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية والصناعية والتجارية مثال خدمة مؤسسة المياه والكهرباء والغاز وخدمة نقل النفايات.

<sup>1</sup> عبد الرزاق كلتين، مرجع سابق، ص 51.

### ثالثا: خدمات الاجتماعية والثقافية

تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات طابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس الإلزامي والخدمات الصحية والنقل المدرسي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: من حيث طبيعة الخدمة

#### أولا: خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة

وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية.

#### ثانيا: خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي

والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... الخ.

#### ثالثا: خدمات ذات الطابع الاقتصادي

والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات، الطاقة... الخ .

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح، الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بختي نعيمة، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> رباعي حميدة، سليمانها، تحسين الخدمة العمومية للمرفق العام في الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في القانون، جامعة العقيد اكلى محند أولحاج، كلية الحقوق والعلوم السياسية، البويرة، 2018، ص 32.

### المطلب الثاني: معايير وأنظمة الخدمة العمومية

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين هما:

- نظام الخدمة العمومية المفتوحة
- نظام الخدمة العمومية المغلقة

### الفرع الأول: الخدمة العمومية في النظام المفتوح

إن الوظيفة في هذا النظام ينظر إليها كمهنة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها ويتفرع لممارستها طوال حياته العملية، ولمعرفة الخدمة في هذا النظام يستلزم التطرق الى نشأة وتطور هذا النظام.

#### أولاً: النشأة والتطور

إن هذا المفهوم للوظيفة العامة هو مفهوم الوظيفة الإدارية نفسه الذي تبنته المدرسة الإنجلوسكسونية وكان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر في كل من كندا وسويسرا والدول الاشتراكية سابقا يعود سبب ظهور أسس هذا النظام إلى الظواهر التاريخية التي عرفتها هذه الأخيرة منذ القرن الثامن عشر، ومن بين هذه العوامل نذكر:

- ثقافة المجتمع الأمريكي المتأثر بالمذاهب الاجتماعية والاقتصادية السائدة في القرن التاسع عشر كالحرية الفردية ومنح الإدارة امتيازات لا يقرها القانون في المعاملات الخاصة.
- نظرة المجتمع الأمريكي للإدارة، حيث يعتبرونها مصدرا تهديدا للمبادئ التي ناضلوا من أجلها، كمبادئ العدالة، الديمقراطية، الحرية ومحاربة الفساد والبيروقراطية.

- نبذ المواطن الأمريكي فكرة تفضيل القطاع العام (الإداري) عن القطاع الخاص (الاقتصادي) لهذه الأسباب طبق في الولايات المتحدة الأمريكية في المراحل الأولى التي مر بها هذا النظام مبدأ تداول الوظيفة الذي يمنع بقاء الموظفين أكثر من أربع سنوات في الخدمة، وبعد انقضاء هذه المدة يرجع الموظف الى الحياة العامة.

ومن خصائص هذا النظام نجد:

### 1- البساطة:

فإدارة وظيفة عامة من هذا النوع تتطلب فعلا جهد كبير في سبيل تثنيف المناصب والوظائف التي يوفرها الهيكل التنظيمي للإدارة ومنقم تحديد المواصفات والمؤهلات اللازمة لكل منها، ويتوجب أيضا أن تتناسب الأجور مع متطلبات السوق التجارية وهذا يعني أن هذه الأجور لا يمكن تحديدها بشكل تعسفي واستبدادي.

- لا تبذل المؤسسة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم و تحمل نفقات هذا الإعداد.

- لا مسؤولية للإدارة عن التدريب أثناء العمل سواء تعلق الأمر بدورات تدريبية أو غيرها.

### 2- المرونة:

فالإدارة العامة إذا وجدت أنها لم تعد بحاجة إلى فئة معينة من الموظفين فإنه لا يقع على كاهلها مهمة تأمين وظائف أخرى بل تستطيع أن تفصلهم عن العمل بكل بساطة أما إذا أرادت الإدارة إنشاء وظائف جديدة فما عليها إلا أن تعين مواصفاتها وتحدد المؤهلات اللازمة لشغلها. كما يعطي هذا النظام هامش من الحرية للموظف كي يبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر .

### 3- اقتصادية النظام:

إن الإدارة تختار عددا معيناً من المرشحين المؤهلين لوظائف معينة بذاتها وغالبا ما يكون هؤلاء المرشحين قد تنقلوا بين وظائف القطاعين العام والخاص وبذلك اعتادوا على طرق تحقيق الدخل والإيرادات المتبعة في المشروعات الخاصة ونقلها إلى أعمال الإدارة العامة .

- عنصر الانفتاح على المجتمع وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.

ثانيا: عيوبه

1- أن هذا النظام لا يمكن تطبيقه في جميع المجتمعات :

لأنه يفترض وجود إدارة غنية جدا بالأخصائيين وهذا ليس دائما بل هنالك أعمال كثيرة تتطلب اختصاصات محددة ولكن هذه الأعمال لا تتطلب اختصاصات محددة بذاتها بل تتطلب نوعا من التدريب والتهيئة والخبرة العلمية.

2- الإدارة العامة ليست في حقيقتها مشروعا كباقي المشاريع الخاصة:

لأن هدفها لا ينحصر في تحقيق الدخل والفائدة بل هي تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن بين المصلحة العامة والمصالح المختلفة للأفراد، إذن فإن تجربة مشروع خاص متمركز حول أحسن الطرق والوسائل التي يمكنها أن تؤمن أكبر قدر ممكن الإيرادات والفوائد لا يمكنها أن تكون صالحة لإدارة مشاريع الدولة حيث أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق المصلحة العامة وإعداد تقديرات ورسم الخطط لمدى طويل.

3- إن الخدمة العامة في النظام المفتوح تقتضي في النهاية وجود شرطين لنجاحه:

وهما:

- ان هذا النظام يقتضي وجود نظام تعليمي كثير التغير والتنوع.

- ان هذا النظام يفترض أيضا وجود قطاع خاص ناشط جدا، بحيث يتضمن مشاريع كبيرة مزودة بأشخاص أخصائيين في جميع الميادين، وبالتالي فإن هؤلاء يستطيعون التنقل بين المشاريع والإدارة العامة.

**الفرع الثاني: الخدمة العمومية في النظام المغلق**

وفق هذه التسمية تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات كما أن القاعدة العامة للنظام المغلق في الخدمة العمومية هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات .

### أولاً: النشأة والتطور

ظهر هذا التيار في فرنسا وطبقته في كل مستعمراتها ويعود سبب تبني الأيدلوجية الفرانكفونية خاصة بعد الثورة الفرنسية التي ألغت مبدأ التمييز الذي يعتمد على فكرة المتاجرة في الوظائف وأقرت مبدأ تمتع كل المواطنين بحقوقهم في التوظيف وهذا حسب المؤهلات والكفاءة.

ومن هنا بدأت الوظيفة العمومية تفرض نفسها كمجموعة اجتماعية قائمة على الهرمية وأصبحت العلاقات والروابط الشخصية تتلاشى شيئاً فشيئاً وتحولت إلى روابط تنظيمية، وبدأ تطبيق الحجم الساعي للعمل وسلم المرتبات وكلفت خزينة الدولة بدفع أجور الموظفين كل هذا أعطى مفهوم جديد للوظيفة العمومية كمهنة تقوم على احترام السلطة الهرمية هدفها خدمة الصالح العام.

ويرتكز نظام الخدمة العمومية المغلقة على عنصرين أساسيين هما:

#### 1- النظام:

فإنه يهدف إلى وضع قواعد خاصة بالوظيفة العامة بحيث يكون وضع الموظفين العاملين مغايراً لوضع العمال والمستخدمين العاديين وبالتالي فإنه يكون لهؤلاء الموظفين حقوق وواجبات يحددها نظامهم العام كما أنهم يتلقون تكوينهم المهني خلال خدمتهم في الوظيفة العامة.

فقانون الموظفين ينطوي على خاصة تتعلق بالتعيين والمعاملة المالية والإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة، وتختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.

#### 2- السلك الوظيفي:

إن العمل في خدمة الإدارة العامة ليس مقصوراً على القيام بأعباء ووظيفية معينة بذاتها بل القيام بأعباء مجموعة من الوظائف والمناصب المنتظمة والمتدرجة وهذا ما يترتب عنه الزيادة في التعويضات بشكل مستمر، وما سيتبعه أيضاً اللجوء إلى إجراءات وأصول خاصة بنظام الترقية مما يضطر بهؤلاء الموظفين الانتقال إلى هيئات ومؤسسات عليا بغية بلوغ قمة مراتب الوظيفة العامة.

### ثانيا: مميزاته

- 1- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها.
- 2- رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.
- 3- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية، مثل سوق العمل.

### ثالثا: عيوبه

- 1- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات مما يضيء التعقيد في الهياكل الإدارية.
- 2- إشكالات قياس الإنتاجية ومقارنتها بين القطاع العام والخاص.
- 3- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي إلى كثرة الخمول والالتكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار مع إشكالات الرواتب وإمكانية استقطابها للكفاءات والخبرات التي تحتاجها الإدارة.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الخدمة العمومية

#### أولا: ثقافة المؤسسة

عرفت ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، كما تعرف على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم"<sup>1</sup>.

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 262.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع السابق، ص 264.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.
- 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- 3- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
- 4- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع.

### ثانياً: التكنولوجيا

كلمة تكنولوجيا تحمل مقطعين: تكنو وهي في اللغة اليونانية تكنوس وتعني تقني أو فنون الصناعة والتشغيل ولوجوس ويقصد بها علم أو منهج، أي أن التكنولوجيا تعني علم التكنيك أو التقنية والعلم التطبيقي الفنون الصناعية.<sup>2</sup>

كذلك تعرف التكنولوجيا بأنها تلك الوسائل والإمكانيات التي يقوم الإنسان بإنتاجها وذلك الخدمة أغراضه ونشاطاته المختلفة سواء كانت إنتاجية أو غير إنتاجية.<sup>3</sup>

ويقصد بالتكنولوجيا أيضاً تلك الأساليب الفنية والتي يتم تطبيقها في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج.<sup>4</sup>

وهناك من يعرف التكنولوجيا من خلال ما تحتويه من مكونات، فيشار بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات المواد، المعلومات، الأفكار إلى المخرجات المنتجات، الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 82-83.

<sup>3</sup> فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006، ص 28

<sup>4</sup> سعيد طه علام، التنمية والدولة، دار طبية للنشر والتوزيع، الطبعة 2، مصر، 2004، ص 25.

فالمكونات التي تحتويها التكنولوجيا تتضمن:

- 1- المدخلات: وتشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج من أفراد، نظريات وبحوث، أهداف، آلات، مواد خام، أموال وتنظيمات إدارية.
- 2- العمليات: وهي الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.
- 3- المخرجات: وهي المنتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات.<sup>2</sup>

### ثالثا: الهيكل التنظيمي

تعدد تعاريف الهيكل التنظيمي نذكر منها:

إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية،<sup>3</sup> كما يعرف على أنه هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى،<sup>4</sup> يعرف أيضا هو الإلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي. قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999، ص 21.

<sup>2</sup> غسان قاسم اللامي. إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات عامة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 23.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>4</sup> العقلي، علم الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، الأردن، 1996، ص 26.

