

التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة -
معهد الحقوق
قسم القانون العام



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر -ل.م.د.-

الشعبة: حقوق

التخصص: قانون إداري

تحت عنوان

البعد التنافسي للمرفق العام

تحت إشراف:

د. عليوة عالية

من إعداد الطالب:

- حميتوش محمد البشير

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بغني شريف	أستاذ محاضر -قسم ب-	رئيسا
بدري عز الدين	أستاذ محاضر -قسم ب-	مشرفا مقرر

السنة الجامعية: 2025/2024 الموافق لـ 1446/ 1447 الهجري

الإهداء

إلى من بذلت من أجل راحتي عمرها إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا
إلى من كانت قدوتي وسندي في دروب الحياة
إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا أُمِّي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها
إلى من أفنى عمره بالعمل من أجل تعليمي
إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام
إلى أبي الغالي أطال الله في عمره وأسأل الله أن يبارك في صحته
إلى كل من كانوا لي سنداً دائماً وملاذاً ومصدراً للقوة والطمأنينة
إخوتي الأعزاء الذين كانوا وما زالوا الداعمين الأوفياء في مراحل حياتي
إلى كل من شاركني هذا العمل من قريب أو بعيد
إلى كل الأساتذة الكرام الذين أعانوني على هذا العمل
إلى كل من كان أثر على حياتي

تشكرات

نحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث والذي ألهمني الصحة
والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة **عليوة عالية**
على كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات والتي لم تبخل بها علي يوما
دون أن أنسى الأساتذة الذين تكرموا علي بالإرشاد والتشجيع والمساعدة
بالإضافة إلى جميع الأساتذة الذين قاموا علي تدريسي فجزاهم الله عني خيرا
كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة

الدكتور والدكتور

الذين قبلوا بتقييم هذا البحث فجزاهم الله خيرا

قائمة أهم المختصرات:

ج: الجزء.

ع: العدد.

ص: الصفحة.

ط: الطبعة.

د ط: دون طبعة.

ج ر: الجريدة الرسمية.

مقدمة

مقدمة

لقد عرفت البشرية فنون الإدارة منذ العصور القديمة التي بدأ ظهور نشاطها الإداري مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية، وقد تلخصت وظيفتها في السهر على تنفيذ القانون من طرف الدولة تنظيم هذا النشاط للتكفل بعدم مساسه بالنظام العام. إلا أن الإدارة قد اعترضتها العديد من الصعوبات التي منعتها من مواصلة نشاطها، ولهذا ارتأت أن تتولى المشروع بنفسها وتحل محل الأفراد للوفاء بالحاجيات الجماعية نظرا للعجز ولقد برز هذا المظهر بتدخل المرافق العامة، والذي يعتبر أهم عناصر النشاط الإداري في تحقيق المصلحة العامة.

فالمرافق العامة أعتبرت من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري للدولة، والتي تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للمجتمع وتحقيق المصلحة العامة بصفة منتظمة ومستمرة، غير أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم المعاصر فرضت على الدولة إعادة النظر في أساليب تسيير هذه المرافق، إذ لم يعد الاحتكار المطلق للإدارة العمومية كافيا لمواكبة متطلبات الكفاءة والجودة ومن هذه النقطة برز مفهوم البعد التنافسي كاتجاه حديث يهدف بدوره لإدخال آليات السوق والمنافسة في تنظيم المرافق العامة، والذي ينتج عنه تعزيزا للفاعليات وضمانا نحو تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين¹.

إن دراستنا للمرافق العامة من زاوية البعد التنافسي في إطار القانون الإداري تتيح لنا فهما أعمق للتحويلات الجارية في أنماط تدخل الدولة، كما تساعد على إبراز التوازن بين متطلبات المصلحة العامة ومبادئ الاقتصاد الحر، بما يضمن لنا تحقيقا للتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية في آن واحد.

إن هذه التحويلات هي محاولة للتكيف وإعادة التموقع التي فرضتها العوامل الخارجية على غرار العولمة واقتصاد السوق وما يملئانه من رهانات تتمثل في فعالية ومردودية النشاط العمومي والمرفق

1 عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار الريحانة، الجزائر، 1999، ص 05

العام بصفة خاصة، أما ما فرضته العوامل الداخلية خاصة بالجزائر، منها التحول السريع من دولة اشتراكية إلى نظام أكثر انفتاحا، وضرورة لقياس الفعالية وضمان الخدمة العمومية الجيدة التي ترقى إلى المستوى العالي خاصة بنمو الوعي المدني لدى المواطنين وشيوع ثقافة الديمقراطية والتشارك اللذان شكلا ضغطا كبيرا على مختلف الهيئات العمومية¹.

وقد واكب هذا التطور محاولة التحسين الإداري الذي يخص مباشرة المرافق العامة في حد ذاتها، وطرق تسييرها في محاولة منها لتفعيل دور القطاع الخاص، والذي يعني بدوره الانتقال من القرارات التنظيمية ذات العلاقة المزدوجة إدارة مع مواطن إلى التحول إلى طريقة أكثر تعقيدا وهي علاقة ثلاثية الأبعاد وهي إدارة خواص مع مواطن دون نسيان الدور البديهي للدولة، وإن كانت هذه الطريقة موجودة لكن تفعيلها والعمل بها اخذ منحى آخر في إطار التحولات والبحث على أكثر مردودية للمرافق العامة.

فقدما لم تكن تعرف الدولة سوى نوع واحد من المرافق العامة وهو مرفق الدفاع الخارجي والأمن الداخلي والقضاء، وظل الحال كذلك ليبدأ نشاط الإدارة الذي شع مداه وغير من الصورة التقليدية المألوفة للمرافق العامة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، التي ساهمت في ظهور مرافق عديدة ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية، حيث زادت وتنوعت المرافق التي تهدف إلى إشباع الحاجات العامة والتي تطورت بفعل التقدم العلمي والتكنولوجي. ومن أهم نتائج هذه التحولات السعي وراء الحد من العجز التي عرفته بعض المرافق العامة مع ضمان المستوى المطلوب من الخدمة العمومية والذي لوحظ تحققه بانسحاب الدولة من الحقل الاقتصادي وتحرير النشاطات العمومية وإزالة الاحتكار وهذا ما سنتطرق لدراسته بالتفصيل لاحقنا في مذكرتنا هذه².

1 أحمد محيو) ترجمة: محمد صاصيلا، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص430.

2 مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، مأخوذ من الموقع: www.ao-academy.org/library، ص01.

أهمية الدراسة :

لقد احتل التدخل الايجابي للدولة في الأنشطة الفردية المختلفة مكانة هامة في تحديد مفهوم القانون الإداري و الدولة بصفة عامة، إذ أن مدرسة المرفق العام عرفت الدولة بمثابة جسم خلاياها المرافق العامة وازدادت أهمية هذا البحث مع التزايد الكبير لوظائف الدولة، والتي لم تعد مقتصرة على مرفق الدفاع والأمن والقضاء كما كان الوضع قديما، فتدخل الدولة في مختلف المجالات أدى كنتيجة حتمية إلى تزايد النشاطات الإدارية وتشابك مصالحها مع الأفراد، ما أضفى سببا ضروريا واجبا علينا ابرازه في هذه الدراسة، مع إبراز تأثير مختلف التحولات الاقتصادية على سير المرفق العام ومدى استيعاب الدولة للتجديدات الطارئة ومطابقتها للحياة العامة.

كما أثبتت تجارب العديد من الدول أن ترسيخ التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص يلعب دور فعال في مساندة هذا التطور، ومن هنا تظهر أهمية البحث في مدى تماشي النصوص القانونية المسيرة للمرفق العام في ظل نظام يواكب الانفتاح والإيديولوجيات الجديدة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا من هذه الأفكار الممهدة للموضوع، يمكننا حصر الإشكالية العامة للدراسة في:

✓ ما مدى تماشي النصوص القانونية مع التحولات الجديدة التي عرفتھا المرافق العامة في ظل

التنافس المتزايد؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوردھا فيما يلي:

✓ ماهي مفاهيم البعد التنافسي وما علاقتها بالمرافق العامة وتطوراتها؟

✓ ماهي التحديات التي واجهها البعد التنافسي في تعزيز دور المرافق العامة؟

✓ ماهي الحلول المقترحة لمجابهة التحديات التي تواجه المرافق العامة؟

✓ كيف أثرت التحولات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي على المرافق العامة؟

أهداف الدراسة:

نسعى للوصول من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

✓ بيان وتوضيح دور للبعد التنافسي للمرفق العام وفقا لتنوع المرافق وتعدد أساليب إدارتها التي فرضتها التحولات الجديدة التي عرفتها الجزائر.

✓ تهدف الدراسة إلى معالجة علاقة المواطنين بالمرفق العام من خلال تسليط الضوء على دوره في تحسين جودة المرفق العام من خلال إبداء تعاونهم بطريقة حضارية من خلال تأطيرهم من طرف الدولة أو المجتمع المدني، مع تفعيل النصوص القانونية الجديدة المساهمة في تحديث المرافق العامة.

أسباب الدراسة:

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في دوره الحيوي والهام، ونتيجة لما لمسناه من أهمية المرافق العامة في حياة الأفراد وضرورة الصياغة المستحدثة في النصوص القانونية. كما تكمن في إقحام التقنيات الجديدة على مستوى تسيير المرافق العامة المشكلة حديثا، والملزمة بمسايرة هذه التطورات في ظل تزايد الوعي المدني وتزايد دور الدول والشراكات بينها.

المنهج المتبع:

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي نظرا لطبيعة هذه الدراسة، حيث يمكننا من استعراض المفاهيم القانونية والإدارية المتعلقة بطرق إدارة وتسيير المرافق العامة في الجزائر من جهة، ومدى تماشي النصوص القانونية مع التحولات الجديدة الطارئة من جهة أخرى. كما عرجنا على المنهج المقارن في بضع أمثلة.

وفي طريقنا لعرض هذه الدراسة سلكنا مسلكا يتفق مع غايتنا من اجل الوصول إلى عناصر وافية للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا من خلال إشكالية البحث، حيث قمنا بتقسيم بحثنا هذا لفصلين اثنين على النحو التالي:

حيث يتضمن الفصل الأول: الإطار النظري للبعد التنافسي للمرفق العام بمبخصه، الأول خصص لتبيان مفهوم البعد التنافسي، أما المبحث الثاني فيدرس مفاهيم المرافق العامة وتطوراتها أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه التحديات والحلول الموجهة لتعزيز البعد التنافسي للمرافق العامة، وهو الآخر بمبخصه، متطرقين في المبحث الأول إلى ماهية التحديات التي تواجه المرافق العامة، في حين تطرقنا للحلول المقترحة لتعزيز التنافسية في مبحثه الثاني.

الفصل الأول:

الإطار النظري للبعد

التنافسي للمرفق العام

يشكّل مفهوم المرفق العام أحد الأعمدة الأساسية في القانون الإداري، باعتباره الوسيلة التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق المصلحة العامة وضمان استمرارية تقديم الخدمات الحيوية للمجتمع. وقد ارتبط هذا المفهوم تاريخياً بمبادئ تقليدية كالمساواة أمام المرفق العام والاستمرارية، غير أنّ التحولات الاقتصادية المتسارعة وما رافقها من تحرير للأسواق وانفتاح على آليات العولمة أدت إلى إعادة النظر في أساليب تسيير المرافق العامة، بحيث ظهر ما يُعرف بالبعد التنافسي كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة.

يهدف هذا البعد التنافسي إلى إدخال آليات المنافسة الاقتصادية وتفعيل أدوات الحوكمة الرشيدة في تسيير المرافق العامة، بما يضمن تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات وهذا ما سنفصل فيه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفهوم البعد التنافسي

لقد اعتمدت دراستنا لهذا المبحث على ثلاث مطالب، أولهما يتطرق لماهية البعد التنافسي، في حين يدرس المطلب الثاني العوامل المؤثرة في البعد التنافسي، أما المطلب الأخير فيشتمل على ذكر بعض نماذج التنافسية في المرافق العامة.

المطلب الأول: تعريف البعد التنافسي

البعد التنافسي وكغيره من المفاهيم القانونية، لا يقوم على أساس معنى واحد، وإنما يشتمل على العديد من المفاهيم، سواءا بإختلاف هذه المعاني بين بعض الفقهاء، أو ما أدرج من معاني له في التشريع والقانون، وهذا ما سيناقشه هذا المطلب.

الفرع الأول: التعريف الفقهي

لا يتم تناول مفهوم البعد التنافسي في الفقه بصورة مباشرة تقليدية كما يُناقش في الدراسات الاقتصادية أو القانونية الحديثة، ولكن يمكن استنباطه من توجهات فقهية حديثة والتي تدعو بدورها إلى إعادة النظر في دور الدولة من جهة، وإلى إدخال منطق السوق والتنظيم القانوني لضمان التوازن بين الكفاءة وتقديم الخدمة العامة من جهة أخرى¹.

ويمكن صياغة معنى للبعد التنافسي حسب بعض الفقهاء على أنه يمثل إتاحة مجال للمنافسة بين المتدخلين الاقتصاديين في تسيير بعض المرافق العامة، تحت تنظيم قانوني يضمن حفظ المصلحة العامة والعدالة، وذلك من خلال وضع ضوابط تمنع انحراف المنافسة نحو الاحتكار أو التمييز لطرف معين، ويعزز بذلك من دور الدولة كضامن للحياد والنزاهة في ذلك. هذا المفهوم بدوره يبرز للبعد التنافسي خلفية نظرية لفهم أن القانون القائم عليه يتحرك وفقا لتأويلات فقهية، ترتفع

¹ عبد الغني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 310.

به من الاحتكار الإداري التقليدي نحو إدراج المنافسة المشروعة الخاضعة للقوانين التنظيمية، والمحققة للكفاءات الأفضل للمرفق العام¹.

كما يرى الفقهاء أنّ البعد التنافسي يُجسّد إحدى الأدوات الجوهرية لضمان الشفافية والمساواة في تعاملات الإدارة مع الأفراد والمؤسسات، فيكتسي مبدأ المنافسة أهمية بالغة لضمان ألا تقتصر الاستفادة على متعاملين بعينهم، بل تُفتح الفرص أمام الجميع على أساس الكفاءة والجدارة. وقد عرّفها على أنها الآلية التي تسمح بخلق بيئة قانونية واقتصادية عادلة تُفضي إلى تحسين الخدمات العمومية وتخفيض التكلفة وتعزيز الجودة².

ليذهب بعض الفقهاء إلى اعتبار أن البعد التنافسي ضماناً قانونية لحماية المال العام، حيث إن الإدارة عند فتح المنافسة تجبر المتعهدين على تقديم أفضل العروض بأقل تكلفة، وهو ما يعزز تحقيق المصلحة العامة. وفي هذا السياق التأكيد على أنّ البعد التنافسي ليس مجرد إجراء شكلي بل يمثل آلية رقابية على الإدارة والمتعاملين على حد سواء³.

الفرع الثاني: التعريف التشريعي والقانوني

أما عند الانتقال من الجانب الفقهي إلى الناحية القانونية، فإن البعد التنافسي يُعرف بكونه مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية التي تفرض على الإدارة اعتماد الشفافية وتكافؤ الفرص عند التعاقد أو تقديم الخدمات العمومية. وهذا ما يبرز بوضوح في قوانين المنافسة والمناقصات، حيث يقوم المشرّع بتحديد الإجراءات الدقيقة لإبرام العقود الإدارية التي تضمن بذلك منع الاحتكار وتحقيق العدل.

¹ روميلة حكيم، عباس حسينة، مبدأ حرية المنافسة وضبط السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع القانون العام للأعمال، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2013.

² هدى السيد، المنافسة كأحد أساليب إبرام العقد الإداري في النظام السعودي، مجلة الدراسات القانونية، مصر، 2024، ص 45.

³ عبد الرحمن العبيد، الأحكام المتعلقة بوثائق المنافسة في العقود الإدارية، كلية الأنظمة والدراسات القضائية، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد التاسع والثلاثون، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2022، ص 61.

فقانون المنافسة هنا يهدف بالأساس إلى حماية السوق من أي ممارسات احتكارية كانت وضمان الاستقلالية الكلية للمؤسسات الاقتصادية المعنية، وهذا ما يجعل من البعد التنافسي عنصراً أصيلاً في تكوين التوازن بين المصلحتين العامة والاقتصادية¹.

ففي النظام القانوني لمجلس المنافسة في التشريع الجزائري يُجسد هذا البعد، حيث يشكل المجلس سلطة ضبط اقتصادية مكلفة بمتابعة احترام قواعد المنافسة ومنع أي انحراف قد يضر بأي مبدأ من مبادئ تكافؤ الفرص².

