



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



# تحسين علاقة الإدارة بالمواطن

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق

تخصص: قانون اداري

إشراف الأستاذ:

عبد الحميد شنتوفي

إعداد الطالبتين

- ايمان عباس

- غانية كدار

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أحمد بيطام	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة - 1	رئيساً
عبد الحميد شنتوفي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة - 1	مشرفاً ومقرراً
مبروك ساسي	أستاذ محاضر ب	جامعة باتنة - 1	مناقشاً

السنة الجامعية 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي أطال الله في عمرها وروح والدي.  
إلى سندي ومن شجعني على إكمال دراستي زوجي الغالي وإلى أولادي  
وإلى كل عائلتي

ولكل من أعطاني يد العون من قريب أو من بعيد وساعدني في إنجاز  
هذه المذكرة

وأخص بالذكر المشرف الدكتور شنتوفي عبد الحميد

خاتمة

## الإهداء:

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين أطال الله في  
عمرهما، إلى زوجي الذي كان سندي في المشوار الدراسي وإلى  
ابنتي قرة عيني ولكل عائلتي ولكل من ساهم من قريب أو بعيد  
في انجاز هذه المذكرة.

وأخص بالذكر المشرفة الدكتورة هنتوفى عبد الحميد

إيمان

مَقْدِمَةٌ

### مقدمة:

لقد سعت مختلف الحكومات المتوالية على الدولة أن تحدث برامج لإنجاح سياستها. معتمدة في ذلك على هدف أساسي وهو تلبية حاجات المواطن. ومع التطور التكنولوجي وثورة المعلومات التي اجتاحت العالم، والتطور الاجتماعي والثقافي للمجتمع كان لزاما على الدولة أن تغير من مسارها التقليدي في سعيها نحو إرضاء مواطنيها. حيث أن هذا المواطن كما عرفه روبير بيلو في كتابه المواطن والدولة "المواطن هو الذي يجمع الشروط الضرورية للإسهام في إدارة الشؤون العامة ضمن إطار الدولة". وأن الإدارة هي التي يجد المواطن نفسه على احتكاك معها كل يوم تقريبا وعليه أصبحت الحكومات ومؤسساتها ملزمة بإدخال ثقافة جديدة في تسيير الشأن العام للخروج من أزمة عدم الثقة التي تتخلل علاقة الإدارة بالمواطن وتنظم هذا الاحتكاك. و من الملاحظ أن الجزائر تهتم بدراسة و تقييم المشاكل الإدارية التي تواجه أجهزتها، وذلك قصد دفعها نحو التطور.

رغم اهتمام الدولة بتنظيم قطاع الوظيف العمومي ، إلا أن سخط المواطنين وتذمرهم من الإدارة لا يزال قائما. حيث أن الواقع العملي ، يبرز فيه إشكالات وممارسات تعرقل تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وما تحمله الإدارات من مظاهر البيروقراطية ، ودورها كإدارات حاكمة وليست خادمة للمواطن. يحتم على الدولة وضع آليات مرجعية، لإرساء أسس الإدارة الحديثة للمواطنة الفعالة وتحقيق حكمة جيدة، بغية تسيير جيد للمرافق والإدارات العمومية لإرضاء المواطن وتلبية حاجاته ضمن مقاييس الجودة.

إن الرهان الأساسي للدولة هو تفعيل الجهود المبذولة ضمن النصوص القانونية الموجودة والتحول من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة تعتمد على الإدارة الالكترونية والرقمنة ، لكي تتداعم بشكل جدي الجهود الرامية إلى محاربة الفساد و تكريس قيم الشفافية و المساواة لإرساء دولة القانون و العدالة الاجتماعية ، و منه تحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

وعليه وفي إطار المساعي التي تتخذها الدولة الجزائرية لتحقيق ذلك نطرح الإشكالية التالية:

## مقدمة

إلى أي مدى وفق المشرع الجزائري في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن؟  
تنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي المكانة القانونية لعلاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر؟
- 2- كيف تعامل المشرع الجزائري مع البيروقراطية الإدارية في إطار الحكم الراشد؟
- 3- هل نجحت الدولة الجزائرية في تطبيق الإدارة الالكترونية لترقية الخدمة العمومية؟
- 4- هل للمواطنة في الجزائر فاعلة في تقريب الإدارة من المواطن؟
- 5- هل وفق المشرع الجزائري في عملية الإصلاح القضائي وتفعيل الضمانات القانونية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن؟ هل الإصلاح الإداري أعطى نتائج إيجابية لتحسين هذه العلاقة؟

للإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

- 1- إن الأطر القانونية المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن جاءت على قدر كبير من الانسجام مع واقع علاقة الإدارة بالمواطن.
- 2- أعطت الإدارة الالكترونية و الرقمنة مظهرا جديدا لتحديث الإدارة.
- 3- إن الوعي المتزايد لدى المواطنين والمجتمع المدني زاد من مسؤوليته اتجاه تسير شؤونه بنفسه والرقابة على عمل الإدارة وتوجيهها إلى الأحسن.
- 4- إن الإصلاح القضائي والإداري يعتبر الصورة العملية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن من قبل الدولة.

### أهمية الموضوع:

- إن أهمية هذا الموضوع تتجدد باعتبار أن الإدارة العمومية في تطور مستمر وأن نجاح السياسات العامة للدولة تعتمد على نجاح علاقة إدارتها العمومية مع مواطنيها.
- يأخذ هذا الموضوع أهمية ذاتية لنا باعتبار طبيعة عملنا كالموظفين إداريين نسعى لتحسين الأداء الإداري.

أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب موضوعية:

تأزم العلاقة بين الإدارة والمواطن من أهم أسباب الثورات الشعبية داخل المجتمعات لذا يجب الاهتمام باستقرار هذه العلاقة و تحسينها.

ب- الأسباب الذاتية:

اهتماماتنا العلمية والبحثية حول ما يخدم استقرار بلدنا و تحسين وضعية المواطن فيها.

الهدف من الموضوع:

تسليط الضوء على الجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتنظيمها ومعرفة آخر النصوص القانونية المتعلقة بهذا الموضوع.

الدراسات السابقة:

ليس هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ونذكر منها:

- غزلان سليمة، علاقة المواطن بالإدارة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق فرع القانون العام، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، بن عكنون، 2009 - 2010. يتلخص موضوع هذه الدراسة حول ما انتهت اليه الجزائر من سياسة قانونية إدارية لتقريب الإدارة من المواطن. و كذلك طرح بعض السياسات المقارنة لدول أخرى.

ومن النتائج المهمة لهذه الأطروحة:

- أن الاطار القانوني ضعيف و هش وأن العلاقة بين الإدارة و المواطن متواضعة مقارنة بالدول المقارنة.

- ان ارساء مبدئ الشفافية من أهم أسباب توطيد هذه العلاقة .

- ان انشاء هيئات تعمل على مساعدة توثيق هذه العلاقة بين الإدارة و المواطن أمر ضروري.

- ان إرساء سياسة المواطن الشريك تتدعم العلاقة بين الإدارة و المواطن.

- بلحاجي احمد، علاقة المواطن بالإدارة دراسة قانونية، مذكرة من اجل نيل شهادة الماجستير في القانون الإداري المعمق، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015 - 2016.



## مقدمة

يتخلص موضوع هذه الرسالة في جهود الدولة الجزائرية المبذولة في تحسين الخدمة العمومية و الهياكل الإدارية.

حاجي حسين، علاقة المواطن بالإدارة في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري جامعة العربي تبسي، تبسة، 2020 - 2021.

موضوع هذه المذكرة يتمحور حول جهود الدولة الجزائرية من خلال الإصلاح الإداري و القضائي لتوطيد علاقة الإدارة بالمواطن.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أحداث هيئة وسيط الجمهورية كألية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

- تفعيل المرسوم رقم 131/88 المنضم للعلاقة الإدارة بالمواطن .

### المنهج المتبع:

اعتمدنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة و المنهج التحليلي لدراسة مختلف مراحل تطور علاقة الإدارة بالمواطن.

### خطة البحث:

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول التطور القانوني لعلاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر. يتضمن مبحثين، المبحث الأول التأسيس الدستوري لعلاقة الإدارة بالمواطن، المبحث الثاني الأساس التشريعي والتنظيمي لعلاقة الإدارة بالمواطن.

أما الفصل الثاني مظاهر تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ويضم مبحثين المبحث الأول الآليات التقليدية والحديثة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن والمبحث الثاني الصعوبات العملية التي واجهت النهوض بهذه العلاقة وتحسينها والحلول المقترحة لمواجهة هذه الصعوبات، علما أننا قمنا بدراسة ميدانية من خلال استمارة الكترونية عن دور الرقمنة في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن في جامعة باتنة (1)

أما الخاتمة فتحمل جملة من النتائج والمقترحات لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

# الفصل الأول:

التطور القانوني لعلاقة

الإدارة بالمواطن في الجزائر

سوف تتم دراسة هذا الفصل ضمن مبحثين خصصنا المبحث الأول للتأسيس الدستوري لعلاقة الإدارة بالمواطن عبر مختلف الدساتير التي عرفتها الجزائر باعتبار أن الدستور هو الأساس الذي تأخذ منه باقي القوانين مشروعيتها، وأنه الممثل للسياسة القانونية للدولة ومنهجها المتبع. وهو الضمان للحريات والحقوق الفردية والجماعية، وهو التكريس القانوني العام لعلاقة هيئات الدولة العمومية مع المواطن. أما المبحث الثاني فقد خصصناه للأساس التشريعي والتنظيمي المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن. حيث نتعرض للتفصيل القانوني لهذا التنظيم، عبر القوانين والمراسيم ومختلف التعليمات والأوامر.

### المبحث الأول: التأسيس الدستوري لعلاقة الإدارة بالمواطن.

من خلال دراستنا للدساتير الجزائرية، نجد ان علاقة الإدارة بالمواطن مرت بمرحلتين متباينتين المرحلة الأولى شهدت فراغا قانونيا لتنظيم هذه العلاقة و ذلك في دستوري 1963، 1976 (المطلب الأول). أما المرحلة الثانية فقد عرفت تدرج في التأسيس لهذه العلاقة (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: الفراغ القانوني لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستوري 1963-1976

يعتبر استقلال الجزائر خطوة مهمة في تاريخها ،و لكن تابعات التي خلفها الاستعمار ظهرت اثارها على دستور 1963 حيث اعتبر العدو الأول للمواطن هي الإدارة .بسبب المرحلة الانتقالية .الفرع الأول المرجعية الدستورية لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1963. الفرع الثاني المرجعية الدستورية لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1976.

### الفرع الأول: المرجعية الدستورية لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1963

إن الحقوق الأساسية المدرجة في دستور 1963 قد غاب عنها تنظيم هذه العلاقة رغم ان خروج الجزائر من معاناة حقبة الاستعمار تستوجب التأسيس لعلاقة ثقة بين الإدارة و المواطن، و يرجع هذا التغيب الى طبيعة الدستور 1963 في حد ذاته و الذي جاء كدستور برنامج و ليس

دستور قانون حيث تأثر هذا الأخير بالإيديولوجية السياسية القائمة آن ذاك، و ما كانت تحمله هذه الفترة من صراعات حدودية، و الانقلاب السياسي لعام 1965. و استثناء نصت المادة 19 من دستور 1963 على حرية انشاء الجمعيات كنوع من المشاركة الشعبية و النشاط المدني للتقريب بين الإدارة و المواطن. إن عدم الاستقرار السياسي والأمني أثر على استمرارية العمل بدستور 1963 وبقائه حبرا على ورق. ومنذ قيام نظام 10 جويلية 1965 ظهرت بعض الإصلاحات على مستوى الإدارة العمومية وهذا ما ظهر أثره على دستور 1976<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المرجعية الدستورية لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1976

رغم ان دستور 1976 ارتكز على مبدأ الحزب الواحد، إلا انه أدرج بصورة غير مباشرة تنظيم لعلاقة الإدارة بالمواطن. منها ما جاء في نص المادة 2/27 التي نصت على مبدأ المساهمة الشعبية في تسيير الإدارة ومراقبة الدولة ضمن مبادئ حددتها ثورة نوفمبر 1954. حيث أن هذه المادة تحث على المساهمة الشعبية في أمور الدولة، وتشجيع المواطنين على الإسهام في تطوير كل نشاطاتها ومنها الإدارة.<sup>2</sup>

أما المواد 34، 35، 36 فقد أبرزت سياسة اللامركزية وإن الولاية والبلدية تخضع للقانون.<sup>3</sup> من خلال هذه المواد، نجد أن المؤسس الدستوري سعى نحو تقريب إدارات الدولة العمومية من المواطن. بوضع شروط متعلقة بالموظفين المسؤولين، وكذلك التأكيد على واجباتهم التكليفية. وعلى المشاركة الشعبية في صنع القرار، عن طريق الممثلين المنتخبين. وعدم انفراد الدولة ومؤسساتها بالحكم. وأكد ولأول مرة على اللامركزية الإدارية في الدولة. وكذلك أكدت المواد 39، 40 على ضمان حقوق وحرية المواطن ومعاملتهم بمبدأ المساواة في كل المجالات.

<sup>1</sup> المادة 19 من دستور الجزائر 1963، المؤرخ في 10 سبتمبر 1963، الجريدة الرسمية رقم 64، سنة 1963.

<sup>2</sup> ضريفي نادية، الآليات القانونية و المؤسساتية لترقية العلاقة بين الإدارة و المواطن، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 12، العدد 1، مارس 2019، ص 78

<sup>3</sup> حاجي حسين، علاقة المواطن بالإدارة في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستير، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، سنة 2020-2021، ص 12، 13.

أما المادة 72 فقد أكدت على أن القانون يعاقب على استعمال السلطة بشكل متعسف وأن الدولة تضمن حق المواطن ضد هذا التعسف<sup>1</sup>

ان مجمل هذه المواد التي سعت من خلالها الدولة إلى تحقيق التقارب بين الدولة والمواطن بدسترة مختلف جوانب المعاملات بينهما إلا أن، رقابة الحزب الواحد السياسية المرتكزة على نشاط الإدارة العمومية قد أظهر أثرا سلبيا على استقلالية الإدارات المحلية، مما نتج عنه طبقة من البيروقراطية في مؤسسات الدولة وقفت حاجزا أمام التنمية المحلية وتحسين علاقة الإدارة والمواطن وكذلك قلص من الحريات العامة.<sup>12</sup>

وعليه نخلص بالقول أن النظام السياسي القائم على الحزب الواحد و عدم الاستقرار الأمني . كانا عائقا أمام استقرار الإدارة الجزائرية، و عليه فإن الإدارة عكست النظام السياسي الحاكم و لم تعكس خدمة المواطن<sup>2,3</sup>. لم يرقى دستوري 1963-1976 في تنظيمهما لعلاقة الإدارة بالمواطن إلى المستوى المطلوب لتحسين هذه العلاقة فقد شابهما الكثير من القصور، نقص الضمانات للمواطن تجاه الإدارة و تهميش العلاقة القائمة بينهما ،وذلك بسبب الوضع السياسي و الأمني الغير مستقر و الذي لم يمهد لعلاقة قوية متقاربة بين الطرفين. و منه نتطرق للذاتير الموالية لهما كما يلي:

**المطلب الثاني: بداية التنظيم لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن الدساتير 1989-1996-ت- الدستوري 2016، تعديل الدستوري 2020.**

أدى تأزم العلاقة بين الإدارة و المواطن الى بذل جهود من قبل الدولة لتنظيم هذه العلاقة ومنه قسمنا هذا المطلب الى: الفرع الأول تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1989. الفرع الثاني تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1996. الفرع الثالث تنظيم علاقة الإدارة

<sup>1</sup> المواد من دستور الجزائر 1976 ، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 ، الجريدة الرسمية رقم 61، العدد 94، لسنة 1976.  
<sup>2</sup> بوسنينة عبد الحفيظ و آخرون، الرسائل الكفيلة بتفعيل علاقة الإدارة بالمواطن في النظام السياسي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص قانون اداري جامعة الشهيد حومة لخضر، جامعة الوادي، الجزائر سنة 2020 / 2021، ص 16.  
<sup>3</sup> قاسم ميلود، علاقة الإدارة و المواطن في الجزائر بين الأزمة و محاولات الإصلاح، دفاتر سياسية و قانونية ، العدد 5، جوان 2011، ص 64.

بالمواطن ضمن التعديل الدستوري 2016. الفرع الرابع تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن التعديل الدستوري 2020.

### الفرع الأول: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1989

تعد أحداث أكتوبر 1988 مظهر من مظاهر السخط الشعبي على أجهزة الدولة ومنها الإدارة العمومية التي تفتت فيها البيروقراطية، ومظاهر الرشوة وسوء معاملة الجمهور وغياب البعد الإنساني في المعاملات الإدارية.

وعليه كان لزاما على الدولة أن تسعى إلى إصلاحات تماشيا مع الإصلاحات السياسية والاقتصادية. حيث أقر دستور 1989 الموافق لـ 23 فيفري الإصلاح الإداري وتحديث الإدارة لضمان الفاعلية في تعاملها مع المواطن.<sup>1</sup>

وأسس دستور 89 لدولة القانون، ومنح ضمانات أكثر للحقوق والحريات وذلك عن طريق إقرار مبدأ الفصل بين السلطات، و تدعيم اللامركزية الإدارية و الديمقراطية حسب المواد 15-16 . وأما البلدية و الولاية جماعات إقليمية للدولة ، و أن المجالس المنتخبة تمثل مكان مشاركة المواطنين في تسيير شؤون الدولة العمومية. وهذه المجالس تمكن الشعب من التواصل مع الإدارة المركزية. وبالعودة إلى المواد الأولى نجدها تؤكد على ان السيادة و السلطة مستمدة من الشعب و أن مؤسسات الدولة وجدت لخدمته بعيدا عن الممارسات السلبية للتبعية أو المحسوبية والجهوية . وعليه فإن الشعب هو أساس الحكم وتسيير شؤون الدولة. وأن القانون يحمي المواطن من تعسف الإدارة حسب المادة 22 منه. أما المادة 40 فقد أكدت حق إنشاء الجمعيات وحددت الجمعيات ذات الطابع سياسي معترف بها في حدود القانون، بحيث لا تمس هذه الجمعيات بأسس الوحدة الوطنية. وأن المادة 136 تخضع أجهزة الدولة لتنفيذ الأحكام القضائية أي أنها لا تعلق على العدالة أي أنها ملزمة بتطبيق الأحكام الصادرة عن القضاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غزلان سليمة ، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة الدكتوراه في الحقوق ، فرع القانون العام ، كلية الحقوق جامعة يوسف بن خدة بن عكنون ، الجزائر ، سنة 2009-2010، ص 25.

<sup>2</sup> المواد ضمن دستور الجزائر لسنة 1989، المؤرخ في 23 فيفري 1989، الجريدة الرسمية رقم 09، بتاريخ 01/03/1989.

غير أن هذه الإصلاحات بقيت غير مكتملة بسبب عدم تكريس مبدأ حياد الإدارة بشكل صريح إلا ما جاء بصورة محتشمة في المادة 30 ان كل المواطنين متساوون أمام الإدارة<sup>1</sup>. وعليه وجب إدراج ضمانات أكثر لتوطيد العلاقة بين الإدارة و المواطن من خلال الإصلاحات الإدارية التي يجب أن تتواكب مع الإصلاحات السياسية بشكل متوازن و هو ما سيتم دراسته في دستور 1996.

### الفرع الثاني: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1996.

استكمل التعديل الدستوري سنة 1996 المعالجة الدستورية لحقوق المواطن، وتنظيم علاقته بالإدارة، حيث كرس مبدأ عدم تحيز الإدارة لضمان حيادها في نص المادة 23 منه اما المواد السابقة لها فقد جاءت في مجملها حائثة على أن الديمقراطية وحرية الشعب في الاستفتاء وانتخاب ممثليه، وأن القاعدة الإقليمية للدولة الأقرب للمواطن دائماً البلدية والولاية. وإلزام مؤسسات الدولة بالابتعاد عن السلوكيات السلبية وان المجالس الشعبية هي قاعدة لا مركزية و مكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة ضمن المواد (7 إلى 16).

اما المادة 22 فقد أكدت على أن القانون يعاقب المستغلين والمتعسفين في استخدام السلطة. وتدعمها المادة 29 بان المساواة قائمة أمام القانون لكل المواطنين دون تمييز.

أما المادة 41-42 فنصت على حرية إنشاء الجمعيات دون تحديد لنوعية نشاطها، وإن حرية التعبير والاجتماع. وإنشاء الأحزاب السياسية مضمون ومعترف به للمواطن. مما يوسع من دائرة النشاط المدني للمواطنين ومظهر من مظاهر المشاركة الشعبية في الحكم<sup>2</sup>.

ولقد اعتمد المؤسس الدستوري ازدواجية القضاء بتأسيسه لمجلس الدولة كأعلى درجة قضائية إدارية حسب المادة 152 منه لتوسيع مظاهر رقابة السلطة القضائية على الجهاز الإداري. ورفع التعسف عن المواطن وضمان لمبدأ الشرعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المادة 30 من دستور الجزائر 1989، الجريدة الرسمية رقم 09، المرجع السابق.

<sup>2</sup> المواد المذكورة ضمن دستور الجزائر لسنة 1996، المؤرخ في 08 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية العدد 76، لسنة 1996.

<sup>3</sup> ضريفي نادية، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية علاقة الإدارة بالمواطن، المرجع السابق، ص 79-80.

إن مجمل هذه الإصلاحات تحتاج إلى اطر دستورية أكثر وضوحا وتفصيلا ومباشرة لخلق الثقة بين المواطن والإدارة التي تتمتع دوما بالسلطة التقديرية لتحقيق المنفعة العامة وطابع امتياز السلطة العمومية التي تميزها على المواطن وتغلب كفتها.

### الفرع الثالث: المعالجة الدستورية لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن التعديل الدستوري 2016.

إن الأحكام المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن مرتبطة بالأحكام الدستورية المتعلقة بالإدارة العمومية في هذا التعديل الدستوري حيث لم تختلف موادته الأولى في مضمونها عن ما جاء في دستور 1996.

أما المادة 15 منه فقد تكلمت عن التنظيم الديمقراطي ومبدأ الفصل بين السلطات، وتحقيق العدالة الاجتماعية. وأن المجالس المنتخبة هي الإطار القانوني لتعبير الشعب عن آرائه و مقترحاته و يراقب أعمال السلطة العمومية من خلال هذه المجالس المنتخبة، و أن الدولة تشجع و تدعم الديمقراطية التشاركية بين الإدارات العمومية و المواطنين، فقد أصبح المواطن طرفا أصيلا في عمل الإدارة و مساهما في تسيير شؤونه العمومية العين الساهرة على قيام الإدارة بمهامها بالشكل الذي يطمح إليه. كما يشكل مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية نوعا من ضمان عدم سيطرة سلطة على أخرى وخصوصا السلطة القضائية وما يمثل استقلالها من تأكيد على نزاهة القرار القضائي وقوة حجيته أمام الإدارة العمومية و خضوع هذه الأخيرة لأحكامه دون استثناء.<sup>1</sup>

وأقرت كذلك المادة 24-25 على معاقبة القانون على التعسف الإداري في استخدام السلطة وأن الإدارة العمومية تتميز بالحياد. أما المادة 48-49-50-51-52-53-54.<sup>2</sup> فقد أعطت الحرية للتعبير وإنشاء الجمعيات والأحزاب والتجمعات والتظاهر السلمي حق محفوظ للمواطن

<sup>1</sup> عيسى علي، الأبعاد الدستورية و القانونية في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، موقع Academia.edu، تاريخ الاطلاع 28-04-2024، الساعة 22:25.

<sup>2</sup> المواد المذكورة ضمن التعديل الدستوري لسنة 2016، المؤرخ في 07-03-2016، الجريدة الرسمية العدد 14، لسنة 2016.



يمارسه كيف يشاء في إطار القانون وله الحق كذلك في الحصول على المعلومات والوثائق ومعرفة كل ما يخص الإدارات و حرية الصحافة بأنواعها كسلطة رابعة رقيقة على أعمال الإدارات العمومية ناقلة لواقع الحال بكل موضوعية مع التزام الجميع بالمحافظة على مبدأ الوحدة الوطنية. ومبدأ المساواة أمام القانون بموجب المادة 32، أما المادة 193 فقد أكدت على مبدأ الشفافية كتجسيد لحياذ الإدارة وضمانا للعمليات الانتخابية.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: المعالجة الدستورية لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن التعديل الدستوري 2020.

لقد حمل التعديل الدستوري 2020 دلالات واضحة على تطور نظرة المؤسس الدستوري للعلاقة القائمة بين الإدارة والمواطن ابتداء من المواد 8 إلى 12 التي أكدت على أن سلطة الدولة تبنى على أساس شعبي فهي ملك له وأنه من يختار المؤسسات التي تمثله وتضمن له حرياته الأساسية وترقية العدالة الاجتماعية وأكدت على ضمان الشفافية كمبدأ أساسي لتسيير الشؤون العمومية، وكذلك تفعيل دور المواطن والمجتمع المدني للقيام بهذا التسيير على ما يرضيه، بعيدا عن مظاهر الفساد والبيروقراطية. وحرية اختياره لممثليه حسب المادة 16، 17، 18، 19 و ان الدولة تشجع و تحث على الديمقراطية التشاركية من خلال هذه المجالس المنتخبة مؤكدة على دور الولاية و البلدية في التقريب بين المركزية و اللامركزية الإدارية لخدمة المواطن و توزيع السلطة لتكون الإدارات العمومية قرب المواطن، و توزيع الخدمات الإدارية العمومية بالإنصاف على كامل التراب الوطني. وأكدت المادة 24 منه على حظر استحداث مناصب لا تعمل على تحقيق المصلحة العامة. أما المواد 25، 26، 27 فقد أكدت على عقاب القانون لكل من يستغل نفوذه و يتعسف في استغلال سلطته التي يكتسبها بسم منصبه و إن الإدارة في خدمة المواطن و وجدت لذلك. و أن القانون يفرض على الإدارة العمومية عدم التحيز و مظهر ذلك تسبب القرارات الإدارية و العمل في إطار الشرعية و بدون مماطلة<sup>2</sup>. تبرز هذه المواد مكانة المواطن أمام الإدارات العمومية سواء مركزية أو لا مركزية وأكدت على محاربة مظاهر

<sup>1</sup> المواد المذكورة ضمن التعديل الدستوري لسنة 2016، الجريدة الرسمية العدد 14، المرجع السابق.

<sup>2</sup> المواد المذكورة ضمن التعديل الدستوري لسنة 2020، المؤرخ في 20-12-2020، الجريدة الرسمية العدد 82، لسنة 2020.

الفساد الإداري من استغلال النفوذ أو التعسف سواء كان موظفاً أو ذوي الأموال الغير منتمين إلى الإدارة، و هذا ما يميز خصوصية هذه العلاقة بين الإدارة و المواطن ضمن هذا التعديل الدستوري 2020. و كذلك حثت على استجابة الإدارة لانشغالات المواطن فهي في خدمته. ولقد ألزم المؤسس الدستوري الإدارة العمومية ومنها المرافق العامة على أداء الخدمة العمومية بالتساوي ودون تمييز بين المواطنين.<sup>1</sup>

أما المواد 51، 52، 53 أكدت على حرية الرأي والصحافة وإنشاء الجمعيات ذات المنفعة العامة وكل في إطار النشاط المدني لتقريب و توضيح وجهات النظر بين المواطنين و الإدارات العمومية. وكذلك ما جاءت به المادة 55 من حق المواطن في الوصول إلى المعلومة و الوثائق و الحصول عليها في أطر قانونية و شرعية. ومن مظاهر تقرب و تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ما نصت عليه المادة 77 التي أعطت لكل مواطن الحق في تقديم ملتزمات إلى الإدارة تحمل انشغالاته أو تتعلق بالمصلحة العامة أو تمس الحقوق الأساسية للمواطن و ألزمت الإدارة بمقابل الرد عليها و في أجل محددة و تقدم هذه الانشغالات لكل الإدارات سواء مركزية أو لا مركزية دون استثناء.<sup>2</sup> إن التعديل الدستوري 2020 نص في دباخته الفقرة 11 على أن أساس المؤسسات العامة للدولة تبنى على مبدأ المشاركة من قبل المواطنين و المجتمع المدني و لهم الحق الكامل في تسير الشؤون العمومية مما ينتج عنه ديمقراطية الإدارة العمومية و ضمان للعدالة الاجتماعية و الحريات العامة و حماية حقوق المواطن من تعسف الإدارة. و منه نجد أن نصوص التعديل الأخير ذات دلالة صريحة لتنظيم العلاقة بين الإدارة و المواطن و رفعها إلى مستوى المثالية و ذلك بدسترة المبادئ التي تحكمها و جعلها ضمن نصوص قانونية ذات أهمية عملية.

<sup>1</sup> المواد المذكورة ضمن التعديل الدستوري 2020، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، الجريدة الرسمية العدد 82.

<sup>2</sup> حبشي لزرقي، الاطار الدستوري الجديد للعلاقة بين الإدارة و المواطن وفق التعديل الدستوري الأخير ، مجلة البحوث للحقوق و العلوم السياسية ، جامعة تيارت ، الجزائر، العدد 03، 2023، ص 1، ص 16.

**المبحث الثاني: الأساس التشريعي والتنظيمي المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن.**

إن علاقة الإدارة بالمواطن تحتاج إلى قوانين وتنظيمات مفصلة لمضمون هذه العلاقة، حيث أن السلطة التنفيذية المصدرة للمراسيم والأوامر والتعليمات لا بد لمحركاتها أن تكون متوافقة مع ما صدر عن المؤسس الدستوري، وما صدر عن السلطة التشريعية؛ وذلك ما لموضوع علاقة الإدارة بالمواطن من أهمية تمس كلا الطرفين من الناحية السياسية لقيام نظام الحكم في الدولة واستقراره وما يقابله من ضمان لحقوق المواطنين. وعليه قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين الأول علاقة الإدارة بالمواطن في التشريع. أما المطلب الثاني الأساس التنظيمي لعلاقة الإدارة بالمواطن.

**المطلب الأول: الأساس التشريعي المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن.**

يتجسد التنظيم التشريعي لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن قوانين الإدارة المحلية والمتمثلة في القوانين الخاصة بالبلدية الفرع الأول ، و الولاية الفرع الثاني. أما الفرع الثالث فسندرس فيه علاقة الإدارة بالمواطن ضمن المؤسسات العمومية ممثلة في الوظيفة العمومية وقانون الفساد ضمن الفرع الرابع .

**الفرع الأول: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في قانون البلدية.**

تعتبر البلدية القاعدة الأساسية للجماعات المحلية للدولة وهي الوحدة الإدارية الأقرب إلى المواطن. نظم قانون البلدية علاقة الإدارة بالمواطن من خلال القانون رقم 11 - 10 لسنة 2011، وفي إطار تحسين العلاقة الرابطة بين الطرفين الإدارة والمواطن. نصت المادة 149 على أن البلدية تسهر على ضمان سير المصالح العمومية داخل دائرة اختصاصها لتلبية حاجات المواطن وإدارة أملاكها في مختلف الميادين بحسن التسيير والتدبير للمرافق العمومية والإدارات العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المادة 149 لقانون البلدية 11-10 المؤرخ في 03 جوان 2011، الجريدة الرسمية ، العدد 37، الجزائر، 2011.

كذلك تسعى البلدية وفي إطار تقريب الإدارة والمواطن إلى الحفاظ على النظام العام من سكينه وصحة عمومية والأمن العام، وذلك طبقاً للمواد 55، 94، 91، 90، 89 من قانون البلدية. وكذلك ابلاغ المواطن بكل التنظيمات والتعليمات التي تخص جميع المواطنين وتذكيرهم باحترامها المواد 96، 85، 95. وبتبليغ المواطنين بالنصوص التشريعية والتنظيمية وحسب المادة 97، 98 الخاصة بإعلام الجمهور ونشر القرار الإداري التنظيمي.<sup>1</sup>

وكذلك المادة 11، 12 من قانون البلدية نفسه التي أكدت على مبدأ المشاركة الشعبية في سير شؤون البلدية من خلال إقرار حق المواطن في الإعلام الإداري.

والنص على مبدأ الشفافية حسب المادة 22 والتي تنص على إعلام الجمهور بجدول أعمال والاجتماعات الخاصة بالمجلس الشعبي البلدي وجعل جلساته علنية<sup>2</sup> حتى يكون المواطن على علم بكل ما هو مقرر ومبرمج وجديد بخصوص بلديته.

أما المادة 23 من قانون البلدية أكدت على إنشاء هيئة محلية مشتركة بين البلدية والمواطنين لتحديد المشاريع المدعمة لتنمية المحلية أي مشاركة المواطن وممثليه في إنشاء مجال مشترك للحوار حول التطلعات التنموية والإصلاحية للبلدية.<sup>3</sup>

وهو ما يحقق التكامل مع الجهود الرسمية لسياسية الدولة التنموية وهذا التكامل يمكن المواطنين من حل مشاكلهم ويسهل تقديم الخدمات لمعرفة الاحتياجات الراهنة للمواطن وآلياتها وبالتالي تقريب وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

<sup>1</sup> حاجي حسين، علاقة المواطن بالإدارة في التشريع الجزائري، المرجع السابق، ص 21-22.

<sup>2</sup> علاوة حنان، فعالية إصلاحات تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطن في القانون الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، عدد خاص، الجزائر، تاريخ 10/12/2017، ص 458.

<sup>3</sup> المواد المذكورة في قانون البلدية 11-10، المؤرخ في 03/06/2011، الجريدة الرسمية العدد 37، سنة 2011.