<sup>5</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2002، ص 205.

### أهمية الهيكل التنظيمي:

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي:

1. ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

2. يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل

التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

3. توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.

### المورد البشري:

البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير.

تقوم المؤسسات بتسيير الموارد البشرية من خلال مجموعة من النصوص القانونية، فيما يخص الإدارة العمومية يحدد القانون التنظيمي للوظيفة العمومية متطلبات خاصة يجب أخذها بعين الاعتبار في تسيير الموارد البشرية، لذلك على الإدارة إتباع مختلف الطرق والتقنيات لتحسين أداء

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ ماهية جودة الخدمة العمومية

---

الموظف للتحكم في جودة الأنشطة التي تقوم بها والمساهمة في إنجاح تطبيق النظام التسيير بالإدارة العمومية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد خير، مرجع سابق، ص 129.

# الفصل الثاني:

## آليات تحسين الخدمة

### العمومية

### المبحث الأول: تحديث الإدارة العمومية

سنتناول في المطلب الأول مفهوم الحكم الراشد في الإدارة العمومية، ثم تفويض المرفق العام كآلية جديدة لتسيير المرفق في المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد في الإدارة العمومية

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في ادراج فكرة تحسين الخدمة العمومية لدى مخططات الحكومة الجزائرية، ويعد ظهور مصطلح الحكم الراشد أحد هذه العوامل بكونه ركيزة لعمل الإدارة، لذلك نخصص هذا المطلب لدراسة نشأة مصطلح الحكم الراشد في الفرع الأول ثم نبين ماهية الحكم الراشد انطلاقاً من التعريف به ثم الحديث عن مقاييسه وخصائصه التي يتميز بها في الفرع الثاني، ثم الحديث عن دوره في تحسين الخدمة العمومية وكذا استراتيجياته في الجزائر في الفرع الثالث.

#### الفرع الأول: نشأة مصطلح الحكم الراشد

ترجع نشأة مفهوم الحكم الراشد إلى نشأة ظاهرة العلاقات الإنسانية فهو يعبر عن الممارسات السياسية للسلطة وعن ادارتها لشؤون المجتمع وموارده وتطوره الاقتصادي والاجتماعي ومشاركة آليات ومؤسسات رسمية وغير رسمية في صنع القرارات أو في التأثير فيها<sup>1</sup>، كما تشير العديد من الدراسات إلى أن مصطلح الحكم الراشد بدأ استعماله في البداية للدلالة على قيادة السفن في العصر اليوناني واللاتيني، وتشير دراسات أخرى إلى أن معالم هذا المصطلح ظهرت مع بدايات الدولة الإسلامية وعرفت تطوراً لامثيل له خاصة في زمن خلافة الفاروق عمر بن الخطاب -رضي الله عنه-<sup>2</sup>، في حين أن هناك من يرى أن مصطلح الحكم الراشد ابتدع مع بدايات العقد الأخير من القرن الماضي ضمن منشورات "البنك الدولي" و بعض منظمات "الفكر الليبرالي" في اطار التغيرات التي فرضتها تلك المنظمات على اقتصاديات بعض البلدان بعد أزمة المديونية الدولية لسنة 1982<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سفيان فوكة، الحكم الراشد المحلي: بحث في قيم وأدوات التمكين، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، بتاريخ 13/12 ديسمبر 2010، ص 11.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الطبعة الأولى، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 133-134.

<sup>3</sup> أنظر: نور الدين جوادي، عقبة عبد اللاوي، "الحكم الراشد" المفهوم، المحددات وواقعه ومستقبله في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، سابق الذكر، ص 193.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

وتنوع الاستعمالات اللفظية لمصطلح "الحكم الراشد"، فهناك من يستعمل عبارة الحكم الرشيد، وهناك من يستعمل عبارة الحكامة، كما تستعمل الحكمانية وعبارة الحوكمة....، غير أن كل هذه الاستعمالات تصب في معنى واحد.

### الفرع الثاني: ماهية الحكم الراشد

#### أولاً: تعريف الحكم الراشد

تدور فكرة الحكم الراشد بشكل عام حول عملية صنع القرار وطرق وفتيات إدارة الاعمال أيا كانت مستوياته، ونظرا لتعدد التعاريف نذكر أهمها:

تعرف الإدارة الرشيدة بانها خلق مؤسسات عامة فعالة وكفؤة، تستجيب لاحتياجات السكان وتعزز العدالة الاجتماعية، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى، وبالتالي يوجي مفهوم ترشيد الإدارة العمومية بتلك الآليات المتعلقة بالعمل على وضع إدارة قادرة على التحكم في نموها ومصاريها، والتي تقتصر على تحقيق مهامها الأساسية، وذلك بتسخير المهنية والقيم الأخلاقية والعمل بشفافية واحترام القوانين والأخلاقيات على أساس موائيق حسن السلوك، والتعريف بواجبات ومسؤوليات الإدارة ورجال الإدارة اتجاه المواطنين<sup>1</sup>.

كما عرفه أيضا المعهد الدولي للعلوم الإدارية على أنه: "العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة والحكم وقدرة التأثير السياسي بالمساهمة في رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية"<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مقاييس الحكم الراشد

هناك بعض المقاييس الأساسية التي يتم مراعاتها عند محاولة قياس مدى وجود الحكم الراشد في الإدارة العمومية، بناء على تعريفات الحكم الراشد المختلفة، اعتمادا على عنصرين أساسيين تشمل التنظيم والتسيير حيث تصنف هذه المقاييس وفق ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الرزاق كلتين، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> أبجري عبد النور، طلاش فريد، مرجع سابق، ص 57.

### 1-المقاييس المرتبطة بالتنظيم:

أ-وجود هيكل تنظيمي: الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتنظيم الإدارة من خلال مخطط يقوم في شكل هرمي، ويأخذ بعين الاعتبار مبدأ التخصيص.

ب-المهام داخل الهيكل التنظيمي: إذا كانت المهام تعني الأعمال والأنشطة المجمعة بطرق مختلفة في تنظيم إدارة ما، فإن تحديد المهام يسمح بتحديد المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي وتسهيل عمليات التقييم المختلفة.

### 2-المقاييس المرتبطة بالتسيير: نضبط مقاييس الحكم الراشد من حيث التسيير من خلال:

أ-السلطة والمسؤولية: حيث يتم تحديد سلطة كل منصب في العمل الإداري على أساس حاجة شغل المنصب الفعلي، والذي يتفق مع كل ما يوكل للفرد من صلاحيات، حتى يتم تحقيق أهداف الإدارة مما يجعل كل إداري مسؤولاً عن المهام الموكلة له وكذا عن إنجاز عمله<sup>1</sup>.

ب-التخطيط: هي وضع الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة وله أنواع وهي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

ج-مكافحة الفساد الإداري: عن طريق إقرار مبدأ النجاعة والفعالية وذلك من خلال حسن التنظيم. إذ أن التنظيم الجيد والمرن يضيف إلى القضاء على التعقيدات البيروقراطية وسرعة إنجاز المهام مما يدعم المحاسبة وترشيد النفقات العامة، وتحقيق جملة من المتطلبات وهي: الرقابة والشفافية، التقييم، الاهتمام بالموارد البشرية<sup>2</sup>.

د-القيادة: يجب أن تتسم القيادة بالديمقراطية والمشاركة ومحاولة لرسم الأهداف ويجب أن تكون فعالة وناجحة والتي تستلزم الكفاءة والقدرة والخبرة والحنكة الكاملة والقدرة على التنبؤ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بختي نعيمة، مرجع سابق، ص 12-13.

<sup>2</sup> أبجري عبد النور، طلال فريد، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019 –دراسة حالة بلدية تيزي وزو-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018-2019، ص 62.

<sup>3</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 54.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

ه-تحقيق الرقابة والشفافية: يمثل عنصر الشفافية الركن الأساسي في بناء الثقة داخل الإدارة العامة بتوسيع دائرة احترام القوانين<sup>1</sup>.

### ثالثا: خصائص الحكم الراشد

1-الإستجابة: أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية والاستجابة لمطالبهم خاصة الفقراء والمهمشين، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.

2-المشاركة: بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات وفي إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم ويمكن أن تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين.

3-حكم القانون: يعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع من دون استثناء.

4-الشفافية: إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية، وكذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة، كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال<sup>2</sup>.

5-حسن الاستجابة: يعني قدرة المؤسسات والآليات على خدمة الجميع دون استثناء.

6-التوافق: يرمز إلى التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع حول مصلحة الجميع.

<sup>1</sup> بختي نعيمة، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> عبد الرزاق كلتين، مرجع سابق، ص 62.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

7-المساواة: تهدف إلى إعطاء حق الجميع الرجال والنساء في الحصول على الفرص المتساوية للارتقاء الاجتماعي من اجل تحسين أوضاعهم<sup>1</sup>.

8-الفعالية: ويعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي، ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع، تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة<sup>2</sup>.

9-الرؤية الاستراتيجية: وهي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية<sup>3</sup>.

الفرع الثالث: دور الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية واستراتيجياته في الجزائر

أولاً: دور الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية:

يمثل الحكم الراشد منظومة متكاملة قادرة على تحقيق التحسين المطلوب في نوعية الخدمات العمومية المختلفة، ولهذا يجب القيام بسلسلة من التغيرات الكبيرة في الفكر الإداري نحو التنمية والتطور، ويلخص فيما يلي:

### 1-التركيز على عنصر الشفافية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي أضحت من الواجب على الإدارات الواعية الأخذ بها نظراً لما لها من آثار إيجابية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة على مستوى أجهزة الإدارة العامة وممارساتها الإدارية، ويقتضي هذا المفهوم ضرورة توفر الحدود الدنيا التالية<sup>4</sup>:

- أن يكون اختيار الموظف في الإدارة العمومية على أساس الكفاءة فقط ووفق آليات تتركز الخضوع للمراجعة والالتزام بقواعد الشفافية.

<sup>1</sup> غندوري عبد العي، تحسين الخدمة العمومية كمقاربة لتحقيق التنمية المحلية -دراسة حالة بلدية تميمون- مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018-2019، ص 46.

<sup>2</sup> عبد الرزاق كلتين، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> بوحنية قوي، بوطيب بن ناصر، "الإصلاحات السياسية وإشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية -الجزائر نموذجاً-" مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحج لخضر، باتنة، العدد 04، ديسمبر 2014، ص 65.

<sup>4</sup> عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 60.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

- أن يشمل تقييم الأداء والمساءلة جميع فئات الموظفين، بما فهم الفئة العليا.

- أن تشمل شفافية المعلومات وثيقة الصلة بالقرارات التي لها علاقة مباشرة بالمراكز القانونية لمرتفقين، للسماح بتقييم طبيعتها وجودتها<sup>1</sup>.

إن ما يلاحظ على هذا المفهوم هو تركيزه الكلي تقريبا على عنصر الموظف في عملية الشفافية الإدارية، ولا غرابة في ذلك إذ يمثل الموظف العام أحد العوامل والوسائل الرئيسية لنجاح النشاط الحكومي بمختلف قطاعاته ولرفع أدائه في كل الدول، ويمثل من ناحية أخرى أحد لعوامل الرئيسية لفشل الخطط التنموية وضعف مردود القطاع العام وإخفاقه وتدهوره<sup>2</sup>.