فالنظام القانوني يقوم على تعديل التشريعات الإدارية قصد دعم النزاهة للمنافسة عبر إجراءات معينة مثل المناقصات والمرسوم الرئاسي حول الصفقات العمومية، فنجد أن المادة 58 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 تقوم على حظر التفاوض مع المتعهدين بعد فتح الأظرف، هذا ما يضمن المساواة وتفادي التمييز³، كما نصت المادة 46 من قانون الصفقات العمومية على إلزامية الإشهار في الصحافة الرسمية لضمان شفافية الإجراءات، مع تخصيص نسبة تصل إلى 20٪ فيما يخص المؤسسات الصغيرة جداً والمستضعفة قصد تحفيزها على المنافسة ليرسخ البعد التنافسي كأداة قانونية منتظمة⁴.

أما في النظام السعودي، ففكرة البعد التنافسي ينظر لها من زاوية أخرى، إذ يبيّن أنّ القرارات الإدارية القابلة للانفصال عن العقد الإداري تُعدّ من أبرز الضمانات لتحقيق البعد التنافسي العادل،

¹ لأكلي نادية، قانون المنافسة، محاضرات للطلبة الماستر، قسم الحقوق، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020، ص32.

² عشاشة يسرى، النظام القانوني لمجلس المنافسة في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022، ص74.

³ المرسوم الرئاسي 10/236، المؤرخ في 10/10/2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، ج ر، ع 58، ملغى، 2010.

⁴ المادة 46، قانون الصفقات العمومية، المؤرخ في 20/09/2015، ج ر، ع 50، ص13.

ذلك لخضوعها للرقابة القضائية الإدارية بما يمنع عنها التعسف قصد المحافظة على الشفافية في الأسواق وجميع المرافق العامة¹.

ليتضح أنّ المفهوم القانوني للبعد التنافسي يقوم على أساس الإطار التشريعي والتنظيمي المتمثل في القوانين والمراسيم المنظمة للمنافسة وآليات الرقابة المتمثلة في القضاء الإداري كهيئات الضبط ومجلس المنافسة، لينتقل الحديث إلى كيفية تقنين هذا البعد التنافسي من خلال ضوابط قانونية تنظيمية، المدرجة ضمن النظام الإداري للدولة والتي تعطي للمنافسة طابعاً رسمياً ومنظماً، ويبرز في هذا السياق نقطتين مهمتين²:

أولاً: الضوابط القانونية في العقود الإدارية:

يبرز في هذه الناحية أن المنظومة القانونية للعقود الإدارية باتت تتضمن حرية المنافسة كأساس قانوني موثّق، مع ضرورة وجود ضوابط تحقق الشفافية والاختيار الأنسب من بين المنافسين. وهذا المؤشر القانوني شاهد على أن التشريع الحديث اعترف بالفعل بمبدأ المنافسة في التعاقد مع الإدارة³.

ثانياً: التغيير في النظام العام التنافسي:

لقد تم التأكيد على أن فكرة القانون يواكب تحولات المجتمع المفتوح نحو المنافسة، ولقد خص بالذكر تراجع تدخل الدولة في الاقتصاد، قصد تمكين المبادرة الفردية عبر التشريعات لتعزيز المنافسة والانفلات من محاولة السيطرة الحصرية على المرافق العامة⁴.

¹ محمد ضياء محمد رفاعي، القرارات الإدارية القابلة للانفصال عن العقد الإداري في ضوء أحكام نظام المنافسات الحكومية السعودية، دراسة منشورة في مقال، مجلة القانون والأعمال الدولية، المملكة العربية السعودية، 2025، ص 118.

² محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 215.

³ قيراطي نصيرة، حماية النظام العام التنافسي بين قانون الضبط الاقتصادي ونظرية الضبط الإداري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2024، ص 249.

⁴ بندر العنزي، المنافسة لإبرام العقد الإداري، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد 46، 2024، ص 50.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في البعد التنافسي

يعتبر البعد التنافسي نتاج تفاعل معقد بين جملة من العوامل القانونية المؤسسية مع العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتي لا تعمل بشكل منفصل بل تتكامل لتحديد مدى قوة أو ضعف المنافسة في مجال المرافق العامة، وهذا ما سنتطرق لذكره.

الفرع الأول: العوامل القانونية والتنظيمية

يعدّ العامل القانوني الأساس الأهم لضبط البعد التنافسي، فكلما كان النظام القانوني متطوراً وشفافاً كلما عزّز ذلك من فعالية التنافس، فالقوانين الخاصة بالمناقصات والمشتريات العمومية تفرض بالضرورة على الإدارة اتباع الإجراءات الدقيقة القائمة على مبدأ حماية تكافؤ الفرص، كما أن القضاء عموماً يُمارس دوراً جوهرياً في الرقابة على جميع القرارات التي قد تمسّ بالشفافية والتي من الممكن أن تفتح مجالاً للتعسف. وفي هذا السياق يرى أن الرقابة القضائية على القرارات القابلة للانفصال عن العقد الإداري تُمثل إحدى الضمانات الأساسية لحماية المنافسة من الانحرافات.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤسسية والإدارية

تلعب المؤسسات المكلفة بتنظيم البعد التنافسي كمجلس المنافسة دوراً محورياً، فوجود هذه الهيئات المستقلة يمثل ضماناً لاحترام قواعد التنافس خاصة في القطاعات الاستراتيجية. إذ أنّ استقلالية مجلس المنافسة يقوم بتعزيز النزاهة والقيام على توفير بيئة متوازنة بين الإدارة والمتعاملين كما لا ننسى أن كفاءة الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية لها دور في قدرتها على إعداد دفاتر

¹ محمد ضياء محمد رفاعي، المرجع السابق، ص 119.

الشروط الدقيقة المخصصة ومراقبة العروض بموضوعية لتشكّل بهذا عاملاً مقررًا في نجاح الأبعاد التنافسية¹.

الفرع الثالث: العوامل الاقتصادية

تؤثر الوضعية الاقتصادية للبلد تأثيراً مباشراً على فعاليات المنافسة إذ كلما كان الاقتصاد متنوعاً ومفتوحاً أمام الفاعلين المتعددين كلما زادت فرص المنافسة الحقيقية، بينما الاقتصاد الذي يهيمن عليه متعامل واحد يقوم على إضعاف هذه المنافسة وجعلها شكلية فقط، فقانون المنافسة جاء بدوره قصد ضبط السوق وحماية المتعاملين الاقتصاديين من الممارسات الاحتكارية، وهو ما يُعدّ عاملاً مهماً في تفعيل البعد التنافسي².

الفرع الرابع: العوامل الاجتماعية والسياسية:

كثيراً ما تفرض العوامل الاجتماعية والسياسية حدوداً على البعد التنافسي، فبعض المرافق العامة ذات الطابع الاستراتيجي مثل الصحة والتعليم لا يمكن إخضاعها كلياً لمنطق السوق، بل يُراعى في هذه الحالات تحقيق العدالة الاجتماعية، فوئائق المنافسة لا تهدف فقط إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية بل كذلك إلى مراعاة البعد الاجتماعي لضمان الخدمة العادلة للمواطن، كما تُعتبر الإرادة السياسية عاملاً مؤثراً في تشجيع المنافسات أو تقييد مسارها³.

الفرع الخامس: العوامل التكنولوجية

لقد أصبح التطور التكنولوجي من أبرز المحددات المعاصرة للبعد التنافسي، فالإدارة الإلكترونية والرقمنة قامت بفتح المجال أمام مشاركة أكبر مع التقليل من البيروقراطية وهذا ما عزز

¹ عشاشة يسرى، المرجع السابق، ص75.

² لاكلبي نادية، المرجع السابق، ص33.

³ عبد الرحمن العبيد، المرجع السابق، ص63.

من الشفافية ومنع التلاعب وغيرهما، وقد دلت هذه النقطة بالتأكيد على أن إدماج الوسائل الإلكترونية في الإجراءات الخاصة بالمنافسة يُعدّ بحد ذاته ثورة في تعزيز الشفافية ورفع مستوى المنافسة¹.

المطلب الثالث: نماذج التنافسية في المرافق العامة

هنالك العديد من النماذج التي لا حصر لها فيما يخص المنافسات على صعيد المرافق العامة، وارتأينا أن نذكر بعضها في هذا المطلب، محاولين الولوج إلى إضفاء مقارنة بسيطة بين المرافق العامة وبعض قطاعات الخوصصة.

الفرع الأول: نموذج المنافسة في قطاع الاتصالات

يعد قطاع الاتصالات من أبرز النماذج المجسدة للبعد التنافسي في المرافق العامة، حيث انتقلت الدولة في هذا المجال من احتكار الخدمة لسنوات من خلال مؤسسة عمومية متمثلة في " اتصالات الجزائر" إلى فتح المجالات أمام الشركات المتعددة شريطة الإبقاء على دورها التنظيمي والرقابي، فمنذ بداية الألفية الجديدة ومع صدور القانون رقم 03-2000 المتعلق بالقواعد العامة للاتصالات²، والذي ساهم بدوره في تحرير سوق الاتصالات، لوحظت القفزة النوعية في تحسين جودة الخدمات مع انخفاض في الأسعار، والذي قابله رفع كفاءة البنية التحتية، فقد تم من خلاله إدخال شركات منافسة مثل "موبيليس" و"جازي" و"أوريدو"، وهذه التجربة بدورها عكست نظرة إدماج آليات

¹ هدى السيد، المرجع السابق، ص 47.

² القانون رقم 03-2000، المؤرخ في جمادى الأولى، عام 1421، الموافق 05 غشت سنة 2000، المتعلق بالقواعد العامة للاتصالات، الجريدة الرسمية، العدد 48، ص 03.

المنافسة داخل المرافق العامة، ولم تلغى بالضرورة الطبيعة العمومية للخدمة، بل عملت فقط على رفعها من خلال تطوير فعاليتها واستحسان ذلك من طرف المستهلك¹.

وبتطبيق الدولة لنظام التراخيص التنافسية تمكنت هذه الأخيرة من ضمان استمرار الخدمة بجودة أعلى وبأسعار أكثر تنافسية، دون التخلي عن سلطتها التنظيمية والرقابية عبر سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPT)، والتي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-123²، ليشكل هذا التحول تطورا في مفهوم المرفق العام وانتقاله من كونه نشاطا احتكاريا للدولة إلى كونه مجالا يفتح في وجه القطاع الخاص وفق ضوابط قانونية دقيقة قصد تحقيق التوازن بين متطلبات المصلحة العامة ومبادئ المنافسة وفق ما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة، لتوضح عدم تعارضها مع المبادئ التقليدية³.

الفرع الثاني: نموذج تحرير قطاع الطاقة الكهربائية

تعتبر تجربة تحرير قطاع الكهرباء من بين النماذج البارزة أيضا، حيث عملت بعض الدول العربية نذكر منها المغرب على سبيل المثال على إدخال شركات خاصة لتوليد الطاقة مع الإبقاء على الشركة الوطنية للكهرباء والماء الصالح للشرب كمزود رئيسي، هذا التوجه في هذا المجال سمح لها بخلق سوق تنافسي يضمن للمستهلك تلبية طلباته المتزايدة على الكهرباء، كما يحفز بذلك الاستثمار في الطاقات المتجددة قصد تعزيز استدامة المرافق العامة وربطها بأهداف التنمية المستدامة في البلاد⁴.

¹ عبد القادر بن ناصر، إصلاحات المرافق العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2019، ص 77.

² المرسوم التنفيذي رقم 01-123، المؤرخ في 29 أبريل 2001، المتعلق بسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية، العدد 25.

³ مناذ محمد، تنظيم البريد والاتصالات الإلكترونية في الجزائر، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، 2022، ص 50.

⁴ رشيد مفتاحي، الرهانات وآفاق البيئة والتنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب، 2024، ص 183.

أما قطاع الكهرباء بالجزائر، فقد شكل صدور القانون رقم 01-02 الخاص بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات نقطة تحول رئيسية، إذ شرع هذا القانون في إعادة هيكلة قطاع الكهرباء من خلال إدخال آليات المنافسة في بعض أنشطته، فقد شمل القانون فصلاً واضحاً مخصصاً لمواطني ومؤسسات القطاع الخاص، فيما يخص أنشطة إنتاج الكهرباء والتسويق شريطة حصولها على تصريح استغلال مسبق من طرف الجهات المختصة بذلك¹. والذي قام أيضاً بإنشاء اللجنة المستقلة لتنظيم الكهرباء والغاز (CREG)، لتتولى تنظيم السوق ومراقبة المنافسة وضبط الأسعار بما يخدم المستهلكين والمشغلين على حد سواء.

ليلي ذلك دمج الطاقات المتجددة كأداة تنافسية، فبصدور المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 19-280 المتعلق بالطاقات المتجددة، والذي عمل على إنشاء محافظة للطاقات المتجددة قصد مشاركة الخصوصيين في إنتاج الكهرباء من مصادر بديلة²، هذا ما فتح الباب للمنافسة على مشاريع الطاقات النظيفة³، كما تم أيضاً إصدار المشرع للمرسوم التنفيذي رقم 20-322، والذي يحدد بدوره صلاحيات وزير الانتقال الطاقوي قصد تشجيع الاستثمار في الطاقات المتجددة، كالطاقة الشمسية، وطاقة الرياح وغيرها، مع تقديم الحوافز المضمونة⁴.

الفرع الثالث: المنافسة في قطاع النقل الحضري

يعلم الجميع أن قطاع النقل الحضري يعد من أبرز المرافق العامة التي تجسد إدماج البعد التنافسي في تسيير الخدمات العمومية، والذي ظلّ لسنوات طويلة تحت إشراف المؤسسات العمومية

¹ القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فبراير 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز، الجريدة الرسمية، العدد 08.

² المادة 10، من المرسوم التنفيذي رقم 19-280، المتضمن إنشاء محافظة للطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية وتنظيمها وسيرها، المؤرخ في 21 صفر 1441 الموافق 20 أكتوبر 2019، الجريدة الرسمية، العدد 65.

³ القانون 09-13، المتعلق بالطاقات المتجددة،

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 20-322، المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، الذي يحدد لصلاحيات وزير الانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة، ج. ر.

التي قامت باحتكاره، غير أنّ التوسع العمراني والزيادة السكانية المتسارعة منذ التسعينيات فرضا على الدولة إعادة النظر في أنماط تسييرها، وهو ما شهدناه خلال فتح المجال أمام الخواص لممارسة هذا النشاط، حيث ووفقا للعمل المنصوص عليه في القانون رقم 01-13، والمتعلق بتنظيم النقل البري الذي من خلاله تم منح تراخيص للخواص قصد استغلال خطوط النقل الحضري، سواء بالحافلات أو سيارات الأجرة، ووفقا لدفتر شروط خاص يضمن احترام المعايير المضبوطة لضمان السلامة¹.

ولقد سمحت هذه المنافسة بزيادة العرض لتحسين نوعية الخدمة، فأصبح للمواطن خيارات عديدة بين النقل العمومي وبين النقل الخاص كالحافلات... إلخ. وتكمن القيمة الإدارية لهذا في تعزيز مبدأ المساواة في الاستفادة من الخدمة مع ضمان استمراريته، مع احتفاظ الدولة بدورها التنظيمي والرقابي عبر وزارة النقل ومديريات النقل الولائية².

ومن جهة أخرى، عملت الدولة على ادخال أشكال حديثة من التسيير التنافسي في النقل الحضري، كالشراكة بين القطاع العام والخاص في تسيير الترامواي والمترو مثلا، إذ تم التعاقد مع شركات أجنبية متخصصة لضمان التشغيل والصيانة مع الإبقاء على البنية التحتية ملكاً للدولة وغيرها من النماذج التي تعكس تطور مفهوم المرفق العام في ظل القانون الحديث، والتي مثلت بذلك نقلة نوعية في مفهوم المرفق العام³.

إن تجربة الجزائر في هذا القطاع تبرز حجم الإدماج في المنافسة، والذي لا يعني بدوره التخلي عن المبادئ الأساسية، بل يمثل وسيلة لتعزيزها عبر رفع جودة الخدمات الذي يقابله خفض للتكاليف

¹ القانون رقم 01-13، المؤرخ في 7 أوت 2001، المتعلق بتنظيم النقل البري، ج ر، العدد 44.

² إسماعيل بوخاري، إصلاح المرافق العامة في الجزائر بين متطلبات المرفق العام وإكراهات البعد التنافسي، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2018، ص 132.

³ فاطمة زيدان، إصلاح المرافق العامة في الجزائر بين متطلبات الخدمة والمنافسة، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2012، ص 97.

مع توسيع دائرة المستفيدين، ليبقى نجاح هذه التجربة مرهونا بالقدرة على فرض الرقابة حتى لا تتحول المنافسة لمصدر احتكار¹.

الفرع الرابع: نموذج المنافسة في قطاع المياه

يعد قطاع توزيع المياه من القطاعات الحيوية التي شكلت مثالا رائداً على تطبيق وإدماج البعد التنافسي في المرافق العامة، نتيجة للتحديات المتزايدة المرتبطة بندرة الموارد المائية وتزايد الطلب عليها، إذ ظلّ تسيير المياه ولسنوات عديدة تحت إشراف المؤسسات العمومية التقليدية مثل مؤسسة الجزائرية للمياه، غير أنّ الضغوط الديموغرافية والمناخية دفعت الدولة إلى إعادة النظر في نموذج التسيير، مما سهل فتح المجال أمام شراكة القطاع الخاص، وكان ذلك استناداً إلى الأحكام التي نصت عليها المواد 93 و 97 من القانون رقم 05-12 المتعلق بالمياه، للتمكين من اللجوء إلى الخواص لتسيير مختلف الخدمات².