ومنه نلاحظ تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن المكرسة في قانون البلدية باعتبارها قاعدة ممارسة اللامركزية الإدارية والأقرب للمواطن وهي الأبرز في اظهر اثر الأيديولوجية المنتهجة من قبل الدولة.

### الفرع الثاني: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في قانون الولاية

ان قانون الولاية رقم 07-12 المؤرخ في 21-02-2012 وطبقا لأحكام المادة 181 تقوم الولاية بنشاطات الضبط الإداري وتلبية حاجات المواطن وهي همزة الوصل بين الإدارات المحلية والوزارات الوصية المركزية، وهي فضاء تنفيذ السياسة العمومية للدولة والتهيئة الإقليمية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكله لحماية المواطن وتقريب الإدارة العمومية منه.

- المواد 18-31 ألزمت المجلس الشعبي الولائي على الساق جدول أعماله في الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور وذلك كي يكون المواطن على اطلاع على ما تم تداوله في جلسات المجلس.

-المادة 26 أكدت على علنية جلسات المجلس الولائي الشعبي كمبدأ عام وللمواطن حق الحضور.

-أما المادة 168 فقد أكدت على دور رئيس الدائرة وسهره في إطار تقريب علاقة الإدارة من المواطن والعمل على تحقيق ذلك بما يسهل هذا التقارب والاستقرار لهذه العلاقة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في قانون الوظيفة العامة 03/06

من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 برزت علاقة الإدارة بالمواطن من خلال الموظف العمومي الذي يحتك بشكل مباشر ودائما مع المواطن في إطار تقديم الخدمات العمومية. فقد ألزم هذا القانون الموظف العمومي بالحياد أثناء أداء وظيفته بكل موضوعية ومساواة المواطنين أمامه.

<sup>1</sup> علاوة حنان، فعالية إصلاحات تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطن في القانون الجزائري، المرجع السابق، ص 594.

التزام السر المهني الذي يعتبر أمرا أخلاقيا جدهام في تعامل هذا الأخير مع المواطن ورواد الإدارة العمومية أو المرافق العامة، واحترام خصوصية كل مواطن مع العمل على حماية وثائقه الإدارية التي تحت عهده بمناسبة أداء وظيفته بتأمينها والامتناع عن إتلافها أو إخفائها أو تحويلها بشكل غير قانوني.<sup>1</sup>

ولقد نظم هذا القانون 03/06 العقوبات الناتجة عن مخالفة قواعده حسب قانون الوظيفة العمومية انطلاقا من المواد 160-181.

وكذلك ما جاءت به المادة 53 التي تحت الموظف العمومي على واجب التعامل باحترام مع مستعملي المرفق العمومي أو المتعاملين مع الإدارة، والاستعجال في أداء العمل المطلوب دون ماطلة أو إهمال.<sup>2</sup>

**الفرع الرابع : تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن قانون الوقاية من الفساد و مكافحته**

**01/06**

-أما قانون الوقاية من الفساد ومكافحته في نص مادته الأولى يهدف إلى تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص حيث نصت المادة 11 منه على مبدأ الشفافية في التعامل مع الجمهور وذلك عن طريق التزام الإدارات العمومية بتقديم المعلومات وتبسيط الإجراءات الإدارية ونشر تعليمات خاصة توضح خطر الفساد الإداري. ولقد ألزم هذا القانون 01/06 الإدارة بالرد على عرائض المواطنين وتسبب قراراتها الإدارية.

<sup>1</sup>ضريفي نادية ، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية علاقة الإدارة بالمواطن ،المرجع السابق،. ص 82

<sup>2</sup> فريدة مزياني ،محاضرات الوظيفة العمومية ، أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر تخصص قانون اداري ،كلية الحقوق جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ،الجزائر ، لسنة 2023-2024.

-القانون العضوي رقم 12-05 المتعلق بالإعلام حيث يعتبر الحق في إعلام المواطن من أهم مظاهر التقريب بين الإدارة والمواطن وذلك عن طريق اطلاعه بكل ما هو مستجد في اختصاصات الإدارة والشؤون العمومية التي تهم المواطنين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأساس التنظيمي لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن

في إطار تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن صدر المرسوم الرئاسي 131/88 الذي سيتم دراسته ضمن الفرع الأول مع المرسوم الرئاسي 12-415 و المرسوم رقم 00-372. أما الفرع الثاني فستتم دراسة الأوامر و التعليمات الوزارية.

### الفرع الأول: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن المراسيم التنظيمية.

-**المرسوم رقم 131/88** يعد هذا المرسوم المنبع والمنعرج الجديد لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن، يستمد قوته القانونية من الدستور الذي خول لرئيس الجمهورية إصدار مراسيم حسب المواد 111-114، 152 من دستور 1976، و لقد كرست أحكام المرسوم 88-131 المؤرخ في 4 يوليو 1988 المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن ما يعرف بتقنين حسن سير الإدارة العمومية ضمن 42 مادة.<sup>2</sup>

حدد الفصل الأول التزامات الإدارة تجاه المواطن حيث نص على ان الإدارة ملزمة بالسهر على تكييف مهامها وهيكلها مع ما يتطلبه المواطن من حاجات مع الالتزام بالخدمة الجيدة. وضبط سلوك الموظفين ومعاملاتهم مع المواطنين في جميع المستويات السلمية. وأكد على واجب إعلام المواطنين بكل التدابير الجديدة عن طريق نشر كل ما هو مستحدث في عمل الإدارة العمومية وذلك يتم عبر المناشير والتعليمات والمذكرات التي تهم الجمهور حسب المادة 9 من هذا المرسوم. أما فيما يخص استقبال المواطن فقد خصصت المواد 10 إلى 13 لهذا

<sup>1</sup> محمد الطيب دهيمي، ترقية حقوق المواطن في مواجهة الإدارة، حوليات جامعة الجزائر 1، لمجلد 37، العدد 02، الجزائر 2023، ص 319.

<sup>2</sup> ضريفي نادية، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية علاقة الإدارة بالمواطن، المرجع السابق، ص 85.

الموضوع بحيث يتمكن المواطن من الاطلاع على الوثائق والمعلومات الإدارية، وإرشاده وتوجيهه واستقباله أحسن استقبال، ولمساعدة الإدارة على ذلك أوجب المرسوم إقامة هيكل مناسبة لهذا الاستقبال ماديا وبشريا حتى تتمكن الإدارة من أداء واجباتها تجاه كل فئات المواطنين في أحسن الظروف.

استدعاء المواطن من المواد 15 إلى 20 وذلك ضمن الأطر القانونية مع إمكانية الإنابة عنه في حال تعذر حضوره شخصيا. العمل على تحسين الخدمة بشكل دائم وفق المواد 21 إلى 30 ولقد حث فيها على إتباع البساطة في تصميم الاستمارات وعدم إرهاق المواطن بالوثائق، مع ضرورة التنسيق بين مصالح الإدارة و التسليم الفوري للوثائق، وواجب الرد على كل انشغالات المواطنين و على الإدارة أن تواكب التطور التكنولوجي بتطويرها لوسائلها في تنظيم و تسيير شؤونها و كذلك الإجراءات الردعية تجاه الموظفين الذين يخلون بالواجب المهني حسب المادة 30 و 40 من هذا المرسوم 131/88.

-أما المواد 31 إلى 33 فقد خصصت للحوار بين الإدارة والمواطن في إطار واجبات المواطن تجاه الإدارة. حيث أنه يجب على المواطن والموظف أن يساهم في ترسيخ سلطة الدولة والقانون و باحترامهما المتبادل يرقى بالعلاقة داخل الإدارة الى المستوى الإنساني ويسهل التعامل بين الطرفين. ووجوب الانضباط ورفع الحس المدني بمراعاة الأماكن والأماكن العمومية وعدم تعكير حسن سير المصلحة العامة والحفاظ على الهياكل الإدارية والمنشآت لاستمرار الخدمة ودوامها بإسهاب. وحثت المواطن على الإسهام باقتراحاته وأفكاره من خلال دفاتر الملاحظات المفتوحة لدى كل إدارة عمومية ولا يبخل بتقديم نصائحه وأفكاره لتحسين عمل الإدارة.<sup>1</sup>

كما أقر المرسوم جملة من الآليات غير القضائية في إطار الطعن للتأكيد على ضمان حقوق المواطن تجاه قرار الإدارة من المواد 34 إلى 40. وعليه يعتبر المرسوم خطوة هامة منظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن وحقق التوازن بين الطرفين في قيام هذه العلاقة. إلا أن جهل المواطنين

<sup>1</sup> بن عوفية قادة، مصطفى بن تومية، النظام القانوني للعلاقة بين الإدارة و المواطن، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون اداري ، كلية الحقوق جامعة ابن خلدون تيارت ، الجزائر ، 2018-2019، ص من 60 الى ص 62.



به لعدم نشره داخل الإدارات وعدم تجسيده ضمن نصوص قانونية صارمة تؤكد فاعلياً لإنفاص من قيمته القانونية وبقائه حبيس النصوص.<sup>1</sup> و قد تلت هذا المرسوم عدة مراسيم منها ...

-المرسوم الرئاسي رقم 00 - 372 لسنة 2000 المتضمن لجنة هياكل الدولة وإصلاحها تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 00-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000 والذي يعبر عن عمليات تغيير كلية للنظام الإداري. ولقد أوردت هذه اللجنة تقريراً أبرزت فيه تكريس دولة القانون من خلال إصلاح المنظومة الإدارية لبناء الثقة بين أجهزة الدولة العمومية والمواطن بضمان المساواة وأزالت الحواجز التي تعيق المشاركة الفعلية لهم. وخلق مؤسسات عمومية ذات شخصية معنوية للملاحظة ومراقبة سير وتطور علاقة الإدارة بالمواطن واقتراح حلول على الإدارات العمومية لتنظيم نشاطها الإداري وفق ذلك وتفعيل طرق الطعن وتزويد الإدارات بالوسائل التكنولوجية والإعلام والاتصال لتحقيق التواصل الجيد مع المواطن وتسهيل مصالحه.<sup>2</sup>

-المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 المتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة، والإدارة المنعقد بأديس بابا سنة 2012 الموافق لـ 31 يناير، والذي سعت فيه الدول الأطراف إلى تحديث الإدارة وتطوير الخدمة العامة وتشجيع المواطنين على المساهمة في عملية تسيير الشؤون العمومية، وذلك بهدف تحسين الخدمة العمومية وتطويرها بشكل فعال وبجودة. مع التأكيد على مبدأ الشرعية واحترام الحقوق وأخلاق العمل الإداري.<sup>3</sup>

-وهناك مراسيم تنفيذية ساهمت في تنظيم هذه العلاقة وتحسينها منها:

<sup>1</sup> عمر فلاق، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر دراسة قانونية للمرسوم 88-131، مجلة الدراسات القانونية 2015/6/1، ص 4.

<sup>2</sup> حاجي حسين، المرجع السابق، علاقة الإدارة بالمواطن في التشريع الجزائري، المرجع السابق، ص 28.

<sup>3</sup> دهمي محمد الطيب، ترقية حقوق المواطن في مواجهة الإدارة، المرجع السابق، ص 318.

- المرسوم التنفيذي رقم 14-363 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014 المتعلق بإلغاء المصادقة طبق الأصل على نسخ الوثائق الإدارية في إطار تحقيق التخفيف من الإجراءات الإدارية ومحاربة البيروقراطية.
- المرسوم التنفيذي رقم 16-190 المؤرخ في 30 يونيو 2016 الذي يحدد كيفية الاطلاع على مستخرجات مداورات المجلس الشعبي البلدي في إطار الشفافية وإعلام المواطن وتفعيل مشاركته.

### الفرع الثاني: الأوامر والتعليمات المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن.

- الأمر رقم 96-30 المؤرخ في 21 ديسمبر 1996 يعدل ويتم القانون رقم 91-05 المؤرخ في 16 يناير 1991 والمتضمن تعميم استعمال اللغة العربية وذلك في إطار تبسيط الوثائق الإدارية وتسهيل فهمها من قبل الجميع.
- الأمر رقم 07/97 الموافق لـ 6 مارس 1997 المتعلق بالقانون العضوي للانتخابات ويتعلق الأمر بحق كل مواطن الاطلاع على القوائم الانتخابية المادة 21. وتجسيد مبدأ الشفافية في العمليات الانتخابية المادة 47. و تسبب قرار رفض الترشح من قبل الإدارة حسب المادة 81 مع تكريس حق الاحتجاج وفق المادة 92 من هذا الأمر.<sup>1</sup>
- التعليمات الرئاسية رقم 10 المتعلقة بالتدابير الواجب اتخاذها لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، أصدرها الرئيس بتاريخ 23-12-1996 والتي تمحورت حول التدابير الواجبة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن بناء على تقرير وسيط الجمهورية والذي حاول فيها إعطاء نوع من الثقة بين الطرفين عن طريق معالجة الاختلالات التي أصابت الإدارة العمومية وتطويرها لتمكينها من الاستجابة لحاجات المواطنين.

<sup>1</sup> غزلان سليمة ، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، المرجع السابق ، ص 33.

-التعليمية الوزارية الصادرة عن وزير الداخلية رقم 1599/2011 المؤرخة في 25 ماي 2011 والمتعلقة بسهر الحكومة على تحسين أداء الخدمة العمومية من حيث الانضباط في علاقة الخدمة التي تربط الإدارة بالمواطن.

- التعليمية رقم 1435/2014 التعليمية مؤرخة في 13 فيفري 2014 وهي تهدف إلى عصرنه الإدارة المركزية والإقليمية حيث أسس للعمل بالسجل الإلكتروني للحالة المدنية، وهو ما سهل على المواطن استخراج هذه الوثائق دون عناء التنقل إلى بلدية المولد الأصلية.

-التعليمية رقم 1469/2014 المؤرخة في 22 فيفري 2014 والتي نضمن تهميش البيانات وتسجيلها على هوامش العقود في سجلات الحالة المدنية. وعدم عرقلة مصالح المواطنين المتعلقة بهذه الوثائق بهدف التحسين المستمر للخدمات وبالتالي تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. لا سيما الهيئات التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية التي تعد من أهم الهيئات ذات التعامل المستمر والمباشر مع المواطن.<sup>1</sup>

-التعليمية رقم 2973 المؤرخة 05 مارس 2024 الصادرة من وزارة الداخلية التسريع برقمه الوثائق الإدارية الخاصة بتسيير الموارد البشرية في الولايات والبلديات. إن مجمل هذه النصوص القانونية ابتداء من الدساتير والقوانين والأوامر والتعليمات كانت جميعها تهدف إلى تنظيم ثم تحسين العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطن بشكل متطور يتلائم والتطور الاجتماعي والنظام الإيديولوجي والحداثة التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال تحقيقا لخدمة أفضل للمواطن وتقريب الإدارة منه.

<sup>1</sup>ضريفي نادية ، الاليات القانونية والمؤسسية لترقية علاقة الادارة بالمواطن المرجع السابق ، من ص 86 الي ص 88

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا للإطار القانوني المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن نجد أنها لم تكن في استقرار وثبات فهي تطورت وفق التغيرات السياسية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية للدولة. أي وفق الأيديولوجية القائمة في كل مرحلة من مراحل الحكم في الجزائر منذ الاستقلال. والجدير بالذكر أن التعديل الدستوري 2020 حاول فيه المؤسس الدستوري إعطاء أهمية لهذه العلاقة ووضعها ضمن إطار دستوري محدد حيث أكد على أن الإدارة في خدمة المواطن حسب المادة 26 منه، بحيث أكد على أن الإدارة العمومية الهدف من وجودها هو تلبية حاجات المواطن. وقد تعاملت الإدارة العمومية وفق المبادئ الشفافية والمساواة ومبدأ القانون وخفف من السرية التي تحيط بالإدارة بتكريس حق الاطلاع على المعلومات وغيرها من مظاهر الشفافية المستحبة في هذه العلاقة.

بالإضافة إلى المرسوم 88-131 الذي يعتبر التفصيل القانوني الأساسي لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن - غير أن أي نص قانوني يبقى مهمشا إذا لم يدخل حيز التنفيذ الفعلي - وهذا يبقى مرهون بمدى رغبة القادة السياسيين في الحكم بتفعيل هذه النصوص، وكذلك المواطن والموظف العمومي باعتبارهما العناصر التعاملية في هذه العلاقة. ويبقى ترشيد الإدارات العمومية وتطبيق الأسس القانونية للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري ومكافحة الفساد مع توسيع الديمقراطية التشاركية للمواطن أهم عوامل تقريب الإدارة من المواطن.

**الفصل الثاني:**  
**مظاهر تحسين علاقة**  
**الإدارة بالمواطن**

حسب ما درسنا في الفصل الأول نلاحظ ونستنتج أن هذه العلاقة لم تكن مستقرة أو ثابتة. بل عرفت عدة مراحل متذبذبة بين التهميش ثم التوازن ثم تغليب لكفة المواطن قانونيا على الإدارة باعتبار الإدارة ذات سلطة، ولكن هي وجدت لخدمة المواطن. ومنه سنتطرق في هذا الفصل لتعريج على مختلف الآليات التقليدية والحديثة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن وهو المبحث الأول أما المبحث الثاني سنتعرض للصعوبات العملية التي واجهت النهوض بهذه العلاقة وتحسينها والحلول المقترحة لمواجهة هذه الصعوبات.

### المبحث الأول: الآليات التقليدية والحديثة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

سعى المشرع الجزائري منذ الاستقلال وبشكل متطور إلى تقديم آليات تساعد على تقريب الإدارة من المواطن كنوع من الإصلاح السياسي والاجتماعي والذي سنعكس نتائجه على الاستقرار الداخلي للدولة والتطور الاقتصادي. وقد جاءت هذه الآليات متماشية مع التطور التكنولوجي والعلمي الذي تشهده الجزائر على غرار دول العالم. ولذلك قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين. الآليات التقليدية والآليات الحديثة.

### المطلب الأول: الآليات التقليدية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

إن الآليات والطرق التقليدية التي سعت لها الدولة اشتملت على الإصلاح القضائي وهو الفرع الأول والإصلاح الإداري وما اشتمل عليه من إصلاح للمرافق العامة والهيئات المستحدثة للخدمة العمومية وهو الفرع الثاني. أما الفرع الثالث سندرس فيه تفعيل مبادئ الإدارة كنوع من تحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

الفرع الأول : الإصلاح القضائي لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

أولا : التظلم الإداري **Le recours administratif**

يعتبر التظلم الإداري ذلك الإجراء القائم في حالة المنازعات بين الفرد والإدارة في مراحلها الأولى عن طريق التفاهم الودي قبل المتابعة القضائية.<sup>1</sup> إذن التظلم الإداري هو اتجاه صاحب المصلحة للجهة الإدارية المختصة احتجاجا على قرار إداري قد يسبب له ضررا ماديا أو معنويا الذي من شأنه التأثير على حقوق مكتسبة ومراكز قانونية قائمة.<sup>2</sup>

كان التظلم الإداري إجباري في قانون الإجراءات المدنية القديم 154-66 واعتبر شرطا من شروط رفع دعوى الإلغاء تحت طائلة عدم القبول وبعد صدور قانون 08-09 المتعلق بقانون الإجراءات المدنية والإدارية أصبح التظلم الإداري مجرد مرحلة لحل النزاع أي مجرد إجراء شكوى وليس شرط إلا ما استثنى المشرع إجباريته بموجب نصوص خاصة. ونجد أن المادة 830 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية لسنة 2008 في الفقرة الأولى تنص على "يجوز للشخص المعني بالقرار الإداري، تقديم تظلم إلى الجهة الإدارية مصدرة القرار في الأجل المنصوص عليه في المادة 829".<sup>3</sup> بالرجوع إلى نص المادة 830 نلاحظ أمن المشرع الجزائري حدد من خلال أحكام هذه المادة الجهة الإدارية التي تقدم إليها الشكوى أي الجهة التي صدر عنها القرار وفي حدود الأجل المنصوص عليه في نص المادة 829 أي خلال 4 أشهر ويبدأ احتسابها من تاريخ تبليغ القرار ونشره.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بن سنوسي، دور التظلم الإداري في حل النزاعات الإدارية في القانون الجزائري، دار مدني، الجزائر، طبعة 2003، ص 20.

<sup>2</sup> مرية العقون، محمد بركات، تنظيم التظلم الإداري في قانون الإجراءات المدنية والإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، سنة 2017، ص 391-392.

<sup>3</sup> قانون رقم 08-09 الصادر في 25 فبراير 2008، المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجزائري، الجريدة الرسمية عدد 21، المؤرخة في 23 أبريل 2008.

<sup>4</sup> مرية العقون، محمد بركات، مرجع نفسه، ص 395.

وسواء كان الإجراء إجباريا أو اختياريا، إلا أنه يتعين أن يقوم به وفق القوانين والتنظيمات فلا يجوز التراجع عنه بعد رفعه ويتعين انتظار المهلة واحترام المواعيد، ويبقى للجهة الإدارية السلطة التقديرية في القبول أو الرفض، حيث بإمكانها سحب القرار أو تعديله إذا ما اقتضت بصحة شكاوهم<sup>1</sup>

### 1- معنى التظلم الإداري:

ان القاضي الإداري الجزائري جد متشدد بالنسبة للتظلم الإداري واعتبره من الشروط الشكلية، لا بد من توفره في الدعوى الإدارية إلا في الحالات المنصوص عليها قانونيا لذا نجده متمسكا بالنصوص التشريعية كما هو الحال بالنسبة للمادة 169 مكر المتعلقة بدعوى التعويض<sup>2</sup> والمادة 275 الخاصة بدعوى الإلغاء.<sup>3</sup> كما نجد أن القضاء الجزائري لم يعرف التظلم الإداري وإنما اعتبره إجراء جوهرى من النظام العام وينطق بالرفض تلقائيا إذا لم تتضمن الدعوى ناحيتها الشكلية.<sup>4</sup>

ونجد أن المشرع الجزائري يأخذ بفكرة التدرج في كل من المادة 169 مكرر قبل التعديل والمادة 275 الحالية من قانون الإجراءات المدنية حيث تشير إلى التظلم الرئاسي والولائي، فيرفع التظلم الأول أمام السلطة التي تعلو السلطة المصدرة للقرار أما الثاني فيرفع أمام السلطة المصدرة للقرار نفسها. ويبقى التظلم يرفع أمام السلطة الإدارية الجزائرية من طبيعة إدارية وليست قضائية.<sup>5</sup> يعد التظلم أحد الضوابط الشرعية والضمانات القانونية باعتباره الوسيلة التي منحها المشرع للمواطن للاعتراض على قرارات الإدارة التي تمس مصالحه المشروعة، فقد كرس المشرع الجزائري التظلم الإداري كإجراء قبلي لحل المنازعات الإدارية قبل اللجوء إلى القضاء.

<sup>1</sup> مرية العقون، محمد بركات، تنظيم التظلم الإداري في قانون الإجراءات المدنية، المرجع السابق، ص 401.

<sup>2</sup> الاطلاع على المادة 169 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

<sup>3</sup> الاطلاع على المادة 275 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

<sup>4</sup> فاطمة بن سنوسي، دور النظام الإداري في حل النزاعات الإدارية في القانون الجزائري، المرجع السابق، ص 12.

<sup>5</sup> فاطمة بن سنوسي، مرجع نفسه، ص 13.



وعلى الرغم من أن قانون الإجراءات المدنية والإدارية جعل من أسلوب التظلم أسلوبا اختياريا، إلا أنه أثبت فعاليته ودوره في حل العديد من المنازعات وديا دون اللجوء إلى الجهات القضائية<sup>1</sup> . وصحيح انه أصبح إجراء اختياري قانونا وقضاء إلا أنه إجباري بالنسبة للمواطن حيث يحميه من التعسف الإداري ومن المشاكل التي يتعرض إليها يوميا.<sup>2</sup>

### ثانيا: الوساطة القضائية Médiation juridique

للساطة القضائية دور مهم لحل النزاعات الإدارية بطرق ودية تعتمد في جوهرها على وجود طرف ثالث يكون محايدا أو مستقلا محل الثقة يتولى مهمة تلقي وجهات نظرهم وتقريبها من اجل مساعدتهم على التواصل بأنفسهم إلى حل وسطي للنزاع القائم بينهم ويرضي جميع الأطراف.<sup>3</sup>

وعرف الدكتور بربارة عبد الرحمان الوساطة علي انها " أسلوب من أساليب الحلول البديلة لحل النزاعات تقوم على إيجاد حل ودي للنزاع خارج أروقة القضاء، عن طريق الحوار وتقريب وجهات النظر بمساعدة شخص محايد"<sup>4</sup>.

كما عرفها السيد مزارى رشيد "الوساطة بأنها إجراء يقوم بموجبه عرض كل النزاع أو جزء منه على شخص أو جمعية، يكون خارج الخصومة القضائية محاولة منه إيجاد حل للنزاع."<sup>5</sup>

في إطار إصلاح العدالة وعصرنتها، استحدثت المشرع الجزائري سنة 2008 بموجب قانون الإجراءات المدنية والإدارية 09 /08 الوساطة القضائية كوسيلة بديلة لتسوية النزاعات والذي كان الهدف منه تخفيف العبء على الأجهزة القضائية. بالعودة لقانون الإجراءات المدنية والإدارية نجد أن تطبيق الوساطة القضائية يمتد إلى جميع المواد باستثناء قضايا شؤون الأسرة

<sup>1</sup> مرية العقون - محمد بركات، المرجع السابق، ص 401.

<sup>2</sup> فاطمة بن سنوسي، المرجع السابق، ص 58.

<sup>3</sup> خلاف فاتح، الوساطة لحل النزاعات الإدارية في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 432.

<sup>4</sup> بربارة عبد الرحمن، شرح قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الطبعة 2، منشورات بغدادى، الجزائر 2009، ص 523.

<sup>5</sup> بوزينة ساجية، الوساطة في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون العام، تخصص القانون العام للأعمال، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، 2011-2012، ص 15.

والقضايا العمالية، كما استبعد الوساطة في المسائل التي تمس بالنظام العام حسب نص المادة 1/994 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.<sup>1</sup>

#### أ- أهم خصائص الوساطة:

**1- السرية والخصوصية:** والتي تعتبر من أهم المزايا التي تدفع بأطراف الخصم إلى الوساطة كوسيلة بديلة لحل النزاعات فميزة الخصوصية تمنحها لأطراف النزاع القائم بينهما بعيدا عن الإجراءات العلنية التي تتسم بها المحاكم، أما السرية فتتمثل في تشجيع الأطراف على حرية الحوار والإدلاء بما لديهم من أقوال وإفادات في مرحلة المفاوضات بحرية تامة وهذا الأمر من شأنه مساعدة الوسيط على تقريب وجهات النظر بين طرفي النزاع وتسويته.<sup>2</sup>

**2- السرعة والمرونة:** تمتاز الوساطة بسرعة في حل النزاعات كونها لا تخضع لقيود الشكلية مثل الارتكاز على التشريع والمواجهة العلنية، الجلسة... الخ، فبهذه الصفة تستجيب لحاجيات الأطراف وفقا لقانون التصالح الذي يقدر مصالحهم، ونجد أن المشرع الجزائري حدد مدة لحل النزاع عن طريق الوساطة في المادة 996 بثلاثة (03) أشهر قابلة للتجديد مرة واحدة بطلب من الوسيط شرط موافقة الخصوم وتعود السلطة التقديرية للقاضي في التمديد.

كما نجد أن الوساطة تمتاز بالمرونة لعدم ارتباطها بشكليات طويلة ومعقدة المتبعة لدى القضاء.

**3- المحافظة على العلاقات الودية بين طرفي النزاع:** تعتبر عملية الوساطة فرصة للالتقاء لتقريب وجهات النظر فيما بينهم وإزالة الخلافات قصد التوصل إلى حل يرضي الأطراف خلافا على القضاء الذي يفصل في نهاية الدعوي بصدور قرار تكون النتيجة انتصار طرف وخسارة طرف آخر مما يؤدي في غالب الحالات إلى قطع العلاقات بين الأطراف وفقدان العلاقات الودية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مانع سلمى، الطرق البديلة المستخدمة لحل المنازعات الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 34.

<sup>2</sup> بوزينة ساجية، المرجع السابق، ص 58.

<sup>3</sup> بوزينة ساجية، المرجع نفسه، ص من 20 الي ص 22.

4-تخفيف العبء على القضاء: تساهم الوساطة بشكل كبير على تخفيف العبء عن القضاء عن طريق حل النزاعات بالطرق الودية . ومن الخصائص التي دفعت المشرع الجزائري إلى تبني الوساطة في قانون الإجراءات المدنية والإدارية هي محاولة حل النزاع من طرف وسيط حيادي قبل اللجوء إلى القاضي لتجنب تراكم الخصومات التي يمكن حلها وديا وأيضا الاستجابة للتطورات الحاصلة في المجتمعات.<sup>1</sup>

### ثالثا: إنشاء المحاكم الإدارية للاستئناف:

لقد كرس المشرع الجزائري من خلال التعديل الدستوري لسنة 2020 باستحداث محاكم إدارية للاستئناف وذلك ضمن المادة 179<sup>2</sup>، ان إنشاء هذه المحاكم يسمح بتكريس مبدأ التقاضي على درجتين في المادة الإدارية بشكل ميسر على المتقاضين ومجموع مؤسسات الدولة وهو معروف في القضاء الإداري أنه قضاء تشريعي وقضاء حامي للحريات. حيث تسمح هذه المحاكم بمراقبة أعمال المحاكم الإدارية الابتدائية وتصحيح أخطائها واختلالاتها إضافة إلى ذلك رفع العراقيل البيروقراطية التي تصطنعها الإدارة عادة في وجه المواطن.

إن استحداث المحاكم الإدارية للاستئناف سيكون من شأنه ترقية علاقات المواطن بالإدارة ومحاربة البيروقراطية كما أن القاضي الإداري مطالب بتحقيق التوازن بين امتيازات السلطة والصالح العام والحريات الفردية والجماعية.

### 1-الهدف من استحداث المحاكم الإدارية للاستئناف:

-تعزيز مبدأ التقاضي على درجتين الذي يعتبر أهم المبادئ الأساسية للقضاء.<sup>3</sup> و ضمان تحقيق محاكمة عادلة وحسن سير للعدالة وحق الدفاع.

<sup>1</sup> مانع سلمي، الطرق البديلة المستحدثة لحل المنازعات الإدارية، المرجع السابق، ص 34-35.

<sup>2</sup> الاطلاع على المادة 179 من التعديل الدستوري لسنة 2020.

<sup>3</sup> وكالة الانباء الجزائرية، النهار، إنشاء المحاكم للاستئناف "ضمانه أساسية لحسن سير العدالة" الموقع الرسمي لوكالة الانباء الجزائرية، عبر الرابط: 10-30-12-06.02-2022-1126801-aps.dz/ar/algérie تاريخ الاطلاع يوم 11 ماي 2024 على الساعة 21:34.

-تحقيق الأمن القضائي لدى المتقاضين وبعث الثقة لديهم من خلال إعطاء فرصة للشخص المتضرر أن يقوم بعرض دعواه أمام هذه الجهات القضائية للتأكد من سلامة القرار الصادر عن قضاء المحاكم الإدارية.

-تكريس الحماية القانونية والرقابة على عمل السلطات العمومية وإضفاء المشروعية على ممارستها. وإدراج منظومة لتعزيز الحقوق والحريات. مع مراعاة الامتداد الجغرافي للتراب الوطني وحجم القضايا المعروضة على القضاء الإداري وانعكاس ذلك على المتقاضين.

### 2- اختصاص المحاكم الإدارية للاستئناف:

تختص المحكمة الإدارية للاستئناف بالفصل في استئناف الأحكام والأوامر الصادرة عن المحاكم الإدارية وتختص أيضا بالفصل في القضايا المخولة لها بموجب نصوص خاصة. تختص كذلك بالفصل في الطعون بالاستئناف في الأحكام والأوامر الصادرة عن المحاكم الإدارية. وتتازع الاختصاص بين محكمتين إداريتين تابعتين لدائرة اختصاص نفس المحكمة الإدارية للاستئناف.

-إعداد تقارير سنوية حول نشاطها ونشاط المحاكم الإدارية التابعة وإرسالها إلى مجلس الدولة والتي تستغل في إعداد التقرير السنوي الذي يرفعه هذا الأخير إلى السيد رئيس الجمهورية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الإصلاح الإداري كآلية تحسين علاقة الإدارة بالمواطن:

سعت الدولة في إطار الإصلاح الإداري إلى إصلاح المرافق العامة، ذلك أن جوهر هذه الإصلاحات هدفها إصلاح هذه العلاقة وذلك عن طريق.

-أولا: اعتماد الأساليب الحديثة لتسيير المرافق العامة وذلك بسبب ما شهدته هذه الأخيرة من قصور في الخدمة، وكذلك تماشيا مع الأيديولوجيات الليبرالية الجديدة والعولمة الاقتصادية والتطور التكنولوجي، كان لزاما على الدولة إنشاء شركات بين القطاع العام والقطاع الخاص "باعتبار ان الشخص الخاص هو الأقرب إلى الجمهور والأسرع في تحقيق حاجاته"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وكالة الانباء الجزائرية، الموقع السابق.

<sup>2</sup> بن دعاس سهام، نظرية المرفق العام والمؤسسات العمومية، دار الهدى ، الجزائر ، جانفي 2023، ص126.

وعليه ظهرت أساليب جديدة وهي تفويض المرفق العام والذي أدرجه المشرع على عدة أشكال: عقد الامتياز - عقد الوكالة المحفزة - عقد التسيير - عقد الإيجار<sup>1</sup> حسب المرسوم التنفيذي 18-199. إن استعمال الأساليب الحديثة لتسيير المرافق العامة ساهمت بشكل كبير في إعطاء فاعلية لها. وهي وسيلة لإشباع الحاجات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والترفيهي وإشراك القطاع الخاص في استغلالها يساعد على تحسين أداء الخدمة وبالتالي تحقيق التقارب بين الإدارة والمواطن.