ويعتبر توفر الشفافية الإدارية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري الذي تحول مظاهره دون وصول المرافق العامة إلى تقديم خدمات عمومية ذات نوعية جيدة وتنم عن كفاءة هذه الأخيرة، ومن أهم هذه المظاهر: البيروقراطية السلبية، الرشوة، الاختلاسات، الإهمال الوظيفي، اتصاف الموظف بالسلبية والامتناع عن الإبداع والابتكار...<sup>3</sup>، لذلك يأتي الحكم الراشد عبر مختلف آلياته ومؤشراته لمحاولة مكافحة هذه الظاهرة وترسيخ دعائم الإدارة الجيدة لشؤون الدولة بتنمية مواردها الإدارية والبشرية وإتباع استراتيجية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها ولإيجاد خدمة عمومية مهنية قائمة على الجدارة و تشجيع المعايير الموضوعية في التوظيف<sup>4</sup>.

### 2- التركيز على عنصر الكفاءة والفعالية:

ترى بعض الدراسات أن مساهمة آليات الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية تتجلى من خلال كونه يقتضي أن تتصف هيئات القطاع العام بالكفاءة والفعالية من خلال تجنيد مكونات التنظيم من معدات، تقنيات تكنولوجية، فضلا عن حسن التسيير للمرافق العمومية ودعم

<sup>1</sup> عبد الرزاق حمداني، تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري -بلدية تبسة نموذجًا-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015-2016، ص25.

<sup>2</sup> أنظر: عمار بوضياف، "تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر -دراسة تاريخية وصفية تحليلية-" مجلة الفقه والقانون، العدد 37، نوفمبر 2015، ص22.

<sup>3</sup> حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص386.

<sup>4</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، الطبعة الأولى منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005، ص312.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

أخلاقيات الوظيفة العمومية بشكل يكرس سرعة الاستجابة للخدمات التي يطلبها المرتفقين، وهو الأمر الذي يمكن الوصول إليه عن طريق ما يسمى بـ "الحكومة الإلكترونية" أو "آلية عصنة الإدارة"<sup>1</sup>.

وتعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: "استخدام الانترنت والشبكة العالمية العريضة لإرسال معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين"<sup>2</sup>.

ولمعرفة مدى تجسيد مفهوم الحكومة أو الإدارة الإلكترونية لمبدأ كفاءة وفعالية الإدارات العمومية والذي يسهم أولاً في تحسين الخدمة العمومية، نتعرض لأهم خصائصها كالتالي:

- أن الحكومة الإلكترونية تقتضي إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية.

- أنه يتم بواسطتها تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار.

- أن إدارات الحكومة الإلكترونية هي إدارات "بلا ورق"، إذ يستبدل التعامل الورقي فيها بالبريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني ونظم المتابعة الآلية.

- أن تطبيق مقتضيات الحكومة الإلكترونية يشكل أحد الوسائل الهامة لمكافحة الفساد والحد من مظاهر البيروقراطية<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن لإرساء قواعد الحكومة الإلكترونية دور كبير في ضبط وتبسيط التدابير والإجراءات والقواعد التي تستند إليها المرافق والمؤسسات الحكومية بالشكل الذي يسمح لها بتقديم خدماتها إلكترونياً، كما لها دور أساسي في عصنة المرافق العامة وضمنان مساهمة الدولة لكافة التطورات التكنولوجية الحاصلة بما يسهم في إضفاء الشفافية والفعالية والرشادة على تصرفاتها.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2013، ص 12.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 61.

### ثانيا: استراتيجية الحكم الراشد في الجزائر

إن منهج الحكم الراشد يشمل كل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدولة ويشمل القطاع العام والخاص للدولة إذ يعتبر فلسفة شاملة وكاملة تضمن استقرار المجتمع على كل المستويات وتقيه من مظاهر الفساد المختلفة ولا يبني الحكم الراشد إلا في الدولة التي يسودها القانون، وقد تزايد اهتمام الجزائر بالحكم الراشد من خلال الاعتماد على ما جاء في دراسات البنك الدولي ومشاريعه على الحكم الراشد ومحاولة فهم آليات تطبيق الأسس النظرية له<sup>1</sup>.

وعند إسقاط هذه الآليات في الجزائر وخاصة ما يتعلق منها بالمشاركة السياسية فهي مفتوحة للجميع على الأقل فيما هو مكرس في الدستور وهو الحق في إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي، نلاحظ أنها غير محققة إلى حد بعيد<sup>2</sup>، فمن ناحية حكم القانون فلا يمكن الجزم بأن هذه الآلية مطبقة بحذافيرها وذلك من خلال مختلف العلاقات التي مازالت تسود مختلف أشكال التوظيف، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التلاعب بالصفقات العمومية لاسيما فيما يتعلق بمنح المشاريع ذات الطابع الاقتصادي للشركات العمومية وحتى الخاصة.

أما فيما يخص مفهوم الشفافية التي هي نتيجة منطقية لأساس حكم القانون، فبالرغم من وجود مراكز متخصصة في نشر وإصدار بيانات حول ما تتوفر عليه الجزائر بعد لم تصل إلى هذا المفهوم والمستوى.

لكن هذا لا يمنعنا من ذكر بعض المزايا الإيجابية التي حققتها الجزائر للوصول إلى مفهوم الحكم الراشد خاصة فيما يتعلق بالناحية الاقتصادية كمخطط الإنعاش الاقتصادي ومخطط دعم الإنعاش والمخطط الخماسي لدعم النمو الاقتصادي...، كما يمكن تسجيل بعض المشاريع الواعدة في تنمية المناطق المعزولة منها على الخصوص الطريق السيار شرق غرب، وصندوق تنمية مناطق الهضاب وصندوق تنمية الجنوب.

1 أبحري عبد النور، طلاش فريد، مرجع سابق، ص 64.

2 محمد خليفة، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، جامعة جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ص 4.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

ومن الناحية السياسية يرى بعض الباحثين في هذا الشأن أن الجزائر فتحت ورشات كبيرة على المجتمع منها إصلاح هياكل الدولة وإصلاح العدالة والتربية والتعليم وهذا كله لتمكين أفراد المجتمع من المشاركة في تنمية البلاد وهذا كفيل بتحقيق متطلبات الحكم الرشيد.

لكن ما يعاب في هذا هو غياب أو تغييب مبادئ الشفافية والتسيير العقلاني للموارد والتي مازالت تشكل نقاط سوداء كلما أردنا توجيه جهودنا للتنمية الاقتصادية في الجزائر، كيف لا والفساد والتبذير والرشوة وغيرها أصبحت بمثابة قواعد عامة تسيير علمها هيئاتنا المحلية والوطنية<sup>1</sup>.

فبالرغم من اصدار قانون يترجم نصوص الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد في 2006<sup>2</sup>، والذي قامت الجزائر بوضع جملة من التدابير الرامية لمواجهته، كما قامت أيضا بإصدار مراسيم تطبيقية تحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وكذا كيفية سير هذه الهيئة.

كما تتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية وتقدم تقارير سنوية عن الظاهرة المستفحلة في الجزائر إلى رئيس الجمهورية.

زيادة على كل هذا قامت الجزائر بإصدار عدة مراسيم رئاسية لمواجهة هذه الظاهرة والحد منها وعمل سبيل المثال لا الحصر قانون مكافحة غسيل الأموال والذي جاء بعد المخلفات الكارثية التي أحدثها بنك الخليفة بعمليات اختلاس وفساد مالي كبير.

وبالنظر إلى هذه الإجراءات التي قامت بها السلطة العمومية نلاحظ أنها غير فعالة وتنتظر وجود آليات فعلية للحد منها حيث لازلت الظاهرة منتشرة في معظم مؤسساتنا الاقتصادية وهيئاتنا الإدارية العامة بل أصبحت هذه الظاهرة لصيقة أكثر بهذه المؤسسات، وما التقارير السنوية التي تصدرها الهيئات الدولية في هذا الشأن كفيلا باستقرار الواقع الجزائري والتي تصنف الجزائر في مراتب أخيرة، فأخر تقرير صدر عن المنظمة الشفافية الدولية في هذا العام منحت الجزائر الرتبة 192 من مجموع دول العالم وبنقطة 2,5 من 10.

<sup>1</sup> طالبى وداد، شتوح سارة، استراتيجية الحكم الرشيد كمدخل للوقاية من الفساد الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة أبحاث المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد 6، العدد 01، جوان 2021، ص 884.

<sup>2</sup> القانون 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية الصادرة في 08 مارس 2006.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

ونتيجة لذلك تم إنشاء الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد والتي هي فرع من منظمة الشفافية الدولية والتي تقوم ببذل جهود معتبرة في مجال مكافحة الفساد والتشهير به، والتي أعدت تقارير عن الظاهرة مؤكدة على خطورة الوضع في الجزائر وهذا جراء الانتشار الواسع لكافة أشكال الفساد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تفويض المرفق العام كآلية جديدة للتسيير

تعد فكرة المرفق العام من الأفكار الأساسية في القانون الإداري، بل إن جوهر نشاط الحكومة في أي دولة من الدول يتجسد في تشغيل المرافق العامة، إذ يعتبر أحد النظريات التي أكدت خصوصية القانون الإداري.

ونظرا لعدم استطاعة الجماعات العمومية تسيير كل المرافق العمومية وكثرة العبء المالي عليها وزيادة الأزمات الوطنية أدى بالضرورة إلى محاولة التقليل من دور الدولة خاصة في المجال الصناعي والتجاري وخاصة في إطار عالمي جديد، مما أدى إلى خلق نوع جديد من أنواع تسيير المرافق العامة تتلاءم مع الاختيارات الأيديولوجية الجديدة للدولة وهذا التسيير يعرف بتفويض المرفق العام لأحد أشخاص القانون العام أو الخاص<sup>2</sup>.

وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث من خلال تعريف التفويض في الفرع الأول، أنواع التفويض في الفرع الثاني، ثم تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التفويض في الفرع الثالث.

### الفرع الأول: تعريف التفويض

إن تقنية التفويض في الإدارة واستثمار المرافق العامة وبعد التطور التشريعي والاجتهاد الفرنسي لها لم تعد تعني كل تكليف يصدر عن الجماعة العامة "البلدية-الدولة" بل باتت تعني ذلك التكليف الذي يرتبط بمعايير وخصائص معينة تجعله مستقلا ومميزا عن باقي المظاهر الأخرى في تحقيق المرافق العامة.

<sup>1</sup> خياطة عبد الله، تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2012، ص 301-302.

<sup>2</sup> ضريفي نادية، مرجع سابق، ص 126.

### أولاً: تعريف تفويض المرفق العام

عرفته المادة 207 من المرسوم الرئاسي 15-247: "يمكن الشخص المعنوي الخاضع للقانون العام أن يقوم بتفويض تسييره إلى المفوض له وذلك ما لم يوجد حكم تشريعي مخالف ويتم التكفل بأجر المفوض له بصفة أساسية من استغلال المرفق العام"<sup>1</sup>.

وتعرفه الأستاذة أمال مراد بأنه: " العملية التي تسمح بتخلي أشخاص القانون العام عن الصلاحيات والمهام الضرورية لتسيير مرفق عام واستغلاله لأشخاص القانون الخاص"<sup>2</sup>. ويقصد بالتفويض أيضاً أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى معاونيه المباشرين بناء على نص قانوني<sup>3</sup>.