كما أن إدماج البعد التنافسي في هذا القطاع لم يقتصر على التسيير الحضري فحسب، بل توسع ليشمل مشاريع تحلية مياه البحر وإنجاز السدود وغيرها، حيث قام بفتح المجال أمام الشركات الوطنية الخاصة وغيرها من الشركات الأجنبية قصد تنفيذ هذه المشاريع وتجسيدها وفق للآليات المعتمدة، وتطبيقاً لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-247، والمتعلق بالصفقات العمومية، فهذه التجربة أظهرت أن المنافسة لا تهدف إلى خصخصة المرفق العام قط وإنما إلى تطويره بإدخال الكفاءات الجديدة مع الابقاء على دور الدولة الأساسي لعدم التعدي على مبادئ المرافق العامة³.

¹ محمد لعروسي، القانون الإداري وتطور مفهوم المرفق العام، دارالكتب القانونية، الجزائر، 2017، ص 185.

² المواد 93، 97، من القانون رقم 05-12، المؤرخ في 4 أوت 2005، المتعلق بالمياه، الجريدة الرسمية، العدد 60.

³ المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 50.

أما في فرنسا، فقد اعتمدت البلديات على شركات خاصة لتسيير خدمات المياه مع إلزامها بدفاتر شروط دقيقة تضمن احترام المصلحة العامة، وقد سمح هذا النظام بتحقيق توازن بين الجودة والأسعار وبين الرقابة العمومية، مما جعله نموذجاً يُحتذى به في العديد من الدول الأخرى¹.

الفرع الخامس: نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص

لقد قامت المنافسات على نوع آخر من الشراكات، إذ شكلت الشراكات بين القطاعين العام والخاص شكلاً من أشكال إدخال البعد التنافسي في إدارة المرافق العامة، إذ أعتبرت من أبرز الآليات الحديثة المعتمدة كاعتماد صيغة الشراكة لإنشاء وصيانة بعض شبكات النقل والطرق السريعة، والذي بدوره أتاح لنا تحسين مستوى الخدمات الذي قابله تقليل من الأعباء المالية على الدولة، والذي مثل نموذجاً متوازناً للحفاظ على الطابع العمومي مع إدخال روح المنافسة للقطاع الخاص. وقد ظهرت هذه المنافسة بظهور القانون رقم 01-18 المحدد للقواعد العامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، إذ نصت المادة 03 منه على: " أن عقود الشراكة تهدف إلى ضمان إنجاز وتسيير المرافق العمومية مع تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي"².

وهذا ما قد تم تجسيده من خلال فتح المجال أمام المؤسسات الخاصة الوطنية والأجنبية، لتعزيز الشفافية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية، والتي سمحت من خلاله هذه الصيغة باستقطاب مختلف الخبرات والتقنيات الحديثة³.

¹ صوفي دوبوا، تطوير قطار بضائع يعمل بالهيدروجين لنقل المياه المعدنية، مقال، مجلة الطاقة، نشر في 2022/11/23، أطلع عليه في 2025/07/02، على الساعة 20.15.

² المادة 03، من القانون 18 - 01، المؤرخ في 02 جانفي 2018، المتعلق بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، الجريدة الرسمية، العدد 01.

³ المرسوم الرئاسي، رقم 15-247، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، والمتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 50.

وبهذا تم اعتباره نموذجا يعبر عن مدى تطور دور الدولة على المستوى الإداري من خلال تقديم

الخدمات المباشرة مع إبقاء سلطة الضبط لمبادئ المرافق العامة¹.

¹ عائشة غزال، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتطوير المرافق العامة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، الجزائر،

2019، ص 85.

المبحث الثاني: مفهوم المرفق العام وتطوره

مبحثنا هذا يحمل في طياته المفاهيم المختلفة التي تطلق على المرافق العامة، سواء من الجانب التشريعي القضائي أو الجانب الفقهي، لنعرج به على مدى تطور مفهوم هذه المرافق العامة وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم المرفق العام

سنترك في هذا المطلب إلى التعرف على مفاهيم المرفق العام، من الجانب التشريعي والقضائي ثم التعريف الفقهي.

الفرع الأول: التعريف التشريعي

لم يقم المشرع بإعطاء تعريف واضح ومحدد للمرفق العام، غير أنه ذكره في بعض القوانين التي تضمنت نشاطا له، فعلى سبيل المثال نذكر القانون رقم 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز¹، إذ خصص المشرع بابا للمرفق العام، وذلك ابتداء من المادة 03 والتي نصت بدورها على أنه: "يعتبر توزيع الكهرباء والغاز نشاطا للمرفق العام، إذ يهدف المرفق العام إلى ضمان التموين بالكهرباء والغاز وتهدف مهمته إلى ما يأتي:

- ✓ تموين الزبائن غير المؤهلين
- ✓ ضمان الربط بشبكة النقل
- ✓ سد الحاجات من الطاقة

¹ القانون 01-02، المؤرخ في 05/02/2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوت، ج ر، العدد 08، المؤرخة في 06/02/2002.

كما نرى أن الفقيه هوريو عرف المرفق العام بأنه خدمة عامة للجمهور¹، وبالأخذ بهذا التعريف فقد ذكر المشرع في قانون المياه لسنة 2005، أن التزويد بمياه الشرب والصناعة والتطهير تعد خدمة عمومية، حيث نصت المادة 100 منه: "يشكل التزويد بالماء الشروب والصناعي والتطهير خدمات عمومية"²

الفرع الثاني: التعريف القضائي

وجد أن المتبع لأحكام القضاء الفرنسي يجد أن القاضي الفرنسي لم يعمد إلى إعطاء تعريف محدد وحاسم للمرفق العام، رغبة منه في عدم اتخاذ موقف فاصل، وهذا بغية عدم المجازفة بتكبير يدي القاضي في الاجتهاد، وبهذا لا يوجد في القضاء الفرنسي تعريف حاسم³.

وبالمقابل نجد أن هذا الأخير قد أضفى الصبغة العضوي على قضايا تنتزع الاختصاص المرفقية تارة فيما عدل عن موقفه للاتجاه الموضوعي تارة أخرى، ومن غيرها من الأحكام المهمة التي أضفى فيها صفة المرفق العام على النشاط كذلك حيث تم اعتبار التنظيم النقابي من المرافق العامة من طرف اللجان⁴.

فيما يرى القضاء العربي فيما صدر من محكمة العدل الأردنية في أحد القرارات الصادرة عنها والتي عرفته بأنه: "حاجة جماعية بلغت من الأهمية مبلغا يقتضي تدخل الحكومة لكي توفرها للأفراد باستخدام وسائل القانون العام، سواء كان الأفراد يستطيعون بوسائلهم الخاصة إشباع تلك الحاجة أم لا، أي أن العنصر الأساسي في المرفق العام هو ضرورة وجود خدمة عامة يهدف المشرع إلى إدارتها

¹ القانون 01-02، المصدر السابق، ص 224.

² القانون رقم 05-12، المؤرخ في 04/08/2005، المتعلق بالمياه، ج ر، عدد 60، المؤرخة في 09/05/2005، ص 14.

³ مسعود تمام، ناصر أسامة، المرجع السابق، ص 8.

⁴ اسماعيل صعصاع البديري، فكرة التخصيصية في المرافق العامة، المجلد 14، عدد 02، مجلة جامعة بابل، العراق، 2008، ص 172.

من الحكومة مباشرة، أو بواسطة ملتزم تحت إشرافها، ولا فارق بين أن تكون تلك الخدمة تتعلق بنشاطات تجارية أو صناعية أو خلافاً¹.

أما عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي للمملكة المغربية، وفيما تضمنت إحدى تقاريره عن تعريف المرفق العام والذي نص بدوره على أن: " المرفق العام هو نشاط تمارسه مباشرة السلطة العامة أو تحت مراقبتها غاية إشباع حاجة ذات نفع عام²

الفرع الثالث: التعريف الفقهي

تعرف المرافق العامة على أنها المشروعات التي تهدف إلى تحقيق النفع العام، والقانون يخول بذلك للحكومة حق إنشائها وإدارتها وإلغائها³. إذ يستعمل اصطلاح المرفق العام للدلالة على معنيين إثنين فقد يكون من وجهة نظر عضوية أو من وجهة نظر وظيفية، وذلك المعنى الذي يعتمد عليه عادة لتعريف المرفق العام⁴، وهذا ما نلاحظه من بين بعض الآراء الفقهية.

1. الناحية المادية الموضوعية: يقصد به هنا النشاط أو الخدمة أو الوظيفة التي تلي حاجات عامة للمواطنين، كالتعليم أو الرعاية الصحية وغير ذلك، وبغض النظر عن الجهة أو الهيئة القائمة به فهو أي نشاط يمارسه شخص عام من أجل إشباع حاجة عامة حسب يعرفه موريس هوريو بقوله: "هو منظمة عامة تقدم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة العامة.

¹ قرار رقم 67/74، صادر عن محكمة العدل العليا الأردنية، مجلة نقابة المحامين، عدد 06، 1969، ص 321، نقلا عن: شكران قاسم ناصر سليمان الدعوي، المبادئ الجديدة التي تحكم المرافق العامة، أطروحة لنيل دكتوراه في القانون العام، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية 09 الأردن، 2017، ص 09.

² تقرير بإحالة ذاتية رقم 2013/13، حكمة المرافق العمومية، المجل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، المغرب، 2013، ص 33.

³ ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، ط، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2000، ص 404.

⁴ محمد رضا جنين، القانون الإداري، ط، مركز النشر الجامعي، تونس، 2008، ص 284.

2. الناحية العضوية: نجد أن المرفق العام يقصد به المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة، إذ يتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري¹. وهو ما يعني أن المرفق العام هو المعيار الشكلي للهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال والذي يؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة مثل الجامعة أو أجهزة الإدارة العامة².

3. المنظور المختلط: المرافق العامة يقصد بها المؤسسات التي تعمل بانتظام وباضطراد تحت إشراف ومراقبة الدولة، قصد أداء خدماتها العامة للمواطنين، مع الخضوع لنظام قانوني معين. ووفقاً لهذا المعيار، ظهرت مشاكل بعد تدخل الأشخاص المعنوية الخاصة لتنظيم هذه المرافق، ولذلك أصبح مفهومها غير محدد وغير دقيق باضمحلال التجانس الذي كان قائماً بين المعيار العضوي والمادي، حيث كل ما له علاقة بالدولة يحمل صبغة المرفق العام³.

وبهذا ومن خلال ما سبق من التعاريف، يتضح لنا أن المرفق العام هو صورة كاملة ومثالية لعمق القانون الإداري، إذ يشكل قاعدة انطلاق أساسية في تطبيق القانون الإداري، والذي يظهر جلياً في سعي الفقه والقضاء إلى إيجاد أساس أو فكرة عامة والتي تصلح بدورها في أن تكون دعامة تقوم عليها المبادئ والنظريات في القانون الإداري⁴.

إذ ليس من السهل تعريف المرفق العام، ولعل صعوبة تعريفه تكمن في أن عبارة المرفق العام مهمة، وهي بدورها ذات معنيين، المعنى العضوي والمعنى الموضوعي، وهنا يمكننا القول إن المرفق العام

¹ مازن راضي ليلو، القانون الإداري، المنشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، د ط، د ب ن، 2000، ص 67.

² بن منصور عبد الكريم، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المركز الجامعي بتندوف، مجلة نصف سنوية، ج الأول والثاني، تندوف، الجزائر، جوان 2016، ص 171.

³ فوزي أكريم، النشاط الإداري، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة الحقوق، كلية الحقوق، جامعة طنجة، المغرب 2018، ص 13.

⁴ إياد عويكة، المرفق العام، يومية البناء، المؤسسة القومية للإعلام، بيروت، لبنان، 2011، ص 12.

في حالة السكون يقصد به المنظمة التي تقوم بنشاط معين، أما فيما يخص حالة الحركة فهو النشاط الذي يهدف إلى إشباع الحاجات العامة¹.

المطلب الثاني: تطور مفهوم المرفق العام

نشأة فكرة المرفق العام في العصور الوسطى، وبدأت تتبلور خلال الفترة الممتدة من بروز النهضة وبداية الثورة الصناعية وأخذت مفهومها التقليدي في ظل شيوع مفهوم الدولة الحارسة حيث لعبت الدولة دورا رئيسيا في تحقيق الأمن الداخلي والخارجي وإقامة العدل بين الناس دون أن تدخل في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.

إذ أن أكثر صور تدخل الإدارة إيجابيا لتحقيق وظيفتها يكمن في قيامها بأداء العديد من الخدمات الأساسية والتي يعجز النشاط الفردي عن تقديمها بالصورة التي تقتضيها المصلحة العامة، وتدخل الدولة في غالب الأحيان لإشباع صورة المرفق العام وعليه فتوسع فكرة المرفق العام مرتبطة في الدولة والنظام السياسي والاقتصادي فيها والتطورات التي مر بها في مختلف العصور فنجد بذلك فكرة المرفق العام في العصور الوسطى، وما يليها نظرية السلطة العامة كأساس لتضييق القانون الإداري، ثم الإختصاص الإداري وما يتبعه من واقع معاصر².

الفرع الأول: فكرة المرفق العام في العصور الوسطى:

لقد شهدت العصور الوسطى سيادة للنظام الإقطاعي حيث امتلك رجال الإقطاع الأراضي وهيمنوا على الثورة الصناعية واستأثروا بجباية الضرائب والرسوم، ووجد هذا النظام بعض المرافق العامة البسيطة التي يحتجوا إليها الفلاحون في حياتهم اليومية³.

¹ مسعود تمام، ناصر أسامة، المرجع نفسه، ص7.

² مروان مكي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط 2، 2015، ص15.

³ خير الدين فايزة، تطورات المرفق العام وتفويضاته في الجزائر، مجلة السياسة العالمية، الجزائر، العدد01، جوان 2020، ص135.

ومع بداية القرن الحادي عشر بدأ التمدن بالظهور، إذ تكونت تجمعات خارج الهيمنة الإقطاعية والتي أدركت ضرورة إنشاء المرافق العامة التي تحقق المصلحة العامة كصيانة الطرقات وخضعت هذه المرافق للأعراف عموماً، وبعض الأسس الفقهية المستمدة من أعمال القانونيين الروماني والكنيسي ومن هذه الأسس فكرة المنفعة العامة. وهذا ما يفسر رجحان المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويبرر الإيجاب الذي تملكه السلطات العامة تجاه الأفراد، ومع ظهور الدولة الملكية في القرن الخامس عشر، تركزت النظرية السياسية في شخص الملك الذي يملك طبيعة مزدوجة، فمن الناحية الأولى هو شخص خاص مادي ومن الناحية الأخرى هو شخص عام غير مادي يحقق المنفعة العامة ويجسد العدالة وخدمته للمصلحة العامة¹.

أما فيما يخص العالم العربي، فلقد برزت المرافق العامة في العصور الوسطى، إذ وجدت بعض المخطوطات التي تضمنت إدارة الحكومة لعدد من المرافق العامة لاسيما في إطار الصحة والتعليم كالمدارس والمستشفيات وغيرها والتي سعت نحو تحقيق المصلحة العامة².

الفرع الثاني: حلول نظرية المرفق العام مكان نظرية السلطة العامة كأساس لتضييق القانون الإداري:

لازالت نظرية المرفق العام تحتل مكانة هامة بالنسبة لموضوعات القانون الإداري خاصة بعد اعتبارها أساساً جوهرياً لسريان قواعد ونظريات القانون الإداري واختصاص القضاء الإداري، وقد وصلت بذلك نظرية المرفق العام إلى هذه المكانة في المفهوم التقليدي بعد تطورها التاريخي، كما أن

¹ مروان معي الدين القطب، المرجع السابق، ص16.

² خير الدين فايزة، المرجع السابق، ص136.

الفقه الفرنسي وحتى نهاية القرن التاسع عشر كان يأخذ بنظرية السلطة العامة كأساس لتطبيق مبادئ القانون الإداري واختصاص القضاء الإداري¹

غير أن هذه النظرية لم تتبلور في مفهومها حتى نهاية القرن التاسع عشر، وطبقا لأساس السلطة العامة فإن القانون الإداري كان يجد تبرير خروجه في علاقة الإدارة مع الأفراد عن مبادئ القانون الخاص في أن الإدارة تمثل السيادة والسلطة العامة مما يضعها في مركز قانوني أعلى من الأفراد²

في حين اقتصر تطبيق مبادئ القانون الإداري طبقا لنظرية السلطة العامة على الأعمال التي تبدو فيها الإدارة كسلطة عامة، والتي أطلق عليها أعمال السلطة غير تلك الأعمال التي تتعامل فيها الإدارة مع الأفراد كفرد عادي وذلك من طرف الفقه الفرنسي، حيث أطلق عليها تعبير عقود التسيير، والتي أخضعت للمبادئ القانون الخاص واختصاص المحاكم القضائية³

الفرع الثالث: المناداة بإجلال نظرية المرفق العام كأساس للقانون الإداري واختصاص القضاء الإداري:

تبرز أهمية المعاملات والآثار المترتبة عن تلك التعاقدات في حالة نشوب منازعة حيث أن اختصاص القضاء الإداري هو الذي يثبت في هذه المنازعة المتصلة بها، وأسس ذلك انطلاقا من الخدمة المقدمة من طرف المرفق العام قصد تحقيق المصلحة العامة⁴.