-ثانياً: استحداث المرصد الوطني للمرفق العام الذي أنشئ بموجب المرسوم الرئاسي 16-03 المؤرخ في 7 جانفي 2016. بغية تحسين العلاقة بين الإدارة وإعادة الثقة في تعاملاتها مع المواطن. وبالتعاون والتشاور بين مختلف الوزارات والمؤسسات العمومية وممثلين عن المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري المجلس الاقتصادي والاجتماعي والديوان الوطني للإحصاء، وممثلين عن المجالس الشعبية المحلية وأعضاء المجتمع المدني والإعلام. نلاحظ أن هذا المزج المشكل للمرصد الوطني للمرفق العام يساعد على إمامه بكل الجوانب التي تلبي حاجات المواطن في مختلف المرافق ومحاربه مختلف السلوكيات السلبية، وتطوير المرفق العام والارتقاء بالخدمة العمومية والصالح العام. وعليه اسند للمرصد الوطني المهام التالية:

-تقييم أعمال السياسية الوطنية في مجال ترقية المرفق العام وعصرنته، واقتراح التدابير اللازمة التي من شأنها تحديث المرفق العام بما يتماشى وحاجات مستعمليه.

-إعلامهم بما جد داخله من خدمات وتحسين حصول المستعملين للمعلومة وسهولة أداء الخدمة، ومن جهة أخرى تكوين الموظفين في هذا المجال.

-ضمان المساواة في استعمال المرفق العام والعمل على حماية حقوق المرتفقين وتسليط الإجراءات الإدارية في تعاملات المواطنين والمواعيد، وحسن الاستقبال، وما لذلك من أهميه في بعث الثقة بين المواطن والإدارة.

<sup>1</sup> المواد 53-54-55-56 من المرسوم التنفيذي رقم 18-199 المؤرخ في 02 أوت 2018، الجريدة الرسمية العدد 48 بتاريخ 5 أوت 2018.

-أخلقة المرفق العام وذلك عن طريق جعل العلاقة بين الموظفين والمرتفقين أكثر إنسانية منها إدارية عن طريق نشر المبادئ الأخلاقية الإنسانية.<sup>1</sup>

-ترقية التعاون بين الإدارات المحلية الوطنية والشركاء الأجانب بموجب الاتفاقية المؤترة بين المرصد الوطني للمرفق العام والمجلس الوطني لحقوق الإنسان. ومفادها نشر المفاهيم والمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان وترقيتها في سير تحقيق المصلحة العامة للمواطن وتحسين علاقة الإدارة به.<sup>2</sup>

ثالثا: المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بموجب المرسومين التنفيذي رقم 14-193، 14-194 المؤرخان في 03-07-2014 والمتضمن صلاحيات المديرية وتنظيمها.<sup>3</sup> والذي نص في مادتيه 6-7 على استحداث مديريتين لتنظيم الهياكل الإدارية والعصرنة والتطوير الإداري واقتراح التدابير اللازمة لزيادة فاعلية الإدارة العمومية وإبداء رأيها المسبق حول أي تدبير لتنظيم هذه الهياكل الإدارية وتقييم عملها لتحسين نجاعتها وتحسين مردوديتها مع ما يتوافق والتطور الاجتماعي والاقتصادي.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: تفعيل مبادئ الإدارة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن:

إن من الضروري والمهم في إطار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن الاعتماد الحقيقي على تفعيل المبادئ الأساسية للإدارة العمومية ومن أهم هذه المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العمومية نجد: **أولا مبدأ الشفافية:** تتسم الإدارة التقليدية بالسرية والتحفظ والانغلاق ولكن في ظل التحديثات الجديدة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن وفلسفة الحكم الراشد والإصلاح الإداري. سعت الجزائر إلى التضييق من هذه السرية إلا ما نص عليه القانون ولقد نص التعديل الدستوري 2020 على مبدأ الشفافية من خلال نص المادة 9 والتي أكدت على ضمان هذا المبدأ. والذي يعرف بأنه حرية وتقاسم المعلومات بشكل واضح لحفاظ المعنيين على مصالحهم والتدخل في الوقت

<sup>1</sup> بن عوفية قادة وآخرون، النظام القانوني للعلاقة بين الإدارة والمواطن، جامعة تيارت، الجزائر، 2018 - 2019. ص 16

<sup>2</sup> بن دعاس سهام، نظرية المرفق العام والمؤسسات العمومية، المرجع السابق، ص 184

<sup>3</sup> عبد الفتاح رشاش وآخرون، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، جامعة غرداية، 2019-2020، ص 21-22

المناسب، حيث توفر الإدارة المعطيات والبيانات بشكل دقيق صادق وسريع وغير مكلف للمواطن حتى يكون على علم تام بما يمكن ان يرتبط بالإدارة. وتتمثل أهمية الشفافية في علاقة الإدارة والمواطن فيمايلي: يخلق مبدأ الشفافية الثقة بين الإدارة والمواطن وغيابه يبعد ويزيد من الفجوة بينهما.<sup>1</sup>

-ينبث عن مبدأ الشفافية الوضوح في المعاملات والنشاطات الإدارية أمام المواطن، وبالتالي محاربه كل أنواع الفساد التي قد تلحق بالإدارة نتيجة للسرية والانغلاق.

-تحقق الشفافية مبدأ الشرعية في القرارات الإدارية وتدعمه عن طريق وضوح هذه الأعمال أمام المواطن وعلانيتها.

-يحقق مبدأ الشفافية أخلة العمل الاداري وتحسين نظرة المواطن للإدارة ويعزز سبل التفاهم والتواصل بينهما وذلك بانفتاح الادارة على الجمهور.<sup>2</sup>

وتتحقق الشفافية في الإدارة العمومية عن طريق: -حق الاعلام الاداري وهو اظهار الإدارة لنشاطاتها واعمالها وتعريف المواطن بما له من حقوق وما عليه من التزامات وذلك عن طريق المناشير والتعليمات والبلاغات والاعلام الالكتروني عبر مختلف البوابات الرسمية للإدارة .

-حق الاطلاع والحصول على الوثائق الإدارية فعلى الإدارة ان تقدم كل التسهيلات التي من شأنها ان تخدم المواطن وتحقق المصلحة العامة.

-حق تسبيب القرارات الإدارية اذ تعليل القرار الاداري أصبح شكلا جوهريا لصحته وحجيته ووسيله أساسية لعقلنة وترشيد النشاط الإداري.<sup>3</sup>

**ثانيا مبدأ حياد الإدارة:** ويقصد به قيام هذه الاخيرة بتقديم الخدمة للمواطن على اساس من عدم التحيز لأي جهة. وعليه تتم نشاطات الإدارة العمومية على قدم المساواة والتكافؤ لكل المواطنين.

<sup>1</sup> بوسنينة عبد الحفيظ ، الوسائل الكفيلة بتنفيذ علاقة الإدارة بالمواطن في النظام السياسي الجزائري المرجع السابق، ص 34

<sup>2</sup> بن عوفية قادة، النظام القانوني للعلاقة بين الإدارة والمواطن، المرجع السابق، ص 16

<sup>3</sup> حاجي حسين، علاقة المواطن بالإدارة في التشريع الجزائري، المرجع السابق ، من ص 32 الى 42.

-والعمل بهذا المبدأ يخلق علاقة حسنة ومستقرة ومستمرة بين الإدارة والمواطن ويبعدهما عن الصراعات. ويحقق مبدأ حياد الإدارة والمصلحة العامة للمواطنين دون تمييز بينهم.<sup>1</sup>

-يبعد الإدارة نفسها عن الصراعات السياسية ويعيد لها مكانتها المتميزة كمقدمة خدمات للمواطن بكل مصداقية. يحقق المشروعية لأعمال الإدارة ويزيد من فاعلية مردوديتها .

-ويحقق مبدأ حياد الإدارة مبدأ المساواة للمواطنين في الحقوق والمساواة امام القانون والمساواة في ممارسه الحقوق السياسية والانتفاع بالمرافق العمومية وبالتأكيد المساواة امام القضاء حسب المادة 10 من اعلان حقوق الانسان العالمي.<sup>2</sup>

ثالثا-مبدأ المشروعية: وهو خضوع اعمال الإدارة الى القانون، بحيث لا تخرج هذه الأخيرة عما تلزمها به القاعدة القانونية. ان التزام الإدارة بمبدأ المشروعية يكرس بناء دولة القانون ويحقق العدالة الاجتماعية وبالنتيجة يعزز الثقة بين الإدارة والمواطن. يمثل مبدأ المشروعية الحامي للحقوق والحريات ضد تعسف الإدارة وخروجها عن هذا المبدأ والأطر القانونية له يجعل من معاملات الإدارة قابلة للإلغاء او التعديل أمام القضاء الاداري لغياب مبدأ المشروعية.

### المطلب الثاني: الآليات الحديثة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

ان تغيير الأسلوب التقليدي في تعامل الإدارة مع المواطن، في هياكلها وطرق عملها تحتاج الإدارة الى آليات حديثة تعتمد على أسس معاصره لما يعرفه العالم من تطور في الوسائل التكنولوجية وكذلك المبادئ الحديثة للإدارة، والمفاهيم المرتبطة بسياسة الدولة وعليه سنعرض بالدراسة الى عصرنة الإدارة ومحاربه البيروقراطية ضمن الفرع الاول ثم تطبيق سياسة الحكم الرشيد والحكومة الذكية في الفرع الثاني. اما في الفرع الثالث سننتحدث عن المواطنة الفعالة والديمقراطية التشاركية. ولقد خصصنا الفرع الرابع لإعادة بعث هيئته وسيط الجمهورية كآلية حديثة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

<sup>1</sup> مبروكي ايمان، وآخرون، علاقة المواطن بالإدارة في القانون الجزائري، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة،الجزائر، 2021-2022، ص 48.

<sup>2</sup> بن عوفية قادة وآخرون، النظام القانوني للعلاقة بين الإدارة والمواطن، المرجع السابق، ص15.



### الفرع الاول: عصنة الإدارة ومحاربه البيروقراطية

اعتمدت الدولة الجزائرية على وسائل الإدارة الحديثة لتطوير اداراتها العمومية، ومحاربة مظاهر البيروقراطية.

#### أولاً: محاربة البيروقراطية

تعتبر البيروقراطية اسلوباً تنظيمياً حيث اعتبره ماكس فيبر Max weber النموذج المثالي لضمان السير الحسن للأعمال وعدم انحراف الأجهزة الإدارية عن سبب تواجدها الرئيسي والمتمثل في تقديم الخدمات العمومية. على الرغم مما يتميز به التنظيم البيروقراطي من مزايا والخصائص العقلانية والقانونية إلا أن هذا النموذج عرف انحرافاً عن معناه الإيجابي إلى معنى وسلوك سلبي وأصبح من أكبر المشاكل التي يواجهها المواطن مع الأجهزة الإدارية.

في ظل النظام البيروقراطي تتسم علاقة الجهاز الإداري والمواطن بالتحفظ حيث تمنع تدخل المواطنين في تسيير الأعمال الوظيفية وكذا السرية والغموض والهيمنة، إذ نجد أن الإدارة تصدر سلسلة من الأوامر تلزم المواطنين بالخضوع لهذه السلطة، دون التمكن من القيام بأي ردة فعل ضدها.<sup>1</sup>

إن هيمنة المنطق البيروقراطي في تسيير الوظيفة العمومية أدى إلى تعقيد المعاملات الإدارية، وضعف أساليب التواصل وبطء اتخاذ القرار ومحدودية كفاءة الموظف ونقص خبرته التي أدت إلى تضييع مصالح المواطنين وبالتالي فقدان ثقته في الموظف والجهاز الإداري الذي كان من المفروض أن يكون في خدمته.<sup>2</sup>

وقد انتشرت المظاهر السلبية للبيروقراطية بشكل كبير في الإدارات الجزائرية حيث أصبح الحضور المتأخر إلى أماكن العمل والانصراف المبكر والغياب الغير مبرر والانحرافات

<sup>1</sup> هجيرة أوبعيش، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر، دراسة في بنية المفهوم و واقع التطبيق، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2019-2020، ص 09.

<sup>2</sup> رضوان العنبي بن علي، البيروقراطية الإدارية ومسألة التقويم التنظيمي، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، طبعة الأولى، سنة 2015، ص 90.

السلوكية الصادرة من طرف الموظفين من أبرز سمات التي تتميز بها الإدارة الجزائرية وهذا ما أثر سلبا على الخدمة العامة للمواطن.<sup>1</sup>

وفي ظل تزايد احتياجات المواطن الإدارية وبعد تعثر الأساليب التقليدية أصبح من اللازم الاخذ بالأساليب الحديثة وعصرنه الإدارة العمومية من أجل تجسيد مبدأ تقرب الإدارة من المواطن و كسب رضاه.<sup>2</sup>

**ثانيا: الإدارة الإلكترونية و الرقمنة كآليتين لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن.**

أحدثت الثورة المعلوماتية العديد من التطورات في حياة الانسان والتي ظهرت فيها أنماط جديدة من المهام التي تتكيف مع وسائل الاتصالات المتطورة ومتطلباتها المتمثلة بالتخطيط والرقابة والاشراف الإلكتروني، لذا فقد ادركت الحكومات المتقدمة أهمية العمل الإلكتروني وشرعت في تطبيق برامج المعلومات المختلفة وبدأت تستخدم مفهوم الإدارة الإلكترونية او الحكومة الإلكترونية في دوائر الدولة وذلك لتحديث الإدارة وترقية الخدمات العمومية وتحقيق زيادة الفاعلية واختصار الوقت وتقليل الجهد مما له الدور المهم في دفع عجلة التنمية وتعزيز الاقتصاد الوطني والدخول الى المجتمع المعلوماتي وتطوير الإجراءات الإدارية، ولكن هذا التطور تم على مراحل متدرجه حيث لا يوجد الزام على الحكومات بتطبيق هذا المفهوم الحديث للإدارة و إنما هي تطبيق هذا النظام حسب إمكانياتها ومدى قدرتها على تجسيده.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حرشاو مفتاح، البيروقراطية وإشكالية ترقية الخدمة العمومية في الجزائر (1999-2015)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، سنة 2019-2020، ص 172

<sup>2</sup> حرشاو مفتاح، المرجع نفسه، ص 178.

<sup>3</sup> سرمد عبد الخالق احمد الشاوي، التنظيم القانوني للإدارة الإلكترونية دراسة مقارنة، ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2019، ص 09.

### 1- تعريف الإدارة الإلكترونية:

نشأ مصطلح الإدارة الإلكترونية بعد أن فرضت تكنولوجيا المعلومات نفسها على شكل العلاقات بين الأفراد في المجتمع العالمي وتعرف بالانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات الإدارية ذات الطابع التقليدي إلى الشكل الحديث والعصري عبر الإنترنت.<sup>1</sup>

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها تحويل الأعمال والخدمات ذات الطبيعة الورقية والاجراءات الطويلة المعقدة إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة بهدف تطوير العمل الإداري يعني أنها استخدام تكنولوجيات المعلومات الرقمية والوسائل الإلكترونية الحديثة قصد إنجاز المعاملات الإدارية لتقديم الخدمات العمومية بشكل مبسط وسريع، والتواصل مع المواطنين بشفافية ووضوح أكثر.<sup>2</sup>

أ- تعريف الأمم المتحدة للإدارة الإلكترونية: هي قدرة وإرادة القطاع العام على تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين تقديم الخدمات للمواطنين، وهذا يعتبر من أفضل الممارسات المقدمة من طرف الحكومة.

ب- البنك الدولي: عرفها على أنها عملية استخدام المؤسسات للتكنولوجيا المعلومات مثل شبكة الإنترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين للوصول للمعلومات، مما يوفر مزيداً من الشفافية وإدارة كفاءة المؤسسات.<sup>3</sup>

بناء على ما سبق فإن الإدارة الإلكترونية هي قدرة القطاعات الإدارية على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحاولة تجاوز الخدمات الإدارية التقليدية والتحول نحو

<sup>1</sup> محمد الصرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، 30 شارع سويتز، الإسكندرية، مصر، ص 117-118.

<sup>2</sup> سرمد عبد الخالق أحمد الشاوي، التنظيم القانوني للإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 18-19.

<sup>3</sup> مهداوي هند، الحكومة الإلكترونية آلية لتحقيق الحكومة الذكية، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، ص 04.

الخدمات الإلكترونية بشكل يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن ويعزز مقدار الشفافية والمصداقية والرضا في تعاملات الإدارة مع المواطن.<sup>1</sup>

**2- مبادئ الإدارة الإلكترونية:** تعمل على تنظيم الإدارة من منظور المواطن والوظائف التي يمكن أن تقدمها له والتي تتمثل في تخفيف العبء عليه من حيث الجهد والمال والوقت. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع. التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن.

### 3- أهداف الإدارة الإلكترونية:

- مواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق التكاملية مع التكنولوجيا المتقدمة مما يخدم مصلحة المواطن وتسهيل كل الإجراءات الإدارية. ودقة البيانات لتوفير امكانيه الحصول على المعلومات بشكل رقمي وكذا كفاءة اداء الموظفين باستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

- زيادة قدرة الإدارة على تلبية حاجيات وتقديم الخدمات للمواطن بسهولة ويسر وتحقيق مبدأ الشفافية ومسؤولية الإدارة اتجاه المواطن.<sup>2</sup> وتوطيد العلاقات بين الإدارة والمواطن واستعادته ثقته بها وحمايته من سوء استعمال سلطة الإدارة وتعسفها وترقي وتحسين خدمات الإدارة.

- مكافحة البيروقراطية الإدارية بتبسيط المعاملات<sup>3</sup> والتقليل قدر الامكان من الوثائق الإدارية للحصول على الخدمة العمومية وتطبيق مصطلح "صفر ورقة".

- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة. وتوفير نظام معلوماتي يسمح للمواطن بطلب الخدمة من اي مكان في العالم وفي اي وقت دون تعقيد.

- تحقيق الربط المشترك بين مختلف المنظمات والإدارات وبالتالي تقديم خدمات من بوابة واحدة للمستفيد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف باري، عبد الكريم عشور، الحكومة الالكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 29، 2013، ص 173.

<sup>2</sup> عبد اللطيف باري، المرجع نفسه، ص 174-175.

<sup>3</sup> سرمد عبد الخالق احمد الشاوي، التنظيم القانوني للإدارة الالكترونية، المرجع السابق، ص 35-36.

<sup>4</sup> غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، المرجع السابق، ص 175-176.

### ثالثا: الحوكمة الذكية:

تعد الحوكمة الذكية نموذج متطور للحكومة الإلكترونية التي تسعى العديد من الدول من خلاله تشكيل حكومة خالية من الفساد وقد شاع في الآونة الأخيرة استخدام مصطلح الحوكمة الذكية بديلا لمصطلح الحكومة الإلكترونية وفي ظل ما تعرفه المجتمعات من تطور في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية والتوجه نحو ما يعرف بالمجتمع الرقمي. يعبر عن المستقبل الخدمة العمومية وزيادة الكفاءة وقيادة المجتمع والعمل عن بعد والتحسين المستمر للمعاملات الإدارية ولعل ما يميز هذا النموذج عن نموذج الإدارة الإلكترونية هو استغلال الأجهزة الذكية لتسهيل تنفيذ الخدمات الحكومية لأكثر عدد من المستفيدين في أي وقت ومن أي مكان مما يسهل عليهم متابعة سير معاملاتهم الإدارية والاستعلام على شتى الخدمات.<sup>1</sup>

أ- خصائص الحوكمة الذكية:

1مطاطة: الاستيعاب المتزايد على الطاقة الحاسوبية ومتطلبات التخزين بطريقة ديناميكية.

2جواله: نشر الخدمات على الأجهزة الإلكترونية بطرق آمنة وفعالة.

3-اجتماعية: التفاعل مع الجمهور بشفافية.

4-حساسة: النقاط البيانات المنتشرة حولها من مختلف القطاعات عبر أجهزة الاستشعار الذكية المرتبطة بشبكة الانترنت للحكومة.

تعد الخدمة الذكية المرحلة الأرقى من مراحل تطور الخدمة الإلكترونية بحيث تتجه الحكومة الى تنوع قنوات الاتصال بالمواطنين لتحقيق تحول نوعي في مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصال، ويعد استجابة الى الرغبة المتزايدة للمواطنين في الحصول على الخدمات الإدارية بأفضل التسهيلات ويتم بلوغ ذلك باستغلال الانتشار الواسع للأجهزة الذكية لتكون قناة أساسية لتقديم تلك الخدمات للمواطنين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>اونيس نادية، الحكومة الذكية كاتجاه حديث لتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، سنة 2017، ص 67-10 68-10.

<sup>2</sup> لونيس نادية، الحكومة الذكية كاتجاه حديث لتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية، المرجع سابق، ص 1072

### ب- ركائز الحوكمة الذكية:

1- جمع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتبادلية في موقع واحد وهو الموقع الرسمي للحكومة على شبكة الانترنت.

2- تحقيق اتصال دائم بالمواطن على مدار 24 ساعة يوميا دون إجازات أو عطل، دون ارتباط بساعات دوام العمل لمدة ثمانية ايام في الاسبوع، والعمل على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدماتية لذوي المصلحة.

3- تحقيق سرعة وفاعلية الربط والتنسيق بين المؤسسات الحكومية<sup>1</sup>

ج- أهداف الحوكمة الذكية : تحقيق مجتمع واقتصاد حقيقي للمعرفة والمساهمة في تعزيز التنافسية للدولة، سواء كان في المجال الاقتصادي او في مجالات العمل المختلف.

-رفع كفاءة العمل في القطاعين العام والخاص مما يساهم في التقليل من الأخطاء البشرية ورفع مستوى الاداء في العمل.

-تخفيض التكاليف المادية و الوقت والجهد من خلال توحيد الأنظمة الاليه واجراءات العمل والتنسيق بين اجهزه الحكومة وتعزيز التعاون بينهما.

-تكامل الخدمات الإلكترونية بين جميع القطاعات الإدارية أو الجهات الحكومية وتقديم خدمات إلكترونيه شامله من منصة إلكترونيه واحدة.

-تعزيز مفهوم التعاملات الإلكترونية بين جميع الجهات الحكومية ويكون شعارا يطبق من قبل الجميع وتحويله الى اسلوب حياة.<sup>2</sup>

وقد تبنت الدولة الجزائرية الرقمنة في عدة قطاعات عمومية حساسة، ومن بين الادارات التي ظهرت الرقمنة فيها بصورة مميزة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، قطاع الصحة، الصندوق الوطني للتقاعد... الخ. بالنسبة للقطاع الصحي نجد ان رقمته في الجزائر هدف تسعى من خلاله الدولة الى تنظيم وتحسين الخدمة العمومية وكذا القضاء على الفوضى وسوء التنظيم في

<sup>1</sup>لونيس نادية، الحكومة الذكية كإتجاه حديث لتطوير الخدمات الحكومية الالكترونية، المرجع السابق، ص 1064

<sup>2</sup>لونيس نادية، المرجع نفسه، ص 1068.

المستشفيات والمؤسسات الصحية المختلفة، ان رقمنة العمليات الصحية تتم عبر تتبع مسار المريض منذ دخوله الى المؤسسة عبر اعتماد تذكرة الكترونية وتوجيهه بعدها الى المصلحة المختصة حسب حالته الصحية واستحداث ملف صحي الكتروني للمريض.

ان رقمه القطاع الصحي بالجزائر يسير بوتيرة سريعة وايجابيه لتكون بذلك الرقمنة آلية مساهمة بشكل كبير في تسهيل حياة المواطن وفي شتى المجالات.

اما الصندوق الوطني للتقاعد نجد خدمة الحساب الفردي للأجير وحده من باقي الخدمات الرقمية المتطورة من طرف الصندوق الوطني للتقاعد ضمن استراتيجية القطاع وتقريب الخدمات الرقمية من المواطن دون التنقل حيث يمكنه الاطلاع على مساره المهني وايداع طلبات التقاعد عن بعد ومن مقر مسكنه.

بما ان قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من القطاعات الحساسة في كل دولة وباعتباره العمود الفقري للبحث العلمي كما انه يقدم الخدمات الجامعية التي يحتاجها الباحث سواء كان طالب جامعي او استاذ باحث فقد شرعت الجامعة الجزائرية التحول نحو المعاملات الرقمية في مختلف المحاور سواء في شقه البيداغوجي او الخدماتي من خلال مبادرة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتفعيل الفضاء الرقمي تحت شعار "صفر ورقة"<sup>1</sup>

ولوجود العديد من المنصات الرقمية سوف نتطرق الى اهم المنصات التي استحدثت على مستوى الجامعات في السنوات الأخيرة.

### رابعا- المنصة الرقمية بروقريس (progres):

هي منصة مختصة في متابعه المسار الجامعي للطلبة وذلك بتسجيلهم بكل مستوياتهم في المنصة التي تسمح لهم بالحصول على خدمات كالاطلاع على كل جديد في مجال العمل الاكاديمي وتحميل وثائق التسجيل الجامعي، الايواء، المنحة، الاطعام....الخ

<sup>1</sup> بلول فهيمة، رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر: هل سيققق شعار صفر ورقة في الجامعة الجزائرية؟ مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، المجلد 18، العدد01، الجزائر، 2023، ص 489.

أما من ناحية الاساتذة فيكون له حساب خاص والذي يتضمن مساره المهني في المنصة التي توفر له نوعين من الخدمات ايداع ملفات التأهيل من جهة وتسجيل علامات الطلبة في الفضاء الخاص بالتعليم من جهة أخرى.

-تفعيل تقنية المحاضرات عن بعد في مجال النشاطات العلمية حيث تم اصدار التعليم الوزارية رقم 92 17 بتاريخ 2022/11/26 بتفعيل منصة موديل "Moodle" لتدريس الوحدات الأفقية عن بعد وفتح حسابات للأساتذة الذين يدرسون تلك الوحدات كما قامت الجامعة بإجراء تكوين لهم، وانشاء عناوين بريدي الكترونية للطلبة.

-انشاء فضاء رقمي لتسجيل طلبة الطور الثالث "دكتوراه" ومتابعة ملفات المناقشة التي تتم عن بعد كآلية للقضاء على الملفات الورقية<sup>1</sup>.

كما تم تفعيل منصة مخصصة لإيداع مذكرات التخرج الخاصة بالطلبة ماستر 2 في جميع التخصصات على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية باتنة (1) واستحداث تقنية جديدة لفحص المحتوى ومكافحة الانتحال العلمي plagiarism

ان في اعتماد المنصات الرقمية ساهمت بشكل كبير في تخفيف الضغط على موظفي المصالح الإدارية وتسهيل العمل البيداغوجي وتحقيق جوده البحث العلمي وتسهيل العمليات الإدارية لتلبية احتياجات الطالب وتحقيق مبدأ تقرب الإدارة من الطالب خلال مساره الجامعي وتسهيل عملية البحث العلمي ولضمان وتحقيق جودة التعليم العالي خاصة في المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تتم عن بعد.<sup>2</sup> ورغم مزايا تطبيق الرقمنة في الادارات العمومية الا ان هذه العملية لا تخلو من العيوب من بينها نقص الثقافة الرقمية لدى المجتمع الجزائري بصفة عامة والفضاء الجامعي بصفة خاصة وعدم توفير شبكة الانترنت بشكل كافي بسبب محدودية التدفق.

صعوبة اصلاح الاخطاء في المعلومات الإدارية لصعوبة تحديد مصدر الخطأ.

<sup>1</sup> بلول فهيمه، رقمنة قطاع التعليم العالي الجزائر: هل سيحقق شعار صفر ورقة في الجامعة الجزائرية، المرجع السابق، ص 495.

<sup>2</sup> مهداوي هند، الحكومة الالكترونية آلية لتحقيق الحوكمة الذكية، ص 07. <https://portail.aris.my> تاريخ الاطلاع 15 ماي 2024 على الساعة 19:30.



الفرع الثاني: تطبيق سياسة الحكم الراشد والحكومة الذكية

أولاً: تطبيق سياسة الحكم الراشد كألية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

ان تبني الجزائر لسياسة الحكم الراشد الذي يطلق عليه بعض الباحثين بالحكم الصالح. حيث انه يهدف بأفكاره وآلياته الى تحقيق دولة راشدة التي تقوم على اساس من حرية الراي والمساءلة وهي تمثل حرية الاعلام والحقوق السياسية، وقدرة المواطن على المشاركة في اختيار الحكومات مع مراقبة هذه السلطة المنتخبة ومساءلتها.

- ويعتمد الحكم الراشد كذلك على مدى الاستقرار السياسي داخل البلاد وانعدام العنف في تداول السلطة والتي من المفترض ان يتم تقليدها عن طريق الانتخابات الشعبية المباشرة والسلمية.

- احترام المواطن والدولة للقانون، ومدى خضوعهما للقاعدة القانونية ومدى فاعلية وعدالة الجهاز القضائي. ونوعية التشريعات القائمة على اساس احترام الحقوق والحريات الفردية.

- مراقبة مستوى الفساد داخل هيئات الدولة واجهزتها الإدارية، وكيفية مكافحة الفساد.

- فعالية الحكومة ومدى آدائها لوظيفتها في تقديم الخدمة العمومية للمواطنين.<sup>1</sup>

- تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية والتخطيط المدروس والفعال لتوزيع القوى المادية والبشرية وضمان المشاركة الفعالة للمجتمع.

- تعزيز اللامركزية والحكم المحلي مما يوفر فرصة مستدامة لكل فرد من المجتمع للمشاركة في

تسير الشؤون العمومية، وكذلك توسيع من مهام البلدية والولاية في اطار تعزيز اللامركزية وبناء

الثقة بين الإدارة والمواطن بإصلاح هياكل الدولة وتجسيد مبدأ الخدمات الإلكترونية في اطار

دعم الإدارة الحديثة. تحسين نظام الموظف العمومي وتطوير الوسائل والأجهزة الإدارية.<sup>2</sup>

ثانياً: تطبيق الحكومة الذكية كألية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

<sup>1</sup> أزروال يوسف، الحكم الراشد في الجزائر، الأسس النظرية وأدوات تجسيده، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2016، ص 183

<sup>2</sup> - لبوخ محمد واخرون، ببيروقرابية الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالحكم الراشد في الجزائر، مجلة اكاديميا العدد 2، الجزائر، 2014، ص 118-

ان فلسفه الحكم الراشد تستلزم حكومة ذكية والتي سيكون لها دورا فاعلا في تغيير وتحسين عمل الإدارة العمومية وبالتالي تقريبها من المواطن، حيث يتعين على الحكومة الذكية في ظل التعددية المتزايدة والتضخم التكنولوجي الحديث للمجتمع لمعرفة المزيد من الهياكل الذكية للحكومة حيث ان المدن الكبرى الناشئة يجب استيعابها لتوزيع القوى بشكل متوازن حيث ان التعداد السكان يحتم على الدولة مراعاة هذه الزيادة وانشاء هياكل ادارية تلبي حاجياتهم وتوزيع التنمية المستدامة والتغطية الإدارية بالإنصاف على هذه المناطق (مناطق الظل). وجعل المدن الكبرى تشاركية اكثر، واعتماد على لامركزية القرار بقدر المستطاع. واعتماد التفويض وسلطة الحلول لتقريب الحكام من الشعب ليكون لدينا هيئة ناخبة ذكية ينشأ عنها ديمقراطية ذكية.

يجب التحديث المستمر للأنظمة الإدارية والا سيتحول الجهاز الاداري الى نظام مترم غير قابل للتطوير. كما ان شبكات الاعلام والتواصل الاجتماعي تلعب دور الرقيب وهو ما يعرف "بالديمقراطية الرقابية" والتي تستعمل المعلومات المشتركة على نطاق واسع للتصدي لأي نوع من النفوذ للمصالح الخاصة. حيث تعمل هذه الأجهزة الإعلامية الاجتماعية على ضمان المساءلة. وتعتمد الحكومة الذكية على نموذج المجتمع الصالح وذلك بالجمع بين الديمقراطية المسؤولة للمنتخبين وهم من اختارهم الشعب الواعي وذلك على اساس المستوى العلمي والقدرات والمهارات القيادية. حيث ان كل مجتمع متوازن لابد ان ترتبط فيه الحقوق بالواجبات. فالحكومة الذكية هي التي توزع بطريقة سليمة السلطة في الحكومة الرشيدة تقسم السلطات ولا تتركز في ايديها. ولتحقيق الحكومة الذكية يجب الجمع بين المشاركة الفعالة للمواطنين في المجتمع المدني في العمليات الانتخابية وذلك ما يسمى بجودة الناخبين حيث تظهر نتائج هذه الجودة على حسن اختيار من هم في السلطة وبالتالي اختيار حكام قريبين من الشعب وعلى علم باحتياجاته وتطلعاته. يتمتع الجهاز الحكومي في الحكومة الذكية بالقوة الأخلاقية والشفافية التي تجعل هدفها الرئيسي هو خدمة المجتمع وإضفاء الوحدة بين الحكومة والشعب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نيكولاس بيرجروين، ناثان جارديلز، الحكومة الذكية في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ترجمة أحمد المغربي، القاهرة مصر، سنة 2014، ص 121 - 122.