ومن خلال التعارف السابق ذكرها يمكن ضبط تعريف تفويض المرفق العام بأنه: "العقد الذي من خلاله يتولى شخص من أشخاص القانون العام تسيير مرفق عام بكل مسؤولياته وبكل ما يحمله التسيير من أرباح وخسائر لشخص آخر مقابل مالي متعلق مباشرة بنتائج استغلال المرفق العام ويتحمل بذلك إقامة المنشآت والتجهيزات الضرورية التي تسمح بالاستغلال الجيد والتسيير العادي للمرفق العام حسب المتطلبات العامة".

### ثانياً: صور التفويض

#### للتفويض صورتان<sup>4</sup>:

1- تفويض السلطة أو الاختصاص: يقصد به نقل أو تحويل جزء من صلاحيات أو اختصاصات الموظف الأصلي أو السلطة الإدارية الأصلية إلى موظف أو سلطة إدارية أخرى بشكل

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية العدد 50، ص 46.

<sup>2</sup> Amel Aouij , *Droit Des Services Publics , Centre de Recherche Et L'études Administratives , ( E.n.a ) , Tunis , 1998 , P 129 .*

<sup>3</sup> عمار بوضياف، دعوى الإلغاء في قانون الإجراءات المدنية والإدارية دراسة تشريعية وقضائية وفقهية، الطبعة الأولى، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 177.

<sup>4</sup> سعود عبد الكريم، تفويض المرفق العام كآلية لتمويل الميزانية العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، 2017-2018، ص 9.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

غير رسمي، يرفع يد المفوض ويجعله غير مختص، ما جعل قرارات المفوض له في مرتبة قرارات المفوض.

2- تفويض التوقيع: قصد به تخويل الموظف المفوض إليه توقيع القرارات باسم وبدل الموظف الأصيل، بصفة شخصية لفائدة المستفيد منه دون سواه، دون أن يمنع المفوض من التصرف في أي وقت محل المفوض له بما يؤدي إلى ازدواجية الاختصاصات، دون أن تكون لقرارات المفوض له مرتبة قرارات المفوض، والتي تكون لها نفس مرتبة القرارات الأخرى للمفوض له.

وإن التفويض حتى يمارس لا بد من توافر بعض الشروط، والتي يمكن حصرها في:

- يجب أن يكون منصوص على التفويض في نص قانوني، سواء كان تشريعيا أو تنظيميا فلا يستطيع الرئيس الإداري تفويض جزء من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه إلا إذا كانت هناك مكتنة قانونية تجيز له ذلك صراحة، فالمشعر هو من يوزع قواعد الاختصاص وبمقابل ذلك هو من يجيز نقل تلك الاختصاصات من الرئيس الإداري إلى الموظفين الذين تحت سلطته<sup>1</sup>، فمثلا قانون البلدية الجديد رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 أجاز في مادته 96 فقرة 4 لرئيس البلدية إصدار قرار قصد تفويض إمضائه<sup>2</sup>، كما رخص وأجاز قانون الولاية الجديد رقم 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012<sup>3</sup> في مادته 126 للوالي أن فوض توقيعه لكل موظف حسب الشروط المنصوص عليها في القانون والتنظيمات المعمول بها، وتضمن المرسوم الرئاسي رقم 140-15 المؤرخ في 8 شعبان عام 1436 هجري الموافق ل 27 ماي سنة 2015<sup>4</sup> المتضمن إحداث المقاطعات الإدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، في مادته الحادية عشر هذه المكتنة القانونية، والتي نصت على أنه: "

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية دراسة مقارنة، الطبعة السادسة، مطبعة جامعة عين شمس، مصر، 1991، ص322.

<sup>2</sup> تنص المادة 96 الفقرة 4 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 13-21 المؤرخ في 22 محرم عام 1443 الموافق 31 أغسطس 2021، الجريدة الرسمية عدد 67 المتعلق بالبلدية على أنه: "يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي، في إطار صلاحياته، قرارات قصد: ... -تفويض إمضائه.

<sup>3</sup> تنص المادة 126 من القانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية العدد 12 المتعلق بالولاية" يمكن الوالي تفويض توقيعه لكل موظف حسب الشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها".

<sup>4</sup> المرسوم الرئاسي رقم 140-15 المؤرخ في 8 شعبان عام 1436 ه الموافق 27 مايو 2015، يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

يتلقى الوالي المنتدب تفويضاً بالإمضاء من والي الولاية للتوقيع على كل القرارات و المقررات ذات الصلة بمهامه".

- يجب ألا يكون التفويض محظوراً بصراحة أو ضمناً من طرف نص قانون متعلق بالمادة التي يتدخل فيها.

- يجب أن يكون التفويض جزئياً، فالمفوض يجب أن ينقل إلى الآخرين جزءاً من اختصاصاته، كما توضح مختلف القوانين.

- يجب أن يصدر قرار اداري مكتوب تتواف فيه أركان القرار الإداري يقضي بالتفويض كون التفويض لا يتم بصفة آلية.

- يجب أن يكون قرار التفويض منشوراً بصفة منتظمة في الجريدة الرسمية أو أية وسيلة أخرى كمنشور الإعلانات القانونية، حتى يكون ساري المفعول، وحتى يعلم به المفوض له والسلطة السلمية التي يتبعها المفوض والمفوض له، والموظفين في الإدارة المعنية والجمهور المتعامل مع الإدارة، وإن عدم نشره يستتبع ببطالان القرارات المتخذة من العون الإداري المفوض له، مع الإشارة إلى أن عدم نشر مقتضيات المحددة لاختصاصات المفوض له، مع الإشارة إلى أن عدم نشر مقتضيات المحددة لاختصاصات المفوض له، لا يشكل عائقاً في تطبيق قرار التفويض المنشور<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع تفويض المرفق العام

ترتبط العقود الإدارية بتسيير المرافق العامة، لكن عدم استقرار مفهوم هذا المرفق، أدى إلى بروز دور القطاع الخاص في إدارة هذه المرافق مع تطبيق واسع للقانون الخاص كمظهر من مظاهر تعدد وسائل إدارة المرفق، حيث تعدد هذه الأخيرة بين الأساليب التقليدية والحديثة المتمثلة في:

<sup>1</sup> بلحاجي أحمد، علاقة المواطن بالإدارة دراسة قانونية، مذكرة من أجل نيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تلمسان، 2015-2016، ص 95.

### أولاً: امتياز المرفق العام

يعد عقد الامتياز من الطرق القديمة في إدارة أشخاص القانون الخاص للمرافق العامة، ويشكل أحد الصور التقليدية لتفويض المرفق العام في فرنسا.

ويعتبر عقد الامتياز من الصور الأكثر شيوعاً في تفويض المرفق العام في الجزائر، حيث تبنت هذه الأخيرة نظام الامتياز منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا أنه تراجع في السبعينات ليعود ويكرس بنهج جديد كوسيلة ليبرالية لتسيير المرفق العام تماشياً مع النهج الذي اتخذته الجزائر بعد<sup>1</sup> 1989.

فنكون أمام عقد امتياز عندما: (تعهد السلطة المفوضة للمفوض له إما إنجاز أو اقتناء ممتلكات ضرورية لإقامة المرفق العام واستغلاله، وإما تعهد له فقط باستغلال المرفق العام.

يستغل المفوض له المرفق العام باسمه وعلى مسؤوليته، تحت مراقبة السلطة المفوضة، ويتقاضى عن ذلك أتاوى من مستخدمي المرفق العام.

يمول المفوض له الإنجاز واقتناء الممتلكات واستغلال المرفق العام بنفسه<sup>2</sup>.

وعرفه ناصر لباد على أنه: "عقد أو اتفاق تكلف بموجبه الإدارة العمومية سواء كانت الدولة أو الولاية أو البلدية تسمى مانحة الامتياز، لشخص طبيعي أو شخص معنوي يسمى صاحب الامتياز، حق تسيير واستغلال مرفق عمومي لمدة محددة، ويقوم بإدارة هذا المرفق مستخدماً عماله وأمواله متحملاً المسؤولية الناجمة عن ذلك، بالمقابل يتقاضى مقابلاً مالياً يحدد في العقد ويدفعه المنتفعين من خدمات المرفق<sup>3</sup>.

وللامتياز ثلاثة أوجه:

- امتياز مرفق عام دون أشغال عامة عندما لا يتطلب الاستغلال بناء منشآت عامة.

<sup>1</sup> حميرط سهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، 2015-2016، ص76-77.

<sup>2</sup> بركيبة حسام الدين، تفويض المرفق العام مفهوم جديد ومستقل في إدارة المرافق العامة، مجلة المفكر، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تلمسان، العدد 14، جوان 2017، ص533.

<sup>3</sup> ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الجزء الثاني، مطبعة sarp، الجزائر، 2006، ص272.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

- امتياز أشغال عامة دون مرفق عام ولا هدف تنفيذ أشغال عامة دون التشغيل والاستغلال.
- امتياز مرفق عام وأشغال عامة وهو ما يسمى بالامتياز المختلط ويتمثل بتنفيذ الأشغال العامة في إطار تحقيق مرفق عام<sup>1</sup>.

ويتم استخدام أسلوب امتياز المرافق العامة بموجب عقد اداري يسمى عقد الامتياز يتم ابرامه بين طرفين: أحدهما: الإدارة مانحة الامتياز التي قد تكون إدارة مركزية كالوزارات أو إدارة لامركزية كالمؤسسات العامة والبلديات.... وثانيهما: الشخص الطبيعي أو المعنوي الخاص الذي يتم اختياره على أساس اعتبار شخصي قائم على توافر مجموعة محددة وخاصة من الصفات والخصائص فيه يسمى حامل الامتياز... ويكون محل عقد الامتياز دائما تشغيل واستغلال مرفق عام من قبل الإدارة، لتقديم خدمات عامة للجمهور في مجال معين<sup>2</sup>.

### ثانيا: عقد الإيجار

عرفته المادة 210 الفقرة 2 من المرسوم 15-247 بأنه: "تعهد السلطة المفوضة بتسيير المرفق العام وصيانته مقابل أتاوة سنوية يدفعها لها ويتصرف المفوض له حينئذ لحسابه وعلى مسؤوليته تمول السلطة المفوضة بنفسها إقامة المرفق العام ويدفع أجر المفوض له من خلال تحصيل الأتاوى من مستعملي المرفق"<sup>3</sup>.

وتحدد مدة اتفاقية تفويض المرفق العام ب 15 سنة كحد أقصى ويمكن تمديد المدة بموجب ملحق مرة واحدة بطلب من السلطة المفوضة بتقرير معلن لإنجاز استثمارات مادية غير منصوص عليها في الاتفاقية ومدة التمديد لا تتعدى 03 سنوات كحد أقصى.

من خلال هذا التعريف نقف عند العناصر التي تميز عقد الإيجار وهي:

- يتحمل المفوض له في عقد الإيجار مسؤولية تسيير وصيانة المرفق العام دون إقامة المنشآت.

<sup>1</sup> بن دراجي عثمان، تفويض المرفق العام كآلية حديثة لتسيير المرفق العمومي، مجلة آفاق علمية، جامعة لونيبي علي، البلبيدة، المجلد 11، العدد 4، 2019، ص 194-195.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 355.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 15-247، مرجع سابق، ص 47.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

- تتحمل السلطة المفوضة مهمة انشاء المباني والانشاءات التي تمكن المفوض له من القيام بمهمة التسيير والصيانة.