¹ محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهوم التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص 17، 18.

² زين ميلوي، القانون الإداري، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى 2013، ص 39، 40.

³ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، طبعة 1978، ص 12.

⁴ خيرة الدين فايزة، المرجع السابق، ص 136.

وبمقتضى نظرية المرفق العام فإن مبادئ القانون الإداري لا تطبق إلا إذا اتصل الأمر بمرفق عام، كما أن اختصاص القضاء الإداري لا يتقرر إلا إذا اتصلت المنازعة المطروحة بمرفق عام، وقد التزم مجلس الدولة والمحاكم الإدارية الفرنسية بتطبيق هذه القاعدة منذ حكم محكمة التنازع الشهير الذي أصدره مجلس الدولة في 1873/02/08 في قضية "بلانكو" وحكم مجلس الدولة في قضية "تيري" الصادر في 1903/02/06¹

أما الفقيه هوريو فقد دعى لضرورة المنج بين معيار المرفق والسلطة العامة حيث يعمل كل منهما كأساس للقانون الإداري وكمعيار لتحديد اختصاص القضاء الإداري، كما أنه قام بوضع معيار السلطة العامة في موضع أصيل ليبقى على فكرة المرفق العام كمعيار تابع ومكمل لمعيار السلطة العامة.²

وقد ساهمت في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين السياسات الاقتصادية في نجاح نظرية المرفق العام كأساس للقانون الإداري وكمعيار لتحديد اختصاص القضاء الإداري، وكنتيجة لاقتصار الخدمات العامة التي تقوم الدولة بتقديمها على مجال محدد من الأنشطة التقليدية.³

إذ تطورت بعد الحرب العالمية الثانية وظائف الدولة نتيجة لأخذ بعض مبادئ الاشتراكية والاقتصاد الموجه. قد أدى إلى زيادة حجم المجالات التي تدخلت فيها الدولة من ناحية وتباين نوعيات الأنشطة التي تدخلت فيها من ناحية أخرى، مما أدى إلى تقارب القطاعات العامة والخاصة وهي الحركة التي أضفت صفة متميزة للحياة الإدارية المعاصرة. حيث أخذت المرافق التجارية والصناعية في الظهور نتيجة لتدخل الدولة الاقتصادية في هذه المجالات وتوجيهها خطط التنمية الاقتصادية من هذا

¹ أندريه دي لوبادير، رسالة تمهيدية في القانون الإداري، ط 4؛ 1967، صفحة 14.

² ريفيرو. ج، ملخص القانون الإداري، دالوز، الطبعة 19، صفحة 25.

³ محمد الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، طبعة مزيدة ومنقحة، 2005، ص 43، 45.

الطريق، بينما كان الأمر في الماضي يقتصر على مجرد مرافق محدودة تزاوّل أنشطة اقتصادية ونتيجة لعدم قدرتها على تغطية جميع الأعمال ذات النفع العام، وكنتيجة لذلك تحاول الإدارة في مجال تسييرها للمرافق العامة الاقتصادية تطبيق أشكال وأنماط الإدارة الخاصة في تشغيل الأفراد والتمويل المالي مما صعب على القضاء التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة¹.

إذ تعرض القضاء الفرنسي لمعاناة في صعوبة تكيف المرافق العامة التي تدار بأسلوب الاستغلال المختلط والمشروعات التي تساهم الدولة في جزء من رأس مالها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تحديد القانون الواجب التطبيق والقضاء المختص يكمن في بعض المرافق العامة في أهداف وصفات المرافق التي تستدعي استخدام وسائل القانون الخاص والتي تطلق عليها المرافق العامة ذات الإدارة الخاصة والتي تخضع أساساً للقانون الخاص أو على الأقل لقواعد مختلطة من القانونين العام والخاص².

وعليه برزت الازدواجية في القواعد القانونية، فالأولى هي قواعد القانون الإداري التي تحدد المبادئ العامة التي تخضع لها المرافق العامة وتقزم بوضع ضوابط ممارسة امتيازات السلطة لها، أما الثانية فهي قواعد القانون الخاص التي يخضع لها النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي الذي تمارس فيه هذه المرافق³.

الفرع الرابع: الواقع المعاصر للمرافق العامة:

لقد جاءت فكرة التأميم في مطلع الثمانينات والتي شملت عددا كبيرا من المجموعات الصناعية كان الهدف منها هو توسيع القطاع العام والهيمنة على القطاع الاقتصادي في حين خضع نشاط

¹ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 66.

² مروان معي الدين القطب، المرجع السابق، ص 21-24.

³ جان فنسنت سيرج جينشارد، غابرييل مونتانييه، وأندريه فارياند، المؤسسات القضائية، تنظيم الولايات القضائية، ط 05، دالوز، باريس، 1991، ص 472-473.

المرافق العامة المتعلقة بالسوق لقواعد المنافسة، فتم اللجوء لخصخصة بعض الشركات التي كانت تملكها من أجل تقليص حجم القطاع العام الذي كان يمارس نشاطا اقتصاديا حيث كان يتضمن كل المشاريع التي تملكها الدولة أو تساهم فيها، سواء التي كانت تدار بالطريقة المباشرة أو بواسطة المؤسسة العامة أو من قبل أحد أشخاص القانون الخاص، واستطاعت هذه الأخيرة احتلال مركز مهم في الاقتصاد¹.

ولقد كان لتطور وسائل الاتصال الحديثة أثر بالغ على أحكام وقواعد القانون الإداري الذي يتميز بالمرونة، بتطوره المستمر وذلك وفقا للمستجدات القائمة في المجتمع ليشكل موضوع الحكومة الالكترونية نموذجا لانسجام وتلائم المرافق العامة مع التقدم الهائل الذي سجل في نطاق تكنولوجيا الاتصال، لهذا يرى الدكتور زين ميلوى "أنها تجد المناخ المساعد لبلورة مضمونها وتجسيد مقاصدها في ذاتية نظرية المرفق العام لتجسيد شفافية المعاملات والخدمات التي تؤديها مؤسسات الدولة وتبسيط التدابير والإجراءات التي تتم بطريقة إلكترونية" مما يؤثر إيجابا على تحسين الخدمة والمستوى على الصعيد الكامل للدولة².

المطلب الثالث: خصائص المرفق العام

تقوم الدولة والجماعات المحلية بتسيير المرافق العمومية نظرا لخصوصياتها التي تقيد الخواص وتبعد اهتمامهم عن استغلالها، لأنها وبلا شك تزيد من تكلفة هذه المرافق العامة وقد اتفق أغلب الفقهاء على الخصائص الأساسية التي تحكم سير المرافق العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى.

¹ شافانون، مفهوم ونظام الخدمة العامة الصناعية أو التجارية، بوردو، 1939، ص 10.

² المادة 173، 174، من المرسوم الرئاسي 10-236، المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، يتضمن الصفقات العمومية، ج ر، عدد 58، ملغى.

الفرع الأول: الاستمرارية

تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم مثلا التزويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل... الخ، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المرتفقين للتزود بها دوريا يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما، ومستمرا دون انقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة سيشكل خلاا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية، مثلا المستشفيات وغيرها¹. لذلك اجمع الفقهاء على ضرورة هذا الاستمرارية وجعلها أول الخصائص التي يتميز بها المرفق العام، ويقول العميد الأستاذ محمد بوسماح: "إن استمرارية المرافق العمومية تنبع من تصور يجعل عمل الدولة والأجهزة التابعة لها يقوم على الدوام والانتظام لا على الانقطاع والتوقف، وبالتالي فإن نشاط المرفق العمومي ضروري لحياة المجموعة الوطنية، ولا ينبغي أن ينقطع لأن توقفه قد ينجر عنه عواقب وخيمة في حياة الجماعة وهذا حسب ما جاء في العبارة المكرسة "الاستمرارية روح المرفق العام"². ونظرا لأهمية الاستمرارية وضرورتها في ضمانتها من طرف الدولة، فقد تم تكريسها دستوريا من خلال المادة 76 من دستور 96 والمادة 06/85، حيث نصت المادة 76 أن رئيس الجمهورية يؤدي اليمين وقد جاء في هذا الأخير: "أن رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات..."، وقد جاء في المادة 06/85: "أن رئيس الجمهورية يسهر على حسن سير الإدارة العمومية"³.

¹ ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مذكرة شهادة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2008، ص22

² محمد أمين بوسماح، المشروع الاشتراكي في الجزائر، مطبعة جامعة الجزائر، 1982، ص2.

³ المادة 76، من الدستور 96، المؤرخة في 8 ديسمبر 1996، التي تحدد أداء اليمين لرئيس الجمهورية، الجريدة الرسمية، رم 76، ص16.

ولقد نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 90 - 188 المؤرخ في 23 جوان 1990 الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، ولاسيما المادة 01/03: "تضطلع هياكل الإدارة المركزية في الوزارة بالمهام التي تستهدف ضمان ديمومة العمل الإداري وحسن سير المصالح العمومية"¹.

الفرع الثاني: المساواة بين المنتفعين

وتقوم هذه الخاصية على أساس التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوافر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاقتصادي أو الاجتماعي².

كما تستمد وجودها من الدساتير والمواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية، فهي لا تتعلق بسير المرافق فقط بل هي قاعدة تحكم القانون بصفة عامة، فالمساواة أمام المرافق تمثل حقا من حقوق الإنسان³.

الفرع الثالث: التخصص

المعنى في ذلك أن المرافق العمومية أنشأت قصد الإدارة والتسيير المعين، فليس لها أن تخرج عليه فهي مقيدة بهذا الغرض الذي أنشأت من أجله ولا تعد الأغراض التكميلية للغرض الأصلي خروجاً عن المبدأ، فالقانون أو التنظيم هو من يحدد بدقة المجالات الأساسية والمجالات التكميلية، فنرى المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 98-258 والذي يتضمن تحويل الديوان الوطني للأرصدة الجوية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، إذ "تتمثل مهمة الديوان في تنفيذ السياسة الوطنية في ميدان الأرصدة الجوية هذا بالاتصال بالمؤسسات المعنية"⁴.

¹ المادة 03، المرسوم التنفيذي رقم 90 - 188، المؤرخ في 23 جوان 1990، المحدد لهياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، الجريدة الرسمية، رقم 26، 1990، ص 850.

² مازن ليلوراضي، الوجيز في القانون الإداري، www.ao-academy.org، بتاريخ 2025/07/11، ص 05.

³ المادة 01 و07، من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، 01 ديسمبر 1948.

⁴ المادة 05، من المرسوم التنفيذي رقم 98-258، المؤرخ في 25 أوت 1998، الذي يتضمن تحويل الديوان الوطني للأرصدة الجوية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ج. ر. عدد 63، ص 9.

الفرع الرابع: التكيف

بما أن المرافق العامة تهدف لإشباع الحاجات العامة للأفراد، وبما أن هذه الأخيرة متطورة ومتغيرة باستمرار، فإن الإدارة المنوطة بها إدارة وتنظيم المرافق العامة يجب أن تتطور وتتغير حتى تتلاءم مع الظروف والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع وتساير بذلك حاجات الأفراد المتغيرة باستمرار، وأياً كانت هذه التغيرات، سواء ذات طبيعة قانونية أو اقتصادية أو تقنية، فهي مجبرة على التكيف معها لتجنب انصراف المواطنين عنها¹.

كما يرى بعض الفقهاء أن مبدأ تكيف الخدمات المرفقية مرتبط بقاعدة استمرار المرفق العمومي، إذ لم نقل إنه تطبيق لتلك القاعدة التي استندت في ذلك على جمود الخدمة المرفقية عند نشأتها الأولى، وكان ذلك في ظل التطور الدائم لاحتياجات المواطنين، ما سيؤدي بالضرورة إلى التوقف الفعلي لهذه الخدمات عن تلبية الاحتياجات العامة، ومن هذا المنطلق وجب ضرورة التطوير المستمر للخدمات التي يقدمها المرفق العام لتجنب انفصالها عن حاجات المواطنين المتجددة².

وهذا ما قد كرسه المشرع الجزائري من خلال عدة نصوص نذكر من أهمها، المرسوم رقم 88-131 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، حيث تنص المادة 06 منه على ما يلي: "تسهير الإدارة دوماً على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة"، أما المادة 21 فقد نصت على "...ويجب عليها أن تطور أي إجراء ضروري لتتلاءم دوماً مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير"³.

في حين نص المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المحدد لهيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، إذ نصت المادة 02/08 منه على أن: "تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص، على

¹ ناصر لباد، القانون الإداري، ج 2، مطبعة SARP، 2004، ص 162.

² ضريفي نادية، مرجع سابق، ص 27.

³ المو 06 و 21، من المرسوم رقم 88-131، المؤرخ في 04/07/1988، الذي ينظم العلاقة بين الإدارات والمواطن.

السهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقات بين الإدارة والمواطن¹.

الفرع الخامس: الوصاية

بالرغم من تمتع المؤسسات العامة بالشخصية المعنوية والاستقلال عن السلطة المركزية إلا أنها تبقى مرتبطة بالسلطات المركزية ارتباطاً بخطط رفيع يعرف بالوصاية الإدارية، فمن حق السلطة المركزية أن تمارس عليها نوعاً من الرقابة والإشراف في حدود القوانين، للتأكد من عدم خروجها عن القواعد المقررة لها بقانون أو بقرار إنشائها، وفي الجزائر قد أوكلت مهمة الإشراف الوصاية لإحدى الوزارات سميت بالوزارة الوصية، والتي حصرت مهمتها في مجال توجيه أنشطة المؤسسة.

لتكون بذلك وصاية مالية أو تكون وصاية على أشخاص، وقد تكون الوصاية كذلك على

مجلس إدارة المؤسسات أو المنظمات المستقلة².

¹ المادة 08/02، المرسوم التنفيذي رقم 90-188، المحدد لهيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، ج. ر، رقم 26.

² عتيقة بلجيل، الإضراب في المرافق العامة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة، 2005، ص55.

من خلال ما تقدمنا به في الفصل الأول، نلاحظ مدى الصعوبة التي واجهت إيجاد تعريف توافقي للمرفق العام، مما صعب من مهمته لاحقاً. كما أن وجود عدة اختلالات سرع من عملية وضع مفاهيم للبعد التنافسي.

وقد لاحظنا وجود علاقة نظرية وعملية بين المرفق العام والبعد التنافسي، ما تدخل في صميم فقه القانون الإداري، حيث استنتجنا أن دسترة هذه الأخيرة تخضع في الدولة لنظام قانوني واحد حسب توجه الدولة ودرجة تدخلها، إذ أنها تعتبر واحدة من العوامل المؤثرة فيه بالإضافة لعوامل أخرى، وهذه جميعها من شأنها الارتقاء بالخدمة العمومية وترشيد تسيير المرافق العامة إذا ما تم تحسين توظيفها وتطبيقها بأكمل وجه.

وبناءً على ذلك، يتضح أنّ العوامل المؤثرة في البعد التنافسي متعددة ومتداخلة وعليه فإن تعزيز البعد التنافسي يتطلب معالجة هذه العوامل بشكل متوازن يحقق المصلحة العامة ويضمن استدامة المرفق العام.

الفصل الثاني:

التحديات والحلول لتعزيز البعد

التنافسي للمرافق العامة

يعتبر البعد التنافسي للمرافق العامة أحد الركائز الأساسية لتطوير الأداء الإداري وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، غير أن تحقيق هذا الهدف يواجه جملة من التحديات التي تتنوع بين معوقات تشريعية وتنظيمية، وأخرى تقنية وإدارية مرتبطة بضعف الحوكمة وقصور آليات التمويل والتسيير، لذا فإن العمل على تحليل هذه التحديات يعد أول خطوة ضمن الخطوات الضرورية اللازمة لفهم العوائق التي تحد من قدرة المرافق العامة على مواكبة متطلبات السوق والمنافسة الحرة، فدراسة الحلول الممكنة تمثل بعدا استراتيجيا يرمي إلى اقتراح سياسات إصلاحية وإجراءات عملية قصد تعزيز الكفاءات وضمان الاستمرارية في بيئة اقتصادية مواكبة لمختلف التطورات.

ومن أجل هذا قمنا بتقسيم الدراسة في الفصل الثاني بين التحديات التي تواجه المرافق العامة في بعدها التنافسي في مبحثنا الأول، وبين دراسة لبعض الحلول المتبعة للتخفيف من وطأة هذه التحديات في المبحث الثاني لهذا الفصل.