الفرع الثالث: المواطنة الفعالة والديمقراطية التشاركية كأليتين لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن  
أولاً: المواطنة الفعالة كألية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

عرفت الدكتورة دينا محمد حسن وفا المواطنة على انها "احساس أفراد المجتمع بفعالية السياسية العامة الموصولة اليه في تدعيم مكانته الاجتماعية واحساسه بالمسؤولية العامة وتمكينه من التعبير عن هذه المسؤولية". وتعني المواطنة الانتماء الكامل والمتساوي داخل الدولة وما يترتب عليه من حقوق والتزامات وينتج عن هذا الانتماء المشاركة الفاعلة للمواطن في تسيير الشؤون العامة داخل الدولة وصنع السياسات والتأثير فيها والسعي وراء تحقيق المساواة والعدالة. وعليه فان المواطنة تمثل الإنتماء الحقيقي والمشاركة الإيجابية للشخص ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وهذه المشاركة تكون ضمن الأنشطة الإدارية وهدفها اختيار من يمثلهم ويساهم المواطن في صنع القرارات بشكل مباشر او غير مباشر حيث ان احجام المواطنين عن المشاركة يؤدي الى ضياع حقوقهم وصدور تشريعات نظرية لا تعبر عن واقع رغباتهم مما يؤدي الى عدم تطبيق برامج سياسة الدولة بالشكل الذي يحقق التنمية والرفاهية للمواطن والتطور لهذه الدولة. ان للمواطنة الفعالة مقومات اساسية منها تأسيس حقوق المواطن تجاه الإدارة حيث احترام هذه الأجهزة يؤدي الى الانتماء لهذه الدولة وتشجيع المواطن على المبادرة والمشاركة من خلال العلاقة القانونية المتمثلة في الجنسية والتي ينجم عنها جملة من الحقوق والواجبات ثم الانتماءات السياسية. وحق المواطن في الرقابة على تصرفات الإدارة من حيث عدم ضياع الموارد وكفائه استخدامها لتحقيق الاهداف المنشودة لها. فقواعد وأعراف المواطنة تبنى على تعزيز التوجه الديمقراطي للإدارة والالتزام بنظام حكم القانون. ومنه توطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن واستعادة الثقة بينهما وذلك كله بحسن خدمة الإدارة للمواطن وقيام المواطن بدوره "المواطنة" التي هي من اشد انماط عضوية الشخص اكتمالا في الدولة الحديثة التي تتساوى فيه الدولة مع المواطن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء الحكومي، دراسة تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، بدون بلد النشر، سنة 2015، ص من 48 الى ص 58.

وعليه فان المواطنة الفعالة تقتضي الشعور بالمسؤولية في اداء الواجبات والسعي وراء الحقوق مما يحقق توازن الكفة بين المواطن والدولة تحقيقها الديمقراطية الواعية تتمثل في دور المجتمع المدني الإيجابي وانفتاح الادارات العمومية على المجتمع وقيام بواحد التواصل بتجسيد اسس المجتمع الواعي القائم على الشفافية، المساواة، العدالة لاجتماعية، ودوله القانون.<sup>1</sup>

### ثانيا: الديمقراطية التشاركية كألية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

وكذلك يمكن القول بأن المواطنة تتحقق بالديمقراطية التشاركية وهي تطور للديمقراطية الإدارية ومظهر من مظاهرها ويرى البعض بانها مشاركة المواطنين واسهامهم في التسيير الشؤون العمومية داخل الإدارة بصفتهم جزء منها. وحتى تكون القرارات الصادرة عن الإدارة العمومية مترجمة لمقتضيات حاجات المواطنين الفعلية.<sup>2</sup> كما يعرف الدكتور عمار عوابدي الديمقراطية التشاركية على انها "حكم الشعب نفسه بنفسه مباشرة او بواسطة نوابه". اما الدكتور عمار بوضياف ينظر الى الديمقراطية التشاركية على انها: "تهيئة السبل والاليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من اجل المساهمة في عمليات صنع القرار" وعليه فان الديمقراطية التشاركية تعني الآلية التي يكون اساسها المواطنون حيث يمنحهم المشرع حق المشاركة في صنع السياسات العامة للدولة والتأسيس للقرارات التي تخص الشأن العام. وتبنى الديمقراطية التشاركية على ركائز هي: الشفافية الإدارية، المشاركة من قبل المواطنين والإدارة، الكفاءة والفاعلية والانفتاح والمساواة.<sup>3</sup> اما الدكتور طاهرية ابو داوود وغيثاوي عبد القادر فيران الديمقراطية التشاركية هي تعبير عن مدى وعي افراد المجتمع ليتدخل كمشارك في صنع القرار، ومراقبة أعمال السلطة العامة بنفسه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مقراني جمال، ثقافة المواطنة، في ظل الدساتير الجزائرية، مجلة آفاق للأبحاث السياسية و القانونية، العدد الثالث، الجزائر، ماي 2019، ص 90.

<sup>2</sup> غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، المرجع السابق، ص 118

<sup>3</sup> مزياني فريدة، رشاشي نسيم، الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النصوص القانونية و الواقع العملي، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، سنة 2019، ص 235.

<sup>4</sup> طاهرية أبو داوود وعيساوي عيد القادر، الديمقراطية التشاركية وآليات تطبيقها في الجزائر، المجلة الافريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، تاريخ النشر 2021/06/30، ص 31.

-تهدف الديمقراطية التشاركية الى جعل الفرد أو المواطن يذهب الى ابعد من انتخاب ممثلين عنه بل اعطاء رايه بنفسه انطلاقا من رؤية جماعية لمصالحهم الخاصة.

-للمدنية الديمقراطية التشاركية ابعاد ادارية بحيث تحسن من اداء الإدارة من خلال معرفة هذه الأخيرة لما يرغب به المواطن عن طريق مشاركته في التسيير العمومي وبالتالي عقلنة الحلول التي تقدمها الإدارة له وتحسين الحوكمة المحلية باعتبارها مكان ممارسة الديمقراطية التشاركية بامتياز. ولتفعيل الديمقراطية التشاركية يجب الاعتماد على:

-المجتمع المدني كأحد ركائز الديمقراطية التشاركية والذي يمثل مختلف الجمعيات والتنظيمات الحرة، والتي تساهم في بناء المجتمع ومؤسسات الدولة بفاعلية، وتؤثر بشكل ايجابي على ارساء السياسات العامة بشكل واعي وسلمي، ولقد اكد التعديل الدستوري 2020 على دور المجتمع المدني وتشجيع الدولة له. باعتباره اللبنة الأولى لتجسيد الديمقراطية التشاركية واهداف المقاربة بين الإدارة العمومية والمواطن. ويدعم نشاط المجتمع المدني الحق في الاعلام وتقديم العرائض للإدارات العمومية والاستشارة و التحقيق العمومي كسبل لتأسيس الديمقراطية التشاركية، وهو ما عرضنا بدراسته في الفصل الاول ضمن الاطار القانوني المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن الذي يدعم الديمقراطية التشاركية بالحجة القانونية الملزمة.

ومنه فان الديمقراطية التشاركية هي تعبير عن التكامل بين الإدارة العمومية والمواطن في إطار الحكم الراشد، ومظهر للتواصل الحقيقي بينهما. وكذلك تساهم الديمقراطية تشاركية في تحقيق العلاقة المباشرة بين الإدارة والمواطن، وذلك عن طريق احتكاك الموظفين العموميين بالمواطنين مما ينتج عنه برامج وقوانين تتلاءم واحتياجات المواطن وتحقق فاعلية الإدارة.<sup>1</sup>

**الفرع الرابع: إعادة بعث هيئة وسيط الجمهورية كآلية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن**

<sup>1</sup> بن سوادة لطيفة، خلاوي أسماء، القواعد المنظمة لعلاقة المرفق العمومي بالمرتفقين، قسم الحقوق تخصص قانون عام اقتصادي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ، سنة 2022-2023، ص 72.

في إطار الإصلاح الإداري وإصلاح علاقة الإدارة بالمواطن تم إنشاء هيئه وسيط الجمهورية بناء على المرسوم الرئاسي 96-113 المؤرخ في 23 مارس 1996 والمرسوم الرئاسي 96-197 المؤرخ في 26 ماي 1996 المنظم لهذه الهيئة ولكن تم إلغاءها سنة 1999. غير أن الإصلاحات التي عرفتھا الدولة في إطار الجزائر الجديدة التي جاءت بعد الحراك الوطني، أعيد بعث هذه الهيئة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-45 المؤرخ في 15 فيفري 2020<sup>1</sup> وينظم المرسوم الرئاسي 20-103 مصالح سير وسيط الجمهورية. يرى الأستاذ مصطفى كراجي أن هيئه وسيط الجمهورية هيئه طعن غير قضائية وهي هيئه إدارية مستقلة.<sup>2</sup>

أما الأستاذ حكيم طيبون فيرى أنها هيئه طعن غير قضائية استشارية، دورها حماية حقوق المواطن، وتسهه إلى تحقيق السير القانوني للمؤسسات والإدارات العمومية. يعين وسيط الجمهورية من قبل رئيس الجمهورية بمرسوم رئاسي وينهي مهامه بنفس الطريقة او الاستقالة. يساعد وسيط الجمهورية في تأدية مهامه ديوان وأمانة تقنيه، أما الأجهزة التي تساعده على المستوى المحلي فله مندوب محلي في كل ولاية يعين من طرف رئيس الجمهورية بمرسوم رئاسي.

مهام وسيط الجمهورية تتمثل في: يرفع المتظلم إلى وسيط الجمهورية تظلما ضمن عريضة موقعة تحمل كل المعلومات عن الشخص المتظلم، وكذلك البيانات الخاصة بالإدارة العمومية المتظلم منها وموضوع التظلم مرفقا بالوثائق اللازمة للتظلم، ويكون ضمن اختصاصات وسيط الجمهورية المنصوص عليها في المواد 3/4/5 من المرسوم 20-45. تلقى الطعون والشكاوى المواطنين حلها بعد عمليات التحري والتحقيق. يتم إخطار الإدارات والمرافق العمومية محل التظلم، من قبل الهيئة وتبذل الجهد من اجل المساعدة على إيجاد حل للمسألة بوسيط

<sup>1</sup> نبذة عن الهيئة و مهامها، موقع المرادية mediateuri.elmouradia\_dz، تاريخ الاطلاع 2024/05/23 ، 21:30.

<sup>2</sup> مصطفى كراجي ، قراءات أولية في هيئة وسيط الجمهورية ،مجلة إدارة، 1996/12/01، ص 53.

الجمهورية الاطلاع على أي وثيقة او توجيه الأسئلة للوصول إلى الحل، وفي حالة عدم تلقي وسيط الجمهورية لرد المقنع له أن يرفع الأمر إلى رئيس الجمهورية.

لوسيط الجمهورية صلاحية الرقابة العامة على أعمال الإدارة وبالتالي تقدير مدى تقارب الإدارة من المواطن وإعداد تقارير تساهم في تحسين العلاقة بينهما، حيث أن أساس إنشاء هيئة وسيط الجمهورية واقعي ومسؤول الغرض منه تحسين الخدمة العمومية وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد والقضاء على تعسف الإدارة وبيروقراطيتها ولهذه الصلاحيات نتائج على ثلاثة أصعدة:

1- المتظلم بالإجابة على حل اشكاليته بالإيجاب أو السلب.

2- الإدارة أو المرفق العام محل التظلم بالرقابة عليه من خلال التقارير التي تحمل التدابير والاقتراحات اللازمة، والتي من شأنها التحسين من أداء الإدارة العمومية وصون الحقوق والحريات الفردية.

3- إخطار رئيس الجمهورية بكل المعلومات التي تتعلق بسير المرفق العام وتحسينه ومدى جودة خدمته ليتخذ التدابير اللازمة المساهمة في حفظ حقوق وحريات المواطن وضمان مصداقية الإدارة العمومية والدولة. ولقد بينت إحصائيات الأخيرة لسنة 2024 إن الهيئة قد عالجت أكثر من 40 ألف شكوى أي بنسبة 56% من عرائض المواطنين قد تم التكفل بها. غير أن هناك بعض التدابير اللازمة لكي تزيد من قيمة دوره:

- دعم مركزه القانوني من الناحية الدستورية وعدم الاكتفاء بالتنظيم.
- التوسيع من صلاحياته واستقلالته ليكون هيئة مستقلة وليست فقط استشارية.
- إرساء أو تحديد مدة عمله بعهددة معينة من قبل رئيس الجمهورية.
- نشر التقارير والتصويبات التي تصدر عن وسيط الجمهورية للجمهور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حكيم طيبون، هيئة وسيط الجمهورية كآلية بديلة لحماية الحقوق والحريات، مجلة صوت القانون، المجلد الثامن، العدد 02، 2022-06-16، الجزائر، من ص 48 إلى ص 64.

والجدير بالذكر إن فتح التواصل مع هيئة وسيط الجمهورية عبر الموقع الرسمي الإلكتروني للهيئة بادرة جيدة لتحسين وتسهيل التواصل مع الهيئة بشكل عصرائي وحديث ليقرب هذه الهيئة من المواطن بطريقة أفضل. ومنه تكمن أهمية وسيط الجمهورية في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن باعتباره هيئة رقابة خارجية على أعمال الإدارة العمومية مدعومة بسلطات ووسائل اتصال مباشر مع رئيس الجمهورية. تميز هيئة وسيط الجمهورية بالحياد الوظيفي و الإداري. وإذا فعل دوره سياسيا وقانونيا أصبح من أهم الهيئات الضامنة للحقوق والحريات الفردية وأحد الآليات المساعدة على تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الصعوبات العملية التي تواجه تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وطرق معالجتها

تأخذ علاقة الإدارة بالمواطن صورة مركبة تمزج بين العلاقة السياسية والقانونية والاجتماعية والإدارية، ولقد عرفت هذه العلاقة اختلالات وصعوبات واجهت محاولات التقارب بين الطرفين. وهذه الصعوبات سيتم دراستها ضمن المطلب الأول، اما المطلب الثاني ستعالج من خلاله هذه الصعوبات وفق لحلول والمقترحات الممكنة. سنقدم بدارسة ميدانية عن طريق استبيان آلية تحسين علاقة الإدارة بالمواطن من خلال الرقمنة والإدارة الإلكترونية ضمن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. انظر ملحق

### المطلب الأول: الصعوبات العملية التي تواجه تحسين علاقة الإدارة بالمواطن

يشكل تحسين علاقة الإدارة بالمواطن هدفا لا يمكن تحقيقه إلا بعد معرفة الاختلالات والصعوبات التي يمكن تصنيفها إلى: صعوبات إدارية وظيفية وهو الفرع الأول، صعوبات قانونية الفرع الثاني، صعوبات تقنية ومالية الفرع الثالث، اما الفرع الرابع فيتمثل في الصعوبات البشرية.

<sup>1</sup>عمار عوابدي، قراءة علمية في الطبيعة القانونية والوظيفية الرقابية لهيئة وسيط الجمهورية في النظام الجزائري، إدارة، بتاريخ 1-12-1997، الجزائر، ص 42.



### الفرع الأول: الصعوبات الإدارية والوظيفية .

- تظهر هذه الاختلالات على مستوى الجهاز الإداري، الذي أصبح يتسم بـ:
- التضخم وكثرة المستويات الإدارية العامة، مما يؤدي إلى بطء اصدار القرار وبالتالي إبعاد المواطن عن الإدارة، بسبب عدم تحديد اختصاصات هذه الأجهزة الإدارية والتداخل بينها.
  - اعتماد الإدارة العمومية وتعلقها المستمر بالمركزية الشديدة هي أحد الاختلالات و الصعوبات القائمة بين الإدارة و المواطن.<sup>1</sup> كذلك عقلية الإدارة الحاكمة السائدة في الإدارة العامة في بلادنا والتي تعود جذورها إلى المخلفات الاستعمارية تجعلها تتعامل بشكل بيروقراطي بحت.
  - أسلوب العمل التقليدي في الإدارة والمتصف بالتعقيد من أهم أسباب البعد بين الإدارة والمواطن. وتغشي الفساد الإداري والسياسي داخل الإدارات العمومية والحكومية أدى إلى خضوع النشاط الإداري للتقلبات السياسية وعدم مصداقية الإدارة.
  - صعوبة الحصول على المعلومات وسرية الإدارة يضاعف من تقويم العلاقة بينها وبين المواطن. وضعف تقديم الخدمات وعدم جودتها وتأثرها بالروتين الإداري من تعقيدات وبطء الإجراءات. وغياب الشفافية في التعاملات الإدارية ونقص الحوار بينها والمواطن لفهم احتياجاته
  - غياب مصلحة الاستعلامات على مستوى الهياكل الإدارية ووسائل الاستعلام.<sup>2</sup>
  - فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية على أعمال الإدارة مما أدى إلى تغشي أنواع الفساد وبالتالي بعد الجهاز الإداري عن المواطن. تغشي صور البيروقراطية السلبية و نشوء طبقة إدارية تسيّر النشاط الإداري لمصلحتها الخاصة ضمن مظاهر المحسوبية و المحاباة و الوساطة
- 3...

### الفرع الثاني: الصعوبات القانونية .

تتمثل الصعوبات القانونية التي تواجه تقريب الإدارة من المواطن فيما يلي:

<sup>1</sup> عمران نزيهة، الإدارة العمومية و المواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات و سبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر، 2015، ص 478.

<sup>2</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء في الجهاز الحكومي، المرجع السابق، ص 81-82.

<sup>3</sup> ميلود قاسم، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الإصلاح، المرجع السابق، ص 75.

-تعدد النصوص القانونية التي ترتبط بالإجراءات الإدارية والتي تعقد تقديم الخدمة للمواطن مما يترتب عليه كثرة الجهد والوقت والتكاليف للحصول على الوثيقة الإدارية المطلوبة، وكل هذه التعقيدات ليس لها أسباب منطقية فهذا التعقيد قانوني ولائحي.<sup>1</sup>

-ضعف النصوص القانونية التي تردع التدخل السياسي الغير مشروع على أعمال الإدارة وتشوه استقلاليتها، واستغلالها من قبل هؤلاء السياسيين وذوي النفوذ، وظهور الفساد الإداري داخل الإدارة العمومية. ونتيجة لذلك تأتي خدمة المواطن وفق ما يتلاءم ومصالح ذوي النفوذ أو موظفي الإدارة.

-عدم فاعلية وقلت النصوص القانونية التي تحث على المساءلة ومحاسبة الموظفين مما يشكل سببا رئيسيا لإحباط المواطنين وتدني ثقته بالإدارة.<sup>2</sup>

-الانغلاق الإداري على النصوص القانونية والالتزام بها يؤدي إلى انحصار العمل الإداري ضمن هذه القواعد واللوائح القانونية وغياب العامل الإنساني في تعاملاتها مع المواطن. جفاء القاعدة القانونية يؤدي إلى قتل الابتكار والابداع في العمل الإداري وتقييده بما تمليه عليه الأنظمة مما يسبب الروتين المتكرر الذي يغيب عن الإدارة الحيوية في المعاملات.

-بقاء الموثيق الخاصة بكل من الإدارة والمواطن حبيسة الورق وعدم تنفيذها على المعاملات القائمة بينهما. غياب ضمانات تشريعية وقانونية لتكريس مبادئ الإدارة بشكل الالتزام لموظفيها. وغياب أطر القانونية تنظم كفاءات تطبيق هذه القواعد ان وجدت فحق النفاذ الى المعلومات الإدارية مثلا يبقى حبيس المرسوم 88-131 وما جاء به المرسوم التنفيذي 16-190 تضمن جانب بسيط من هذا الحق.

-ضعف النصوص القانونية التي تسهل فعلا الإجراءات الإدارية خاصة فيما يتعلق بتفويض الامضاء والحلول.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمران نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن اية علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح، المرجع السابق، ص 478.

<sup>2</sup> دينا محمد حسن وفاق، المواطنة الفعالة في تحسين أداء الجهاز الحكومي، المرجع السابق، ص 279.

<sup>3</sup> شرشور كريمة، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن، مذكرة نيل شهادة الماستر فرع قانون عام، تخصص قانون الجامعات المحلية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر، 2017/2018، ص 15.

الفرع الثالث: الصعوبات التقنية والمالية.

تواجه تحسين علاقة الإدارة بالمواطن صعوبات تقنية ومالية تؤثر على الطرفين وتعرقل التقارب بينهما نذكر منها: غياب الشفافية في الانفاق العام، وارتكازه على المؤسسات السياسية دون الإدارات الخدمائية.<sup>1</sup> ضعف الميزانيات المخصصة لقطاع الخدمات الإدارية لعدم وجود مردودية إنتاجية مالية منها أي أنها إدارات استهلاكية تشكل عبأ على خزينة الدولة ولا تدر لها عائدات مالية. وبالتالي صعوبة إعادة تأهيلها بأجهزة حديثة .

- وضعية الموظف المادية والأجور المتدنية تؤدي إلى عطاء غير متوازن في العمل، أي أن المقابل المالي للموظف لا يحفز على العمل بشكل متميز.
- غلاء شراء برامج التكنولوجيا والأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي الحديثة والمستوردة من الخارج لتحديث الإدارة. احتكار الشركات الأجنبية للبرامج والتطبيقات الحديثة والتقنيات الجديدة وبيعها بأسعار مرتفعة لتسيير وتجهيز الإدارات وتأمينها بشكل معاصر. عدم استغلال الدولة للعقول المحلية الخلاقة وتهميش المبتكرين المحليين، والسعي دائما وراء المستثمر الأجنبي الباهض الثمن. وصعوبة استيعاب الذهنات القديمة للموظفين النظام التكنولوجي الحديث وتعسر التدريب على الأجهزة والأنظمة الإدارية التكنولوجية الحديثة ومعرفة كيفية استغلالها لتطوير النشاط الإداري.
- عدم تحيين القواعد القانونية وفق التطور التكنولوجي والبشري وملاءمته مع النشاط الإداري.<sup>2</sup>
- قلة الامتيازات وندرتهها والمسموحة للموظف تساعد على ظهور الفساد الإداري وابعاد الإدارة عن المواطن.
- نقص التأطير وتكوين الموظفين من الناحية الفنية التقنية من الصعوبات التي تؤثر على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، لضعف الكفاءات الوظيفية وبالتالي تقديم العمل

<sup>1</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة لتحسين آراء الجهاز الحكومي، المرجع السابق، ص 66.

<sup>2</sup> قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الإصلاح، المرجع السابق، ص 74.

الإداري بشكل متدني. وضعف البنية التحتية للمعلومات وعدم القدرة على مواكبة المسار التكنولوجي المتطور. والمخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي والقرصنة وما يترتب عليه من تخريب الشبكات والاختراقات الخصوصية وسلامة المعلومات والأنظمة الإدارية.

- عدم تحيين برامج الحماية للمعلومات وتعرض التطبيقات المستحدثة للتوقف والاتلاف.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: الصعوبات البشرية

إن غياب العلاقة العضوية بين الإدارة والمواطن تؤدي إلى غياب التقارب بينهما وصعوبة بناء أسس حسنة لها، والمقصود هنا هو غياب العلاقة التشاركية، حيث تظهر الهوة أو الفجوة نتيجة استعلاء الجهاز الإداري وعدم رضا من جانب المواطن على أداء الإدارة، وذلك مرده إلى غياب التواصل بين الطرفين ويمكن القول بأن اعتماد الدولة على عائدات مالية لا يساهم فيها المواطن تضعف من مشاركته في صنع القرار وبالتالي ضعف تأثيره على الإدارة.

- ظهور اقطاع الخاص وما تميز به من سرعة الاستجابة لحاجات المواطن وجودة الخدمة أدى إلى ميول المواطن للقطاع الخاص لقضاء حاجاته على ان يتوجه إلى القطاع العام المتقل بالروتين والبيروقراطية.

- عدم ثقة المواطن في المرافق العامة بسبب غياب مبدأ الشفافية في التعامل الإدارة معه ونقص الحوار بينهما لمعرفة انشغالات المواطن وحلها.

- ضعف أداء المواطن لدوره كمراقب على أعمال الإدارة مازال يعترضه الكثير من الصعوبات والقيود الواردة عليه. وعدم احترام الموظفين لأوقات العمل واهمال واجباتهم تجاه المواطن يضعف العلاقة بينهما لغياب المعاملات الإنسانية بين الموظف الإداري والمواطن.

- رداءة الاستقبال وضعف التوجيه و لارشاد وتزويد المواطن بالمعلومات اللازمة، وهي النقطة المهمة التي يركز عليها المواطنون، ويشتكون من غياب برامج استقبال مدروسة ومفروضة على

<sup>1</sup> فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، الجزائر، 2016، ص 320

الإدارة. بروز ظاهرة المحسوبية والوساطة واستغلال أدوات الإدارة بشكل غير مشروع من قبل الموظف الإداري والاستئصال هذه المظاهر في ذهنيته.

-وضعية الموظف المعنوية والقصور في تحفيزه على العمل مما يعطي نتائج عكسية على علاقة الإدارة بالمواطن.<sup>1</sup>

- غياب الكفاءات لدى الموظفين الإداريين، وضعف التكوين والتأهيل لهم داخل الإدارة او مراكز التكوين بشكل دوري أدى إلى ركود او تدني مستوى آدائهم للنشاطات الإدارية وهو ما يسبب نفور المواطن وانزعاجه وتدهور علاقته بالإدارة.

- جهل المواطن بالنصوص القانونية التي تفعل علاقته بالإدارة تعزيز مكانته لديها أدى إلى بعده عن الإدارة.

تخوف المواطن من الاحتكاك بالمسؤولين في الإدارة وطرح انشغالاته عليهم بسبب تعالي بعض المسؤولين الإداريين عن استقبال المواطن، أدى إلى عموم النظر إلى عدم جدوى هذه العلاقة.

-ضعف أداء التفويض بسبب الذهنية المسيطرة والمحبة للسلطة من قبل كبار الموظفين والمسؤولين كثيرا ما يرهق المواطن ويضايقه بسبب غياب المسؤول الأول عن توقيع الوثائق.

-ضعف أداء الإحالة من قبل الموظف الإداري مكان المواطن في حالة عدم اختصاصه داريا بهذا الملف واحالته الى الإدارة المختصة نيابة عن المواطن، بل يرفضه فقط متعللا بعدم الاختصاص.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتفعيل آليات تحسين علاقة الإدارة بالمواطن

يعد تحديد الصعوبات التي تواجه تحسين علاقة الإدارة يجب علينا البحث عن الحلول والاقتراحات التي قد تعالج هذه الاختلالات من كل جوانبها وبشكل متكامل دون اهمال جانب عن آخر. وهو ما سيتم دراسته وفق التقسيم الآتي: الفرع الأول مقترحات الحلول الإدارية

<sup>1</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين أداء الجهاز الحكومي، المرجع السابق، ص 66، ص 279، ص 64.  
<sup>2</sup> بوسنينة عبد الحفيظ وآخرون، الوسائل الكفيلة بتفعيل علاقة المواطن بالإدارة في النظام السياسي الجزائري، المرجع السابق، ص 53-54.

والوظيفية. الفرع الثاني الحلول القانونية، الفرع الثالث الحلول التقنية والمالية. والفرع الرابع مقترحات الحلول البشرية التي تساعد على معالجة تحسين هذه العلاقة.

### الفرع الأول: الحلول المقترحة فيما يخص الجانب الإداري والوظيفي.

بالنظر الى الاختلالات التي تشوب علاقة الإدارة بالمواطن من الجانب الإداري والوظيفي فإن البرامج الحكومية المسطرة لدعم هذه العلاقة والتقريب بين طرفيها عن طريق:

- العمل على محاربة مظاهر وصور التعقيد في المعاملات الإدارية والسعي وراء تبسيط الإجراءات والتخفيف من متطلبات الوثائق الإدارية المكونة لأي ملف اداري.
- وضع اطار مرجعي لحجم و شكل و عدد و كيفية استخراج الوثائق بشكل مختصر مثلا بطاقة التعريف الوطنية تغني عن شهادة الميلاد، الإقامة، الجنسية، الحالة العائلية ...
- تحديد اختصاصات الإدارات بشكل واضح وتبيان ذلك للمواطن حتى يعرف وجهته.
- دعم اللامركزية وتعزيز صلاحيات الإدارات المحلية للاستجابة بشكل سريع.
- الانفتاح على وسائل الاعلام و ابراز دور الإدارة في تقديم الخدمة العمومية بشكل أفضل.
- انشاء مصلحة الاستعلامات داخل كل إدارة لإرشاد المواطن وتقريبها من الإدارة.
- تنظيم أفضل للاستقبال يكون بشكل برامج مدروسة و في هيئة لائقة.
- تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية على الأجهزة الإدارية بشكل دوري ومنظم ومفاجئ للوقوف على الأخطاء وتصحيحها لتقريب الإدارة عن المواطن وضمان حرية التفتيش.
- التحول من الإدارة الحاكمة إلى الإدارة تتسم بالشفافية والوضوح، والتشاركية، وخضوعها للمساءلة ولمبدأ دولة القانون. ومكافحة مظاهر الفساد داخل الإدارات بكل الوسائل.
- إقامة استفتاءات دورية حول مدى جودة الخدمة العمومية داخل كل إدارة عمومية، ووضع سجلات لتدوين ملاحظات الوافدين على الإدارة من المواطنين، وكذلك إمكانية
- جعل الاستفتاء الالكتروني عن طريق صفحات الواب و البوابات الالكترونية الرسمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء الحكومي، المرجع السابق، ص 66

- تحديد مستويات الإدارة والتعريف بكل مصلحة ومهامها لتسهيل وتحديد وجهة المواطن.
- استحداث وحدات إدارية متخصصة في دراسة تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن داخل كل إدارة عمومية تسهر على حل الخلافات والإشكالات القائمة بين الطرفين.
- تقليص الآجال القانونية للإجابة عن طلبات المواطنين والرد من الإدارة بالشكل القانوني.
- خلق إدارات جديدة متنقلة أو فتح إدارات الكترونية تلبي حاجات المناطق النائية من الإدارات العمومية دون عناء التنقل.<sup>1</sup>
- ترشيد الإدارة العمومية في تعاملاتها مع المواطن وإضفاء شيء من الانسجام والاستقرار وفق برامج تنظيمية مدروسة ومخطط لها بشكل علمي.
- تنظيم المهام بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية والتوسيع من صلاحيات هذه الأخيرة.<sup>2</sup>
- التحسين الدائم لنوعية الخدمة المقدمة واتخاذ كافة التدابير الإدارية اللازمة لتحقيق ذلك للخروج من دائرة الروتين الإداري والتقليدي ومحاولة خلق التجديد في مظاهر النشاط الإداري وعصرنته.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: الحلول المقترحة فيما يخص الجانب القانوني.

يعتبر الإطار القانوني هو الصورة الشرعية لحماية الحقوق و الحريات الفردية ضد الإدارات العمومية التي تتميز بطابع السلطة العمومية و عليه يجب على المشرع الجزائري ان يسعى إلى سن نصوص قانونية تحقق التوازن بين دور الإدارة العمومية صاحبة امتياز السلطة العامة و حماية المواطن من هذا الامتياز و منه:

<sup>1</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء الحكومي، المرجع السابق، من ص 66 الى ص 69.

<sup>2</sup> باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة في الجزائر، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، السنة 2019، ص 324.

<sup>3</sup> عمراني مراد، دور الموظف العام والمواطن في تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، مجلة الباحث القانوني، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، سنة 2020، ص 36.

- الإسراع بنصوص قانونية والتنظيمية التي تلزم الإدارات العمومية بتسيب كل القرارات التي تصدرها ضد المواطن.
- الإعلان عن كل نص قانوني جديد بكل وسائل الاعلام الممكنة لتبليغها للمواطن وتعريفه بها.
- انشاء قواعد قانونية ونصوص تشريعية تلزم كل الإدارات العمومية بضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية.
- تحيين النصوص القانونية التي تؤطر النشاط الإداري وفق ما تتطلبه الوضعية الراهنة للمجتمع من سرعة المعاملات وجودتها وكفالة الرد على المواطن في آجال قانونية قصيرة تفضي بالتعويض أو العقوبة على التراخي أو التقصير أو التأخير في تنفيذ هذه المعاملات.
- وضع نصوص قانونية تدعم الشفافية والمساءلة وأخلاق الإدارة العامة مدونة أخلاق المهنة لكل إدارة في علاقتها مع المواطن.
- الزام الإدارات العمومية بالأحكام القضائية الصادرة لصالح المواطن.
- اصدار نصوص قانونية الزامية وعقابية ضد التدخل السياسي، وأصحاب النفوذ، والموظفين المسؤولين تحول بينهم وبين قوتهم ونفوذهم وصلاحياتهم الغير مشروعة.
- جعل النصوص القانونية مرنة امام التقويض والإحالة وتقدير المعاملات الإنسانية بين موظفي الإدارة والمواطن.
- تفعيل المواثيق التي تنشأ بين الإدارة العمومية والمواطن ووضعها حيز التطبيق لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.<sup>1</sup>
- التأكيد على النصوص القانونية المكافحة للفساد والوقاية منه في كل مستويات الادارة العمومية وانشاء هيئات تضمن الرقابة الفعلية والناجعة على النشاط الإداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء الحكومي، المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup> شرشور كريمة، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، المرجع السابق، ص 71.



- مراجعة المقتضيات التي تفيد انفتاح الإدارة على المتغيرات العلمية والاجتماعية الراهنة.
- اصدار نصوص قانونية تبين طرق وكيفية التواصل بين جميع مستويات الإدارة العمومية والمواطن.

### الفرع الثالث: المقترحات التقنية والمالية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

يعتبر الجانب التقني والمالي الناحية العملية والتطبيقية لتحقيق الجهود المقترحة، وهو ما يعرف بالجانب الديناميكي او المادي، والذي يترجم الاقتراحات النظرية للمعاملات الإدارية يمكن اقتراح حلول لمعالجة الاختلالات التي تواجهه لتقريب وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن

- تسخير كل الوسائل الممكنة والتكنولوجية الحديثة لتحسين الأداء، والعمل الإداري، مع التوسيع في استخدام هذه التقنيات خدمة لأهداف إجراءات التبسيط الإداري، وذلك لتحقيق السرعة والدقة والجودة في الإنجاز.