- يلتزم المفوض له بدفع مقابل مالي للسلطة المفوضة نتيجة استغلال المرفق العام، وذلك من خلال الأتاوى التي يتم تحصيلها من مستعملي المرفق العام.

من هذه العناصر يمكن تمييز عقد الأيجار عن عقد امتياز المرفق العام المختلط، بمعنى عندما يكلف صاحب الامتياز ببناء واستغلال المرفق العام، أما عن امتياز المرفق العام دون أشغال عامة فإن الأمر يطرح تساؤل نظرا لتشابه صاحب الامتياز والمستأجر في مهمة الاستغلال فقط دون الأشغال العامة، لعل مسألة الفرق تكمن في المقابل المالي الذي يدفعه المستأجر للسلطة المفوضة عكس الامتياز الذي يستأثر صاحبه بكل الأتاوى لتغطية النفقات التي استثمرها في المرفق<sup>1</sup>.

### ثالثا: عقد الوكالة المحفزة

للإشارة فإن مصطلح عقد الوكالة المحفزة الذي جاء به المشرع الجزائري في المرسوم الرئاسي 15-247، له تسميات أخرى جاء بها الفقه. كماها تصب في معنى واحد مثل مصطلح عقد مشاطرة الاستغلال.

عرفتها المادة 210 فقرة 3 من المرسوم الرئاسي 15-247 حيث نصت على ما يلي: "تعهد السلطة المفوضة للمفوض له بتسيير أو بتسيير وصيانة المرفق العام ويقوم المفوض له باستغلال المرفق العام لحساب السلطة المفوضة التي تمول بنفسها إقامة المرفق العام وتحتفظ بإيراداته ويدفع أجر المفوض له مباشرة من السلطة المفوضة بواسطة منحة تحدد بنسبة مئوية من الأعمال تضاف إليها منحة إنتاجية وحصصة من الأرباح عند الاقتضاء"<sup>2</sup>.

هذا العقد يقوم على فكرة التشجيع الاستثماري والبحث عن المردودية، لأنه يقوم على الدافع الشخصي لدى المفوض له، وذلك بمنح بعض المزايا وتقدير المسؤولية المادية من خلال تقدير الأجر

<sup>1</sup> بركبية حسام الدين، مرجع سابق، ص 534.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي 15-247، مرجع سابق، ص 47.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

من رقم الأعمال المحقق وهو ثابت تضاف إليها نسبة متفاوتة في شكل منحة إنتاجية وحصصة من الأرباح والتي تقدر على أساس الربح الصافي للمشروع، أو على أساس الدخل الإجمالي للمشروع.

على أنه أحد أنواع samitom وقد كيف هذا العقد من قبل الاجتهاد القضائي في قضية عقود تفويض المرفق العام، وذلك لأن المقابل المالي المتحصل عليه من طرف المسير مرتبط بنتيجة الاستغلال.

ويعتبر هذا العقد عقد تفويض مرفق عام في فرنسا، وهو يجسد شراكة الخواص في تسيير المرفق العام دون تحمل لعبء البناء والتجهيز، وحصوله على مقابل مالي نتيجة تسييره وربطه برقم الاعمال والإنتاجية والفعالية وهذا لتشجيع المسير لبذل الجهود للنهوض بالخدمة العمومية<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الاستغلال يكون لحساب الهيئة المفوضة.

- الهيئة العمومية هي المكلفة بأشغال البناء والصيانة والتجهيزات الضرورية لسير المرفق العام.

- استقلالية محدودة للمسير وبالمقابل صلاحيات واسعة للإدارة.

- المقابل المالي الذي يتحصل عليه المسير مرتبط بالاستغلال بنسبة مئوية من رقم الأعمال،

بالإضافة إلى علاوات الإنتاجية وبذلك فهذا المقابل مرتبط بأرباح وخسائر تسيير المرفق.

- مخاطر الاستغلال تتحملها الهيئة العمومية ويتحمل المسير جزء منها، لأن أجره مرتبط بنتيجة

الاستغلال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Claudie Boiteau, les convention de délégation de service public, imprimerie nationale, 1999 ,P 102.

<sup>2</sup> عبد اللاوي يزيد، إيقني صليحة، تفويض المرفق العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة العقيد أكي محند أولحاج، كلية الحقوق والعلوم السياسية، البويرة، 2015-2016، ص 23-24.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

### رابعاً: عقد التسيير

عرفته المادة الأولى من القانون 01-89 التي تنص على أنه: "العقد الذي يلتزم بموجبه متعامل يتمتع بشهرة معترف بها يسمى "مسيرا" إزاء مؤسسة عمومية اقتصادية أو شركة مختلطة الاقتصاد تسيير كل أملاكها أو بعضها..."<sup>1</sup>.

وعرفته المادة 210 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 في الفقرة 8 التي تنص على: "تعهد السلطة المفوضة للمفوض له بتسيير أو تسيير وصيانة المرفق العام. ويستغل المفوض له المرفق العام لحساب السلطة المفوضة التي تمول بنفسها المرفق العام وتحفظ بإدارته.

ويدفع أجر المفوض له مباشرة من السلطة المفوضة بواسطة منحة تحدد بنسبة مئوية من رقم الأعمال، تضاف إليها منحة إنتاجية.

تحدد السلطة المفوضة التعريفات التي يدفعها مستعملو المرفق العام وتحفظ بالأرباح. وفي حالة العجز، فإن السلطة المفوضة تعوض ذلك المسير الذي يتقاضى أجرا جزافيا. ويحصل المفوض له التعريفات لحساب السلطة المفوضة المعنية"<sup>2</sup>.

ومن خلال هذا التعريف تتضح لنا السمات المميزة له والمتمثلة فيما يلي:

- عقد التسيير من عقود التفويض بالنظر إلى هدفه المتمثل في التسيير وتقديم الخدمات.
- هو عقد تتحمل الهيئة العمومية من خلاله مخاطر التسيير المالية والتقنية، والمسير لا يتحمل خسائر تسيير المرفق العام.
- المقابل المالي في عقد التسيير غير مرتبط بنتائج الاستغلال وكيفية التسيير بل هو مقابل مالي جزافي محدد مسبقا في العقد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> القانون رقم 01-89 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 7 فبراير سنة 1989، الجريدة الرسمية عدد 6 لسنة 1989، المعدل والمتمم بالقانون رقم 10-05 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1426 الموافق 20 يونيو سنة 2005، الجريدة الرسمية عدد 44 لسنة 2005، المعدل والمتمم بالقانون رقم 05-07 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 13 مايو سنة 2007، الجريدة الرسمية عدد 31 لسنة 2007.

<sup>2</sup> مرسوم رئاسي رقم 15-247، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> عبد اللاوي يزيد، إيقني صليحة، مرجع سابق، ص 24.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

تكلف السلطة المفوضة بموجب هذا العقد المفوض له باستغلال مرفق عام، ولكنها تحتفظ بتحديد مسؤولية التمويل والاستثمار، وحساب التوازن المالي للمشروع محل الاستغلال، والمفوض له يتقاضى مقابلًا ماليًا جزافيًا، وقد يقترن أحيانًا بحوافز تتعلق بنتائج الاستغلال، لذا يمكن أن يختلف المقابل المالي الجزافي من فترة لأخرى.

ويشترك عقد التسيير مع عقد الوكالة المحفزة، في أن المفوض له يستغل المرفق لحساب السلطة المفوضة فهو يمثل صورة وكيل، وتهدف السلطة المفوضة من تبني عقود التسيير إلى رفع كفاءة تشغيل المشروع وصيانتها بالاستفادة من الخبرة والكفاءة الفنية للقطاع الخاص كما تلجأ الإدارة إلى تطبيق عقود تشغيل والصيانة في الحالات التي يصعب فيها اللجوء إلى عقود امتياز المرفق العام وعقود الإيجار لانخفاض أسعار تقديم الخدمة، وصعوبة زيادتها لأسباب سياسية أو لسوء حالة المرفق على نحو يعتذر معه اللجوء إلى هاذين الأسلوبين<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لطبيعة عقد التسيير فإن مجلس الدولة الفرنسي غير ثابت في كون هذا العقد من عقود تفويض المرفق العام فقد ذهب في بعض أحكامه إلى أن عقد التسيير يعد صفقة عامة وليس عقد تفويض مرفق عام، في حين ذهب في أحكام أخرى إلى تصنيفه بأنه عقد من عقود تفويض المرفق العام، لكن يبقى معيار التحديد هو استغلال المرفق العام وارتباط المقابل المالي بنتائج الاستغلال<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التفويض

إن المرافق العمومية اليوم مدعوة للمواكبة متطلبات الجودة وتقديم أحسن الأنواع فلم يعد من حق المواطن فقط الحصول على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة، لم تعد الخدمة منحة من الدولة للمواطن بل حق في الخدمة وبنوعية جيدة خاصة مع التطورات الحاصلة والمنافسة خاصة في ظل فتح الخدمات العمومية للخواص في إطار عقود الامتياز التي من خلالها فرضت الدولة على صاحب الامتياز جملة من الشروط المتعلقة خاصة بالجودة.

<sup>1</sup> أبو بكر أحمد عثمان، عقود تفويض المرفق العام دراسة تحليلية مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 118.

<sup>2</sup> J-françois Auby, *la délégation de service public, Guide pratique, Edition Dalloz, Paris 1997. P 447.*

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

فالخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية أو صناعية وتجارية يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد مرتبطة فقط بالقطاع الخاص بل حتى بالخدمات العمومية بسبب دخول الخواص حقل المرافق العامة من جهة وخصوصية تحسين نوعية الخدمات العمومية كوسيلة لإعادة ثقة المواطن في الدولة.<sup>1</sup>

إن سبب تفويض المرفق العام خاصة للخواص هو البحث عن الفعالية في التسيير، وإذا كان السبب الرئيسي هو تقليص العبء المالي للتسيير المباشر على الميزانية العامة للدولة والجماعات المحلية، فإن من خلال تفويض المرفق يتحمل المفوض له العبء المالي لتسيير المرفق بكل المخاطر التي يحملها.

ولعل أهم الأسباب تتمثل في:

- زيادة طلبات المرتفقين كما وكيفا.
- الحاجة الماسة لتطور نوعية الخدمة.
- التخفيف من أعباء الدولة والجماعات المحلية.
- حاجة الدولة إلى هياكل قاعدية وتجهيزات عمومية ضخمة، والتي تكلف الدولة أموال طائلة، لذلك تلجأ الدولة لتفويض المرفق العمومي ليتولى المفوض له إنجاز هذه الهياكل واستغلالها لمدة معينة تسمح بتغطية الأعباء التي نفعها التطور التكنولوجي وكبر حجم المجال الذي تشمله المرافق العمومية.
- التغلب على صعوبات التمويل وذلك بالشراكة مع الخواص.
- البحث عن الفعالية الاقتصادية، والجمع بين مزايا القطاع الخاص والعام.<sup>2</sup>

ولعل من أهم ما ينتج عنه ما يلي:

<sup>1</sup> ضريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الرابع، ديسمبر 2014، ص 136.