المبحث الأول: التحديات التي تواجه المرافق العامة

باعتبار أن الدولة هي المنشئة الرئيسية للمرافق العامة، وباعتبارها الأدرى بمتطلبات المرافق ومتطلبات المواطنين، الأمر الذي جعل تسييرها للمرافق نتيجة حتمية أدت لاحتكارها لبعض المجالات، لكن هذا التسيير عجز بدوره عن تلبية جميع حاجيات المواطنين، نظرا للاختلالات التي يعرفها والعجز في السيطرة على متطلبات المواطن في ظل التزايد المستمر لها، خاصة في ظل انفتاح السوق وكذا العولمة التي زادت هي الأخرى في نمو الوعي المدني، وهنا واجهت هذه المرافق تحديات عديدة، نذكر منها كلا من التحديات الاقتصادية، التنظيمية والإدارية، وغيرها من التحديات التكنولوجية، وهذا ما سنتطرق لدراسته في هذا المبحث عبر ثلاث مطالب.

المطلب الأول: التحديات الاقتصادية

الاستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المعتمدة في الصناعات الثقيلة بالدرجة الأولى لم تعرف

نجاحا في الجزائر وقد زاد تدهور سعر البترول من حدة الوضع الذي كان يعتبر الممول الأساسي للاقتصاد الوطني، مما أدى إلى نشوب أزمة اقتصادية ومالية تميزت بزيادة المديونية الخارجية للجزائر.

الفرع الأول: الثقل المالي

تقوم أسس تسيير المرافق العامة وتوسعها على ضخ مالي هائل وهو ما يعتبر أول مشاكلها الرئيسية، حيث يعتبر ضغط هذا الأخير من الناحية المالية وزيادة النفقات الموجهة لخلق هذه المرافق تحديا كبيرا، ومع الندرة الكبيرة للموارد يعتبر العبء المالي الضخم في حد ذاته ثقل على الجانب الاقتصادي¹.

ففي الغالب تكون هذه المرافق مكلفة جدا، فهي تحتاج لهياكل قاعدية ضخمة، كما يحتاج تسييرها كذلك إلى أموال كبيرة، كل هذا يولد ضغطا كبيرا على ميزانية الدولة والجماعات المحلية، خاصة في وقت كانت فيه الجزائر في نظام اشتراكي يعتمد على الدولة اعتمادا مطلقا في تسيير كل

¹ ضريفي نادية، مرجع سابق، ص 29.

المرافق العمومية بكل ما تحمله من أعباء مالية، وسبب ذلك كذلك هو عدم وجود قطاع خاص وبرجوازية تستطيع تحمل عبء تسيير هذه المرفق¹.

مما أثقل كاهل الدولة والميزانية العامة للدولة، خاصة بتعدد المرافق ودور الدولة، فمثلا مرفق التعليم يضم حوالي 08 ملايين متعلم وما يزيد عن 23000 مؤسسة تعليمية، وأزيد من 450000 موظف في قطاع التربية، كما تم بناء أكثر من 232 ثانوية وحوالي 563 مدرسة ومؤسسة تعليمية، قابله ذلك تعيين 22000 معلم جديد من أجل تحسين النوعية، كما تقوم الدولة منذ عدة سنوات بتوزيع العديد من المساعدات تمس الملايين من التلاميذ المعوزين².

مثلا في الميزانية العامة للدولة لسنة 2007 وجهت لميزانية وزارة التربية 235.888.168.000 دج بالنسبة للتسيير و 159.071.000 دج بالنسبة للتجهيز. في حين كان نصيب القطاع الصحي هو الآخر يحظى بتمويل كبير، خاصة من خلال الهياكل القاعدية المنشأة خلال السنوات الأخيرة، فمثلا وزارة الصحة لوحدها قدرت ميزانيتها سنة 2007 ب: 93.552.966.000 دج³

تطور نفقات التسيير (بالمليار دينار):

2004	2003	2002	2001	2000	
186.62	186.11	165.34	153.58	134.40	التعليم
66.5	68.28	58.72	47.11	37.71	التعليم العالي
63.77	60.73	51.61	47.75	35.14	الصحة

الجدول رقم 01: يمثل تطور نفقات التسيير حسب السنوات⁴

¹ شريف بن ناجي، تقرير ندوة السنة الرابعة، قسم الإدارة العامة، الدفعة 30، امتيازات الخدمات العمومية في الجزائر، المدرسة الوطنية للإدارة، 1996/1997، ص 03.

² عبد اللطيف بن شهبو، التحديث المراقب، باريس، 2004، ص 32.

³ قانون المالية، سنة 2007.

⁴ عبد اللطيف بن شهبو، المرجع نفسه، ص 33.

تطور نفقات التجهيز (الإستثمار) (بالمليار دينار):

2004	2003	2002	2001	2000	
186.62	186.11	165.34	34.90	25.40	التعليم
66.5	68.28	58.72	18.50	10.90	التعليم العالي
63.77	60.73	51.61	13.30	7.50	الصحة

الجدول رقم 02: يمثل تطور نفقات التجهيز حسب السنوات¹

كما نلاحظ فكل هذه الأرقام توضح وبدقة تلك الأعباء الضخمة للمرافق العامة، والتي تتزايد سنة بعد سنة مما يجعلها تشكل عجزا في الميزانية العامة للدولة، وهذا ما جعل هذه الأخيرة فاشلة في تسييرها للمرافق العامة، فكل هذه السلبيات أدى بها إلى الانسداد، إذ تعتبر أساليب المالية العمومية وتعقيدها معيقا للمرافق العامة فهي أساليب جد معقدة، لازالت تخضع لمراقبة طويلة².

الفرع الثاني: البيروقراطية

لقد انتشرت ظاهرة البيروقراطية بكل ما تحمله من مساوئ خاصة في المرافق الإدارية (وزارات، مصالح بلدية...الخ)، واعتبرت إحدى السلبيات والتحديات التي تواجه المرافق كتعطيل العمل وتراكمه، فكثرة الإجراءات وتعقيد التعامل مع هذه المرافق قام على تأخر كبير ودائم للمصالح، مع عدم تطوير نوعية الخدمات الرديئة...الخ، كل هذا جعل المرفق مغلقا على نفسه³.

وبغياب نظام المعلومات في مختلف مصالح المرافق العامة لم يسمح بضمن حسن التسيير وعدم نجاعة المرفق، وهذا بدوره كان سببا في إبعاد المرفق كل البعد عن حاجيات المواطنين وبذلك عن الدور الأساسي له، مما يؤثر سلبا على فعالية المرفق وفقدان ثقة المرتفقين في المرفق في الدولة، أي وبصفة عامة هذا ما سيتولد عنه اضطرابات وعدم استقرار اجتماعي، خاصة في ظل غياب وسائل

¹ عبد اللطيف بن شهبو، المرجع نفسه، ص34.

² ضريفي نادية، مرجع سابق، ص30.

³ أمال عويج مراد، قانون الوظيفة العمومية، مركز البحوث والدراسات الإدارية، تونس، 1998، ص10.

رقابة شعبية لتنفيذ نشاطات الوزارات وأداء المرافق العامة والخاصة المسيرة من قبل الدولة والجماعات المحلية¹.

• لقد أدت هذه الأوضاع إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها²:

- خفض ميزانية المرافق العمومية.

- استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، وإعلان إفلاس العديد منها.

• ونتيجة لهذه التحديات اهتمت معظم الحكومات بالمشاكل الاقتصادية بالدرجة الأولى

باعتبارها ذات أثر واضح على الحياة الاجتماعية للمواطنين دون الاهتمام بالإدارة.

المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والادارية

يمكن تقسيم هذه التحديات التي تعرفها المرافق العامة بطريقة ما تحديات ذات طابع

تنظيمي، والأخرى تحديات ذات طابع إداري، وهذا ما سيتناوله هذا المطلب.

الفرع الأول: التحديات التنظيمية:

وتتلخص هذه التحديات في أهم النقاط الأتية وهي كما يلي:

1. المركزية الشديدة: لقد حاولت الجزائر الجمع بين نظام المركزية واللامركزية، ولكن الواقع

أظهر إفراطا شديدا في المركزية، لاسيما في الجانب الإداري، فنجد أن السلطات المركزية

تحتكر احتكارا حتميا كل ما يمثل عملية صنع القرارات البسيطة منها والإستراتيجية أيضا،

وهذا ما أدى إلى تهميش المرافق المحلية³.

2. تضخم عدد الموظفين: إذ أن تضخم عدد الموظفين على مستوى المرافق العمومية المسيرة من

¹ ضريفي نادية، مرجع سابق، ص31.

² عصرنة الإدارة العمومية، تم التحصل عليه من الموقع www.etudiantdz.com يوم 2025/08/28، على الساعة 21.30، ص5.

³ ضريفي نادية، مرجع نفسه، ص33.

قبل الدولة والجماعات المحلية تجسد أحد أهم المظاهر السلبية، فالعدد الهائل للموظفين الذين يفتقدون إلى مهام واضحة ودقيقة يشكل مأزقا، فأسباب هذه الظاهرة تعود بالدرجة الأولى إلى غياب منطق تسييري تستند إليه عملية التوظيف، فمن خلال التشخيص الحقيقي للاحتياجات البشرية يمكننا القول إن عملية التوظيف هذه لا تستند لمعايير موضوعية، وهذا ما اعتبر أنه كثيرا ما يتم استحداث مناصب وظيفية تخرج عن ضرورة مصلحة المرفق¹.

- فإلى جانب العدد الهائل للموظفين الذي أثقل كاهل الميزانية العامة للدولة بحيث أصبحت نفقات الأجور تمثل 43 % من ميزانية التسيير، إذ إن هذا التضخم الملاحظ على تعداد موظفي المرافق العمومية قد أدى إلى جملة من التحديات الجوهرية من زاوية نظر تسيير الموارد البشرية نلخص أهمها في:

- عدم احترام أوقات العمل والسبب الأساسي هو الروتين وعدم وجود عمل.
- التراخي بسبب عدم وجود حوافز مالية.
- السلبية، اللامبالاة وعدم إبداء الرأي والاكتفاء بتلقي التعليمات وفقدان روح المبادرة وفقدان الشعور بالانتماء.
- التهرب من المسؤولية.
- سوء استعمال السلطة وتحريف الأهداف عن المصلحة والمنفعة العامة للمرفق.
- المحسوبية والمحاباة.
- الوساطة وتبسيط وتسهيل الإجراءات.

الفرع الثاني: التحديات الإدارية

هناك العديد من التحديات الإدارية التي تواجه المرافق العامة، وسنذكر أهمها:

¹ ضريفي نادية، مرجع سابق، ص33.

1. تضخم الجهاز الإداري: يتجسد هذا التضخم في وجود توسع أفقي على مستوى التنظيم، بالمعنى أن يوجد تعدد في مستويات بناء التنظيم وذلك من خلال التزايد المستمر لعدد الوزارات، والذي بدوره ترتب عنه ما يلي¹:

- صعوبة إحكام عملية الإشراف والتوجيه، وما ينجر عنه من صعوبة في توصيل البيانات والمعلومات من أسفل القاعدة إلى التنظيم، وكذا بطء وصول الأوامر والقرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته، وما تحدثه هذه العملية من بطء في عملية صنع القرار وتنفيذ البرامج والخطط².

- كثرة أجهزة الرقابة وما يترتب عنها من تضارب بشأن مسائل محتوى التقارير التقييمية.
- كثرة الأجهزة واللجان الفرعية التي تزيد من حجم نفقات الدولة المرتبطة خاصة بالأجور.
- زيادة طول مدة الاتصالات وتعقيد الإجراءات بطريقة تنتهي إلى التقليل من الفعالية التنظيمية بشكل عام³.

2. الاستهانة بالإصلاحات الإدارية:

- إن سلسلة الإصلاحات التي تم التعرض إليها عبارة عن إصلاحات جزئية متقطعة وعشوائية بالإضافة إلى عدم استقرار التعديلات الحكومية المستمرة مما أدى إلى بقاء العديد من برامج الإصلاح الإداري في المرحلة النظرية⁴.

- عدم استقرار الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري فهي تابعة لوزارة الداخلية تارة و إلى مديرية الوظيف العمومي تارة أخرى، فهي غير مستقرة و غير معروفة الأهداف بالإضافة إلى تغيير العاملين مما أدى إلى نقص التجربة في الميدان الإداري¹.

¹ ضريفي نادية، مرجع نفسه، ص33.

² ضريفي نادية، مرجع نفسه، ص33.

³ ضريفي نادية، مرجع نفسه، ص33.

⁴ قليل حسناء، المرفق العام بين ضرورة التحديث وتحديات الواقع القانوني الجديد، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستير في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص75.

- كانت معظم الإصلاحات الإدارية مستلهمة من نماذج أخرى خاصة الفرنسية مما أدى إلى عدم نجاعتها وعدم تقبلها في الكثير من الأحيان من طرف الموظفين لكونها غريبة عن بيئتهم الاجتماعية والثقافية².
 - الاستهانة بعملية الإصلاح الإداري للمرافق العامة من طرف الجميع، وعلى كل المستويات من القيادة إلى القاعدة في الهرم الإداري ويتضح هذا في تأجيل الإستراتيجيات.
 - عدم وضوح الأهداف المطلوبة في مسار الإصلاح ويلاحظ تشويش و إرباك يعيق توجه المسار الصحيح و يحث على الانحراف في تطبيق الخطط الموضوعة³.
- ومما لا شك فيه أن ظواهر كهذه لها انعكاساتها على الفعالية التنظيمية للعمل الإداري، أساليب سيره وكيفية أدائه.

المطلب الثالث: التحديات التكنولوجية

تعتبر التحديات التكنولوجية أحد أكثر التحديات التي واجهت المرافق العامة، فكلما سارعت العولمة في تحديثاتها كلما زادت صعوبة مواكبة التحديثات التكنولوجية، كالصعوبة في مجارات التحول الرقمي في المرافق العامة، مع ظهور مخاطر الأمن السيبراني وعدم القدرة على حماية المعطيات الرقمية.

الفرع الأول: صعوبات التحول الرقمي في المرافق العامة

يعد التحول الرقمي من أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المرافق العامة في الدول الحديثة، فمع التطور الذي تشهده تقنيات المعلومات والاتصالات، أصبح من الضروري تبني أنظمة رقمية متطورة تتيح للمرافق العامة تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، غير أنّ هذا التحول يواجه

¹ عصرنة الإدارة العمومية، مرجع سابق، ص5.

² قليل حسناء، المرجع السابق، ص75.

³ قليل حسناء، مرجع نفسه، ص 75.

العديد من التحديات والعراقيل القانونية منها والإدارية، فأول ما تواجهه هذه الأخيرة تمثل في ضعف البنية التحتية التكنولوجية، إذ إنّ العديد من الإدارات العمومية لا تزال في وقتنا هذا تعتمد على أنظمة تقليدية في تسيير خدماتها، وهو ما كان سببا في الحد من قدرتها على تقديم مختلف الخدمات الإلكترونية المتكاملة¹.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات يشكل عائقا أساسيا وتحديا كبيرا، حيث يتطلب هذا التحول الرقمي تكويننا رسميا للموظفين ليكنوا قادرين على إدارة مختلف الأنظمة الرقمية وصيانتها بشكل مستمر.

كما نرى أن المرافق العامة لازالت لحد الساعة تواجه تحديات مرتبطة بملاءمة التشريعات الوطنية مع متطلبات التحول الرقمي، خاصة في مجال حماية البيانات الشخصية وضمان الأمن هذا من الجانب الأول، ومن الجانب الآخر، لقد طرح تمويل المشاريع الرقمية إشكالا مهما آخر، حيث تحتاج الدولة إلى تخصيص ميزانيات معتبرة لتطوير أنظمة رقمية حديثة وصيانتها بشكل دوري، وهذا بدوره شكل نوعا من التحدي فكل هذه الصعوبات تجعل من التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب إصلاحات شاملة على المستوى القانوني والتقني والمؤسسي لتحقيق فعالية واستمرارية للمرافق العامة².

الفرع الثاني: مخاطر الأمن السيبراني وحماية المعطيات

لقد مثلت مخاطر الأمن السيبراني واحدة من أبرز التحديات التكنولوجية التي واجهتها المرافق العامة، إذ أدى الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية إلى تعريض هذه المرافق لهجمات إلكترونية محتملة، قد تعطل خدماتها من جهة أو قد تؤدي إلى تسريب معطيات حساسة للمواطنين العامة، ولقد برزت خطورة هذه الهجمات في قدرتها على شل مختلف المرافق العامة شللا كلياً، وهو في حد ذاته يعتبر تهديدا كبيرا على مبدأ استمرارية الخدمة العامة والذي يُعد من ركائز القانون الإداري، كما

¹ عبد القادر منصور، القانون الإداري وتحديات العصر الرقمي، دار هومة، الجزائر، 2022، ص 145.

² عبد القادر منصور، المرجع نفسه، ص 147.