- توسيع بوابات الانترنت واعتماد معلومات ذات قيمة إضافية تتماشى مع تطلعات المواطن والإدارة.

- وضع آليات إدارية إلكترونية أي تطبيقات وبرامج تساعد المواطن على المراقبة وابداء الرأي والمساءلة الإدارة دون الخوف من شيء.

- استعمال التقنيات الحديثة من الرسائل القصيرة عبر الهواتف النقالة لإيصال المعلومات او تبليغ المواطن بموعد تسلم الوثائق المنجزة دون عناء الذهاب والإياب.

- ادراج برامج تكوينية دورية للموظفين لتدريبهم على كل جهاز حديث او برنامج حتى يستعمل بشكل أفضل.

- فتح فضاء رقمي منفتح على كل الإدارات الحيوية لتبادل المعلومات دون عناء تنقل المواطن بين الإدارات والمصالح لجمع الوثائق الإدارية.

- استعجال استكمال رقمنة القطاعات الحيوية التي يكثر عليها الطلب من المواطن.

- الشفافية العملية في تقديم الخدمة للمواطن، حتى لا يضطر إلى سلك طرق أخرى (مظاهر الفساد) لتحصيل حاجياته.

- الشفافية المالية وهي تقديم معطيات ومعلومات حقيقية عما تحتاجه الأجهزة الإدارية لتحقيق الجودة في النشاط الإداري، حتى تتمكن الجهات المختصة من تقدير حجم الدعم المالي والمادي لتجهيزها وتمويلها بميزانية خاصة لعصرنة هذه الإدارات وتحقيق التنمية المستدامة لها.<sup>1</sup>
- الاعتماد على التقنيات والبرامج التكنولوجية الحديثة المحلية لتشجيع التنمية المحلية والعقول الجزائرية على الأجنبية، مما يوفر على الدولة المال ويدعم الابتكار الوطني.
- تخصيص جزء من الميزانية لتطوير الجهاز الإداري وتكوين الموظفين العموميين.
- تشجيع التكوين المتخصص للموظفين ببعثات إلى خارج الوطن إذا اقتضت الضرورة.
- عصرنة مناهج الإدارة وتعميم استعمال الاعلام الآلي.<sup>2</sup>
- استبدال نظام الأرشف وجمع الوثائق بنظام تخزين المعلومات و الرقمنة الإلكترونية والذي يوفر على خزينة الدولة نسبة مهمة من الانفاق المالي.
- عقد شراكات تكوينية للموظفين الإداريين مع المعاهد والجامعات والمدارس التكوينية الوطنية للتعليم والتكوين في الاعلام الآلي والبرمجة.<sup>3</sup>
- إقامة برامج الحماية البيومترية للوثائق الإدارية، وإطلاق برامج التنمية الاجتماعية عن طريق بوابات الانترنت لتسهيل التواصل بين الإدارة و المواطن و تقادي الاكتظاظ.
- تخصيص تحفيزات مادية من ميزانيات الإدارة لدعم الوضع المادي للموظف وإعادة النظر في نظام الأجور وتحسين القدرة المعيشية للموظف العمومي. وتقادي ظاهرة الفساد الإداري والمالي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة لتحسين أداء الجهاز الحكومي، المرجع السابق، ص 71.

<sup>2</sup> فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص 314.

<sup>3</sup> باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة في الجزائر، المرجع السابق، ص 326-328.

<sup>4</sup> خريش عبد القادر، مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد 22، المجلد 2، الجزائر، 2015/03/15، ص 29.

الفرع الرابع: الحلول المقترحة فيما يخص الجانب البشري.

في إطار تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة يجب الاهتمام بالجانب البشري الذي يشكل طرفي العلاقة الحقيقيين والأساسيين ومن بين الاقتراحات الممكنة لتقريب الموظف والمواطن نذكر ما يلي: إعادة استقطاب المواطن عن طريق عصرنة الإدارة العمومية وجعلها على مقاييس القطاع الخاص. وحث الموظفين على التحلي بأخلاقيات المهنة في التعامل مع المواطن لإعادة كسب ثقته.

- حث المواطن على القيام بدوره الرقابي لتحسين أداء الإدارة العمومية ومشاركته في طرح كل التدابير التي من شأنها أن تحقق رضاه في الخدمة العمومية.
- الزام الموظف العمومي بأداء عمله على احسن وجه و الالتزام بمواعيد العمل و التعامل بجدية مع كل تقصير اثناء العمل.
- اعداد موظفين خاصين بالاستقبال وتقديم المعلومات والارشادات والتوجيهات يكونون مكونين ومهيئين نفسيا وعمليا لهذا النوع من العمل.
- حث المواطن على التبليغ والتصريح بكل تجاوز للسلطة او مظهر من مظاهر الفساد.
- تحفيز الموظف معنويا بالإطراء والتكريم لتقييم وتثمين جهوده المبذولة حتى يشعر بالرضا والتقدير من قبل المسؤولين عن عمله.
- تثمين الموارد البشرية بترقية الوظيفة العمومية، وتطوير الدوري للكفاءات.<sup>1</sup>
- مراعاة ظروف الموظف الاجتماعية ومحاولة استيعابها وتكييف دوام العمل الإداري مع ما يتلاءم معها.
- ضبط وتشديد شروط التوظيف بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تحقيق مبدأ الجدارة في تقلد الوظائف العليا في الإدارات العمومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص 314

<sup>2</sup> شرشور كريمة، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، المرجع السابق، ص 77.

- حث الموظف والمواطن على التعامل باحترام والتحلي بالإنسانية في معاملتهما وفتح سبل التواصل بينهما.<sup>1</sup>
- تشجيع توظيف العقول والكفاءات والكوادر الوطنية في مجال البرمجة والاعلام الآلي.

---

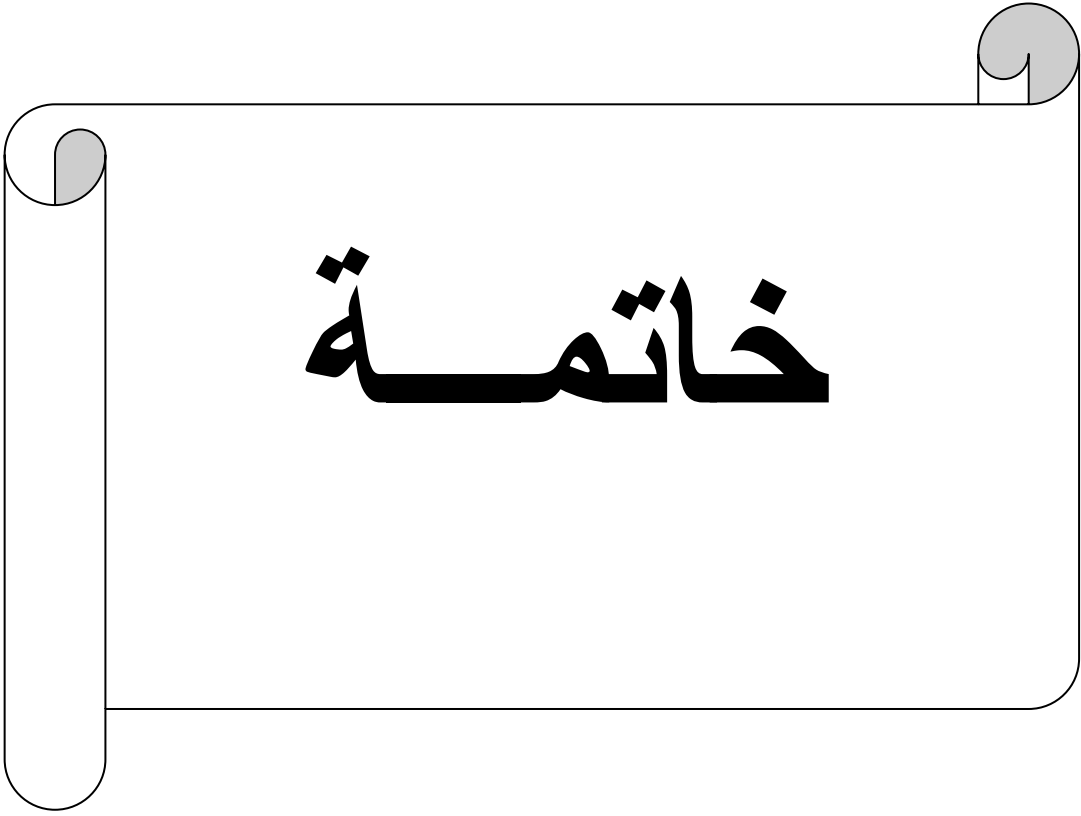
<sup>1</sup>باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة الجزائرية، المرجع السابق، ص 326.

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد سخر المشرع الجزائري جملة من الآليات رغبة منه في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ولقد قسمنا هذه الآليات الى تقليدية مثل اصلاح القضاء الإداري وانشاء المحاكم الإدارية للاستئناف، وكذلك الإصلاح الإداري عن طريق تفويض المرفق العام واستحداث المرصد الوطني للمرفق العام والمديرية العامة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري، بالإضافة إلى تفعيل مبادئ الإدارة العمومية من مساواة وحياد الإدارة ومبدأ الشرعية في الاعمال والشفافية وما تحمله هذه المبادئ من تكريس لدولة القانون والعدالة الاجتماعية. اما الآليات الحديثة والتي يمكن اعتبارها أساس التغيير الذي سيطور من هذه العلاقة. فالاعتماد على عصنة الإدارة العمومية ومحاربة البيروقراطية بإدخال مختلف الوسائل والأجهزة الذكية والبرامج والتطبيقات الحديثة للإدارة الالكترونية تجعل من الإدارة أكثر شفافية ووضوح امام المواطن.

ان تطبيق فلسفة الحكم الراشد عن طريق ترشيد الإدارة العمومية ومحاربة السلوكيات السلبية التي خلفتها البيروقراطية وبروز حكومة ذكية مسؤولة عن تحقيق الصالح العام واشراك المواطن في مختلف القرارات الهامة التي تتصل بأمر حياته وجعله عنصرا فاعلا في اتخاذ هذه القرارات عن طريق الديمقراطية التشاركية التي تعطي المواطن حق تسير شؤونه العمومية وتجعله قريبا من الادارة التي تصدر اللوائح والتنظيمات وفق هذه المشاركة.

ان إعادة بعث هيئة وسيط الجمهورية من الآليات العملية التي تفتح الوصال بين الإدارة والمواطن في حل المشكلات القائم بينه وبين الإدارات العمومية والتي ترفع الى رئاسة الجمهورية مباشرة تعتبر خطوة أساسية ومهمة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. غير ان مجمل هذه الآليات تعترضها صعوبات عملية تمس مختلف الجوانب المحيطة بهذه العلاقة قانونيا وتقنيا وماليا بشريا ووظيفيا. حاولنا طرح جملة من الاقتراحات لحلها ويبقى ببذل الجهد من الطرفين الإدارة والمواطن هو أساس التوازن في هذه العلاقة كي ترقى إلى مستوى أفضل.



خاتمة

## الخاتمة

نستخلص من خلال دراستنا الى أن من أحد الأسباب الأساسية في عدم استقرار العلاقة بين الإدارة والمواطن هو التصور الخاطئ الذي نشأ بين الطرفين حيث أن الإدارة تنظر إلى المواطن على انه محكوم والمواطن ينظر إلى الإدارة على أنها سلطة تعسفية تكبح حاجياته وحرياته غير أن هذا المفهوم خاطئ بحيث لم يعد يتلاءم مع عصرنا هذا. خاصة مع تطور مفهوم الديمقراطية المتزايد. حيث أصبح المواطن يساهم في تشكيل القرارات السياسية الكبرى وأصبحت الإدارة الحاكمة تدعوه إلى المشاركة في إدارة الشؤون المحلية. وذلك من خلال النصوص القانونية التي استحدثتها الدولة لتحتة على القيام بدوره كمراقب على أعمال الإدارة ومشارك في تسيير الشأن العام وهو ما يعرف بالديمقراطية التشاركية ضمن مصطلح المواطنة الفعالة، وتحفيز المجتمع المدني على نشر ثقافة القيم الأساسية للمسؤولية الوطنية.

ولقد سخرت الدولة مجموعة من الإصلاحات القضائية والإدارية، وإنشاء هيئات تضمن التواصل بينها وبين المواطن لبناء دولة القانون والتأكيد على شفافية الإدارة وحيادها.

ومنه نتوصل إلى النتائج التالية:

- إن النصوص القانونية التي أصدرتها الدولة الجزائرية خاصة التعديل الدستوري 2020 الذي نص صراحة على أن الإدارة في خدمة المواطن وإعادة بعث هيئة وسيط الجمهورية كهمزة وصل بين الإدارة والمواطن.
- تفعيل المرسوم الرئاسي 131/88 المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن.
- إن تبني الجزائر للازدواجية القضائية تمنح ضمانات للمواطن في حفظ حقه بجل النزاعات والرقابة على مدى شرعية القرارات الإدارية و ذلك عن طريق القضاء الاداري.
- إن تبني الجزائر للإدارة الالكترونية والسعي نحو رقمنة قطاعاتها تعتبر خطوة هامة لصنع بيئة رقمية فعالة وضرورية لعصرنة الإدارة مما ينتج عنه تبسيط للإجراءات الإدارية والتخفيف من عبئها على المواطن.


## الخاتمة

ورغم ذلك إلا أن النظام القانوني لا يزال يحتاج إلى جعلها أكثر تخصص ودقة فيما يخص تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن وجعله بعيدا عن الأهواء السياسية.

وعلى هذا الأساس نقترح مجموعة من المقترحات التي نرى أنها ستعزز العلاقة التي تربط الإدارة بالمواطن:

- تطوير المنظومة القانونية بما يتلاءم مع التطور الاجتماعي والتكنولوجي.
- تعزيز مبدأ الشفافية في جميع مستويات الإدارة ومحاربة مظاهر البيروقراطية والفساد.
- تعزيز مفهوم المواطنة باعتباره أساسا في بناء المجتمع والتعبير عن العلاقة الايجابية بين المواطن والإدارة.
- تفعيل دور المجتمع المدني في الحياة السياسية لما لدوره من أهمية لتحقيق الديمقراطية التشاركية.
- تطبيق سياسات الإصلاح الإداري والقضائي في الدولة والعمل على تطويرها.
- تحسين وتوسيع أكثر لعملية الرقمنة وإدراج مناهج لكيفية استعمالها للموظفين.
- توفير وسائل ذات جودة لتجهيز الهياكل الإدارية وتخصيص ميزانية من خزينة الدولة موجهة لتحديث الإدارة العمومية.
- إعداد برامج تكوينية وتدريبية مستمرة ودورية للموظفين لتكوين الكوادر الإدارية.
- تعزيز آلية الرد السريع من قبل الإدارة على استفسارات و شكاوي المواطنين عبر مختلف وسائل الاتصال الحديثة.
- تشجيع سياسة المواطن الشريك من خلال تنظيم فعاليات وورش عمل تشاركية للمواطنين في عملية صنع القرار وتطوير تسيير الشؤون العمومية.
- تفعيل الهيئات الرقابية الداخلية والخارجية على أعمال الإدارة
- تنمية مفهوم شرف الخدمة لدى الموظفين العموميين كقاعدة أساسية للعمل الإداري ضمن مبادئ أخلاقيات المهنة.





# المصادر و المراجع

## قائمة المراجع

### I. المصادر

#### أولاً: النصوص القانونية

##### 1- الدساتير:

- دستور 1963 المؤرخ في 8 ديسمبر 1963 ، الجريدة الرسمية رقم 64.

- دستور 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 ، الجريدة الرسمية رقم 61

- دستور 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989، الجريدة الرسمية رقم 09.

دستور 1996 المؤرخ في 8 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية رقم 76.

-التعديل الدستور لسنة 2016 الموافق لـ 07 مارس 2016، الجريدة الرسمية، العدد 14.

-التعديل الدستوري 2020 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ،الجريدة الرسمية ،العدد 82.

##### 2- النصوص التشريعية:

-قانون البلدية 11 - 10 المؤرخ في 3 جوان الجريدة الرسمية العدد 37.

-قانون الولاية رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 الجريدة الرسمية العدد 12.

-القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة

الرسمية العدد 46.

-قانون رقم 08-09 المؤرخ في 25 فبراير 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية و

الإدارية، الجريدة الرسمية عدد 21، الصادرة في 23 أبريل 2008 المعدل و المتم.

##### 3-المراسيم:

-المرسوم رقم 131/88 الجريدة الرسمية ،العدد 27 المؤرخة في 6 يوليو سنة 1988.

### II. المراجع:

#### الكتب:

1-أزروال يوسف الحكم الراشد في الجزائر، الأسس النظرية وأدوات تجسيده، مكتبة الوفاء

القانونية ، الاسكندرية، 2016

2-بابارة عبد الرحمن، شرح قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الطبعة 2، منشورات

بغدادبي، الجزائر، 2009.

## قائمة المراجع

- 3- بن دعاس سهام، نظرية المرفق العام و المؤسسات العمومية ، دار الهدى، الجزائر، جانفي 2023
- 4- دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء الجهاز الحكومي، دراسة تطبيقية، دار الجزائرية ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية ،2015
- 5- رضوان العنبي بن على ، البيروقراطية الإدارية ومسألة التقويم التنظيمي ،دار الجزائرية ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية ،2015.
- 6- روبير بيلو ،المواطن و الدولة ، ترجمة نهاد رضا ،الطبعة الثانية ،منشورات عويدات ، بيروت ،باريس ،1977.
- 7- سرمد عبد الخالق احمد الشاوي، التنظيم القانوني للإدارة الإلكترونية دراسة مقارنة، ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2019.
- 8- فاطمة بن سنوسي، دور التظلم الإداري في حل النزاعات الإدارية في القانون الجزائري، دار مدني، الجزائر، طبعة 2003.
- 9- محمد الصرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، 30 شارع سويتز، الإسكندرية، مصر ،بدون سنة النشر .
- 10- نيكولاس بير جروين و ناثانجاريلز، الحكومة الذكية في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، ترجمة أحمد المغربي، سنة 2014.

### 3-الرسائل والمذكرات الجامعية :

#### أولا: الأطريح

- سليمة غزلان ، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق فرع القانون العام -كلية الحقوق جامعة يوسف بن خدة -بن عكنون- الجزائر، 2010/2009.
- مفتاح حرشاو، البيروقراطية وإشكالية ترقية الخدمة العمومية في الجزائر (1999-2015)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص

## قائمة المراجع

التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية،  
قسم التنظيم السياسي والإداري، سنة 2019-2020

### ثانيا: الرسائل

- ساجية بوزينة، الوساطة في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية، مذكرة لنيل شهادة  
الماجستير في القانون، فرع قانون العام، تخصص القانون العام للأعمال، جامعة عبد  
الرحمن ميرة، بجاية، 2011-2012

### ثالثا: مذكرات الماستر

- حسين حاجي ، علاقة المواطن بالإدارة في التشريع الجزائري ،مذكرة لنيل شهادة  
الماستر، تخصص قانون إداري، جامعة العربي تبسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية،  
قسم الحقوق، تبسة الجزائر، سنة 2020-2022.

- كريمة شرشور ، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية و المواطن في  
الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع قانون العام، تخصص قانون الجماعات المحلية،  
جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية الجزائر، 2017-2018.

- لطيفة بن سودة ، خلاوي أسماء، القواعد المنظمة لعلاقة المرفق العمومي  
بالمرتفقين،جامعة قاصدي مرباح، قسم الحقوق تخصص قانون عام اقتصادي، ورقلة،  
الجزائر، سنة 2022-2023.

- إيمان أنوار مبروكي، حنان رمزي، علاقة المواطن بالإدارة في القانون الجزائري، مذكرة  
لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، الجزائر، 2021-2022.

- مصطفى عبد الفتاح رشاش ،سمية وأولاد سعيد، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون  
الجزائري، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

- حمزة حاكمي، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة، مذكرة لنيل  
شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،تخصص سياسات عامة والتنمية  
جامعة مولاي الطاهر كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية سعيدة، السنة  
الجامعية 2015-2016

## قائمة المراجع

-قادة بن عوفية ، مصطفى بن تومية، النظام القانوني للعلاقة بين الإدارة و المواطن، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون اداري كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر،2018- 2019.

- عبد الحفيظ بوسنينة ، عبد القادر ركابي، حسين شوشان، الوسائل الكفيلة بتنفيذ علاقة الإدارة بالمواطن في النظام السياسي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري، جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي، الجزائر، السنة الجامعية 2020 / 2021.

### ربعا: المقالات

- نادية ضريفي، امال بن جاب الله، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية العلاقة بين الادارة والمواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد12 ، العدد 01 ، لجزائر،مارس 2019.

- نور الدين بوعشبة،عبد القادر خريش، مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ،العدد 22، المجلد الثاني، الجزائر، 1 2015-03-5.

- ليلي حسيني، محمد لبوخ، بيروقراطية الادارة الرشيدة وعلاقتها بالحكم الرشيد في الجزائر،مجلة اكااديمية، العدد الثاني،الجزائر، سنة 2014

- محمد الطيب دهيمي، ترقية حقوق المواطن في مواجهة الإدارة ، المجلد 37، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 02، الجزائر، 2023.

- طواهرية أبو داوود ، عيساوي عيد القادر، الديمقراطية التشاركية و آليات تطبيقها في الجزائر، المجلة الافريقية للدراسات القانونية و السياسية، الجزائر، 2021/06/30.

- عمر فلاق، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر دراسة قانونية للمرسوم 88-131، مجلة الدراسات القانونية ، الجزائر، 2015/06/01.

- حكيم طيبون، هيئة وسيط الجمهورية كآلية بديلة لحماية الحقوق و الحريات، مجلة صوت القانون ،المجلد الثامن، العدد 02، الجزائر، 2022-06-16.

- حبشي لزرق، الاطار الدستوري الجديد للعلاقة بين الإدارة و المواطن وفق التعديل الدستوري الأخير ، مجلة البحوث للحقوق و العلوم السياسية، المجلد08،

## قائمة المراجع

- العدد 03، الجزائر، 2023، تاريخ الارسال 2022/11/14، تاريخ القبول 2023/03/02، تاريخ النشر 2023/04/04.
- عيسى علي، الابعاد الدستورية و القانونية في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، موقع Academia.edu.
- قاسم ميلود، علاقة الإدارة و المواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، دفاثر سياسية و قانونية ، العدد5، الجزائر ،جوان 2011.
- اونيس نادية، الحكومة الذكية كاتجاه حديث لتطوير الخدمات الحكومية الالكترونية، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، سنة 2017.
- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، الجزائر، المجلد 02، 2016.
- باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة في الجزائر، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، السنة 2019.
- عمراني مراد، دور الموظف العام والمواطن في تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، مجلة الباحث القانوني، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، سنة 2020.
- عمران نزيهة ، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات و سبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية ،مجلة الفكر، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- مزياني فريدة ،رشاشي نسيم،الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النصوص القانونية و الواقع العملي مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، المجلد 06، العدد 01،الجزائر، سنة 2019.
- عمار عوابدي، قراءة علمية في الطبيعة القانونية والوظيفية الرقابية لهيئة وسيط الجمهورية في النظام الجزائري، إدارة،الجزائر ، 1-12-1997.
- مصطفى كراجي، قراءات أولية في هيئة وسيط الجمهورية،مجلة إدارة ،الجزائر، 01-12-1996.
- مرية العقون، محمد بركات، تنظيم التظلم الإداري في قانون الإجراءات المدنية والإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،الجزائر، سنة 2017.

## قائمة المراجع

- خلاف فاتح، الوساطة لحل النزاعات الإدارية في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية، مقال المناقش لرسالة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، الجزائر.
- مانع سلمى، الطرق البديلة المستخدمة لحل المنازعات الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- هجيرة أوبعيش، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر، دراسة في بنية المفهوم و واقع التطبيق، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2019-2020.
- مهداوي هند، الحكومة الالكترونية آلية لتحقيق الحكومة الذكية، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي، بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر .
- عبد اللطيف باري، عبد الكريم عشور، الحكومة الالكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 29، 2013.

### خامسا: المحاضرات

- فريدة مزياني، محاضرات الوظيفة العمومية، أقيمت على طالبة السنة الثانية ماستر تخصص قانون إداري، جامعة الحاج لخضر باتنة (1)، كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر، لسنة 2024/2023.

### سادسا: المواقع الالكترونية

- الشروق online

Academia.edu

Echorouk News

www.el.mouradia.dz

- وكالة الانباء الجزائرية، النهار، إنشاء المحاكم الإدارية للاستئناف "ضمانه أساسية لحسن سير العدالة" الموقع الرسمي لوكالة الانباء الجزائرية، عبر الرابط : [aps.dz/ar/algérie](https://aps.dz/ar/algérie)

1126801-2022-06.02-12-30-10

## ملاحق

### تحليل سوسيوولوجي وإحصائي لاستجابات الخدمات الإدارية

الجدول: السن\_ ما رأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة (1)

#### التحليل الإحصائي:

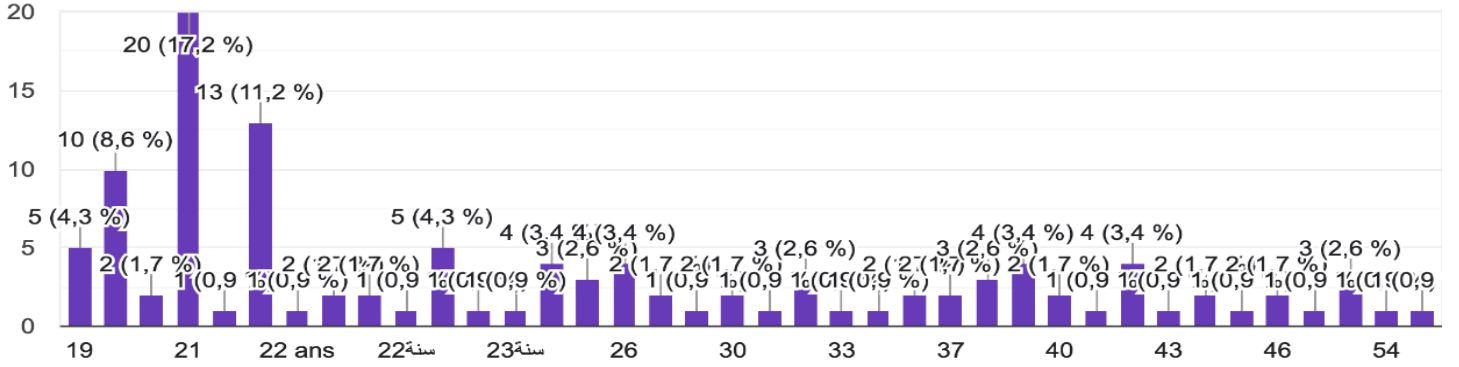
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

#### التحليل السوسيوولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

السن

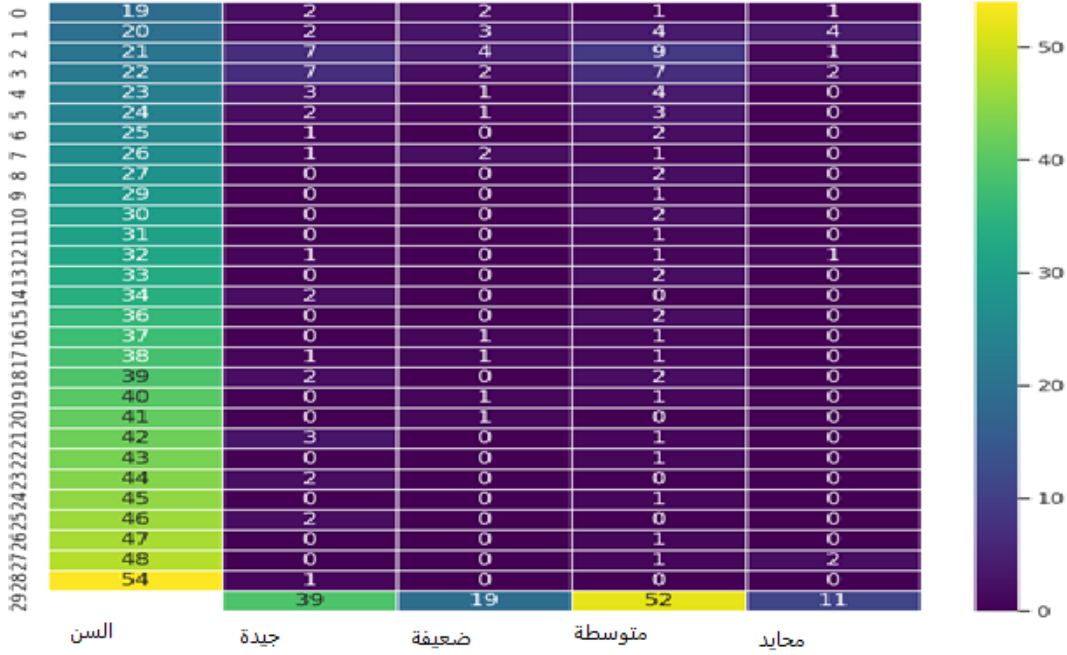
116 réponses





## ملاحق

السن. ما رأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة 1



الجدول: السن\_هل الخدمات الادارية التي تتلقاها مرقمنة

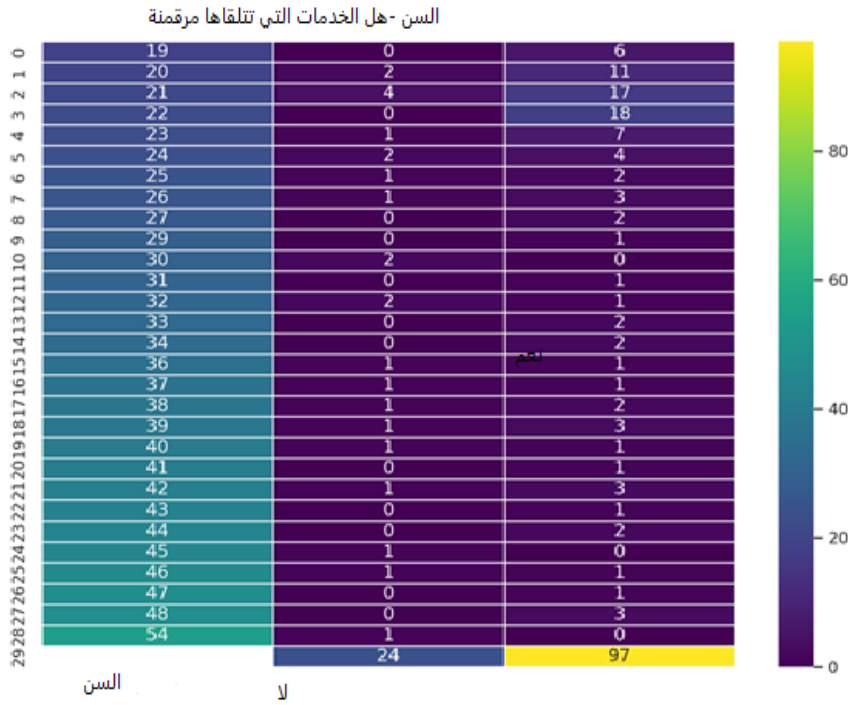
### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق



**الجدول: السن\_ هل إكباباتك المادية تسمح بالتنقل الى الجامعة لمتابعة حالة الوثائق التي تحتاجها**

### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

السن- هل إمكانياتك المادية تسمح بالتنقل إلى الجامعة لمتابعة حالة الوثائق التي تحتاجها



**الجدول:** السن\_ هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بنسبة لك

### التحليل الإحصائي:

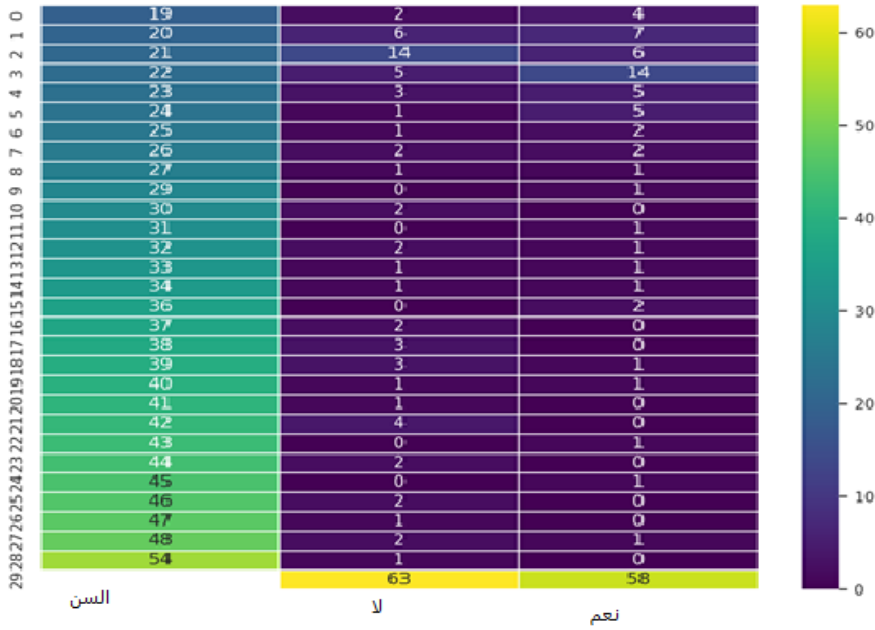
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

السن- هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بالنسبة لك



الجدول: السن\_ في رأيك هل نجحت الجامعة برقمته خدماتها 100%

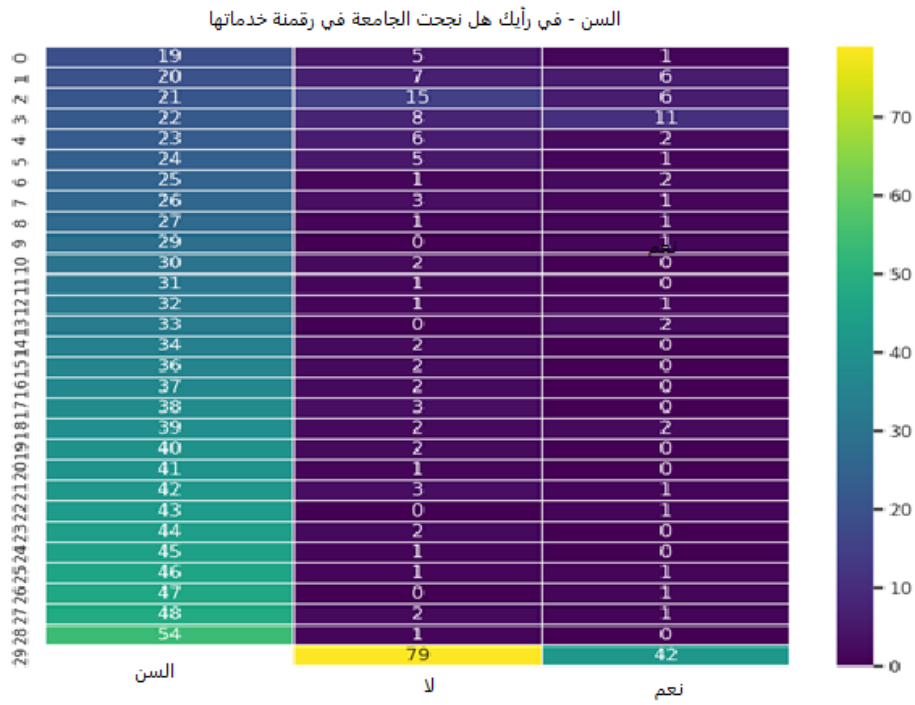
### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق



**الجدول: السن\_ هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية المقدمة**

**التحليل الإحصائي:**

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

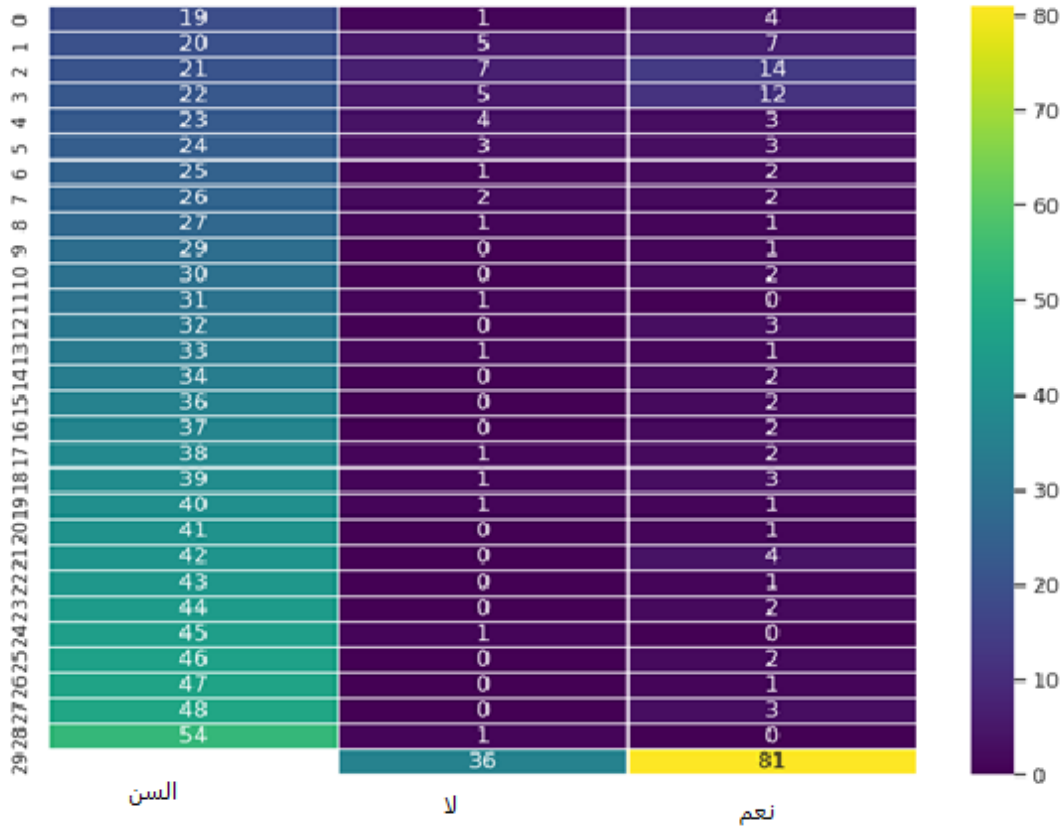
**التحليل السوسولوجي:**

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية.