<sup>2</sup> رياحي حميدة، سليمانها، مرجع سابق، ص 68.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

### أولاً: تعزيز كفاءة العمل

حيث إن التفويض يزيد من الإنتاجية ويُقلل من الوقت المطلوب لإنجاز المهام، أي قائد يريد أن يرتقي بفريقه ويجعل العمل أكثر كفاءة وفاعلية يجب أن يكون على معرفة تامة بأساليب التفويض فذلك يجعلك قادراً على اختيار الشخص المناسب لكل مهمة.

إن التفويض الإداري يساعد على استغلال كل لحظة من وقت المدير ومساعدته على التركيز على المهام التي يجب عليه التركيز عليها، ومما يجعل العمل أيضاً أكثر كفاءة من خلال التفويض هو أن الأشخاص يشعرون بالأهمية والاستقلالية في ترتيب أولوياتهم عند تفويضهم بمهام معينة وذلك ينعكس بشكل مباشرة على كفاءة العمل ويعززها.

### ثانياً: التقليل من مهام القادة

إن السر في نجاح المدير في مسيرته المهنية هو معرفة مهارات التفويض الإداري جيداً، فمن خلال هذه المهارات يستطيع المدير التقليل من المهام الملقاة على عاتقه كقائد، إذ إن بعض المهام الروتينية واليومية قد يفعلها أي شخص مُبتدئ.

قد يوفر المدير بذلك على نفسه الوقت والجهد وبالتالي يتطوّر هذا الشخص الذي تلزمه هذه المهام ليبدأ بها العمل ويتعلّم من خلالها، وبالتالي يتوفر للقائد وقت أكثر ومهام أقل وبذلك يستطيع أن يتوّر نفسه على المستوى الشخصي، كما تصبح لديه قدرة تركيز أكبر على تطوير الشركة والنهوض بها والتفكير بأفكار جديدة وإبداعية.

### ثالثاً: تطوير مهارات الموظفين

إنّ التفويض له أهمية التدريب في المنظمات، فمن خلال التفويض تُطور مهارات الموظفين وتُجعلهم يتعلّمون العمل بطريقة صحيحة، بالإضافة إلى أنه يُلقى على عاتقهم المزيد من المسؤولية فيزيد من ثقتهم بأنفسهم، وبذلك قد يرسم القائد من خلال التفويض شكلاً وأساساً للتطور الوظيفي في الشركة.

### رابعاً: تعزيز التواصل والتعاون والثقة

عندما يُصبح التفويض من الطُّرق المتبعة في الشركة، يتأثر جميع العاملين في الشركة به، سيتواصلون مع بعضهم البعض أكثر لمعرفة المهام المطلوبة وإنجازها، سيُنشئ روح التعاون والفريق لديهم وسيثقون ببعضهم أكثر وذلك لأن التفويض لا يمكن أن يُنَجِّحَ شخص واحد، يجب أن يتفق عليه عدد من الأشخاص ويسعون لإنجاحه والارتقاء بالعمل.

### المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية والرقمنة

#### كألية لتحسين جودة الخدمة العمومية

سنتناول في المطلب الأول تنمية الموارد البشرية كألية لتحسين جودة الخدمة العمومية، ثم الرقمنة كألية لتحسين جودة الخدمة العمومية في المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية كألية لتحسين جودة الخدمة العمومية

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة وفعالية.

وتعد المؤسسات العمومية من أهم المؤسسات التي يفترض أن تضع في أولى أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض بمعارف ومهارات وخبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها خدمة للمجتمع ككل.

لذلك نخصص هذا المطلب لدراسة مفهوم تنمية الموارد البشرية في الفرع الأول ثم أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية في الفرع الثاني إلى تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تنمية الموارد البشرية في الفرع الثالث.

#### الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

##### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية يجب إلقاء نظرة على كل من تعريف الموارد البشرية ثم تنمية الموارد البشرية.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

1- تعريف الموارد البشرية: يعتبر مصطلح الموارد البشرية حديثا حيث حل محل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة.

ومن أهم تعاريف الموارد البشرية نجد:

- الموارد البشرية: هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد بيتر دركر ذلك حيث يقول: " أن أي مؤسسة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

- الموارد البشرية كما يشير أحمد سيد مصطفى لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

- الموارد البشرية هي مجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

### 2- تعريف تنمية الموارد البشرية: ويقصد بها:

- زيادة عملية المعرفة والقدرات للقوى العاملة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

- كما يقصد بتنمية الموارد البشرية: " هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية اصطلاحا يعتبر حديثا حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف على ما كان عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين لذا قد عرفت تغيرات جوهرية<sup>1</sup>.

3- تعريف ادارة الموارد البشرية: إن مصطلح إدارة الموارد البشرية هي تسمية حديثة نسبيا جاءت لتعويض تسمية إدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين ويعني بها: الوحدة التنظيمية التي تقوم

<sup>1</sup> دربال ياسمينه، مرجع سابق، ص55.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

بتسيير العاملين في المنظمة، كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم بكفاءة من أجل بلوغ الأهداف الضرورية وذكر مؤلفو تسيير إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف منها:

هي الإدارة التي تأمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هي أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن ترافقهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة. هي عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة

تمثل الموارد البشرية أهمية كبيرة لنجاح أي مؤسسة خدمية كانت أم صناعية، فلا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها، إذا كانت تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم إنجازها؛ حيث يوضح جيفري فيفر أن أهمية الموارد البشرية و كيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم؛ و على هذا الأساس يرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات من خلال المحاور الأساسية التالية:

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.

2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.

3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

4- العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة.

5- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

6- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.

<sup>1</sup> باية بن عاشور، حسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، جانفي، 2021، ص 1085.

7- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

الفرع الثاني: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية

أولاً: أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضغوط الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالاتي:

1- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

2- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

3- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.

4- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقاتها البشرية من خلال العمل المستثمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما:

1- الأهداف على مستوى المؤسسة: تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية مواردها البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها باختصار في النقاط التالية:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجيا منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.

- تكييف الموارد البشرية مع التغييرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.

2- الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة: تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:

- اكتساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.

- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.

- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.

- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدعمهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.

### الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية في مجال جودة الخدمات، بل أهمها على الإطلاق نظرا لأن الاتصال مع طالبي الخدمات يعتمد بشكل كبير على كفاءة ومهارة الموظفين والقيم (الأخلاق) الذي يتمتعون بها فضلا عن تلك التي يكتسبونها من نشاطات تنمية الموارد البشرية المنتهجة والمطابقة من

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

طرف المؤسسات العاملين بها، بما ينعكس إيجاباً على سلوكهم اتجاه طالبي الخدمة، وهو الأمر الذي يعزز من نجاح العلاقة التفاعلية (طالب الخدمة - مقدم الخدمة)<sup>1</sup>.

إن عملية تحسين وتطوير جودة الخدمة فيما يخص الموارد البشرية تتركز على محورين هما:

### أولاً: تحديد، اكتساب وتطوير الكفاءات الضرورية

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك خاصة احتياجاتها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات، حيث تعرف الكفاءة بأنها: "القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات المعارف والخبرات، ومن أجل ضمان تقديم خدمات جيدة، على المؤسسة أن تقدر وتحدد الكفاءات المطلوبة والضرورية لأداء الخدمة، ثم العمل على توفير المتطلبات التالية:

1- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المناهج الجديدة.

2- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

3- تشجيع الإبداع والابتكار.

4- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق<sup>2</sup>.

### ثانياً: التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

<sup>1</sup> دريال ياسمين، مرجع سابق، ص 57-62.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 52.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

1- نتيجة لخصائص الخدمة، لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات طالبي الخدمة، وإدارة المواقف غير المتوقعة.

2- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة.

3- إن المشكلة التنظيمية تقود عموماً المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين اللامركزية والمراقبة والاستقلالية ووضع المعايير، المرنة والترابط<sup>1</sup>.

وعموماً يمكن القول أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية و مستوى جودة الخدمة العمومية، هي علاقة ارتباط ذلك لأن تقديم خدمة عمومية بمستوى عال من الجودة يستدعي التحسين المستمر لكل العناصر المساهمة في تقديمها والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري، فالتحسين المستمر للمورد البشري يكون من خلال تنميته عن طريق تدريبه و تطويره وتهيئة بيئة عمل محفزة على التعلم والتمكين والإبداع، مما يؤدي إلى ضمان التوصل إلى الأداء المتميز و تجنب الأخطاء وتقليل العيوب وزيادة إدراك الموظفين لمسئولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة والمساهمة في التحسين المستمر وتقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية

أصبح اليوم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة استخدامات متعددة، وبشكل واسع في الإدارات العمومية، وتزامن ذلك ظهور نموذج جديد في تقديم الخدمة العمومية عرف بالإدارة الإلكترونية ونتج عن ذلك تحولا عميقا في طرق أداء الخدمات العمومية ونوعية الخدمات المقدمة.

وسنحاول في هذا المطلب التعرف على الإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية في الفرع الأول، ثم دوافع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الفرع الثاني، إلى تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الرقمنة في الفرع الثالث.

<sup>1</sup> نور الدين بوغان، جودة الخدمة وأثرها على العملاء، حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 93.

<sup>2</sup> العربي عيسات، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 59.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

في الفرع الأول نحاول التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال استعراض: تعريف، خصائص، أهمية، أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

#### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، والتي تمت الإشارة إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية<sup>1</sup>.

حيث وجد العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف للمنظمة".

وعرفها آخرون بأنها (وهو التعريف الأقرب إلى بحثنا) الانتقال من إنجاز المعلومات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال والجهد، بمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعلومات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت دون أن يضطر العملاء الانتقال إلى الإدارة شخصيا لإنجاز معاملاته، مع ما يتوافق مع ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات، فهي تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل ولا تنتقل" وتنقله خطوة للأمام بحيث يصبح "أدخل على الخط ولا تدخل في الخط"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> دربال ياسمين، مرجع سابق، ص 64-65.

### ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

- 1- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.
- 2- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فانتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر اعتمادات مالية نتيجة تقليص اليد العاملة وأوراق ومطبوعات.
- 3- تبسيط الاجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها.
- 4- تحقيق الشفافية: فالشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، ناهيك عن إمكانية ولوج المواطن إلى الموقع الإلكتروني<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتمثل فيما يأتي:

- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق كلتين، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> رياحي حميدة، سليمانها، مرجع سابق، ص 79.

### رابعاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

- إعادة هيكلة المؤسسة التقليدية من أجل تحسين الأداء الإداري عن طريق كسب الوقت والتقليل من التكلفة اللازمة لإنجاز الأعمال وصولاً إلى خدمة عامة معقلنة.
- التخفيض من حدة الجهاز البيروقراطي والحد من تعقيداته من خلال إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تكنولوجياً والتحول نحو الاعتماد على المراسلات الإلكترونية بدل من البريد الصادر والوارد.
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات المعروضة على جميع العملاء والمواطنين.
- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة وتخفيض القيود البيروقراطية قدر الإمكان من خلال تبسيط واختصار الإجراءات<sup>1</sup>.

### خامساً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية ما يلي:

- 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 2- التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجماهير تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين.
- 3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي أن تقنيات الحكومة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات.

<sup>1</sup> دربال ياسمينه، مرجع سابق، ص66.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

4- تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء.