لا ننس أنّ الضعف الكبير لآليات الحماية الرقمية في بعض الإدارات يجعلها أمام عرضة كبيرة للمقرصنة أو الاختراق من طرف أيادي خارجية، خصوصاً مع التطور الأخير لأساليب الهجمات السيبرانية كالبرمجيات الخبيثة والهجمات الفدية وغيرها¹.

إلى جانب ذلك، واجهت المرافق العامة تحدياً قانونياً تمثل في ضرورة الامتثال للتشريعات المتعلقة بحماية البيانات الشخصية، وهذه الأخيرة أعتبرت تشريعات حديثة نسبياً وهو ما تطلب تكييفاً مستمرا لأنظمة المعلومات الإدارية لتفادي المسؤولية القانونية، واستلزمت هذه الحماية وضع البروتوكولات الواضحة لإدارة مختلف البيانات وضمان سريتها، وهو ما فرض بدوره الاستثمار في إيجاد الحلول المتقدمة للأمن في مرافق العامة².

كما أن تكوين الموظفين على طرق الوقاية من الاختراقات الرقمية يعتبر أحد التحديات على هذا الصعيد، يليه تعزيز التعاون الدولي في مجال تبادل المعلومات حول مختلف التهديدات من هذا النوع، إذ أصبح ضروريا لحماية المرافق العامة ذات البنية التحتية الحساسة كالصحة والطاقة وغيرهما.

• وبهذا نرى أنه لم يتم بعد مواكبة تسيير المرافق العمومية من طرف الدولة للتطور التنظيمي الذي تعرفه المرافق العامة في العالم، مثل المبادئ الجديدة كالشفافية، المردودية ونوعية الخدمات... الخ، وكذا نوعية التنظيم الفعال وتطوير نظام معلومات جيد³.

• كما لا ننس عدم مواكبة التطور التكنولوجي من خلال إهمال جميع مستويات تطوير المنشآت القاعدية، مع عدم تحديث المناهج والطرق خاصة استعمال الإعلام الآلي واستعمال برامج معلوماتية تدرس طلبات الجمهور، خاصة وأن المرافق العامة معقدة ويجب أن تعتمد على أنظمة

¹ سميرة بن عيسى، الأمن السيبراني والإدارة العمومية، مقاربة قانونية، المجلة الجزائرية للقانون الإداري، العدد 3، 2023، ص 210.

² سميرة بن عيسى، المرجع نفسه، ص 212.

³ شريف بلمهوب، أطروحة ندوة السنة الرابعة، قسم الإدارة العامة، الدفعة 35، تحرير الوظيفة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، 2002/2001، ص 6.

دقيقة وبرامج حديثة تجعلها قادرة على منافسة ومواكبة القطاع الخاص من حيث نوعية الخدمة من جهة، وتلبية حاجات المواطنين من جهة أخرى¹.

• إلى جانب ذلك هناك عدة معوقات وتحديات أخرى وقفت أمام عجلة إصلاح المرافق العامة مثل:

- معوقات اجتماعية: تتمثل في:
 - ✓ ضعف وعي المواطنين.
 - ✓ عدم احتضان العقول والخبرات وتراكمها².
- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية: تتمثل في:
 - ✓ عدم ربط الأجور بالإنتاج والمجهود.
 - ✓ وانتشار الفساد الأخلاقي والإداري.
- معوقات مرتبطة بالموارد المادية:
 - ✓ عدم توفر الموارد المالية الضرورية.
 - ✓ عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بدقة.
- معوقات متعلقة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة:
 - ✓ ضعف الرقابة وعدم فاعليتها.
 - ✓ ضعف أنظمة الحوافز.
 - ✓ ضعف العلاقات العامة والاتصال³.

¹ ضريفي نادية، مرجع سابق، ص32.

² نوري منير، بارك نعيمة، بن داودية وهيبية، مداخلة الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، ص6

³ نوري منير، بارك نعيمة، مرجع سابق، ص06.

المبحث الثاني: الحلول المقترحة لتعزيز التنافسية

هذا المبحث قائم على تقديم بعض الحلول المقترحة لتعزيز البعد التنافسي، فمطلبه الأول يضمن مدى تحسين الأداء الإداري، فيما يتضمن المطلب الثاني كيفية الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، أما المطلب الثالث والأخير فيقوم بعرض لأمثلة عن تعزيز الشراكات والتعاون الدولي.

المطلب الأول: تحسين الأداء الإداري

يختلف مفهوم تحسين الأداء الإداري عن بقية المفاهيم الأخرى بأنه الأسلوب الأكثر رزانة من غيره من الأساليب في سبيل تحقيق تغيير تنظيم أجهزة الدولة مرافقها العامة، ولهذا الأخير أهداف واستراتيجيات عديدة ومتطلبات متفاوتة وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: أهداف واستراتيجيات التحسين الإداري

سنتطرق في هذا الفرع إلى كل من الأهداف المرجوة من التحسين الإداري، مع التفصيل في الاستراتيجيات المتبعة في ذلك.

أولاً: أهداف التحسين الإداري:

تتفاوت الأهداف المعلنة للتحسين الإداري إلا أن السمة الرئيسة لمعظم الجهود هي:

1. زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية من وزارات ودوائر ومؤسسات عمومية، مع تخفيض نفقات

تحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات

مقصودة في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة وسلوكيات العاملين فيها¹.

2. تهدف إلى وضع السياسات العامة وتنفيذها بشكل يضمن الكفاءة والفاعلية والعدالة، مع

الخضوع للمساءلة عن الأداء، وتبين الدراسة لتجارب الإصلاح الإداري في الدول المختلفة أن

مختلف الجهود التي تستهدفها عمليات الإصلاح الإداري تتمثل في¹:

¹ بوجملين وليد، إشكالية قيادة الإصلاح الإداري في الجزائر، مذكرة تخرج المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2005، ص12.

- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق الحكومي و التركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة، والأعداد الزائدة من العاملين.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرار.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية، بقصد توفير الموارد والعدالة و توزيع الأعباء.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين و تعزيز مفهوم الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين لهم هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية و تعزيز المسائلة و المسؤولية الاجتماعية.
- ملائمة الإدارة العامة مع مهام الدول وإشباع حاجات المواطنين.
- تحديث و تجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها و في جميع أبعادها البنيوية والوظيفية بما يساهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
- التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية و التنموية و التنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها.
- مواكبة الإدارة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية و معالجة الانحراف و محاربة الفساد و القضاء على التعقيدات و العيوب المرضية².

ثانيا: استراتيجيات التحسين الإداري:

تتباين استراتيجيات التحسين الإداري من حيث شمولها والأمور التي تركز عليها والمستوى

¹ سامي محمود أحمد البحري، مداخل الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011، ص41.

² سامي محمود أحمد البحري، المرجع نفسه، ص 41.

الذي تتم عليه، ويعود ذلك إلى ارتباط التحسين الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية التحسين مشتتة وارتجالية وقد تكون مسؤولية مناطة بجهاز خاص يتولى تنفيذها ورصد نتائجها، ولقد بينت الدراسات في مجال التحسين الإداري أنه توجد ضرورة ماسة لهذه الجهود للتحسين من الاحتياجات الإدارية، والتي تكون عملية تنفيذها ضمن رؤية واضحة و على مدى فترة زمنية تستغرق وقتا يستمر سنوات طويلة للحصول على نتائج ملموسة.

وعليه يمكن تلخيص أهم الإستراتيجيات في مجال التحسين الإداري على النحو التالي:

1. إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية:

تنطلق هذه الإستراتيجية من أساسها على افتراض الثقة بالإدارة وتحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية ويلتزم قصد تحقيق هذه الكفاءة الإدارية المطلوبة عددا قليلا من الأجهزة المتشابهة في العمل وفي الاختصاصات أيضا، كما يتم تجميع المتشابهة منها تحت مظلة واحدة هذا ما يقوم على التقليل من النفقات كما يساعد على تحسين عملية التنسيق، ولذلك فإن التركيز وفق هذه الإستراتيجية ينطلق من افتراض الثقة بالحكومة وموظفيها وبقدرة الجهاز الإداري على تحسين نفسه بنفسه و أن المطلوب هنا هو القيام على تحسين صورة الأداء وزيادة قدرة الأجهزة الإدارية وتأكيد أهمية المسائلة. إذ أن تحقيق النتائج المتوخاة وفق لهذه الإستراتيجية يستلزم بالضرورة الاستعانة بالمتخصصين منهم والخبراء كذلك في مجال العلوم الإدارية، إذ أن التعاون بينهم وبين المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة ضروري للغاية للوصول إلى تحقيق التحسين¹.

2. إستراتيجية الشفافية والوضوح:

تؤكد هذه الإستراتيجية على الأهمية البالغة من التأكيد على أن ممارسات العاملين في الأجهزة

¹ عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 22.

الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية من جهة ومع المعايير وأخلاقيات السلوك العام من جهة أخرى، ويكون ذلك من خلال إتاحة المجال والفرص معاً للجمهور ووسائل الإعلام وجماعات المصالح، وهذا ما من شأنه تعزيز الثقة بالجهاز الإداري¹.

3. استراتيجية التحسين من خلال انجاز أجهزة التفتيش والرقابة:

وقد اعتمدت هذه الاستراتيجية على الارتكاز على ما يلي:

-التقليل من النفقات الخاصة بالأجهزة الإدارية و الحد من الإهدار والإسراف.

-الحيولة دون استغلال الوظيفة للأغراض الخاصة.

ومن آلياتها المعتمدة في التحسين الإداري، القيام بتفعيل إجراءات تحصيل الديون الحكومية والتدقيق في الإجراءات المصرفية للنفقات، ويكون ذلك من خلال أجهزة رقابية متخصصة، كما تنطلق هذه الإستراتيجية من موقع أقل ثقة بالجهاز الإداري من الإستراتيجيات السابقة والتي كانت ترى أن المشكلة تكمن في الإجراءات و الهياكل الإدارية أكثر من مشكلة سلوك العاملين فيها².

4. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات:

لقد ذهب أنصار هذه الإستراتيجية إلى أن المشكلة الأساسية في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات، مع عدم الاهتمام بالمواطن وضعف الأداء له، ومن هذا المنطلق يرون أيضاً أنه يجب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين مع إتباع المركزية في الإدارة. وهي ما قد تؤدي إلى رفع معنويات العامة من جهة وتقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية من جهة أخرى مع زيادة الكفاءة في الإدارة وفعاليتها³.

¹ قليل حسناء، المرجع السابق، ص66.

² عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، المرجع السابق، ص 23.

³ قليل حسناء، المرجع نفسه، ص67.

ومن خلال ما سبق ذكره، نلاحظ أن هذه الإستراتيجيات ليست ثابتة ولا منفصلة عن بعضها بل هي في الأصل عبارة عن حلقات في سلسلة مكملة لبعضها البعض، وبهذا يكون تنفيذ هذه العملية قصد التحسين الإداري من خلال العمليات التالية¹:

- ✓ الحاجة الماسة التي تستدعي ضرورة توفير الإحساس من أجل التحسين الإداري.
- ✓ وضع إستراتيجية خاصة بالإصلاح.
- ✓ تنفيذ هذه الإستراتيجيات.
- ✓ متابعة والتقييم المستمران.
- ✓ التعرف على المعوقات المختلفة والمصادر المقاومة للجهود القائمة على التحسين والتعامل معها.

الفرع الثاني: متطلبات التحسين الإداري للمرافق العامة:

إن التحسين الإداري للمرافق العامة في حقيقة الأمر يهدف إلى إرساء الدولة الجزائرية على أسس جديدة حقا، ويكون ذلك استجابة للمقتضيات الجديدة الناتجة على التحولات السياسية و الاقتصادية وغيرها من تلك التي تشهدها البلاد، كما يهدف أساسا إلى تحويل المواطن من مجرد محكوم إلى شريك كامل في تسيير الشؤون العمومية، إذ يرجع البعض إختلالات الإدارة الجزائرية في سياسة الموارد البشرية و لهذا ركزت السلطات العمومية تزويد الإدارة بالأدوات الكافية و الوسائل اللازمة لكي تساند المسار الديمقراطي ومن أجل تجذير الحكم الراشد و عصرنة الاقتصاد و تقديم مساندة فعالة لإفاضة التقدم الاجتماعي.

أولا: تحسين المرافق العامة بصفة عامة:

لقد اشتمل تحسين المرافق العامة على كل من:

¹ عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، المرجع نفسه، ص 22-26.

1. إعادة تكييف مهام المرافق العامة: إذ تعتبر إعادة تكييف مهام المرافق العامة أهم نقطة في إعادة النظر في توزيع المهام بين الإدارة المركزية والإدارة الإقليمية¹.

2. فيما يخص الهياكل: يجب أن يركز التحسين الإداري للمرافق العامة على:

✓ التوزيع الدقيق للمهام وتحديد الصلاحيات والذي يتم على ضوءه تحديد الهياكل بحيث توضع الهياكل تبعاً للمهام وليس العكس.

✓ القيام بإعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيمه بالاستقلال المالي، حيث أن إعادة هيكلة الإدارة غير كافية لتحقيق تسيير فعال لهذه المرافق العمومية، بل ووجب إعداد طرق جديدة للتسيير مع تحديث وسائل الإدارة ومناهج عملها عن طريق إنشاء شبكة معلوماتية داخلية وخارجية، تسعى لتسهيل نشر المعلومات وترقية سبل الاتصال والحوار مع غرس ثقافة الإعلام وفتح المجال أمام المرتفقين للمشاركة في تسيير شؤونهم. كل هذا من أجل تكريس الشفافية على مستوى كل أعمال المرفق والالتزام بالمشروعية².

3. إعادة النظر في الترسنة القانونية: لقد وجب تعديل مختلف القوانين والتقليص من عددها قصد جعلها أكثر استقراراً وأكثر قابلية للتطبيق، وهذا ما يجعل التشريعات اليوم هي التي تحدد الأحكام الجديدة وكيفية احترامها من خلال توفير الظروف المناسبة لها، ومع مشاركة جميع أفراد المجتمع في الإسراع بإصدار الإطار التشريعي الملائم لجميع التغييرات الحاصلة في هذه العملية³.

4. تفعيل السياسة الخاصة بالقوى العامة: عند الرجوع للمهام الجديدة الموكلة للمرفق العام في إطار التحولات الجديدة والانفتاح، يجب أن نقوم بتكييف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية وكذا التسيير الكلاسيكي للمرافق العامة، مع قيامهم

¹ قليل حسناء، المرجع السابق، ص 69.

² ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 108.

³ قليل حسناء، المرجع نفسه، ص 70.

بتنفيذ الأعمال وممارسة الوظائف الموكلة إليهم بشكل علي للجوانب التخطيطية التنفيذية والمتابعة الفعالة عند التنفيذ للمستويات المتعددة في الهرم التنظيمي¹.

كما لا ننسى أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يقتصر فقط على توفر المؤهلات العلمية ذات الطابع الأكاديمي بل ويجب أن يتمتع هذا الشخص بالقدرة على التهيئة الواسعة في استخدام مؤهلاته، كما أن اختيار عملية الاختيار بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة الصلاحية لتلك الوظيفة وذلك لتحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويكون ذلك بإيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لها².

5. تبني أفكار الحكم الراشد: لقد تم اعتبار أن فكرة تبني أفكار الحكم الراشد والأخذ بها كأرضية للإصلاحات من قبل أغلب المتخصصين أنه يساعد على تطوير وعصرنة الإدارة العمومية وتوفير مرفق عام فعال³.

إذ يمكن أن نعرف الحكم الراشد على أنه مجموعة من القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين بالتسيير وبطريقة شفافة وفي إطار المسائلة على أساس قاعدة واضحة غير قابلة للانتقادات، على أن يساهم ذلك في المقابل كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات في مجال التسيير، فلقد قام البنك العالمي بتكييف الحكم الراشد على أنه عملية تحسين إداري يمس الإدارة عموما والاختيارات السياسية خصوصا عن طريق تطوير التنسيق وتوفير المرفق العامة الفعالة⁴.

يجدر بنا الإشارة إلى أن البنك العالمي قد استعمل مصطلح الحكم الراشد لأول مرة سنة 1989 في تقرير بعنوان "من الأزمة إلى نمو مستديم"، ولقد ورد هذا المصطلح من طرف المشرع الجزائري في

¹ مها فاروق عزت، عادل طالب سالم، أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد، متحصل عليه من الموقع <http://www.iasj.net>، يوم 07 جويلية 2025، على الساعة 22:12.

² قليل حسناء، المرجع السابق، ص 71.

³ لخضر عزري، حسان بويغاية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 3.

⁴ لخضر عزري، المرجع نفسه، ص 4.

القانون رقم 06 - 06 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة في الفصل الأول بالمبادئ العامة في مادته الثانية حيث عرفته بأنه: "هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية¹، كذلك تحدث عنه في مادته 11 و ذلك في إطار تسيير المدينة حيث تحدث عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن و الذي يكون عن طريق:

✓ تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.