## ملاحق

تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

السن- هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية المقدمة



الجدول: الجنس\_ مارأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة (1)

### التحليل الإحصائي:

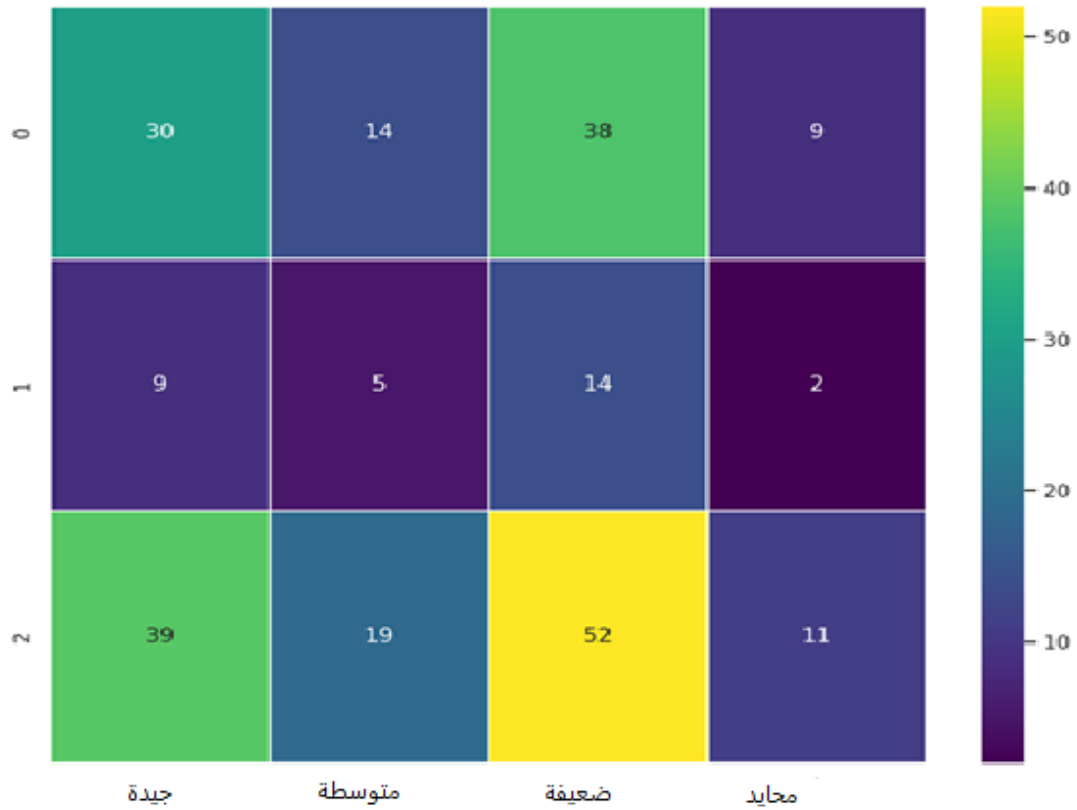
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استناداً إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

الجنس- ما رأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة 1



الجدول: الجنس\_هل الخدمات الادارية التي تتلقاها مرقمنة

### التحليل الإحصائي:

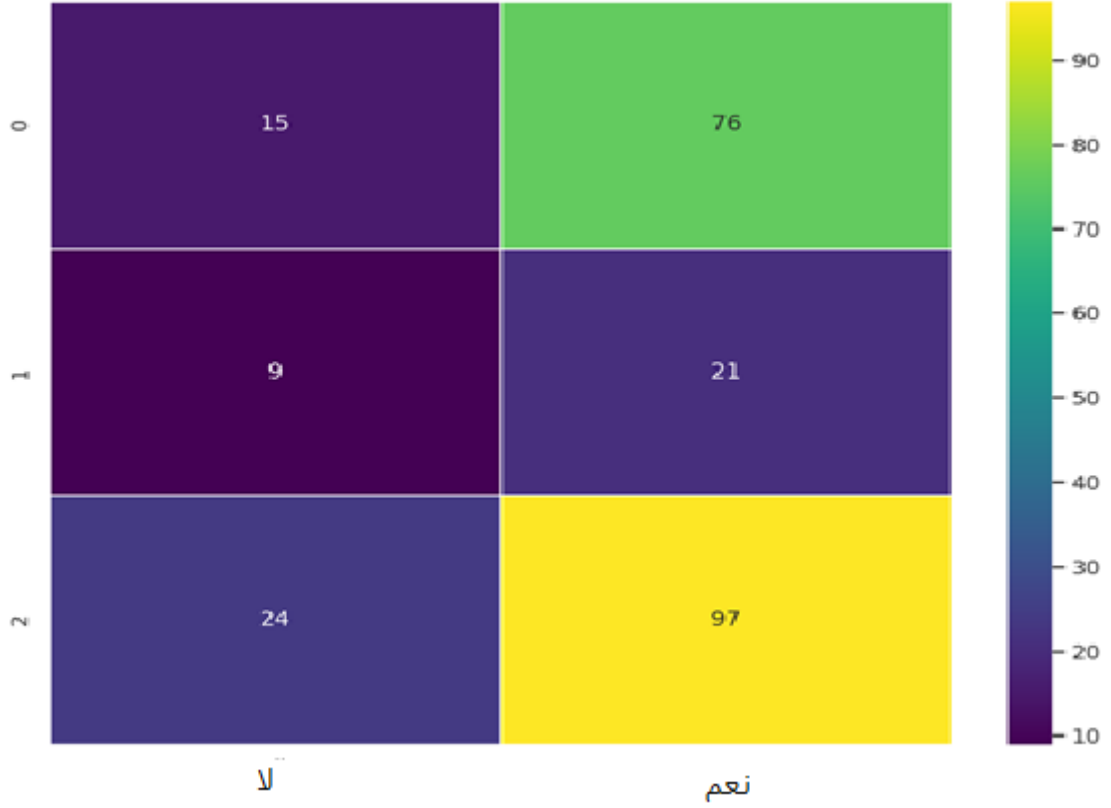
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية.

## ملاحق

تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.  
الجنس- هل الخدمات الإدارية التي تتلقاها مرقمنة



الجدول: الجنس\_ هل إمكانياتك المادية تسمح بالتنقل الى الجامعة لمتابعة حالة الوثائق التي تحتاجها

### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

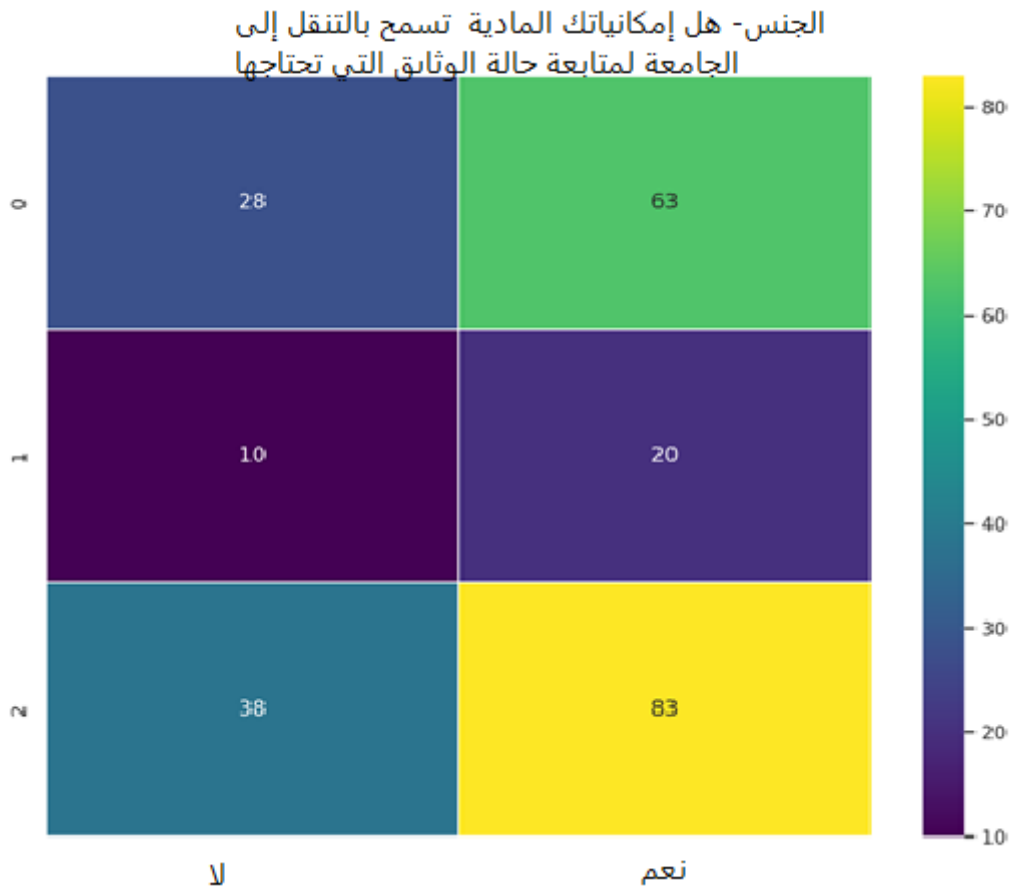
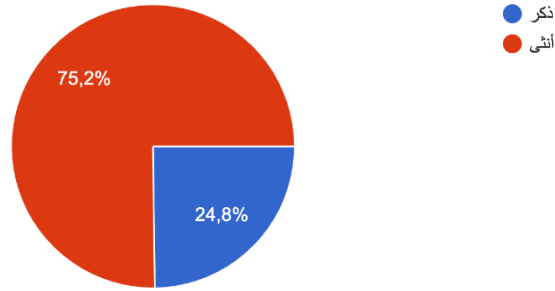
### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استناداً إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.



## ملاحق

الجنس  
121 réponses



**الجدول: الجنس\_ هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بالنسبة لك التحليل الإحصائي:**

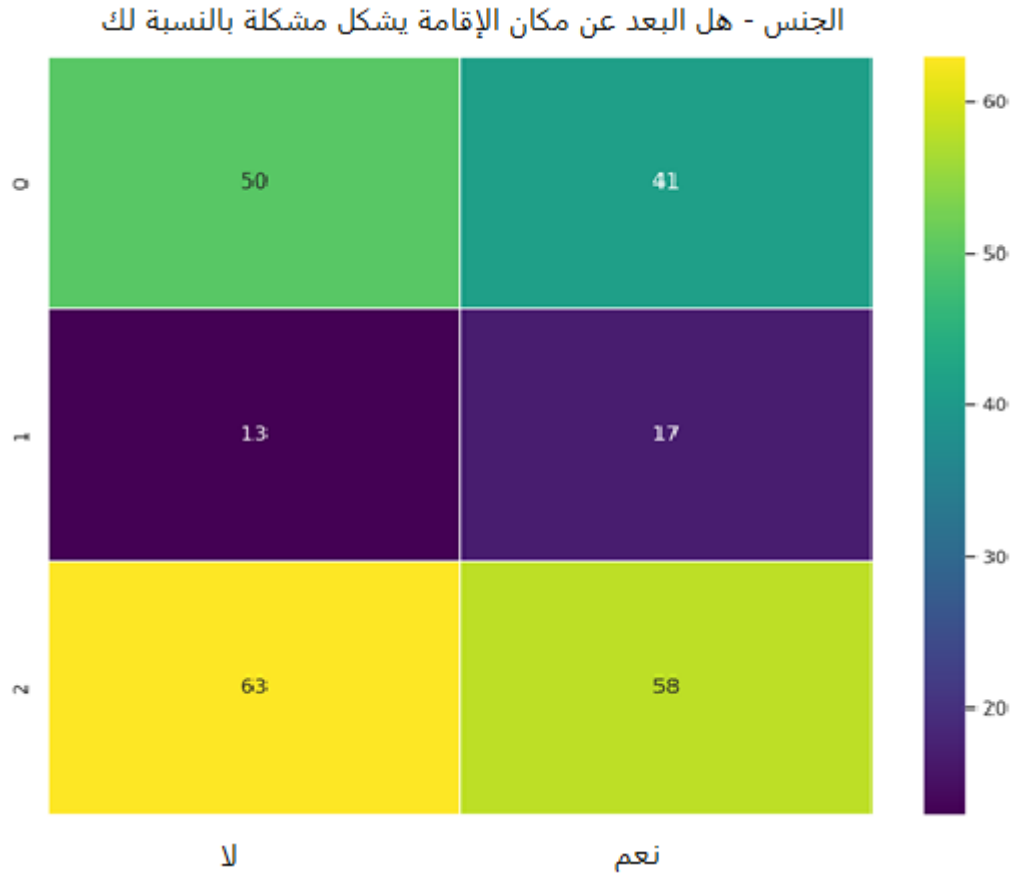
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

**التحليل السوسيولوجي:**

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية.

## ملاحق

تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.



## ملاحق

**الجدول: الجنس\_ في رأيك هل نجحت الجامعة برقمته خدماتها 100%**

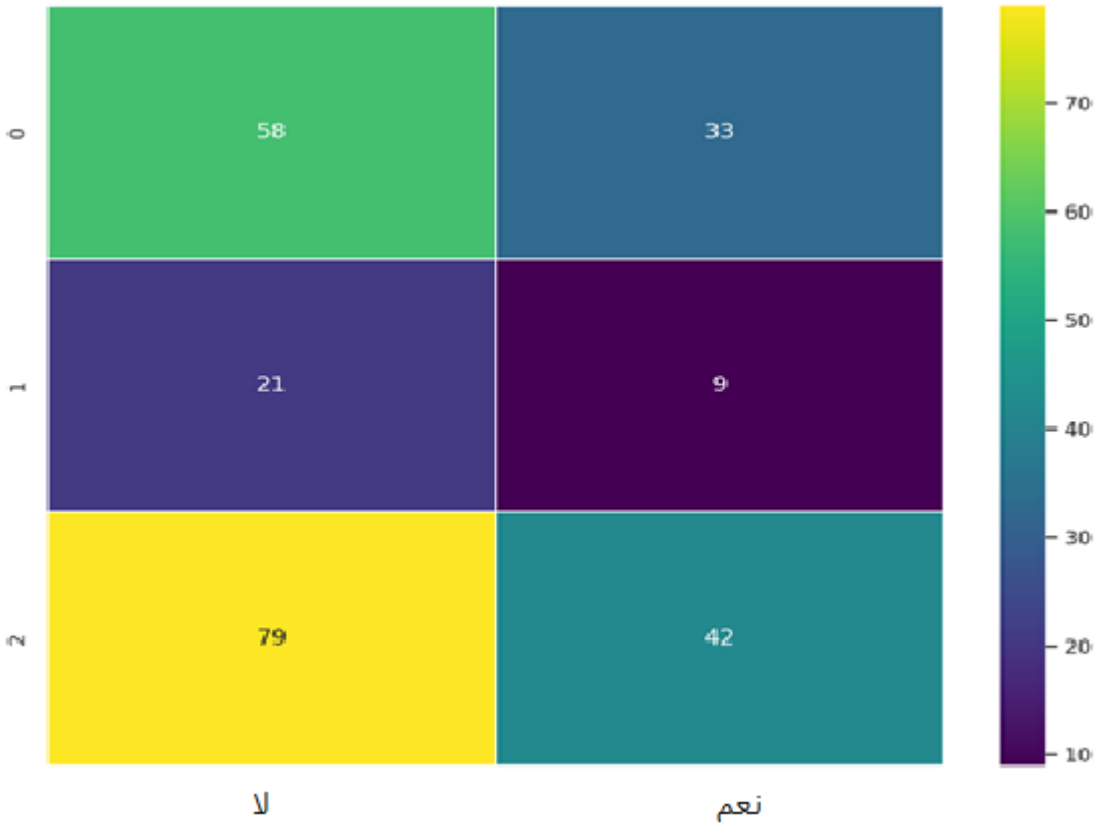
### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

**الجنس- في رأيك هل نجحت الجامعة برقمته خدماتها**



**الجدول: الجنس\_ هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية المقدمة**

### التحليل الإحصائي:

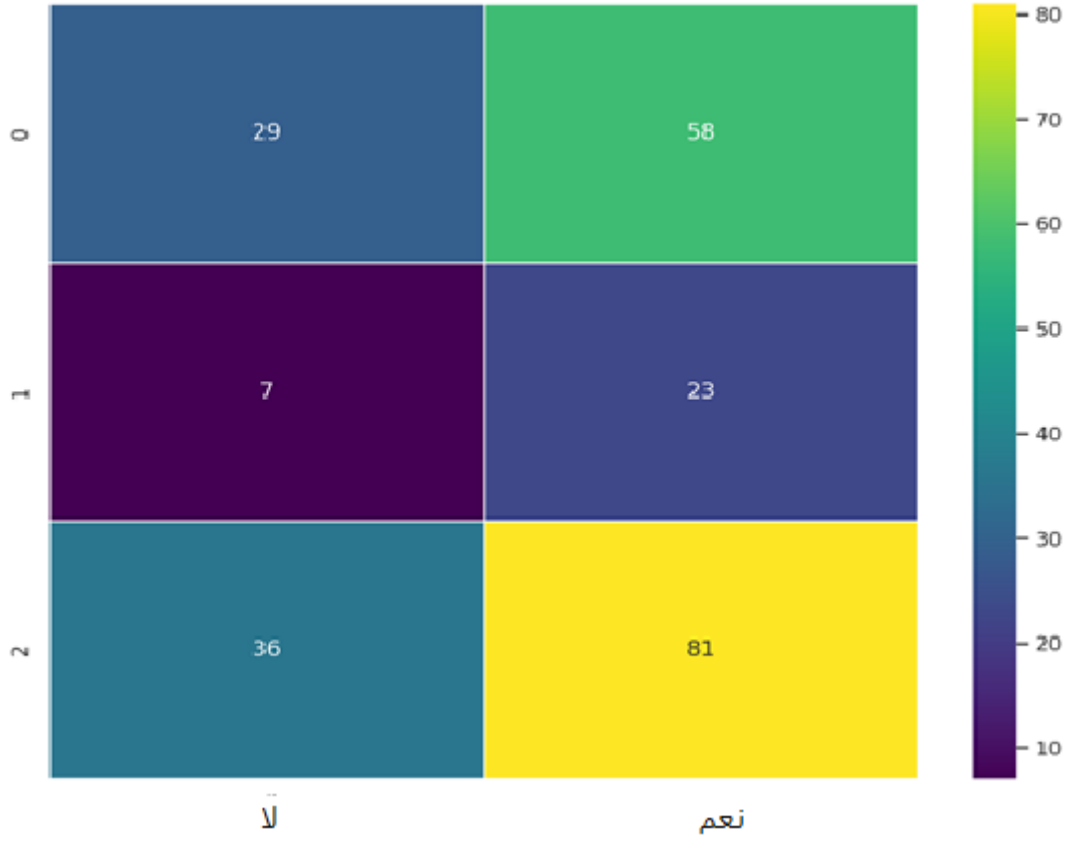
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

الجنس- هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية



### الجدول: المستوى الدراسي \_ مارأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة (1)

#### التحليل الإحصائي:

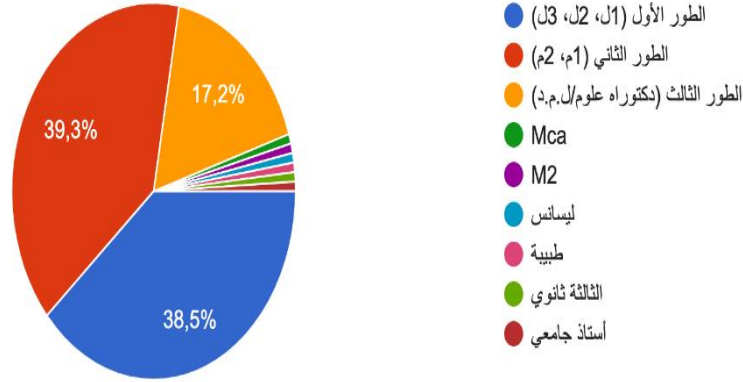
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

#### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

المستوى الدراسي

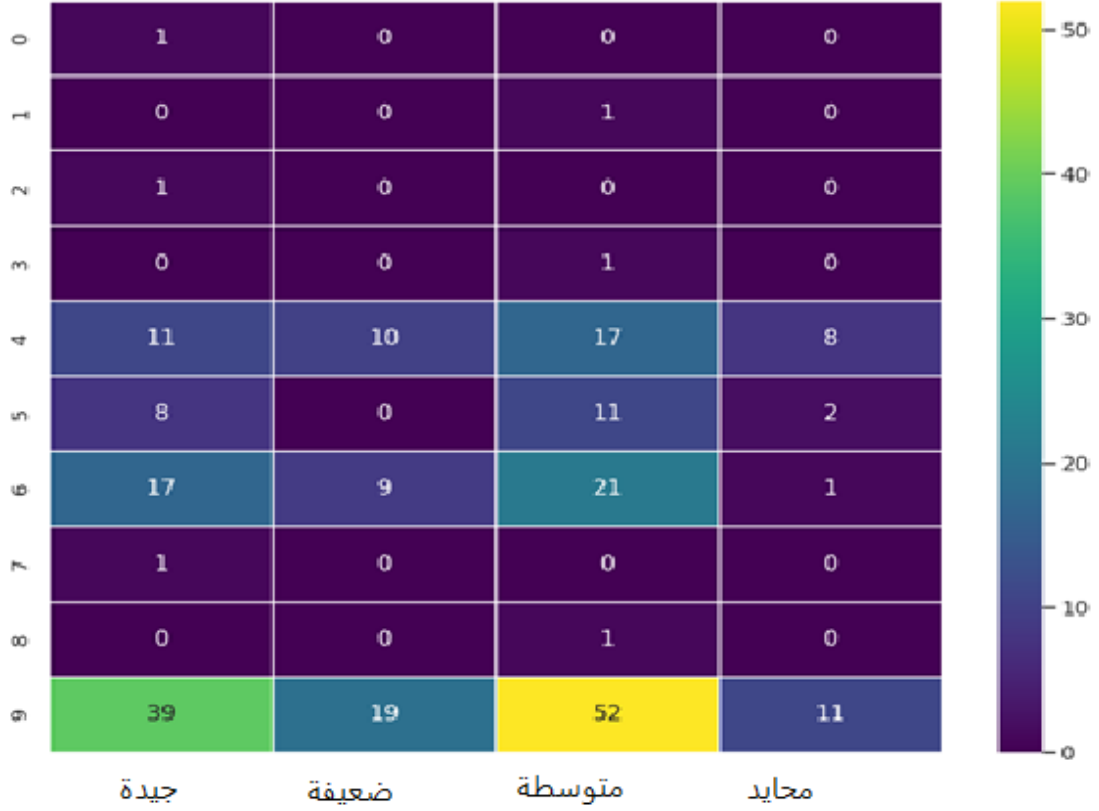
122 réponses



تعتبر الجامعة مركز تكوين الإطارات و الكوادر البشرية لكل بلد لذلك و من خلال الدوائر النسبية التي توضح المستويات العلمية للمبحوثين حيث كانت النسبة الأعلى للمبحوثين كانت النسبة الأعلى للطور الثاني و المتمثل في الماستر 1 و 2 و 39.3% و نليه مباشرة نسبة الطور الأول ليسانس 3.2.1 و هي نسبة 38.5% تليها نسبة الطور الثالث دكتوراه علوم و ل.م.د 17.2% تليها مباشرة نسبة الفئة العاملة بالجامعة منها الأساتذة باختلاف رتبهم و الإداريين و العاملين بالعيادة الصحية بجامعة باتنة 1 و من خلال هذه النسب للمستويات التعليمية التي تبين ان كل المفردات لديها مستويات عالية تؤهلها للعمل بالرقمنة و استخدامها خاصتا اذا توفرت الإمكانيات و المؤهلات للعمل بها و تطويرها .

## ملاحق

المستوى الدراسي - ما رأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة 1



**الجدول:** المستوى الدراسي \_ هل الخدمات الادارية التي تتلقاها مرقمنة

### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

### المستوى الدراسي - هل الخدمات الإدارية التي تتلقاها مرقمنة



**الجدول:** المستوى الدراسي \_ هل إمكانياتك المادية تسمح بالتنقل الى الجامعة لمتابعة حالة الوثائق التي تحتاجها

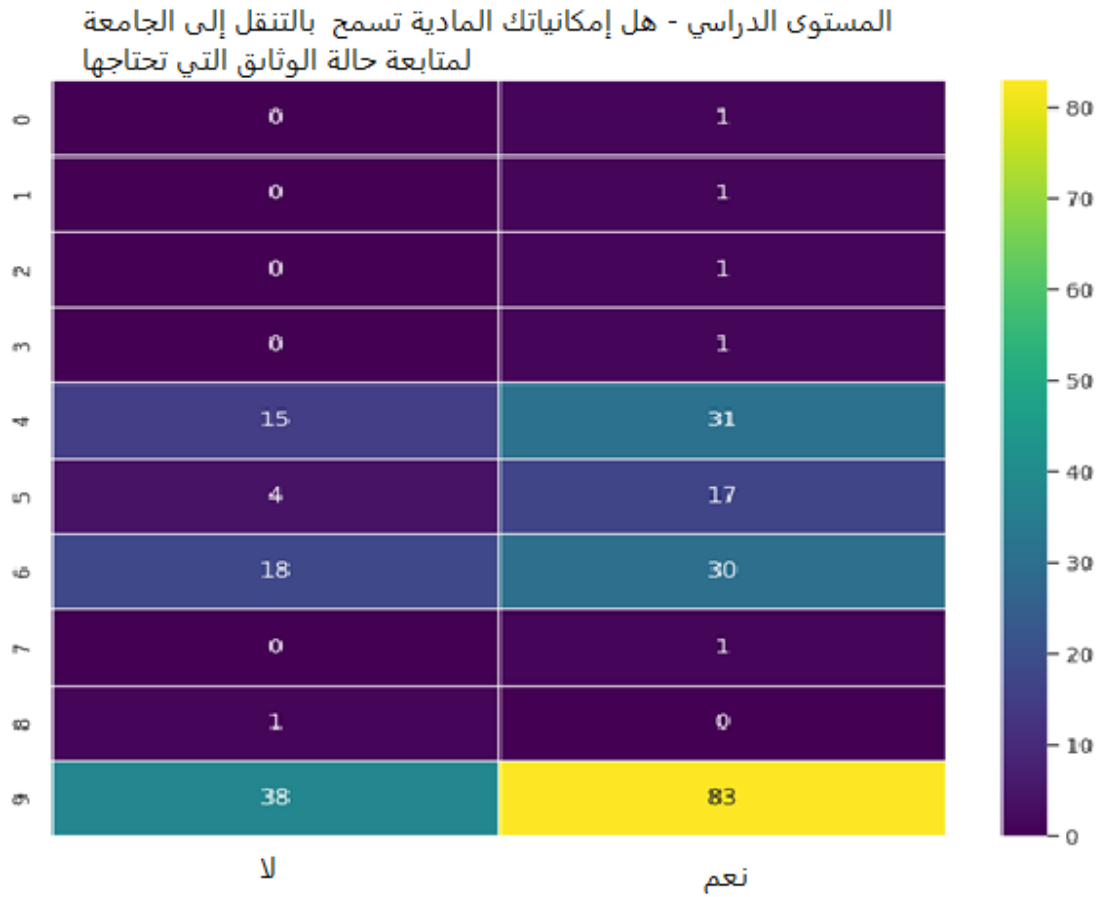
#### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

#### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق



الجدول: المستوى الدراسي\_ هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بالنسبة لك

### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

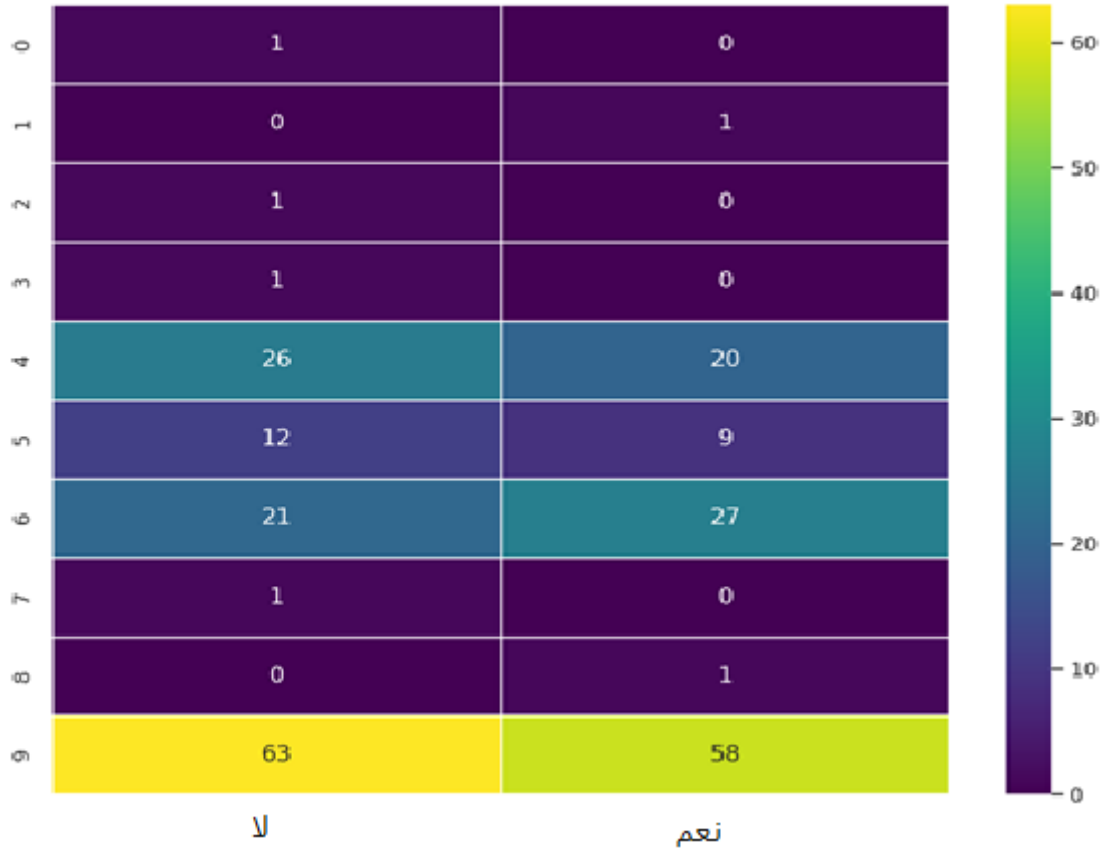
### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.