5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

### الفرع الثاني: دوافع، متطلبات ومعوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها عالقة بالعمل الحكومي.

### أولا: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

حيث نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع الدولة الاقتصادي والسياسي، وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي:

1- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها قصد الحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها وإرضاء أيضا.

3- التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

- 4- تزايد الضغط من طرف المواطنين: للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل للوصول إلى المعلومات.
- 5- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية.
- 6- التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز الحكومة حوله.
- 7- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية.
- 8- اللامركزية: وهو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد.
- 9- السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية.
- 10- الشفافية: الإدارة الإلكترونية تقلل من البيروقراطية بمختلف أشكالها وتزيد من الشفافية، وتزيد من ثقة المواطنين لها<sup>1</sup>.

### ثانيا: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظاما متكاملا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية لذا فان تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة وتعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمات ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات.

<sup>1</sup> حمريط سهام، مرجع سابق، ص 85-87.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ آليات تحسين الخدمة العمومية

### 1- المتطلبات الإدارية والأمنية: وتتجلى في:

أ-وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، المتابعة وتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية.

ب- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى.

ج-متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة لاستخدام تقنيات المعلومات.

2- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

3- متطلبات البنية التحتية للاتصالات: تعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وبين المواطن.

4- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: وتشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبرجمة حصص على المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بختي نعيمة، مرجع سابق، ص 17.

### ثالثا: معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>1</sup>:

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات لتواصل عبر الأنترنت.  
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتباينها من منطقة إلى أخرى.

- محدودية انتشار استخدامات الأنترنت في الجزائر مقارنة بدول أخرى من العالم.  
- المعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها وقللة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الرقمنة

أصبح للرقمنة دورا كبيرا في تحسين جودة الخدمة العمومية، بفضل متطلبات العمل في البيئة المعرفية.

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، برزت معه مفاهيم جديدة من بينها مفهوم "الحكومة الإلكترونية" التي اعتبرت من أهم الأدوات المساعدة على حسن خدمة المواطنين على جميع المستويات، وأضحت أحد الوسائل المستعملة في تحسين أداء الخدمات العامة، لأجل كسب رضا المواطنين.

وبالتالي سنتطرق في هذا الفرع لتعريف وأنواع الخدمات الحكومية الإلكترونية وواقع وآفاق الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

<sup>1</sup> عبد الرزاق كلتين، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> حمريط سهام، مرجع سابق، ص 94.

أولاً: الخدمات الحكومية الإلكترونية وأنواعها

### 1- تعريفها:

توفر الحكومة الإلكترونية للمواطن العادي أمرين في غاية الأهمية هما: الوقت والمال، فربما تحتاج معاملة ما ثلاثة أو أربعة أيام من التنقل من دائرة إلى أخرى، بالإضافة إلى أجور المواصلات وتعطله عن العمل خلال هذه الفترة، على العكس من ذلك عند تعامله مع حكومة إلكترونية يكفيه عشر دقائق من العمل على الأنترنت لإنهاء معاملته.

### 2- أنواعها:

هدف كل مواطن هو الحصول على الخدمات المرجوة بأسهل طريقة وأقل تكلفة، وكان هذا الهدف الأساسي لإنشاء الحكومة الإلكترونية، وتنقسم الخدمات الحكومية الممكن طلبها عبر الأنترنت إلى عدة أقسام هي:

#### أ- الخدمات الحكومية المرتبطة بسداد الالتزامات:

ويشمل ذلك دفع الضرائب والرسوم وسداد الاشتراكات وما إلى ذلك، كما تشمل المعاملة في هذا الأسلوب نوعاً واحداً من الحركة وهي حركة الدفع من طالب الخدمة ولا تحتاج من الجهة الحكومية سوى إيصال السداد.

#### ب- الخدمات الحكومية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة عامة:

إتاحة القدرة للمؤسسات والأفراد للحصول على نسخ من الوثائق ذات الطبيعة العامة مثل شهادة القيد في السجل التجاري أو الصناعي أو شهادات المطابقة للشروط البيئية والصحية أو الشهادات المنشأة للبيضائع أو بطاقات القيد في الجداول الانتخابية.

#### ج- الخدمات الحكومية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة خاصة:

إمكانية قيام جهة الخدمة بتوفير الوثائق ذات الطبيعة الخاصة لطلابها فور طلبها بناء على معايير ونظم تأمين معينة، ومن نماذج هذه الوثائق ما يلي:

- شهادة الميلاد، الوفاة، الزواج، الطالق.

- شهادات التعليم المختلفة.

- صور الأحكام الابتدائية والنهائية وصور محاضر الشرطة.

- الشهادات الطبية.

- جوازات السفر، بطاقات الهوية<sup>1</sup>.

### ثانيا: واقع و آفاق الحكومة الإلكترونية في الجزائر

على غرار دول العالم دخلت الجزائر إلى المجتمع المعلوماتي الإلكتروني سنة 2003 وكان ذلك من خلال إجراء إصلاح تشريعي بتعديل قانون العقوبات وقانون الإيرادات الجزائية والقانون المدني.

- حيث تم إصدار القانون رقم 05 / 10 الصادر في 20/06/2005 والمتضمن التعديل القانوني المدني، والخاص بالتوقيع الإلكتروني، ويلاحظ ان هذا المشروع في الجزائر لا يزال في مراحله الأولى، كما وقد اعتمد في مجلس الوزراء سنة 2005.

- نجد محاولات لتطوير المشاركة السياسية عن طريق استخدام التكنولوجيا، وتحقيق هذا العنصر في الجزائر يتوافق مع التحول نحو مفهوم الديمقراطية الإلكترونية.

- السرعة والدقة في تقديم بعض الخدمات العمومية بالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحله الأولى، لكن بالرجوع إلى خدمات التسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الأنترنت، يمكن وصف ذلك بالخطوة الايجابية.

في الحقيقة ان الحديث عن وجود حكومة الكترونية في الجزائر شيء سابق لأوانه وانما يمكن الحديث عن بعض الخطوات وان كانت بعضها محتشمة، حيث لا نجد ان الربط بشبكة الإنترنت كان في عام 1994 عن طريق مركز البحث في العالم العلمي والتقني التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي سعا لخلق شبكات وطنية وربطها مع الشبكات الدولية، ومن حينها يمكن القول إنها بداية في الطريق الصحيح وان كانت الأمور سارت بصورة ثقيلة ومن دون استراتيجية واضحة المعالم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رياحي حميدة، سليمان ميا، مرجع سابق، ص 81-84.

<sup>2</sup> غندوري عبد العي، مرجع سابق، ص 48-49.

الخاتمة

إن المرفق العمومي يعتبر الأساس القانوني الذي تقوم عليه الدولة، لذلك سعت هذه الأخيرة على مدار السنوات لتحسين هذه الخدمات العمومية، وبالتالي فإن فكرة جودة الخدمة العمومية أصبحت مسعى السلطات لمحاربة كافة ظواهر البيروقراطية التي كانت سائدة زيادة على أنها تمثل استجابة للتطورات الحاصلة في شتى المجالات.

فبعد تطرقنا إلى مختلف الدراسات المرتبطة بجودة الخدمة العمومية بالإضافة إلى تحليل معظم النصوص القانونية، توصلنا إلى نتيجة أن جودة الخدمة العمومية تعتبر أساس ضروري من أجل الوصول إلى الانتقال من الخدمة العمومية التقليدية إلى الخدمة العمومية الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر إلى الاتصال الافتراضي.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر جودة الخدمة العمومية السبيل الأمثل للإدارة من أجل تقديم خدمات متكاملة للجمهور وكذا إشباع رغباتهم.
- يعتبر الحكم الراشد منظومة متكاملة قادرة على التحسين من نوعية الخدمة العمومية.
- إن السبيل الأمثل لمكافحة كل أشكال الفساد الإداري والوصول إلى خدمات عمومية ذات نوعية جيدة وجب توفير الشفافية الإدارية.
- الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.
- تعتبر الإدارة الإلكترونية أهم إصلاح ضمن آلية رقمنة الإدارة حيث تسعى للتخلص من مساوئ العمل الإداري في شكله التقليدي ويسمح بتحسين الاستجابة، والدقة وسرعة وسهولة تنفيذ الأعمال.
- أن التحسين من جودة الخدمة العمومية يعتمد أساساً على معيار الملموسية أي ضرورة توفير تجهيزات مادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أن الأمان يعتبر من أهم المعايير لتحسين جودة الخدمة العمومية بشكل فعال.

- أن فكرة تحسين الخدمة العمومية تجسد أساسها القانوني في التشريع الجزائري في العديد من النصوص على اختلاف أنواعها ومراتبها ابتداء من أحكام الدستور إلى غاية أحكام التشريع الفرعي.

- لتحسين الخدمة العمومية أثر بالغ على مستوى علاقة الإدارة بالمواطن نظرا لما تحققه لهذا الأخير من ارتياح ورضا على مستويات إشباع حاجاته العامة.

من خلال ما سبق يمكن الخروج بجملة من المقترحات نوردتها فيما يلي:

- ضرورة إنشاء شبكة معلوماتية تربط بين مختلف الإدارات العمومية عبر الوطن و التي يمكن أن تمثل نظاما معلوماتيا لمستخدمي هذه الإدارات.

- تكوين موظفي الإدارات العمومية في مجال الإعلام الآلي والمعلوماتية من أجل نجاح الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية، من خلال الاحتكاك والشراكة، والقيام بدورات وندوات دولية خاصة بالإدارة الإلكترونية ودورها في الوصول إلى جودة الخدمة العمومية.

- ضرورة الاهتمام الكلي من طرف المنظمات العمومية الخدمية بالزبائن من خلال الاستماع إلى آرائهم، وملاحظاتهم لنوعية الخدمات المقدمة، والعمل على تحسين وتطوير الخدمات باستمرار.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### 1/القوانين :

1. القانون رقم 01-89 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 7 فبراير سنة 1989، الجريدة الرسمية عدد6 لسنة 1989، المعدل والمتمم بالقانون رقم 10-05 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1426 الموافق 20 يونيو سنة 2005، الجريدة الرسمية عدد 44 لسنة 2005، المعدل والمتمم بالقانون رقم 05-07 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 13 مايو سنة 2007، الجريدة الرسمية عدد31 لسنة 2007.
2. القانون 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية الصادرة في 08 مارس 2006 .
3. القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 13-21 المؤرخ في 22 محرم عام 1443 الموافق 31 أغسطس 2021، الجريدة الرسمية عدد67 .
4. المرسوم الرئاسي رقم 140-15 المؤرخ في 8 شعبان عام 1436 هـ الموافق 27 مايو 2015، يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها.
5. المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية العدد50 .
6. المرسوم التنفيذي 03-232 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1424 الموافق 24 يونيو سنة 2003، يحدد مضمون الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها، الجريدة الرسمية العدد39 .

#### 2/المقالات:

1. العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث العلمية الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014 .