✓ دعم وتوفير الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

وإذا قمنا بتحليل جيد لتعريف المشرع العام للحكم الراشد، فإننا نجد فيه معيارين حيث يتضمن مؤشر السلوك بحيث تكون " الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن " ويتضمن التسيير أيضا في إشارته " للعمل في إطار الشفافية²."

ولقد تم إعداد عدة قواعد لضمان الحكم الراشد منها:

- قاعدة تحمل المسؤولية.
- اشتراط فاعلية التسيير.
- مبدأ الاحتياطية³.

ثانيا: متطلبات تحسين المؤسسات العمومية المسيرة للمرفق العام:

يجب على المؤسسات العمومية أن ترقى إلى الهدف المرجو منها من جهة، وأن تقوم بتقديم خدمة عمومية تتناسب مع تزايد الطلبات كما وكيفا من جهة أخرى، ويكون ذلك من خلال:

1. ضمان استقلالية التسيير:

ينتظر من المؤسسة العمومية أن تحدث ايجابية تسيير المرفق العام وذلك بالنظر لخصوصيتها،

¹ القانون رقم 06 - 06، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة في الفصل الأول بالمبادئ العامة، في مادته الثانية، المؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق ل 20 فبراير 2006، الجريدة الرسمية، العدد 15، ص16.

² طلبة المدرسة الوطنية للإدارة، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية، الجزائر، 200، ص16.

³ محمد أمين بوسماح، المرجع السابق، ص16.

لذلك وجب إعطاؤها نوعاً من الاستقلالية الإدارية والمالية التي تعطيها نوعاً من المرونة والحرية في تسيير المرفق العام يستطيع من خلالها تقديم خدمات أحسن وبأقل تكلفة¹.

2. تكييف الإطار المحاسبي والميزان المالي:

إذ تعد مسألة تكييف الإطار المحاسبي والميزان المالي للمؤسسات العمومية ضرورة قصوى حتى يتسنى لنا تمكينها من أدوات المطابقة لأهداف الاستقلالية المسؤولة والنجاعة المنشودة، وينبغي لهذا التكييف أن يختص في المقام الأول بميزانية المؤسسة الموافق عليها حسب العناوين الكبرى للإنفاق². كما أن هذا التقسيم سيكون من اختصاص مجلس الإدارة، ومن شأن هذا أن يعطي أكبر حرية في عملية تخصيص النفقات كما يتمتع رئيس المؤسسة الخاضع لرقابة مجلس الإدارة بحرية التحويل والنقل وينطبق هذا التحسين على التسيير حسب الأهداف التي بمقتضاها تطالب المؤسسة بتحقيق النتائج³.

أما في مجال الرقابة فيجب عليها تطوير نوعيتها والانتقال من الرقابة المالية المستقبلية نحو رقابة مالية لاحقة، إلى جانب إيجاد هيئات تكون مسيرة فعالة للمؤسسة العمومية.

3. استغلال الموارد البشرية بطريقة عصرية:

لقد قامت عصنة تسيير المستخدمين بتفادي اللجوء إلى إنشاء المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري أو المؤسسات ذات الأنظمة الخاصة، هذا ما كان كفيلاً للتملص من قواعد الوظيفة العامة، ولذا وجب أن تحظى المؤسسة العمومية بحرية اختيار النظام الذي يخضع له موظفوها، مع إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف شرط أن تصحبها ضمانات كمبدأ المساواة والشفافية⁴.

¹ قليل حسناء، المرجع السابق، ص 73.

² ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 110.

³ قليل حسناء، المرجع نفسه، ص 73.

⁴ ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 111.

4. وضع إطار قانوني عام وشامل للمؤسسات العمومية

وهنا ينبغي التحضير لقانون إطار حول الأصناف القانونية للمؤسسات العمومية المصادقة عليه وإصداره وكذا إصدار النصوص التنظيمية التطبيقية والتي تتضمن بدورها القوانين الأساسية النموذجية لمختلف أنواع المؤسسات العمومية مع مختلف القوانين التي من شأنها أن تصل إلى الفاعلية المرجوة للمؤسسة العمومية، وفي نفس السياق جاء المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري¹.

المطلب الثاني: الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار

بفعل التغيرات المحيطة ببيئة الأعمال والتطور التكنولوجي المتسارع أصبحت المرافق العامة تواجه تحديات صعبة وعوائق كبيرة تحول دون تحقيق الريادة والتميز، وبذلك أصبح هذا دافعا لها للإحاطة بكافة المتغيرات واستخدامها كعوامل قوة منها تنمية الفكر الإبداعي والابتكاري، وتوسيع نطاق البحث والتطوير باعتباره نقطة انطلاق لتحقيق وتجسيد الابتكارات على اختلاف أنواعها خصوصا تلك المتعلقة بالتكنولوجيا.

إذ يعد الابتكار التكنولوجي الوسيلة التي استطاعت منظمات الأعمال من خلالها أن تحقق المزايا التنافسية وتحافظ عليها مع مرور الوقت، حيث ومع اشتداد المنافسة أصبح من الضروري على المنظمات أن تتكيف مع التطورات التكنولوجية من جهة، وتطلع على التقنيات الحديثة من جهة والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف وتزيد من جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

الفرع الأول: ضرورة مواكبة المرافق العامة للتحويلات الجديدة من خلال التحسين الإداري لهذه

المرافق:

لقد قامت الجزائر بإعادة بناء نفسها كلياً بالاعتماد على أسس جديدة منذ ما يفوق الخمسة

¹ المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 5 رمضان 1435، الموافق ل 3 يوليو 2014، المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41، 2014، ص 02.

عشرة عاما ولقد قطعت بهذا أشواطاً هامة في إقامة وبسط النظام السياسي الديمقراطي من جهة، وبسط النظام الاقتصادي للسوق من الجهة الأخرى، وهذا المسار قد تم خوضه على أساس العبر والدروس المستفادة من التجارب السابقة نحو بناء البلاد، كما أن التوجه نحو إحداث تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية للدولة ستؤدي بضرورة حتمية إلى تغيير المرفق العام أو على الأقل ضرورة إصلاحه.

أولاً: على الصعيد السياسي والاجتماعي

دستور التحسين الإداري ما هو إلا نتيجة أفرزتها الإصلاحات السياسية والتي كانت آثارها واضحة في التعديلات والتغييرات التي طرأت على بنية وهيكل النظام السياسي الجزائري، وفي خضم هذه التحولات السياسية التي أخذ منها النظام آلية للتكيف مع مدخلات البيئتين الداخلية والخارجية، لنلمح أهم هذه التحولات السياسية والتي نذكر منها¹:

- التعديل الجزئي للدستور في 03 نوفمبر 1988.

- الإصلاحات في دستور 1989 .

- قانون الجمعيات السياسية في 05 جويلية 1989.

- قانون الإعلام المؤرخ في 03 أفريل 1990

وهناك مجموعة من القوانين والتشريعات التي سبقت ولحقت الإصلاحات السياسية في الجزائر منها فتح المجال لتأسيس أحزاب جديدة، وإنهاء الاحتكار الإعلامي المرئي والمسموع، مع فرض الكوتا النسائية...ومرد هذه الإصلاحات السياسية والاجتماعية يعود إلى انشغال الباحثين والمتخصصين من الفئات المثقفة و الناشطة في مجال العلوم السياسية و الاجتماعية ومؤسسات المجتمع المدني بجملة التحولات المجتمعة و الدولية الراهنة، والتي تخطو خطوات متسارعة دون أن تمكن هذه

¹ بوالشعير سعيد، النظام السياسي الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 1990، ص184.

المجتمعات و الدول من السيطرة على هذا التدفق الهائل من الثقافات المتنوعة، حيث يزداد الوعي الاجتماعي في المشاركة في تسيير الشؤون العمومية¹.

ثانيا: على الصعيد الاقتصادي

بالرغم من أن الإصلاحات في الجزائر جاءت متأخرة ورغم أن الشروع في معظمها تم خلال فترة التعديل الهيكلي الأليمة التي رافقت تحرير الأسعار، إلا أن هذه التجربة لم تنقص شيئا من إرادة الجزائر في تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية بحذافيرها، وهو الأمر الذي تجسد بإبرام اتفاق و المشاركة مع الإتحاد الأوروبي، والذي كان من المقرر أن يقضي ذلك إلى قيام منطقة تبادل حر للتوصل إلى الانضمام إلى منظمة التجارة، وفي هذا قامت الجزائر على المستوى الداخلي بالعديد من التغييرات و التعديلات اللازمة للتكيف معها، عن طريق مراجعة قوانينها من جهة، وبتسييرها للمرافق العمومية من جهة أخرى، وكذا بالتحكم في التكنولوجيا ذات الصلة بالفعالية وذات التكلفة القليلة².

الفرع الثاني: علاقة الابتكار التكنولوجي بتحقيق التفوق التنافسي

من خلال هذا الفرع سنحاول ربط العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والتفوق التنافسي من خلال إبراز دوره في تحقيق استراتيجيات التنافس العامة، والمنقسمة بين الابتكار التكنولوجي الموافق لاستراتيجية خفض التكاليف، وبين الابتكار التكنولوجي المعتمد على استراتيجية التميز

1. الابتكار التكنولوجي واستراتيجية خفض التكاليف:

يمكن من خلال التطبيق الناجح للابتكار التكنولوجي إحداث ثورة في الهيكل التنافسي، وذلك من خلال العمل على تخفيض التكاليف الثابتة ومن ثمة زيادة فرص دخول المؤسسات الجديدة إلى الأسواق وتقليل العوائق والحواجز أمامها، مما يساعد على اشتداد المنافسة، وهذا ما يستدعي ضرورة

¹ كاوجه بن الصغير، لبقع زينب، دراسة تحليل مستقبل المصالحات السياسية في الجزائر بين التصور والتطبيق، دراسة مقارنة وسيو سياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، متحصل عليها من الموقع www.kaougja.com، 25 أوت 2025، على الساعة 20.00، ص1.

² مذكرة حول الإصلاحات في الجزائر، سي آيلند الولايات المتحدة الأمريكية، 09 يوليو 2004، المتحصل عليه من الموقع file:///hocalhost/K، بتاريخ 02 أوت 2025، على الساعة 21.00.

تركيز الجهود على عمليات البحث والتطوير وتحديث منتجات قادرة على التنافس بتكاليف أقل خاصة التكاليف الوحيدة.¹

2. الابتكار التكنولوجي واستراتيجية التميز:

يظهر دور الابتكار التكنولوجي في دعم وتشجيع المؤسسة على تبيان استراتيجية التميز من خلال ابتكار منتجات جديدة وطرحها لأول مرة في السوق أو من خلال تحسين منتجات قائمة فعالة وموجودة في السوق بهدف إرضاء الزبائن.²

المطلب الثالث: تعزيز الشراكات والتعاون الدولي

في ظل العولمة والارتباط المتزايد بين الدول، وفي شتى مجالات البنى التحتية والخدمات العامة، بات من الضرورة القصوى الانفتاح على التعاون الدولي والشراكات متعددة الأطراف، كأدوات مركزية من أجل تحسين فعاليات المرافق العامة، وكذا الرفع من جودتها.

الفرع الأول: الشراكات الدولية لتعزيز البعد التنافسي

تعد الشراكات الدولية بمثابة العقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقد ظهرت في هذا السياق نماذج عديدة للتعاون القانوني بين الدول أو المنظمات الدولية، وإحيائها كوسيلة لتحفيز المنافسة الداخلية والخارجية على حد سواء، وتبني بذلك معايير ذات جودة عالمية في التصميم والتنفيذ والمراقبة وغيرها.³

أما من الناحية القانونية فقد تطلب ذلك بناء أطر قانونية وطنية تتناغم مع المعايير الدولية، حيث مثلت عقود الشراكة بشفافية وقد خضعت لرقابة قضائية وإدارية مع تحديد دقيق للحقوق والالتزامات، مع تقاسم المخاطر والأرباح. وقد تم الاعتماد على الشفافية والمنافسة كقاعدة أساسية

¹ خديش غادة، أثر الابتكار التكنولوجي على تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، 2023، ص 7.

² خديش غادة، المرجع نفسه، ص 8.

³ لمحة عن الإطار القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر، البنك الدولي، المتحصل عليه من الموقع: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-legal-framework-snapshot-algeria>، بتاريخ 2020/07/15.

المطلع عليه يوم 2025/08/03، على الساعة 20:00.

في اختيار الشريك، والممارسة الأفضل في العقود الدولية مثل نماذج BOT والتي تُعد من الممارسات التي تتيح للمرافق العامة القدرة على منافسة نظيرتها في الدول التي تطبق بعض النماذج بكفاءة عالية¹.

فالإطار القانوني الجزائري للقطاع الخاص وقوانينه الخاصة بالعقود الممنوحة والمناقصات التي تبين بدورها التشريعات والتنظيمات الخاصة والمرتبطة بالشراكات والعقود المقدمة والمرافق العامة وهذا الإطار بدوره أتاح لها جذب المستثمرين الأجانب والمحليين على عد سواء، كما قام بتشجيع المنافسة على أساس الكفاءات والمعايير التقنية والمبادلات الدولية للخبرات² بالإضافة إلى ذلك يظهر لنا من خلال دراستنا الأكاديمية هذه أن الشراكات الدولية سواء كانت بين حكومات أو مع منظمات دولية تقوم على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال الاعتماد على التكنولوجيا والاستثمار المالي، مع تبني معايير مهنية أعلى في الإدارة والمراقبة³.

كما لا ننسى أن المنافسة القانونية والتنظيمية أجبرت المرافق العامة على الابتكار وتبني نظم إدارية فعالة هذا مما عزز التنافس في مختلف المرافق العامة.

الفرع الثاني: آليات التعاون الدولي وتحدياتها

نظرا للأهمية الكبرى للشراكات الدولية ونظرا لمدى اهتمام العديد من الدول بها، كان لزاما عليهم العمل بآليات قانونية ومؤسسية ضرورية لتفعيل هذا التعاون، وكما هو معروف فإن ذلك صاحبه العديد من التحديات التي اعترضت التطبيق الجدي لهذه الشراكات والتي حالت دون فعالية البعد التنافسي بين الدول.

¹ عيسى سليطي، عقد البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT)، دراسة مقارنة، مجلة القانون الجديد، أكتوبر 2020، ص 6.
² ريكاردو سيد، المراجعة القانونية لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، موقع الغرف التجارية والشركاء، بتاريخ 23 جوان 2025، أطلع عليه في 12 أوت 2025، على الساعة 18:00.
³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دورية حول قضايا التنمية في الدول العربية، المجلد 35، نوفمبر 2004، ص 56.

أولاً: آليات التعاون الدولي

لقد تمثلت آليات التعاون الدولي في العديد من المعاهدات والاتفاقيات الثنائية والمتعددة والتي تنص على تبادل الخبرات، التدريب وغيرها من المعايير التقنية والمساعدات القانونية نذكر منها اتفاقيات التعاون التقني بين مصر وألمانيا في مجالات مثل تصريف النفايات وتنمية المناطق الريفية¹. ولقد تم الاعتماد على بعض المعايير والنماذج القانونية الموحدة المستخدم للاستلهم أو للتنفيذ المشترك، كقوانين الشراكة أو قوانين التفويض وغيرها من قوانين المناقصات وعقود الامتياز، فوجود نموذج قانوني فعال يعطي الثقة للمستثمرين المحليين والدوليين، فالجزائر مثلاً تملك قانون تفويض للمرافق العامة وعدة تنظيمات للشراكة بين القطاعين العام والخاص².

فالمؤسسات والسياسات التشجيعية تشمل الوحدات الوطنية المسؤولة عن القطاع الخاص وهياكل تنسيق بين الوزارات (المالية، الأشغال، البيئة...)، بالإضافة لسياسات حماية المستثمر والضمانات القانونية والتمويلية لذلك³.

ثانياً: التحديات القانونية والتطبيقية

1. الاختلاف التشريعي والتنظيمي: يمثل الاختلاف التشريعي والتنظيمي بين الدول أحد أكثر

التحديات التي تواجه الشراكات الدولية، حيث يجعلها تواجه تعقيداً في مطابقة العقود

¹ الاتفاق بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة جمهورية ألمانيا الاتحادية، في مجال التعاون الفني، الجريدة الرسمية، العدد 5، ديسمبر 2005، ص 03.

² لمحة عن الإطار القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر، البنك الدولي، المتحصل عليه من الموقع: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-legal-framework-snapshot-algeria> بتاريخ 2020/07/15، المطع عليه يوم 2025/08/03، على الساعة 20:00.

³ لمحة عن الإطار القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر، البنك الدولي، المتحصل عليه من الموقع: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-legal-framework-snapshot-algeria> بتاريخ 2020/07/15، المطع عليه يوم 2025/08/03، على الساعة 20:00.

والمعايير من جهة، وحماية حقوق المستثمر والمستخدم من جهة أخرى، فالدول التي لا تملك أطر قانونية واضحة للقطاع الخاص تكون عرضة للنزاعات¹.