## ملاحق

المستوى الدراسي - هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بالنسبة لك



الجدول: المستوى الدراسي \_ في رأيك هل نجحت الجامعة برقمته خدماتها 100%

### التحليل الإحصائي:

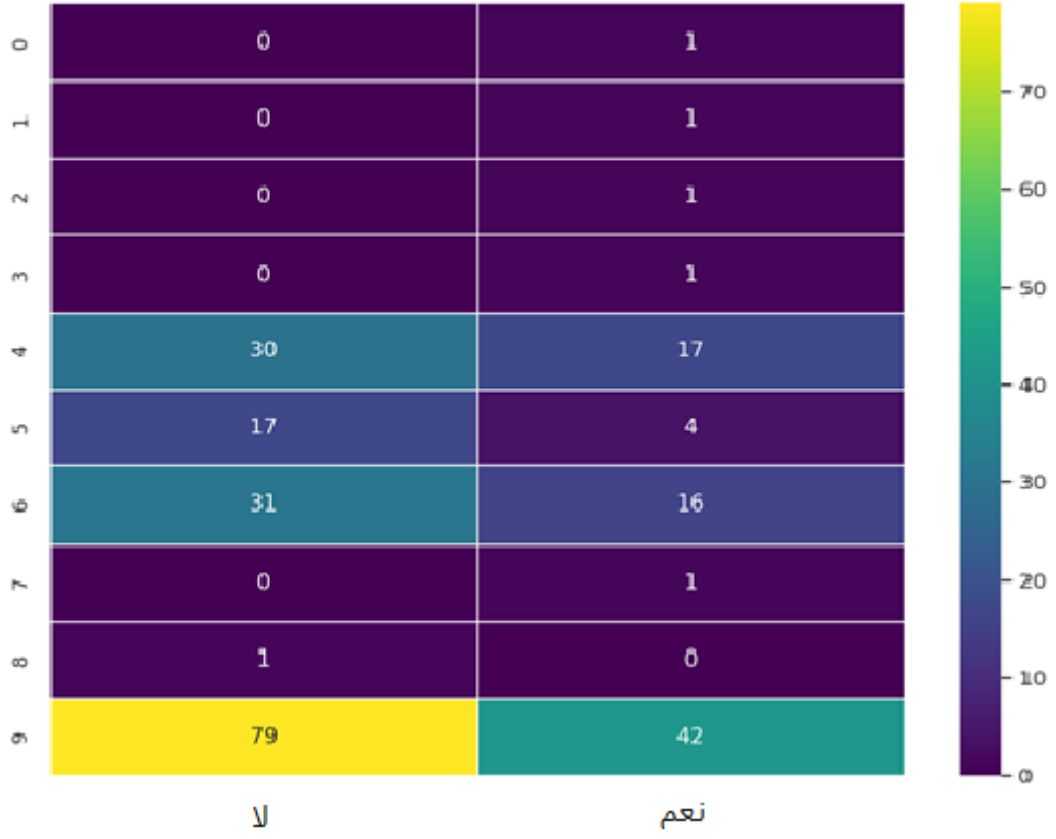
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

### المستوى الدراسي- في رأي هل نجحت الجامعة في رقمنة خدماتها



**الجدول: المستوى الدراسي \_ هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية المقدمة**

#### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

#### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

تعتبر الجامعة مركز تكوين الإطار و الكوادر البشرية لكل بلد لذلك ومن خلال الدوائر النسبية و الجداول التي توضح المستويات التعليمية للمبشرين حيث كانت النسبة الأعلى للطور اثنائي و المتمثل في الماستر 1 و 2 ب 40% تليه مباشرة نسبة الطور الأول ليسانس 1، 2، 3 بنسبة 39، 2% لذلك فنسبة الطالبة هي الغالبة 79، 2% ، تليها نسبة الطور الثالث (دكتوراه علوم و ل م د ) ب 15% ، تليها مباشرة نسبة الفئة العاملة بالجامعة منها الأساتذة باختلاف رتبهم و العاملين بعيادة جامعة باتنة 1 و من خلال هذه النسب للمستويات التعليمية التي تبين أن كل المفردات لديها مستويات عالية تؤهلها للعمل بالرقمنة و استخدامها خاصة اذا توفرت الإمكانيات و المؤهلات للعمل بها و تطويرها .

## ملاحق

المستوى الدراسي- هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية المقدمة



الجدول : الأصول الجغرافية \_ ما رأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة (1)

### التحليل الإحصائي:

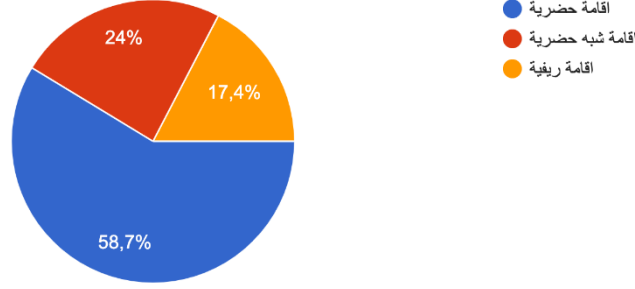
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

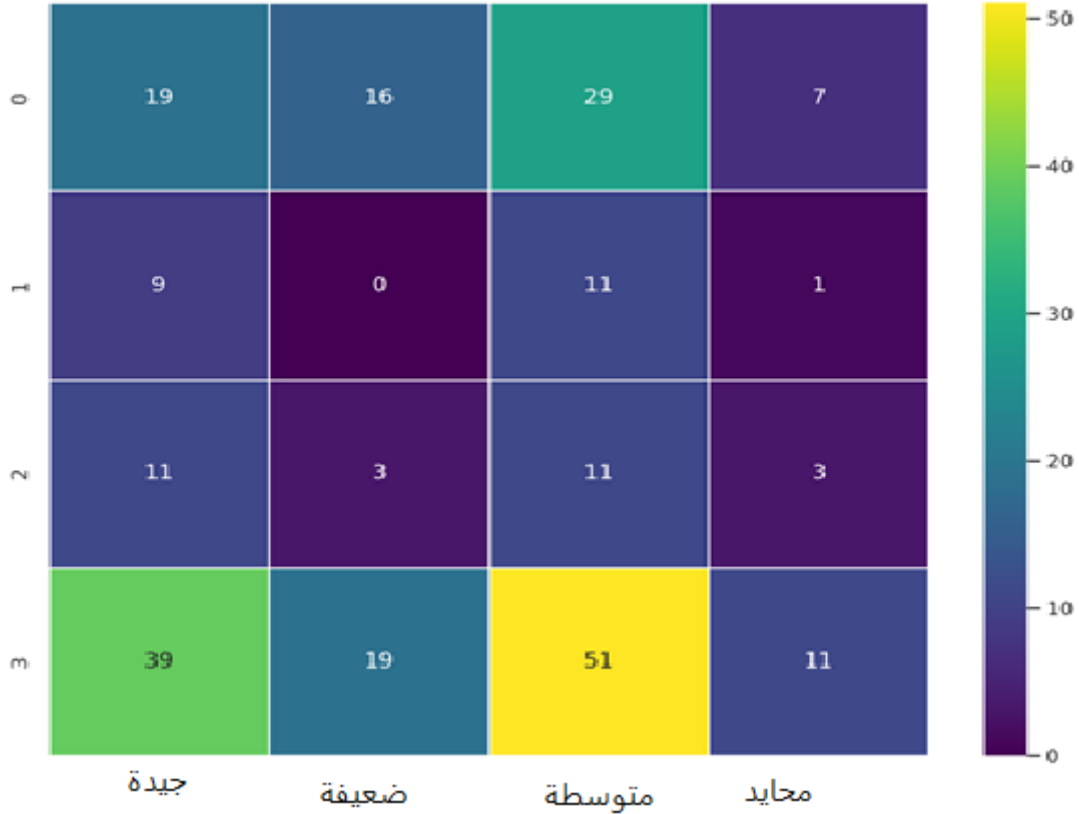
## ملاحق

الاصول الجغرافية  
121 réponses



يتضح من خلال الرسم البياني أعلاه أن أغلب مفردات المجتمع المبحوث الطلبة ، الأساتذة ،اداريين يقيمون في مناطق حضرية بنسبة 58,7%،تليها مباشرة 24% الاقامة في مناطق شبه حضرية و أقل نسبة مثلثتها المفردات المقيمة في المناطق الريفية ، و هذا ما يعكس أن المناطق الحضرية هي مناطق جاذبة لسكان من خلال توفير لخدمات التعليمية و الصحية و الإدارية خاصة في عصر الرقمنة و المعلوماتية .

### الأصول الجغرافية- ما رأيك في الخدمات الإدارية المقدمة من قبل جامعة باتنة 1



الجدول: الاصول الجغرافية \_ هل الخدمات الإدارية التي تتلقاها مرقمنة

### التحليل الإحصائي:

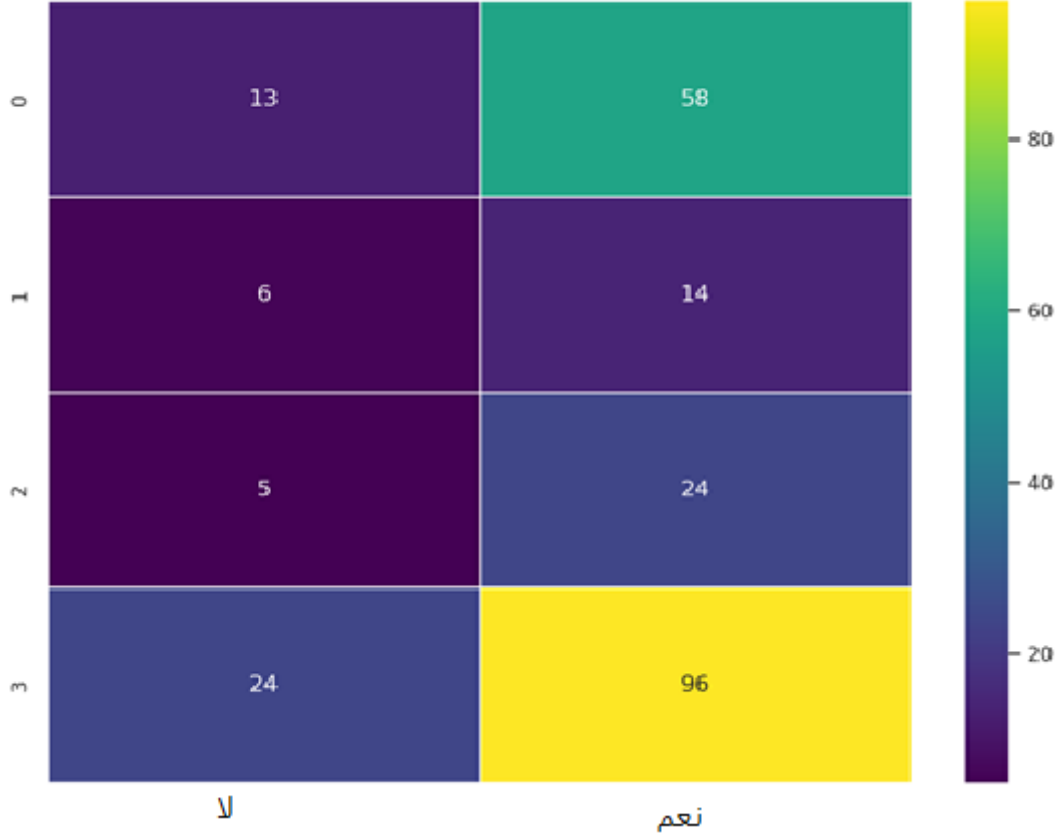
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

## ملاحق

### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

### الأصول الجغرافية - هل الخدمات الإدارية التي تتلقاها مرقمنة



**الجدول:** الاصول الجغرافية\_ هل إمكانياتك المادية تسمح بالتنقل الى الجامعة لمتابعة حالة الوثائق التي تحتاجها

### التحليل الإحصائي:

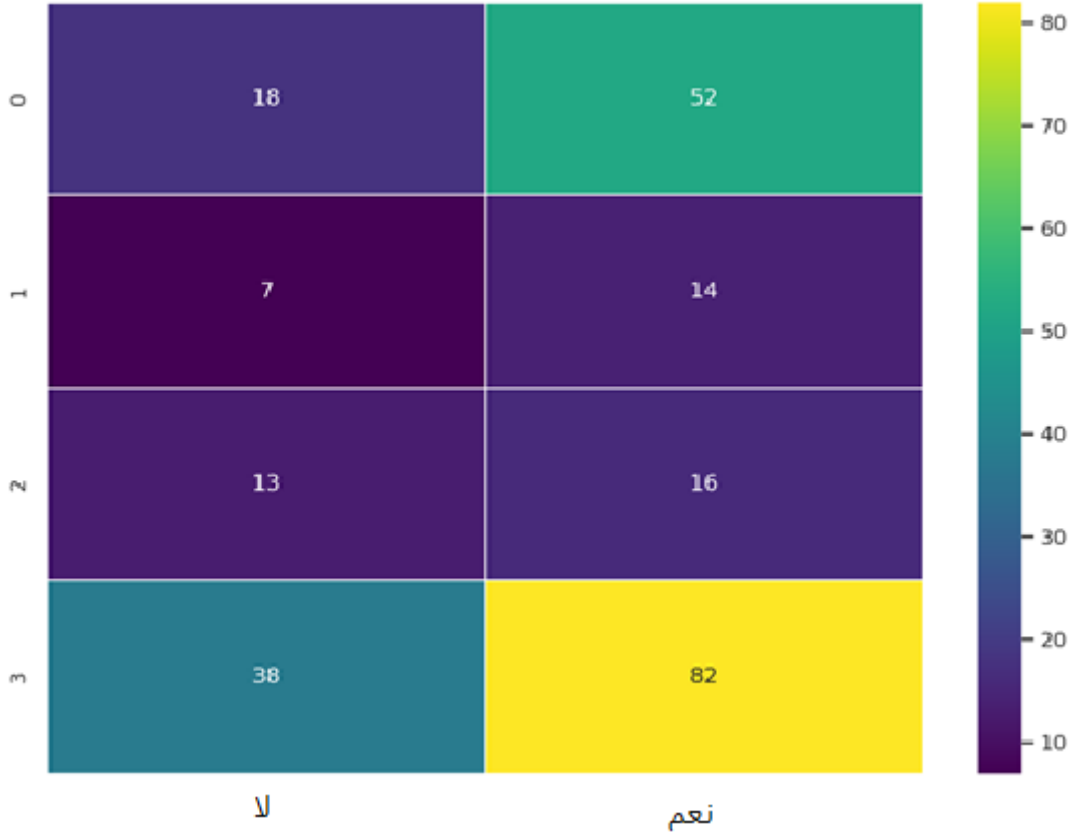
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

الأصول الجغرافية - هل إمكانياتك المادية تسمح بالتنقل إلى الجامعة  
لمتابعة حالة الوثائق التي تحتاجها



الجدول: الاصول الجغرافية \_ هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بالنسبة لك

### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

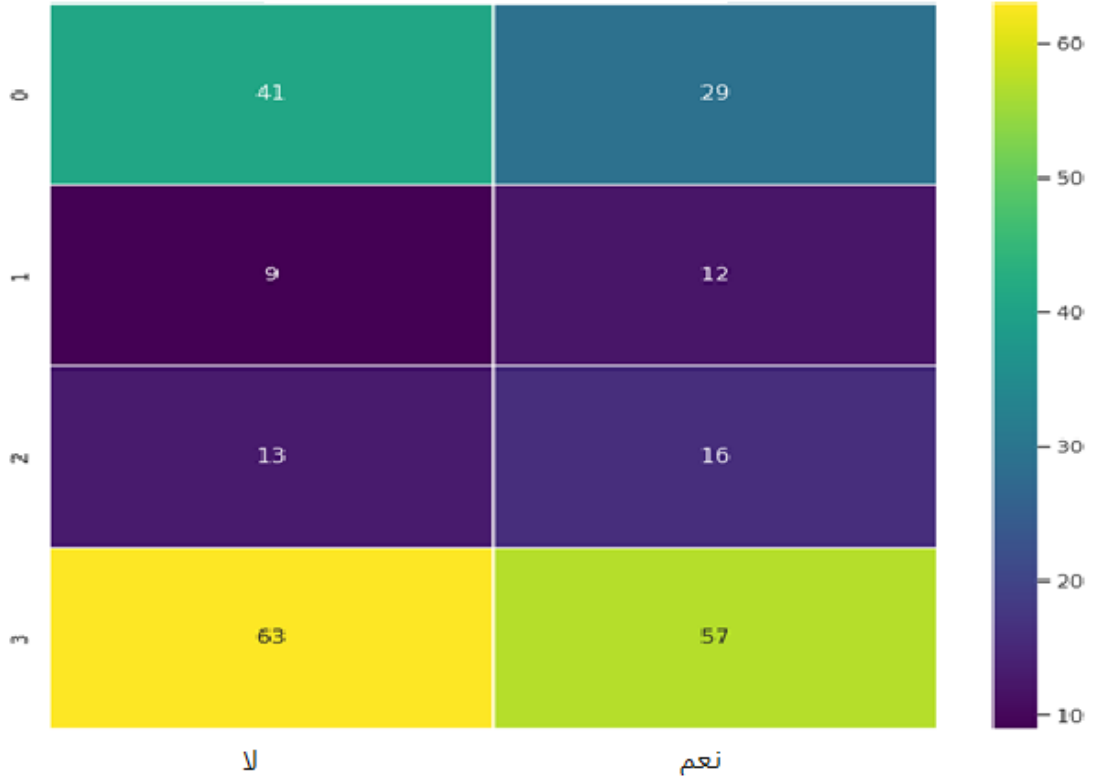
### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للرسم البياني يتضح أن الإجابات متقاربة بين المفردات التي أجابت على البديل بنعم و ذلك بنسبة 57% و المفردات التي أجابت بلا بنسبة 63% حيث أن قرب مقر الإقامة من العمل و الدراسة يعتبر من مؤشرات الاستقرار

## ملاحق

الأصول الجغرافية - هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بالنسبة لك



الجدول: الاصول الجغرافية\_ في رأيك هل نجحت الجامعة برقمته خدماتها 100%

### التحليل الإحصائي:

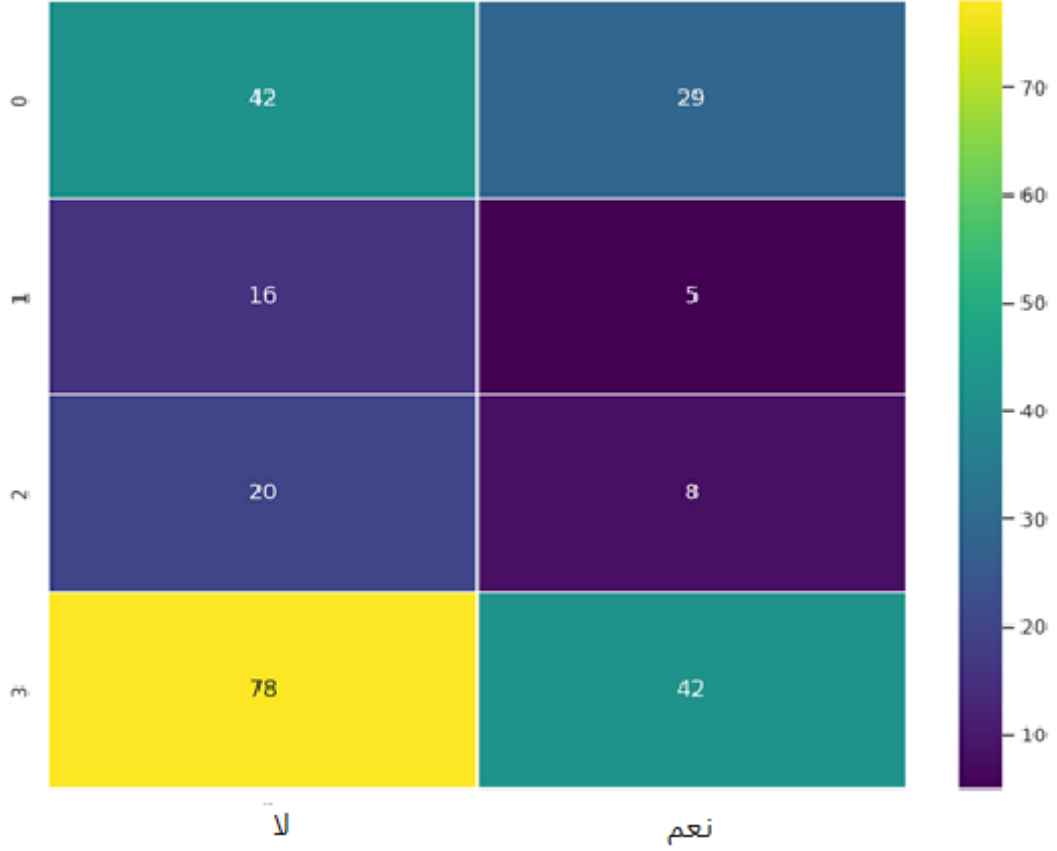
يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

### التحليل السوسيولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.

## ملاحق

الأصول الجغرافية - في رأيك هل نجحت الجامعة برقمته خدماتها



الجدول: الاصول الجغرافية\_ هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية المقدمة

### التحليل الإحصائي:

يظهر هذا الجدول التوزيع الترددي للمتغيرات المدروسة بين مختلف الفئات الديموغرافية. تم تقديم النتائج بشكل يسهل تفسير التباينات والأنماط الموجودة بين الفئات المختلفة.

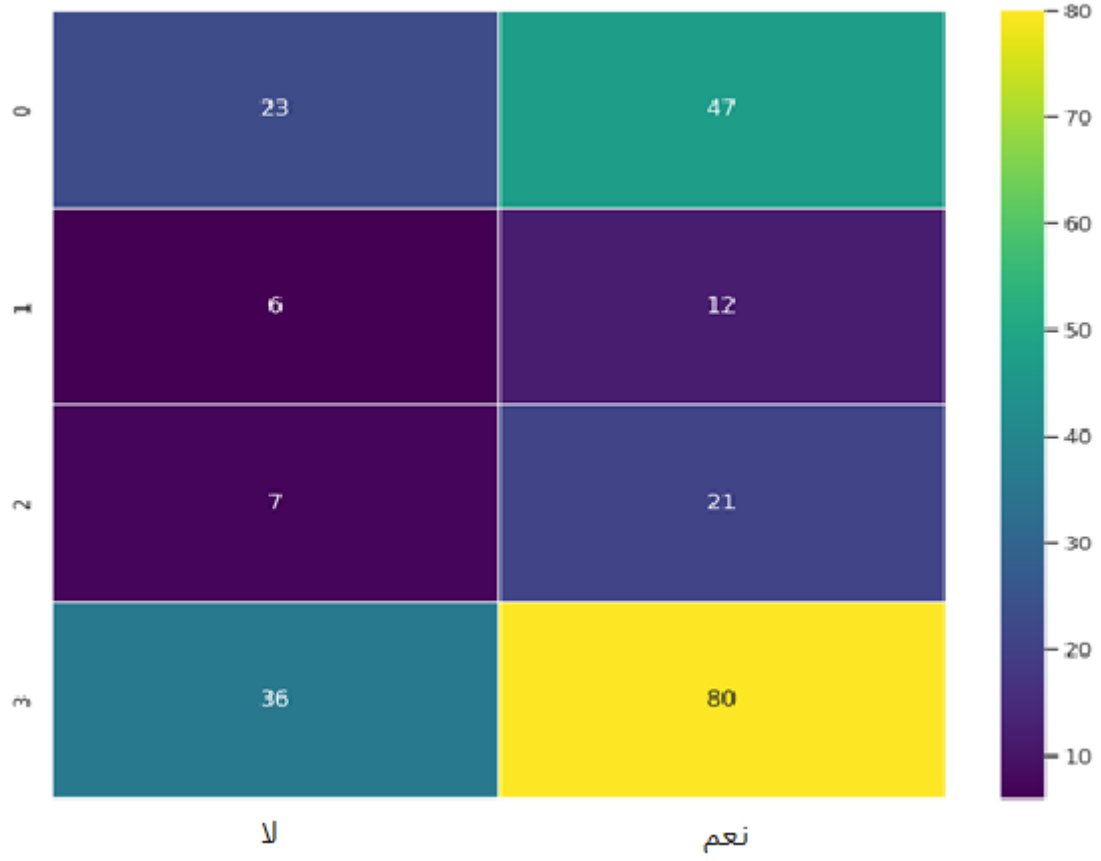
### التحليل السوسولوجي:

يشير التحليل إلى أن هناك تفاوتات ملحوظة في الاستجابات استنادًا إلى المتغيرات الديموغرافية. تعكس هذه الاختلافات الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تقييم الخدمات الإدارية.



## ملاحق

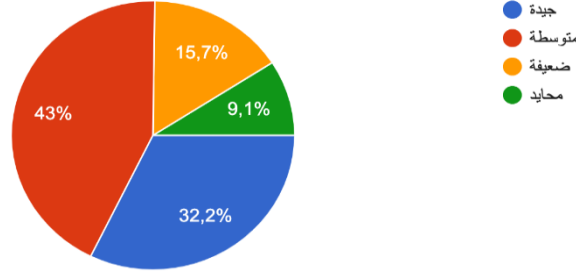
الاصول الجغرافية - هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية



## ملاحق

من  
خلال  
قراءتنا

مارأيك في الخدمات الادارية المقدمة من قبل جامعة باتنة-1  
121 réponses



الإحصائية للرسم البياني فإن المفردات التي أجابت بأن الخدمات الإدارية المقدمة من طرف جامعة باتنة متوسطة و هذا ما يدل أن نسبة التحول الرقمي في الجامعة مقبول إلى حد ما و هذا تعكسه نسبة 43% أقل من نصف المبحوثين . تليها مباشرة نسبة 32 % و التي أجابت بأن الخدمات الإدارية جيدة ثم نسبة 15.7% و التي أجابت بأن الخدمات المقدمة ضعيفة في حين كانت نسبة المحايدون 9 % حيث أن كل تغيير و تطور في المجتمع يواجه صعوبات و عوائق . فالمبحوثين من الطلبة واجهوا صعوبات في بداية التحول لعدم قدرة الإداريين في البداية على إنجاز ذلك . ثم واكبوا التحول مثال ذلك : الحصول على البطاقة الرقمية للطلاب . أما بالنسبة للأساتذة و خدمات التعليم فهذا لسبب نقص التكوين و عدم التحكم في المجال الرقمي و مع مرور الوقت و الممارسة المستمرة يتكيف الجميع مع ذلك ..

### Réponses

وسطة لا أعلم ربما من ضغط العمل او وجود عدد كبير من الطلبات على الخدمة

عدم وجود الكفاءة اللازمة أو تغييرها

لان طلب الوثائق دائما ما يحتاج نسخة رقمية و نسخة ورقية، بما يعني أنه رغم ادخال الرقمنة للجامعة إلا أن الادارة لم تتخلي عن النسخة الورقية.

متوسطة

سوء التسيير

التهاون

سوء التسيير

معظم عمال الادارة يؤدون مهامهم على اكمل وجه، الا انك تجد فئة قليلة قد تتهاون في تأدية مهامها.

الاهمال وعدم تحمل المسؤولية من طرف المدراء

نقص الامكانيات

غياب العمال عن الادارة

الأهم لا يستمعون الانشغالات الطالب ولا يعملون على تحقيق ما يريده طالب كما ينتهك حق بعض الطلبة في الامتحانات لأنهم لا يقومون بتدابير الازمة لمنع الغش

لا أعلم

على مستوى القسم الخدمات الإدارية جد جيدة اما على مستوى الجامعة نجد بعض العراقيل

في اغلب الأحيان يوجد هناك تمييز عنصري و اللامبالاة ايضا

الجامعة في طور الرقمنة لم تستكمل العملية بعد

لاستهتار بعض العمال المتواجدين في لإدارة

عدم مسؤولية بعض العمال

عدم توفر الأنترنت في الكلية مثلا و مقاعد استراحة

لغياب الرقابة على الموظف

البيروقراطية والمحابة

نقص الإمكانيات في الموارد البشرية

يجب رقمنة كل شيء

## ملاحق

عدم وضع اناس اكفاء فالمناصب الادارية

سوء التسيير والتنظيم

ظاهريا هي مرقمنة لكن يتم استدعاء الطلبة للإدارة لدفع الاوراق اللازمة

نقص في الإنضباط

التخلي عن حس المسؤولية لدى الموظفين

نقص السيولة

عدد الطلبة كبير

الرجل المناسب في المكان الغير مناسب

لحد اليوم لا يزال المواطن يتنقل الى المصالح العمومية من اجل قضاء اشغالاته

عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عند التوظيف

ضعف التسيير

ضعف الرقمنة بالإضافة إلى الحفرة

عدم الالتزام واحترام الوقت

نقص في الخدمات المقدمة من حيث التعامل، عدم الالتزام بالاجال المحددة لمواعيد معينة مثل الاستقبال، حل المشاكل التي

يعاني منها الطالب، مشكلة اظهار نقاط الامتحان، وغيرها من المشاكل.

سوء التسيير والمراقبة

عدم وجدو تكامل بين الاقسام والتسيير غير منظم

بسبب سوء المراقبة والتسيير

بسبب سرقة عمال الادارة

يعود سببها لعدم الامتثال للقوانين العليا و ايضا قلة الرقابة عليهم

لا يقدمون لك اي فكرة يعني عندما تسأل بخصوص الدراسة لا يوجد جواب و أيضا المعاملة سيئة

نظام الرقمنة فيه غموض في بعض الأحيان، اضافة الى غياب التكوين أو تغيب الموظف عن التكوين لتطوير المهارات

الخاصة به...مما يؤثر سلبا على السير الحسن

Par ce que ils sont pas professionnels

المحسوبة

الرقمنة في جهة. و الادارة في جهة

الوسائل المتاحة

لا تزال تعتمد على نظام أقديم ,الورق وطلب حضور المعنى لو فى أمور لا داعى لذلك كدفع الملفات, رغم قيامه بدفعه

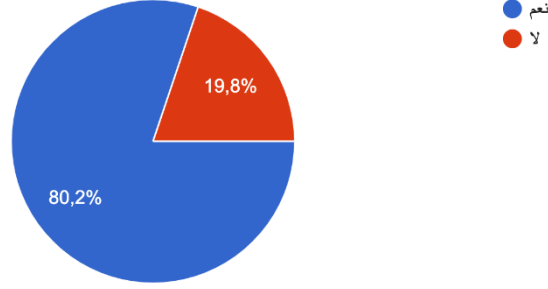
إلكترون

من خلال قراءتنا الإحصائية للرسم البياني فان المفردات التي أجابت بأن الخدمات الإدارية المقدمة من طرف جامعة باتنة

متوسطة حقق مايدل أن نسبة التحقق الرقمي فيها مقبول الى حدم و هذا

## ملاحق

هل الخدمات الادارية التي تتلقاها مرقمنة  
121 réponses



حسب

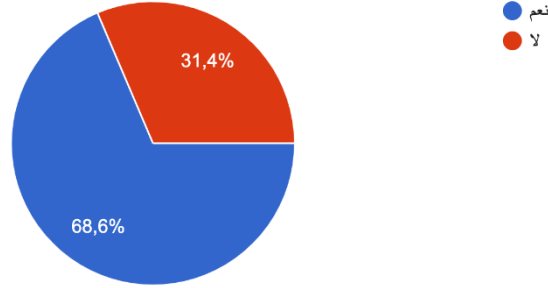
الرسم البياني فإن الخدمات الإدارية التي تتلقاها عينة المجتمع المبحوث مرقمنة من خلال هذه النسب فإن الجامعة الجزائرية عموما لديها تحدي رقمنة كل بياناتها و كل خدماتها سواء إدارية أو التعليمية و من خلال هذه النسب فإن جامعة باتنة 1 قد سايرت التحول و التطور الرقمي .

20 réponses!