2. باية بن عاشور، حسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، جانفي، 2021.
3. بركبية حسام الدين، تفويض المرفق العام مفهوم جديد ومستقل في إدارة المرافق العامة، مجلة المفكر، جامعة بلقايد أحمد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تلمسان، العدد 14، جوان 2017.
4. بن دراجي عثمان، تفويض المرفق العام كآلية حديثة لتسيير المرفق العمومي، مجلة آفاق علمية، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، المجلد 11، العدد 4.
5. بوحنية قوي، بوطيب بن ناصر، "الإصلاحات السياسية وإشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية - الجزائر نموذجاً" مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة الحج لخضر، باتنة، العدد 04، ديسمبر 2014.
6. طالي و داد، شتوح سارة، استراتيجية الحكم الراشد كمدخل للوقاية من الفساد الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة أبحاث المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد 6، العدد 01، جوان 2021.
7. ضريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الرابع، ديسمبر 2014.
8. عمار بوضياف، "تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر - دراسة تاريخية وصفية تحليلية" مجلة الفقه والقانون، العدد 37، نوفمبر 2015.
9. عبد الرحيم رحاوي، خديجة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، 2017.

### 3/المدخلات:

1. سفيان فوكة، الحكم الراشد المحلي: بحث في قيم وأدوات التمكين، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، بتاريخ 13/12 ديسمبر 2010.

2. لبيد عماد، موزاي بلال، الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2021 .
3. نور الدين جوادي، عقبة عبد اللاوي، "الحكم الراشد" المفهوم، المحددات وواقعه ومستقبله في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، ديسمبر 2010 .

#### 4/الرسائل الجامعية:

#### أ/ أطروحات الدكتوراه :

1. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013 .
2. محمد لكحل، الادارة الالكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018-2019.

#### ب/رسائل الماجستير:

1. العربي عيسات، استراتيحية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007 .
2. أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقر بومرداس، 2008-2009 .
3. بلحاجي أحمد، علاقة المواطن بالإدارة دراسة قانونية، مذكرة من أجل نيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تلمسان، 2015-2016.

4. جميلة مديوني، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، الجزائر، 2003-2004 .
5. حكيم بن جروة، دور استراتيجية التسويق في تحسين مؤسسات الاتصال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، الجزائر، 2007 .
6. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010 .
7. محمد بوبقير، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، الجزائر، 2006 .
8. نور الدين بوعنان، جودة الخدمة وأثرها على العملاء، حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007 .

### ج/ رسائل الماجستير

1. أبجري عبد النور، طلاش فريد، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019 –دراسة حالة بلدية تيزي وزو-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018-2019 .
2. بختي نعيمة، تحسين الخدمة العمومية "التعليم العالي نموذجا"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة.

3. حمريط سهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، 2016-2015
4. دربال ياسمين، آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة حالة آليتتين-، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2020-2019 .
5. رباحي حميدة، سليمانى مها، تحسين الخدمة العمومية للمرفق العام في الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة العقيد اكلى محند أولحاج، كلية الحقوق والعلوم السياسية، البويرة، 2018 .
6. سعود عبد الكريم، تفويض المرفق العام كآلية لتمويل الميزانية العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، 2018-2017
7. عبد الرزاق كلتين، تحسين الخدمة العمومية في القانونون 11-10 المتعلق بالبلدية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، 2014-2013.
8. عبد اللاوي يزيد، إيقني صليحة، تفويض المرفق العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة العقيد أكلى محند أولحاج، كلية الحقوق والعلوم السياسية، البويرة، 2016-2015
9. عبد الرزاق حمداني، تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري – بلدية تبسة نموذجاً-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016-2015،
10. غندوري عبد الحى، تحسين الخدمة العمومية كمقاربة لتحقيق التنمية المحلية -دراسة حالة بلدية تميمون- مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2019-2018
11. محمد خليفة، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، جامعة جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.

1. أبو بكر أحمد عثمان، عقود تفويض المرفق العام دراسة تحليلية مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
2. العقلي، علم الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، الأردن، 1996.
3. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2002.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، 2001.
5. حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
6. خبابة عبد الله، تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2012.
7. صلاح الدين عبد الباقي. قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999.
8. صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2013.
9. ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر.
10. طارق المجذوب، الإدارة العامة، الطبعة الأولى منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005.
11. سعيد طه علام. التنمية والدولة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، مصر، 2004.
12. سليمان محمد الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية دراسة مقارنة، الطبعة السادسة، مطبعة جامعة عين شمس، مصر، 1991.
13. فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
14. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
15. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

16. عمار بوضياف، دعوى الإلغاء في قانون الإجراءات المدنية والإدارية دراسة تشريعية وقضائية وفقهية، الطبعة الأولى، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
18. غسان قاسم اللامي. إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عامة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
19. مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
20. محمد الصغير بعلي، القانون الاداري، بدون طبعة، عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2014.
21. محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
22. محمد جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، السلوك الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. محمد شلوش، الإذاعة والخدمة العمومية، ندوة الإذاعة المسموعة: الواقع والآفاق، اتحاد إذاعات الدول العربية، الجزائر 2007.
24. محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
25. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
26. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
27. ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الجزء الثاني، مطبعة sarp، الجزائر، 2006.
28. نظام موسي سويدان، شقيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، 2003.

29. نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .

6/المراجع باللغة الأجنبية :

1. *Amel Aouij , Droit Des Services Publics , Centre de Recherche Et L'études Administratives , ( E.n.a) , Tunis , 1998 .*
2. *Claudie Boiteau, les convention de délégation de service public, imprimerie nationale, 1999.*
3. *J-françois Auby, la délégation de service public, Guide pratique, Edition Dalloz, Paris 1997.*

# فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتوى
01	مقدمة
34 - 04	الفصل الأول: ماهية جودة الخدمة العمومية
05	المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية
05	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية
05	الفرع الأول: تعريف الخدمة
09	أولاً: الخدمة الأساسية
09	ثانياً: الخدمات التكميلية (الداعمة أو الثانوية)
11	الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية
12	أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية
12	ثانياً: مفهوم الخدمة العامة كنظام
13	الفرع الثالث: جودة الخدمة العمومية
13	أولاً: تعريف الجودة
15	ثانياً: المعايير المحددة للجودة
16	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الجودة
17	المطلب الثاني: خصائص وأهمية ومبادئ الخدمة العمومية
17	الفرع الأول: خصائص الخدمة العمومية
18	الفرع الثاني: أهمية الخدمة العمومية
18	أولاً: الخدمة العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطنين ومرتكزات التقدم للمجتمع
19	ثانياً: الخدمات العمومية تضع موقف الحكومة أو القائم على تقييمها إذا كانت تقدم بطريقه ترضي المواطن
19	ثالثاً: تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي
19	الفرع الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية
20	أولاً: الاستمرارية
21	ثانياً: المساواة
21	ثالثاً: الموازنة
22	رابعاً: مبدأ الموفق العام
23	خامساً: المجانية النسبية

23	سادسا: الشمولية
23	سابعا: الفعالية
24	ثامنا: التضامن
24	المبحث الثاني: أنواع ومعايير الخدمة العمومية
24	المطلب الأول: أنواع الخدمة العمومية
24	الفرع الأول: من حيث التجانس
24	أولا: خدمات إدارية
24	ثانيا: خدمات صناعية وتجارية
25	ثالثا: خدمات الاجتماعية والثقافية
25	الفرع الثاني: من حيث طبيعة الخدمة
25	أولا: خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة
25	ثانيا: خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي
25	ثالثا: خدمات ذات الطابع الاقتصادي
26	المطلب الثاني: معايير وأنظمة الخدمة العمومية
26	الفرع الأول: الخدمة العمومية في النظام المفتوح
26	أولا: النشأة والتطور
28	ثانيا: عيوبه
28	الفرع الثاني: الخدمة العمومية في النظام المغلق
29	أولا: النشأة والتطور
30	ثانيا: مميزاته
30	ثالثا: عيوبه
30	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الخدمة العمومية
30	أولا: ثقافة المؤسسة
31	ثانيا: التكنولوجيا
32	ثالثا: الهيكل التنظيمي
72 - 34	الفصل الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية
36	المبحث الأول: تحديث الإدارة العمومية
36	المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد في الإدارة العمومية

36	الفرع الأول: نشأة مصطلح الحكم الراشد
37	الفرع الثاني: ماهية الحكم الراشد
37	أولاً: تعريف الحكم الراشد
37	ثانياً: مقاييس الحكم الراشد
39	ثالثاً: خصائص الحكم الراشد
40	الفرع الثالث: دور الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية واستراتيجياته في الجزائر
40	أولاً: دور الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية
43	ثانياً: استراتيجية الحكم الراشد في الجزائر
45	المطلب الثاني: تفويض المرفق العام كآلية جديدة للتسيير
45	الفرع الأول: تعريف التفويض
46	أولاً: تعريف تفويض المرفق العام
46	ثانياً: صور التفويض
48	الفرع الثاني: أنواع تفويض المرفق العام
49	أولاً: امتياز المرفق العام
50	ثانياً: عقد الإيجار
51	ثالثاً: عقد الوكالة المحفزة
53	رابعاً: عقد التسيير
54	الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التفويض
56	أولاً: تعزيز كفاءة العمل
56	ثانياً: التقليل من مهام القادة
56	ثالثاً: تطوير مهارات الموظفين
57	رابعاً: تعزيز التواصل والتعاون والثقة
57	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية والرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية
57	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية
57	الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
57	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

59	ثانيا: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة
60	الفرع الثاني: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية
60	أولا: أسباب تنمية الموارد البشرية
60	ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية
61	الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تنمية الموارد البشرية
62	أولا: تحديد، اكتساب وتطوير الكفاءات الضرورية
62	ثانيا: التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية
63	المطلب الثاني: الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية
64	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
64	أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية
65	ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية
65	ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية
66	رابعا: أهداف الإدارة الإلكترونية
66	خامسا: مبادئ الإدارة الإلكترونية
67	الفرع الثاني: دوافع، متطلبات ومعوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية
67	أولا: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية
68	ثانيا: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية
70	ثالثا: معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية
70	الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الرقمنة
71	أولا: الخدمات الحكومية الإلكترونية وأنواعها
72	ثانيا: واقع وآفاق الحكومة الإلكترونية في الجزائر
74 - 73	الخاتمة
82-75	قائمة المراجع
86-83	فهرس الموضوعات

### ملخص:

إن الدولة الجزائرية قامت بالعديد من المجهودات قصد النهوض بالقطاع العان وتحسين الخدمات العمومية، وذلك عن طريق إدخال وسائل تكنولوجية قصد بلوغ أكبر قدر ممكن من الشفافية ومحاربة كل أشكال الفساد والبيروقراطية التي كانت سائدة وأدت إلى فقدان المواطن الثقة بالقطاع العام، كل هذه العوامل جعلت الدولة تتخذ إجراءات فعالة في سبيل تحسين وتفعيل جودة الخدمة العمومية من أجل بلوغ التنمية الشاملة في جميع القطاعات.

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، الجودة، الإدارة الإلكترونية، المرفق العام.

### **Abstract:**

*The Algerian state made many efforts in order to advance the segment and improve public services, by introducing technological means in order to reach the largest possible transparency and fight all forms of corruption and bureaucracy that prevailed and led to the citizen's loss of confidence in the public sector, all these factors made the state take Effective procedures for improving and activating the quality of public service in order to achieve comprehensive development in all sectors.*

**Keywords:** public service, quality, electronic management, public attachment.