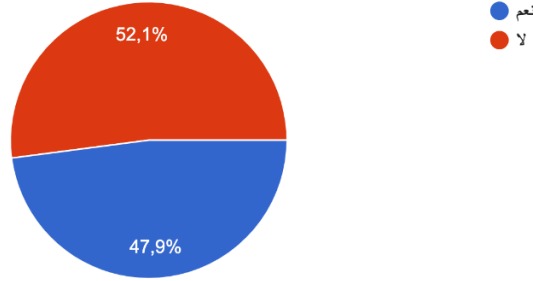
لا ادري  
ليست كلها مرقمنة هيا مختلطة  
لا يوجد تنظيم و تخطيط مسبق  
اعتقد اننا نفتقر لبعض الوسائل  
لا اعلم  
لا لا بأس  
على مستوى التدريس 50% مرقمنة  
البعض منها فقط مرقمن وليس كلها  
لان السيت عنده وقت محدد مما يتصعب علينا التسجيل وفي حالة بعث الوثائق خاطئة يقوم برفض الملف مباشرة وفي حالة التطعن يقوم  
السيت بالرفض الكلي دون مراعاة اية اسباب  
لا أعرف  
هي مرقمنة في الخطوات الاولية لكن في النهاية يجب الحضور لدفع الاوراق المطلوبة حتى و ان كانت مرفقة في الموقع، كما لاحظت عدم  
تقبل العمال للرقمنة او عدم الاعتراف بجدارتها، كما لاحظت عند الدخول للجامعة لا يتم الاعتراف ببطاقة الطالب الالكترونية من كرف  
بعض العمال فعند عرض بطاقة الطالب من موقع progress يتم الاصرار على عرض البطاقة البلاستيكية والا يمنع الدخول  
هي في طور الرقمنة  
نقص في الموظفين على ما أظن  
لا أعلم  
لا ادري  
هناك عوامل كثير تعرقل تجسيد عملية الرقمنة كالبيروقراطية المحسوبة التغطية على الفساد  
مثلا في منصة المودل لا يصلني اي شيء من الاختبارات او الدروس. تجد نفسك مضطرا للالتحاق بالادارة و في الأخير لا يوجد حل  
لانها في قارة على الرقمنة  
في طريق التحسن

## ملاحق

هل إمكانياتك المادية تسمح بالتنقل الى الجامعة لمتابعة حالة الوثائق التي تحتاجها  
121 réponses



هل البعد عن مكان الإقامة يشكل مشكلة بالنسبة لك  
121 réponses



من خلال قراءة الإحصائيات للرسم البياني يتضح أن الإجابات متقاربة بين المفردات و يعتبر من مؤشرات الاستقرار و اتقان العمل و التحسين الدراسي غير أن البعد عن مكان الإقامة يطرح مشكلة في التكيف و الاستقلالية سواء بالنسبة للطلبة و للفة العاملة لكن ذلك يبقى نسبي .

في حالة نعم، لماذا؟ 37 réponses

النقل

في بعض الأحيان هناك بعض الوثائق بالرقمنة يمكن حلها و لا يستلزم التنقل لمسافات طويلة فالرقمنة وجدت لحل مثل هذه المشاكل و تسهيل الخدمات.

لأنني اسكن خارج ولاية باتنة

نقص المواصلات و البعد

مشكل التنقل

هناك عدة مشاكل تواجهني بسبب البعد ،كالوثائق مثلا

البعد وضيق الوقت

التعب و الجهد

لأن

بعد و الحالة الاجتماعية

ضروف مادبة ومعنوية

الظروف المادية،الاحتياجات الشخصية (أكل ،نوم جيد،..

البعد المسافة يؤثر كثيرا في تضييع الوقت

التأخر على المحاضرات و الحثث

## ملاحق

مكان إقامتي بعيد عن الحافلات

لأن وقتي يضيق في التنقل

امكانية نسيان وثائق قد تكون بحاجة لها

بعد المسافة وقلة المواصلات يسبب عدم الوصول في الوقت المناسب مما يدعى الانضار الي الفترة المسائية

مشكلة النقل والبعد

ظروف مادية

المصاريف الزائدة

الطريق الطويل

لست مقيمة

نقص في الحافلات

خاصة مع الورقنة

ضياع الجهد والوقت في التنقل

مشكل النقل

نعم، يشكل مشكلة لانه يتم تغير الظروف البيئية والمعيشية، وبالتالي يتطلب التكيف مع الوضع الجديد وبناء علاقات اجتماعية، نفسية قوية مع اشخاص جدد لتأقلم مع المحيط الجديد.

بعد المسافة!!

لا وجود للنقل

لقلة توفر النقل و المال و اضطرار لتعامل مع التقلبات الجوية

الوقت لا يكفي لكي الحق بالوقت الدراسي

نقص وسائل النقل

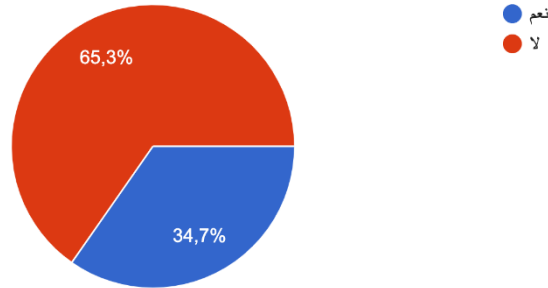
نتيجة الخدمات النقل غير متوفرة

عدم توفر الإقامة القريبة من مكان العمل البعيدة جدا

نقص وسائل النقل و أمور شخصية و عائلية

في رأيك هل نجحت الجامعة برقمنة خدماتها % 100

121 réponses



88 réponses

لا فائدة

تسهيل العملية

ربح الوقت

عملية الرقمنة تسهل جدا المعاملات تقليل الوقت و جودة الخدمة و لكن يشوبها بعض العراقيل و المشاكل

تحسين جودة الخدمات المقدمة تسهيل وصول الفرد الى الخدمات المقدمة بأريحية التقليل من الاخطاء في الوثائق الادارية ربح الوقت و

المجهود تسهيل استخراج المعلومات في وقت وجيز...

صفر ورق

تسهيل عملية التواصل مع الادارة

التقليل من بعض الوثائق

تقريب كل ما هو بعيد وتسريع المعاملات

## ملاحق

هيا التواصل عن بعد في حالت عدم القدرة علي تواجد فالجامعة  
تقليص الوقت. تقليل التعب خاصة التنقلات. الغاء الاوراق  
لا نصلح للرقمنة

تنقص التكاليف والمسافة وتسهل الامور

توفير الوقت و الجهد

التنظيم في المطعم المركزي

عدم التنقل الى الجامعة

السرعة

تسهيل على الطالب

عدم التنقل

تسهيل الكثير من الأمور على طالب

السير الحسن للسنة الجامعية على الطلبة

تسهيل و تسريع تقديم الخدمات الجامعية

جيدة

تقريب الإدارة من التلميذ ونقص عناء التنقل

أرى ان التدريس في الرقمنة أكبر خطأ لان هذي الوضعية قد استعملت في وقت الكوفيد هذا من خلال الدول المتقدمة اما بالنسبة الخدمات

المرقمنة فهي تواكب العصرنة وتقليل من البيروقراطية

-تفادي التأخر عن المواعيد -بعث و استقبال الملفات في الوقت المناسب انقاص الضغط على الادارة بصفة عامة

زيادة الكفاءة و تحسين التواصل و الوصول الى المعلومات

تخفيف التعب على الطالب

نقص التكاليف و الجهد

مواكبة العصر و التقدم باستعمال التكنولوجيا الرقمية

اختصار الوقت الجهد والمال

اختصار للوقت والجهد وتسهيل لبعض العمليات

هناك سلبيات وإيجابيات وسلبيات أكثر من الإيجابيات

نقص الوثائق الورقية

تعتبر ال رقمنة توجه عالمي والجامعة باعتبارها قطاع تعليمي لا بد له من ذلك وتعتبر تحدي و رهان و رغم وجود بعض الصعوبات فالتحول

ال رقمي ضرورة فرضتها التطورات الحاصلة

رقمنة قطاع التعليم العالي اولوية فرضتها التطورات الحاصلة على المستوى العالمي وخاصة هذا القطاع باعتباره بوابة تكوين الاطارات

وكوادر الدولة

تقليل التنقل خاصة اغلب دوائر الولاية لا تحتوي على ملاحق ولا حتى وسائل النقل الكافية

تسهيل الحصول على الوثائق في وقت قصير دون عناء التنقل

اختصار الوقت و نشر عدد كبير من المعلومات

تسهيل الحياة

الفائدة لا أعلم ولكن على حسب لتوفير الوقت

سهلة سريعة و فعالة

تسهيل التعاملات الادارية وحل المشاكل بطريقة منظمة

عدم التعب في التنقل لتوصيل الوثائق المطلوبة

تسهيل المعاملات الادارية

تسهيل الكثير من الأمور

ان كانت مطبقة فعلا، ستسهل عملية التنقل خاصة ان كانت الإدارة الجامعية بعيدة عن السكن، سيوفر هذا مشقة الطريق

ربح الوقت

الانضباط

تسهيل و اختصار الوقت

توفير الوقت والمجهود

تسهيل و تسريع متطلبات الطالب

تسهيل التعاملات

### تسهيل الخدمة

تقريب المسافات وتقليص الوقت وتحقيق رضا الطالب

ربح الوقت المال والصحة

اقتصاد الجهد والمال مواكبة للعصر

تسهيل العمليات الادارية على الطالب والاداري

تقليص المحسوبة

تقليل تنقلات الطالب

تقليل التنقل

عدم التنقل الى الجامعة

تقليل الوقت والجهد، السرعة في انجاز مختلف الخدمات، تقليل التكاليف التي تقع على عاتق كل مورد بشري (طلبة، ادارة). (زيادة الكفاءة، زيادة الشفافية من خلال جعل الامور أكثر اتاحة للجمهور. تحسين تجربة المستخدم من خلال تطوير مواقع الويب والتصفح

تسهيل الامور على الطالب

ربح الوقت والمجهود تقليل من ضغط

نقص التعب

تسهيل على الطالب المشقة

ربح الوقت والجهد والمال

تقريب المسافات، والتقليل من الاتعاب والتنقلات، ...

### Facilite le contact entre l'étudiant et l'université en general

اختصار الوقت

التسهيل على الطلبة وعلى كامل قطاع التعليم العالي الخدمات

الشفافية المواطننة القضاء على البيروقراطية و المحسوبة فضح الفساد في كل الإدارة

تسهيل التعاملات الإدارية - توسيع المساحة الزمنية للتعامل - تسهيل جمع المعلومات و تصنيفها

تسهيل الامور الادارية

تسهيل العمليات الادارية

تسهيل الخدمات الادارية و التسيير الاداري

القضاء على المحسوبة و تسهيل المعاملات الادارية

لا فائدة تذكر مثلا استاذ المادة التطبيقية شركات تجارية و افلاس السنة الثالثة حقوق قدمتمو طعن في منصة الطالب لا حياة لمن تنادي.

ولا فائدة

توفير الجهد والوقت

تقريب الإدارة إلى المعنى واقتصاد الوقت

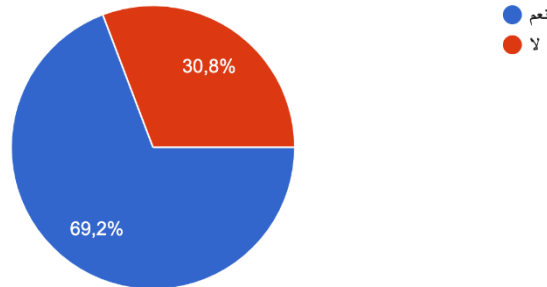
سهلت ويشكل كبير متطلبات الجامعة.

transparence, rapidité, intégrité

تسهيل واختصار الوقت

هل هناك جودة ملموسة من خلال الخدمات الرقمية المقدمة؟

117 réponses



ماهي

النفائص التي ترى أنها يجب أن تعالج 61 réponses



## ملاحق

النقائص في الانترنت أحيانا تكون ضعيفة جدا و حتى الآلات المستعملة في بعض الأحيان تكون قديمة

تعميم الرقمنة في جميع الفضاءات

تعيين موظفين أكفاء بعيدا عن المحسوبة

استخدام الاوراق مع الرقمنة

السرعة

اضافة مساحة لتحميل الملفات الكبيرة.

Notifications, الشكل

تسريع عملية الرقمنة

تحسين جودة الانترنت

لا شيء

رقمنة جميع الوثائق

يجب تواجد شبكة انترنت في كل كلية من اجل الدراسة

المواقع أحيانا يصعب الولوج اليها

التعليم عن بعد

طالب له نقص في ماديات كثيرا

السرعة في تقديم الخدمات

التوفير خدمة الأنترانت بقوة

اجراءات الحراسة في الامتحانات

تسريع التطبيق

السرعة في إرسال الوثائق الإدارية، وضع الدروس في المنصات التعليمية مثل قوقل كلاسروم

ترك التدريس عن بعد

-في بعض الحالات يكون التعامل بالرقمنة و الصيغ الورقية في ان واحد -هناك نقص في تدفق الإنترنت في بعض الحالات

الأقسام و تنظيمها

انترنت

كونها مع وجود الرقمنة بقينا مجبرين على اخذ بعض الوثائق الورقية الى ادارة الجامعة

إعطاء أكثر من فرصة لتصحيح الأخطاء أثناء التسجيل وفتح السيت على مدار العام ليتسنى لكل طالب التسجيل وتصحيح أخطاء أثناء

الكتابة

الرقمنة ككل

تدقيق الانترنت التكوين لكل الفاعلين من اساتذة طلبة اداريين

تدقيق الانترنت وضعف التكوين

رقمنة جميع المصالح

الايخطاء البرمجية

سرعة الاستجابة

ان تشمل جميع الخدمات

الاهتمام اكثر بالرقمنة

تقبل ثقافة الرقمنة من طرف جميع العمال و العمل على تحسين المواقع التي تستعمل لإيداع الاوراق المطلوبة الكترونيا، حيث يختبر

الطالب احيانا فشل الموقع كما يجب الامتناع عن طلب الاوراق يدويا

بطئ التطبيقات

مشكلة الانترنت

ضعف تدفق الأنترانت

الكثييير

اقل شئ توفير الوثائق الضرورية للمواطن

سرعة النت ، جودة المنصات

التدريب

السرعة

عدم وجود كفاءات بشرية ملائمة للقيام بالخدمات الرقمية نقص في الانترنت

التواصل بين الادارة والطلبة

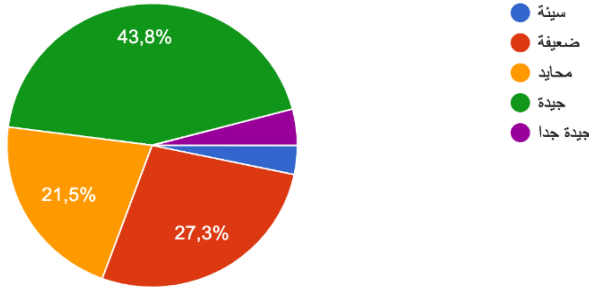
## ملاحق

### نقائص إدارية

الأخذ بعين الاعتبار حقوق الطالب  
الاساتذة والادارة لا يعطون اهمية لها و لا اعطائها الاهتمام الكافي  
تدفق الإنترنت  
تكوين الموظفين للتحكم في الاعلام الالي، خاصة الكبار في السن  
إلغاء الأوراق عند رقمنة الخدمة  
رقمنة العقلية اولا القضاء على عقلية العصب  
تعميم الرقمنة لتمس جميع الخدمات الادارية  
توفير الامكانيات و تأطير الموظفين  
كل شيء  
يجب ان ينضبط المسؤولون الانضباط الإدارة لان فساد الإدارة من فساد المسؤول  
رقمنة جميع الخدمات  
ضرورة التخلي عن الورق. الرقمنة الى أقصى حد ممكن.  
التنوع الأكاديمي والبيداغوجي.  
Généralisation de l'opération  
جودة الرقمنة

### كيف تقيم الخدمات المقدمة الى حد الساعة

121 réponses

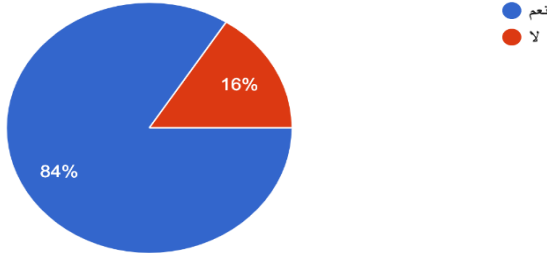


يتضح من خلال الرسم البياني أن مفردات المجتمع المبحوث غير راضية كليا عن الخدمات المقدمة من طرف جامعة باتنة 1 نستنتج من خلال هذا الاختلاف لمفردات في إجاباتها في تقييم الخدمات الإدارية المقدمة من جيدة إلى سيئة و ضعيفة وذلك أن الخدمات الإدارية في الجامعة في طريقها إلى الرقمنة الكلية و التحكم في ألياتها .

## ملاحق

ماهي

هل ترى أن الرقمنة ساهمت في تسريع المعاملات الادارية  
119 réponses



الصعوبات التي واجهتها مع الرقمنة

71 réponses

الأمان والخصوصية: مع زيادة استخدام التكنولوجيا، يصبح الأمن السيبراني وحماية البيانات أكثر أهمية، مما يتطلب استثمارات إضافية في حماية البيانات وتأمين الأنظمة. مشاكل التوافق التقني: قد يحدث توافق تقني بين أنظمة مختلفة، مما يؤدي إلى صعوبات في التكامل وتبادل البيانات. التكلفة: تكلفة تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة يمكن أن تكون باهظة الثمن.

لا شيء

لحد الان لم اواجه أية صعوبة

الولوج للمواقع و التطبيقات يشعرك بالإحباط

لا يوجد تحسين في المعاملات الإدارية بالرقمنة

التأقلم

عدم القدرة على الدخول الى حسابي

الانتظار

مشكلة تدفق الأنترنت

لا توجد صعوبات

والو

عدم استقرار الشبكة

الشبكة ضعيفة وايضا أحيانا تحدث اعطال في الرقمنة

أحيانا يصعب الولوج اليها

لا

رصيد وإنترنت واذا توفرت نقصت الشبكة

المشاكل عديدة منها : عدم استماع الموظف للمشكلة الطالب والقول ان العمل خارج عن يديه فالرقمنة هي السبب لذلك يواجه الطالب مشاكل.

الرقمية صعوبة الدخول الى المنصات

لاشيء

لم اواجه اي صعوبة

في حالة انقطاع التيار. لا تعمل الآلات وبالتالي لا يسمح بالدخول.

تعطيل المواقع

كيفية التعامل مع التطبيقات

لا شيء

نقص تدفق الأنترنت مما يادي الى تضييع الوقت والمحاولات المتكررة خاصة اذا كنت مسافر او وجودي في مكان تقل او ينعدم تدفق

الأنترنت

لا يوجد

عدم معرفة علامات الامتحانات في الوقت تماما و صعوبة اتخاذ المنحة المدرسية

لم اواجه

## ملاحق

عدم توفر الانترنت بالتدفق المطلوب

صعوبة تلقي المعدل في الوقت المناسب

واجهت الجهل ، جهل المكلفين بتسيير الاجهزة الرقمية

ضعف الانترنت

بعض الصعوبات في استخدام البروفرس فقط في البداية بحكم الانقطاع لسنوات عن الدراسة

مدة محددة لتسجل وضعف الشارة

خاصة في مودل

تدفق الإنترنت ضعيف ومنعدم احيانا غياب التكوين وان وجد ضعيف

تدفق الانترنت وضعف او نقص تكوين

عدم تدفق الانترنت بشكل سريع

مشاكل برمجية

لا يوجد تعاون في تقديم الوثائق المطلوبة

الواجهة ثقيلة فالاستخدام انترنات ضعيفة

عدم توفر الانترنت

المدة الطويلة لاستعراق ظهور النتائج ان كانت نقاط او معدلات او قبول ملف معين او رفضه، طلب ايداع الاوراق يدويا في الادارة اي انها

ليست مرقمنة 100%

ضعف الانترنت عدم رقمنة جميع الملفات

عدم الإلمام بالإعلام الالى

لا توجد

صعوبة الدخول للرقمنة

بكالوريا قديمة

نقص النت وعدم تكوين الاعوان

لاشي

شح في المعلومة ، وبالتالي مستحيل الوصول الى المبتغى

ضعف النت فالبلاد ، وقلة خبرة الطلبة والمستخدمين

ثقل في الانترنت

الخلط في البيانات

ضعف شبكة الانترنت وعدم فعالية تطبيق بروقرس

عند ضعف الانترنت

الانترنت ضعيفة

صب النقاط متأخر لدرجة اني طلعت لرتباج اسبوع مع خسائر مادية ومعنوية في لاخير طلعت صافية يعني شقاء زايد ايضا الاساتذة

يضعون الدروس في المنصة للحظات الاخيرة مما صعب علينا متابعة الدروس من اولها بحكم انو الاساذ يظن انو حنا رايعين نعمتامدو في

بحوثنا على محضراتو لذا يمسح السابقة و لا يضع الجديد و البعض الاخر مستهتر بحكم مش قاعد

ضعف الانترنت

لا ادري

عدم وضوح بعض الخطوات في الخدمة و نقص في المعلومات القانونية التي تضبط بعض عمليات الخدمة

نقص الاجهزة و ضعف شبكة الانترنت

عندما تفتح موقع المرقمن

عدم وجود الوسائل والامكانيات

الرقمنة لا اجد فيها صعوبات

الأرضيات الغير المستقرة دائما قيد التطوير

الشبكة ومشاكلها،

manque de maitrise de la technologie

## ملاحق

هل توجد لديكم مقترحات لتحسين جودة الخدمة وبالتالي تحسين علاقة الادارة بالمواطن 55 réponses

لا

قبل الرقمنة لابد ان يكون هناك اوافق بين الادارات المختلفة التي تكون خدماتها مترابطة لانو في اغلب الأحيان ادارة ترسلك الى ادارة من اجل اتمام عملية معينة اجد أنه لا يوجد هناك توافق بينهما و إختلاف كبير في بعض الأحيان مع أنه من المفروض انها ادارات مترابطة تكمل بعضها الأخرى لهذا وجب الوحيد النظام الذي تعمل بن هاته الادارات من اجل رفع جودة الخدمات و تحسين علاقة الإدارة بالمواطن عن طريق تقليل الوقت و الجهد عنه

أعادة تفعيل وزارة التخطيط للتنسيق مع كافة الوزارات للنهوض بالرقمنة  
عدم استخدام الاوراق

اقترح أن تكون هنالك لجان تقوم بسهر على خدمة الطلبة وكذلك تسريع عملية الرقمنة وتحسين الخدمات وتطويرها

لا

تحسين الشبكة

الرقمنة جيدة

لل

جعلها اكثر شمولية و اكثر دقة

\_وضع منصات تعليمية بين الطالب والإدارة، انشاء مواقع للتعليم ، تسهيل عملية وضع مذكرات تخرج في منصات تعليمية ، الغاء مذكرات التخرج الورقية

الابتعاد عن التدريس عن بعد

الاكتفاء بالصيغة الالكترونية في المعاملات الادارية تحسين تدفق الانترنت في كل المناطق  
استخدام التكنولوجيا الحديثة

نعم يجب على عمل لإدارة التعامل بأفضل سلوك و مجيئهم في الوقت الإداري  
لا توجد

الاستمرار والتطوير أكثر في هذه الرقمنة

حسن معاملة لإداريين ومجيئهم في الوقت المناسب

احالة الكهول الجهلة الى التقاعد و استبدالهم بالشباب المكونين على الرقمية.

انشاء دورات تعليمية عن كيفية العمل بالرقمنة كون نصف الطلبة ان لم يكن اكثر لا يجيدون العمل بها

أثناء التسجيلات السيت يكون مفتوح على مدار العام وليس له وقت للعلق تسهيل عملية التحويل من فرع الى فرع ومن ولاية الى ولاية  
السرعة في تصحيح المعلومات الشخصية

تحسين تدفق الانترنت وضع دورات تكوينية

تحسين من تدفق الانترنت ووضع دورات تكوينية للموظفين

الالتزام بمواقيت العمل وخدمة الإدارة تقوم بواجبها اتجاه المواطنين

العمل اكثر على جانب الاعلام الالى

نعم مثلا تلبية حاجيات الطلاب وهذا أبعد ما يكون

عند ادراج ملفات ناقصة او وجود مشاكل من الافضل ان تكون علامة دالة على ذلك او جهة لاقتراح حلول اخرى لأننا كمستخدمين لا

نستطيع طرح اشكالنا عند مواجهة صعوبات الا بالذهاب الى الادارة

الشفافية: توفير معلومات شفافة حول الخدمات المقدمة وإجراءات الإدارة، بما في ذلك الميزانيات والقرارات المهمة. التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين تجربة المواطنين، مثل تطبيقات الهواتف الذكية لتقديم الخدمات عبر الإنترنت.

الشفافية: توفير معلومات شفافة حول الخدمات المقدمة وإجراءات الإدارة، بما في ذلك الميزانيات والقرارات المهمة. وكذا التكنولوجيا التي تقرب بين الناس.

تسريع الخدمات الإلكترونية، تقليل حضور الطلبة للإدارة لإيداع الاوراق او استلام الاوراق الا في حالات استثنائية و ضرورية

توفير " مراكز مساعدة " يلجئ إليها المواطن في حالة حاجته للاستفسار توعية المواطن حول حجم التسهيلات التي تقوم بها الرقمنة في حياته اليومية تسهيل اللجوء للمواقع ، الملفات،.. الخ باستخدام تقنية ( code QR يتم نشره بالطريقة التقليدية : ملصقات ، منشائر ورقية

)..توعية الطلبة و الجيل الجديد تحسين و توفير خدمة الانترنت في الادارات و المؤسسات

تفعيل بطاقة الشفاء تلقائيا

توسيع الرقمنة على كافة المعاملات الادارية.

### تغيير الذهنيات

لا توجد

وجب التحسيس اكثر لهذه العملية اي الرقمنة  
ادراج مناهج لتعليم الرقمنة واستعمالها في الاطوار قبل الجامعة  
التوظيف يكون بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب  
توفير الوسائل بجودة الدول المتقدمة  
اتمنى من المرؤوسين الاعلى يضغطوا على الادارة تعمل عملها و بالتالي الادارة تضغط على الاساتذة و اتمنى المسؤولين يراقبو كلش  
اعادة التسجيل في الدكتوراه  
الجامعة مؤسسة من مؤسسات الدولة و لا يمكن ان يستقيم الجزء إذا كان الكل اعوجا  
توسيع استخدام الرقمنة لتشمل كل الجوانب الإدارية التي تسهل حياة المواطن  
توسيع نطاق الخدمة الادارية المرقمنة خاصنا بين مختلف المصالح و الهيئات الادارية  
الاستعانة بمختصين ذوي كفاءات وانشاء منصات ذات جودة و دقة عالية  
توفير الإمكانيات وتحمل المسؤولية الادارية و انضباطهم في تقديم الخدمات  
رقمنة جميع خدمات الادارية  
ربما هذا سؤال يعني ذوي الاختصاص.  
توظيف النت وتكثيف خدماته، تقريب الإدارة من الكل.

بالتأكيد، هناك بعض المقترحات لتحسين جودة الخدمة وتعزيز علاقة الإدارة بالمواطن :

1. تطوير برامج تدريبية لموظفي الخدمة العامة لتعزيز مهاراتهم التواصلية والتعامل مع المواطنين بفعالية واحترافية .
2. إنشاء نظام إلكتروني سهل الاستخدام لتقديم الخدمات عبر الإنترنت، مما يسهل على المواطنين الوصول إلى الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية .
3. تعزيز شفافية العمل الحكومي من خلال نشر معلومات عن الخدمات المقدمة وعمليات صنع القرار والميزانيات بشكل عام، مما يبني الثقة بين الإدارة والمواطنين 4 .
4. تعزيز آليات الرد السريع على استفسارات وشكاوى المواطنين، سواء كان ذلك عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي .
5. إجراء استطلاعات رضا المواطنين بانتظام لفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم، واستخدام النتائج لتحسين الخدمات المقدمة .
6. تشجيع المشاركة المجتمعية من خلال تنظيم فعاليات وورش عمل تشاركية للمواطنين في عملية صنع القرار وتطوير الخدمات .  
هذه بعض الأفكار التي يمكن اعتمادها لتعزيز جودة الخدمة وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
/	الإهداء
/	خطة الدراسة
أ - د	مقدمة
5	<b>الفصل الأول: التطور القانوني لعلاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر</b>
6	<b>المبحث الأول: التأسيس الدستوري لعلاقة الإدارة بالمواطن</b>
6	<b>المطلب الأول: تهميش تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستوري 1963-1976</b>
6	الفرع الأول: المرجعية الدستورية لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1963
7	الفرع الثاني: المرجعية الدستورية لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1976
8	<b>المطلب الثاني: بداية التنظيم لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن الدساتير 1989-1996-تعديل الدستوري 2016، تعديل الدستوري 2022</b>
8	الفرع الأول: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1989
10	الفرع الثاني: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن دستور 1996
11	الفرع الثالث: المعالجة الدستورية لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن التعديل الدستوري 2016
12	الفرع الرابع: المعالجة الدستورية لعلاقة الإدارة بالمواطن ضمن التعديل الدستوري 2020
14	<b>المبحث الثاني: الأساس التشريعي والتنظيمي المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن</b>
14	<b>المطلب الأول: الأساس التشريعي المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن</b>
14	<b>الفرع الأول: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في قانون البلدية</b>
16	الفرع الثاني: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في قانون الولاية
16	الفرع الثالث: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في قانون الوظيفة العامة 03/06

## الفهرس

18	المطلب الثاني: الأساس التنظيمي لتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن
18	الفرع الأول: تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ضمن المراسيم التنظيمية
21	الفرع الثاني: الأوامر والتعليمات المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن
23	خلاصة الفصل الأول
24	الفصل الثاني: مظاهر تحسين علاقة الإدارة بالمواطن.
25	المبحث الأول: الآليات التقليدية والحديثة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
25	المطلب الأول: الآليات التقليدية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
26	الفرع الأول: الإصلاح القضائي لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
26	أولاً: التظلم الإداري <b>Le recours administratif</b>
28	ثانياً: الوساطة القضائية <b>Médiation juridique</b>
30	ثالثاً: إنشاء المحاكم الإدارية للاستئناف
31	الفرع الثاني: الإصلاح الإداري كآلية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
33	الفرع الثالث: تفعيل مبادئ الإدارة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
33	أولاً مبدأ الشفافية
34	ثانياً مبدأ حياد الإدارة
35	ثالثاً مبدأ المشروعية
35	المطلب الثاني: الآليات الحديثة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
36	الفرع الأول: عصريّة الإدارة ومحاربه البيروقراطية
36	أولاً: محاربة البيروقراطية
37	ثانياً: الإدارة الإلكترونية والرقمنة كآلية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
38	أ - تعريف الإدارة الإلكترونية
39	ب- مبادئ الإدارة الإلكترونية
39	ج- أهداف الإدارة الإلكترونية
40	ثالثاً: الحوكمة الذكية
44	الفرع الثاني: تطبيق سياسة الحكم الراشد والحوكمة الذكية



## الفهرس

45	الفرع الثالث: المواطنة الفعالة والديمقراطية التشاركية
48	الفرع الرابع: اعاده بعث هيئه وسيط الجمهورية كآليه لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
51	المبحث الثاني: الصعوبات العملية التي تواجه تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وطرق معالجتها
51	المطلب الأول: الصعوبات العملية التي تواجه تحسين علاقة الإدارة بالمواطن
51	الفرع الأول: الصعوبات الإدارية والوظيفية التي تواجه تحسين علاقة الإدارة بالمواطن
52	الفرع الثاني: الصعوبات القانونية لتحسين علاقة الادارية بالمواطن
53	الفرع الثالث: الصعوبات التقنية والمالية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
55	الفرع الرابع: الصعوبات البشرية في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن
56	المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتفعيل آليات تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ومواجهة الاختلالات
57	الفرع الأول: الحلول المقترحة فيما يخص الجانب الإداري والوظيفي
58	الفرع الثاني: الحلول المقترحة فيما يخص الجانب القانوني
60	الفرع الثالث: المقترحات التقنية والمالية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن
61	الفرع الرابع: الحلول المقترحة فيما يخص الجانب البشري
63	خلاصة الفصل الثاني
65	خاتمة
/	قائمة المراجع
/	الفهرس

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة الموضوعية تحت عنوان تحسين علاقة الإدارة بالمواطن إلى تحديد الأطر القانونية لتنظيم هذه العلاقة ومدى فاعليتها وكيفية تطورها عبر مراحل الحكم في الجزائر ، ثم دراسة الآليات التي بذلتها الدولة لتحقيق هذا الهدف بمراجعة وإعادة إصلاح سياستها الإدارية والقضائية والهيئات التي تسعى من خلالها إلى تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ضمن مقتضيات الحكم الراشد وما يشهده العالم من تطور تكنولوجي ومعلوماتي أوجب على الإدارة مواكبته ..

## الكلمات المفتاحية:

الإصلاح القضائي ، الإصلاح الإداري ، التكنولوجيا المعلوماتية ، الديمقراطية التشاركية

## Summary

The study titled "Improving the Relationship Between Administration and Citizens" aims to identify the legal frameworks regulating this relationship, its effectiveness, and its evolution through different stages of governance in Algeria. It also examines the mechanisms the state has employed to achieve this goal by reviewing and reforming its administrative and judicial policies, as well as the institutions working towards enhancing the relationship between administration and citizens in the context of good governance and the technological and informational advancements that the administration must keep pace with.

## Keywords:

Judicial Reform, Administrative Reform, E-Government and Digitization, Participatory Democracy