2. مسائل الشفافية والمساءلة: يعتبر غياب الشفافية في عمليات المناقصة أو التعاقد ضعفا في الرقابة القضائية والإدارية، إذ من الممكن أن يؤدي هذا إلى الفساد ويضعف بذلك ثقة المستثمرين المحليين والأجانب ما يقابله ضعف في البعد التنافسي².

3. المخاطر المالية والسيادية: نذكر منها الضمانات التي تقدمها الحكومات على سبيل المثال، الأعباء المالية المحتملة بالإضافة إلى النزاعات المتعلقة بالتعويضات أو تعديل العقود بسبب التغييرات الطارئة على الوضع الاقتصادي أو على التشريعات القانونية³.

التخطيط والتنفيذ التقني: إذ يتطلب نقل التكنولوجيا والخبرة بنية تحتية قانونية وفنية مناسبة لاستيعابها، وكذلك قدرات إدارية على الصعيد الوطني لتطبيق هذه العقود الدولية⁴.

¹ عايش محمد، مقالة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر "التحديات والعقبات"، مجلة البحوث الإدارية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، العدد 06، 2024/01/16، ص936.

² عز الدين بن تركي، ماريا نسرين بوقريو، فرص الاستثمار من خلال الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص في القانون الجزائري، مجلة البحوث، العدد 5، 2018، ص 865.

³ عايش محمد، المرجع السابق، ص937.

⁴ عز الدين بن تركي، ماريا نسرين بوقريو، المرجع نفسه، ص 874.

رغم أن الجزائر أقامت دائما مشاريع التحسين الاداري إلا أن هذا التحسين لم يرق إلى المستوى المطلوب وبقيت نتائجه جزئية وغير شاملة.

وبسبب عدم النجاح المطلق للتحسينات الإدارية المتتابة للمرافق العمومية في ظل التحديات المتسارعة والتي تسيير بطريقة شبه كلاسيكية، وجب إيجاد طرق جديدة لتسيير المرفق العمومي مع محاولة إيجاد حلول لتحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة من طرف المرافق العمومية.

خاتمة

خاتمة

تعتبر المرافق العامة بما تمثله من إشباع للحاجات العامة الأساسية سبب وجود الإدارة العامة وغايتها، فقد منحت امتيازات القانون العام لضمان حسن سير هذه المرافق على أكمل وجه وتقديمها للخدمات الموكلة إليها بأفضل صورة وبأعلى مستوى من الجودة الممكنة.

فالمرفق العام يقدم خدمة عمومية لها خصوصيتها وأهدافها، وتتعلق بالحياة الجماعية لأفراد المجتمع، وتهدف بدورها المباشر إلى تلبية حاجياته المختلفة، وبما أن هذه الحاجيات تزداد مع الوقت وتتطور نوعا وكما خاصة في ظل نمو الوعي المدني فيجب أن يواكبها كذلك تطور المرفق العام في آن واحد، والتي تسير وتتماشى مع نوعية النظام وإيديولوجيته.

لذا تمثل المرافق العامة أهمية خاصة وحيوية في حياة الأفراد اليومية وبالتالي في البعد التنافسي، فيتم بذلك الاعتماد عليها في التنظيم على ما تقدمه المرافق العامة من خدمات، وبما أن هذه الخدمات تمس الأفراد في صميم حياتهم فوجب عليها مواكبة كل ما هو جديد من ابتكار وتكنولوجيا، شرط إخضاعها لعدد من القواعد الأساسية التي تملئها الاعتبارات العملية والعدالة الاجتماعية قبل كل شيء.

ونظرا لاختلاف طبيعة نشاط المرفق العام أصبح من الصعب سن قانون واحد يحكم المرافق جميعا غير أن ذلك لا يمنع من إخضاع كل المرافق لمبادئ معينة اتفق الفقه والقضاء بشأنها. تماشيا مع حاجات الجمهور المتزايدة يوميا.

وعلى غرار معظم الدول التي أخذت بتنوع وطرق إدارة المرافق العامة، أخذت الجزائر هي الأخرى بمذهب التعدد في الأساليب القانونية إذ لا يوجد نوع واحد معين من التسيير إنما هناك تنوع حسب الطبيعة المطلوبة. حسب الاعتبارات المتعددة.

وتأسيسا على ما تقدم نرى أن تنوع المرافق العامة واختلاف طبيعتها يفرض تنوع أساليب إدارتها بالجزائر وذلك راجع إلى أن:

✓ هناك مرافق عامة تتطلب في إدارتها نهج من جانب الأشخاص العامة وحدها نظرا لطابعها السيادية فهذا النوع من المرافق لا تستطيع الدولة التخلي عنها لكن هذا لا يعني عدم محاولة إدخال تقنيات حديثة فيها.

✓ لا تستطيع الدولة التخلي عن بعض الخدمات وتفويضها نظرا لأهميتها وبسبب خصوصيتها، لكن في المقابل يجب إصلاح بعض التقنيات والوسائل المادية والبشرية، كتحسين استقلالية قراراتها.

وخلاصة لدراستنا يمكن القول إن التحولات الجديدة التي عرفتها الجزائر، أثرت على المرافق العامة وفرضت أساليب جديدة ومبتكرة وجارية للواقع التكنولوجي نوعا ما، لكن هذا لا يعني التخلي عن الطرق القديمة أو القيام على تحسينها إداريا تماشيا مع المستجدات المستحدثة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في بحثنا هذا نود التعرّيج على بعض الاقتراحات التي نعتقد أنها ضرورية:

✓ يجب على الدولة مواكبة التطور ولعب دور أكبر طبقا للطريقة الجديدة المعتمدة والتي تبقى فيها على إدارتها مع إعطائها نوعا من الاستقلالية والتخصص.

✓ اختيار المشرع الجزائري للأسلوب الذين يسمح بممارسة النشاط العام على نحو مستقل عن الجهاز الإداري للدولة مع إمكانية تحريره من مساوئ الروتين الإداري.

✓ القيام بتوسيع نطاق الخدمة وفرض التفكير بالطرق الجديدة لإدارة المرافق العامة خاصة في ظل النقائص التي واجهتها في طريقة التسيير السابقة.

- ✓ فرض سياسة الانفتاح عن طريق التحسين الإداري بتطوير وإيجاد أساليب جديدة تتماشى مع المتطلبا التكنولوجية.
- ✓ التكفل المالي بالهياكل والبنى التحتية للمرافق العامة.
- ✓ التكوين الاحترافي للأيدي العاملة الكفو المواكبة للابتكارات والتطور التكنولوجي.
- ✓ العمل على توسيع دائرة العمل نحو سياسة الاقتصاد الحر والاعتماد على قطاع الخصوصية.
- ✓ تحرير التجارة التنافسية الدولية وكفالة حرية تداول رؤوس الأموال بين الدول المختلفة.
- ✓ التوسع في المشاريع عن طريق أساليب وعقود جديدة للتعاقد كأساليب مغرية وجذابة.
- ✓ تخفيف العبء على الحكومة خاصة في الدول الفقيرة منها لمدة معينة وتحمل شركة المشروع إدارة المشروع وكافة التكاليف ثم تنقل الملكية إلى الجهة الإدارية بعد انتهاء المدة بشروط معينة يتم التوافق عنها.
- ✓ إخضاع إدارة المرافق العامة لرقابة شاملة تتعلق بمختلف الجوانب مع تفعيل أجهزة الدولة الرقابية.
- ✓ صياغة أحكام القوانين الذي تعد ضرورة حتمية، خاصة أن النشاط الاقتصادي بطبيعته ممتد في الزمن وجوهره التعامل مع المستقبل
- ✓ الحذر من سيطرة المال الأجنبي على موارد الدول ضمن الشراكات بين الدول ولزوم وضع آلية للتعامل والتقليص من المدد الزمنية للعقود.

قائمة المصادر
والمراجع

النصوص القانونية

الدستور:

القوانين والأوامر:

- القانون رقم 03-2000، المؤرخ في جمادى الأولى، عام 1421، الموافق 05 غشت سنة 2000، المتعلق بالقواعد العامة للاتصالات، الجريدة الرسمية، العدد 48
- القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فبراير 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز، الجريدة الرسمية، العدد 08.
- القانون رقم 13-01، المؤرخ في 7 أوت 2001، المتعلق بتنظيم النقل البري، الجريدة الرسمية، العدد 44.
- القانون 01-02، المؤرخ في 05/02/2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، ج ر، العدد 08، المؤرخة في 06/02/2002.
- القانون رقم 12-05، المؤرخ في 4 أوت 2005، المتعلق بالمياه، الجريدة الرسمية، العدد 60.
- القانون رقم 06-06، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة في الفصل الأول بالمبادئ العامة، في مادته الثانية، المؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق ل 20 فبراير 2006، الجريدة الرسمية، العدد 15
- قانون الصفقات العمومية، المؤرخ في 20/09/2015، الجريدة الرسمية، العدد 50.
- القانون 18 - 01، المؤرخ في 02 جانفي 2018، المتعلق بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، الجريدة الرسمية، العدد 01.
- الاتفاق بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة جمهورية ألمانيا الاتحادية، في مجال التعاون الفني، الجريدة الرسمية، العدد 5، ديسمبر 2005.

المراسيم الرئاسية:

- المرسوم الرئاسي 10/236، المؤرخ في 10/07/2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 58، 2010، ملغى.
- المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 50.

المراسيم التنفيذية:

- المرسوم التنفيذي رقم 90 – 188، المؤرخ في 23 جوان 1990، المحدد لهياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، الجريدة الرسمية، رقم 26، 1990.
- الدستور 96، المؤرخة في 8 ديسمبر 1996، التي تحدد أداء اليمين لرئيس الجمهورية، الجريدة الرسمية، رقم 76.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-258، المؤرخ في 25 أوت 1998، الذي يتضمن تحويل الديوان الوطني لأرصدة الجوية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ج. ر، عدد 63.
- المرسوم التنفيذي رقم 01-123، المؤرخ في 29 أبريل 2001، المتعلق بسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، الجريدة الرسمية، العدد 25.
- المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 5 رمضان 1435، الموافق ل 3 يوليو 2014، المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41، 2014.
- المرسوم التنفيذي رقم 19-280، المتضمن إنشاء محافظة للطاقت المتجددة والفعالية الطاقوية وتنظيمها وسيرها، المؤرخ في 21 صفر 1441 الموافق 20 أكتوبر 2019، الجريدة الرسمية، العدد 65.

- المرسوم التنفيذي رقم 20-322، المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، الذي يحدد لصلاحيات وزير الانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة، ج. ر، عدد 69.

الكتب:

الكتب العامة

- أندريه دي لوبادير، رسالة تمهيدية في القانون الإداري، الطبعة 4؛ 1967.
- بوالشعير سعيد، النظام السياسي الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 1990.
- ريفيرو. ج، ملخص القانون الإداري، دالوز، الطبعة 19.
- شافانون، مفهوم ونظام الخدمة العامة الصناعية أو التجارية، بورديو، 1939.
- محمد أمين بوسماح، المشروع الاشتراكي في الجزائر، مطبعة جامعة الجزائر، 1982.

الكتب المتخصصة

- إياد عويكة، المرفق العام، يومية البناء، المؤسسة القومية للإعلام، بيروت، لبنان، 2011.
- جان فنسنت سيرج جينشارد، غابرييل مونتانييه، وأندريه فارياند، المؤسسات القضائية، تنظيم الولايات القضائية، الطبعة 05، دالوز، باريس، 1991.
- زين ميلوي، القانون الإداري، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى 2013.
- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، طبعة 1978.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
- عبد القادر منصوري، القانون الإداري وتحديات العصر الرقمي، دار هومة، الجزائر، 2022.
- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، د ط، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2000.

- مازن راضي ليلو، القانون الإداري، المنشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، د ط، د ب ن، 2000.
- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- محمد الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، طبعة مزيدة ومنقحة، 2005.
- محمد رضا جنح، القانون الإداري، الطبعة الثانية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2008.
- محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهوم التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
- محمد لعروسي، القانون الإداري وتطور مفهوم المرفق العام، دار الكتب القانونية، الجزائر، 2017.
- مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية 2015.
- ناصر لباد، القانون الإداري الجزء الثاني، مطبعة SARP، 2004.

المقالات العلمية

- أمال عويج مراد، قانون الوظيفة العمومية، مركز البحوث والدراسات الإدارية، تونس، 1998.
- اسماعيل صعصاع البديري، فكرة التخصيصية في المرافق العامة، المجلد 14، عدد 02، مجلة جامعة بابل، العراق، 2008.
- بندر العنزي، المنافسة لإبرام العقد الإداري، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد 46، 2024.

- بن منصور عبد الكريم، نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المركز الجامعي بتندوف، مجلة نصف سنوية، العدد الأول والثاني، تندوف، الجزائر، جوان 2016.
- خير الدين فايزة، تطورات المرفق العام وتفويضاته في الجزائر، مجلة السياسة العالمية، الجزائر، العدد 01، جوان 2020.
- رشيد مفتاحي، الرهانات وآفاق البيئة والتنمية المستدامة، دراسة لباحث دكتوراه، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب، 2024
- سميرة بن عيسى، الأمن السيبراني والإدارة العمومية، مقارنة قانونية، المجلة الجزائرية للقانون الإداري، العدد 3، 2023.
- شريف بن ناجي، تقرير ندوة السنة الرابعة، قسم الإدارة العامة، الدفعة 30، امتيازات الخدمات العمومية في الجزائر، المدرسة الوطنية للإدارة، 1997/1996.
- عايش محمد، مقالة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر "التحديات والعقبات"، مجلة البحوث الإدارية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، العدد 06، 2024/01/16.
- عبد الرحمن العبيد، الأحكام المتعلقة بوثائق المنافسة في العقود الإدارية، كلية الأنظمة والدراسات القضائية، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد التاسع والثلاثون، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2022.
- عبد اللطيف بن شنهو، التحديث المراقب، باريس، 2004.
- عز الدين بن تركي، ماريا نسرين بوقريو، فرص الاستثمار من خلال الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص في القانون الجزائري، مجلة البحوث، العدد 5، 2018.

- عيسى سليطي، عقد البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT)، دراسة مقارنة، مجلة القانون الجديد، أكتوبر 2020.
- قيراطي نصيرة، حماية النظام العام التنافسي بين قانون الضبط الاقتصادي ونظرية الضبط الإداري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2024.
- لخضر عزري، حسان بوعايدة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
- محمد ضياء محمد رفاعي، القرارات الإدارية القابلة للانفصال عن العقد الإداري في ضوء أحكام نظام المنافسات الحكومية السعودية، دراسة منشورة في مقال، مجلة القانون والأعمال الدولية، المملكة العربية السعودية، 2025.
- مناذ محمد، تنظيم البريد والاتصالات الالكترونية في الجزائر، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، 2022.
- نوري منير، برك نعيمة، بن داودية وهيبة، مداخلة الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، جامعة حسيبة بن علي، الشلف.
- هدى السيد، المنافسة كأحد أساليب إبرام العقد الإداري في النظام السعودي، مجلة الدراسات القانونية، مصر، 2024.

- إسماعيل بوخاري، إصلاح المرافق العامة في الجزائر بين متطلبات المرفق العام وإكراهات البعد التنافسي، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2018.
- بوجملين وليد، إشكالية قيادة الإصلاح الإداري في الجزائر، مذكرة تخرج المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2005.
- روميلة حكيم، عباس حسينة، مبدأ حرية المنافسة وضبط السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع القانون العام للأعمال، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2013.
- سامي محمود أحمد البحري، مداخل الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011.
- شريف بلميهوب، أطروحة ندوة السنة الرابعة، قسم الإدارة العامة، الدفعة 35، تحرير الوظيفة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، 2002/2001.
- ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة شهادة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2008.
- عائشة غزال، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتطوير المرافق العامة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2019.
- عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- عبد القادر بن ناصر، إصلاحات المرافق العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2019.

- عتيقة بلجبل، الإضراب في المرافق العامة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة، 2005.
- عشاثة يسرى، النظام القانوني لمجلس المنافسة في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022.
- فاطمة زيدان، إصلاح المرافق العامة في الجزائر بين متطلبات الخدمة والمنافسة، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2012.
- فوزي أكريم، النشاط الإداري، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة الحقوق، كلية الحقوق، جامعة طنجة، المغرب 2018.
- قاسم ناصر سليمان الدعبي، المبادئ الجديدة التي تحكم المرافق العامة، أطروحة لنيل دكتوراه في القانون العام، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية 09 الأردن، 2017.
- قليل حسناء، المرفق العام بين ضرورة التحديث وتحديات الواقع القانوني الجديد، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستير في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- لاكلي نادية، قانون المنافسة، محاضرات للطلبة الماستر، قسم الحقوق، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020.
- مسعود تمام، ناصر أسامة، المبادئ التي تحكم سير المرفق العام ذات القيمة دون الدستورية، مذكرة نيل شهادة ماستر، قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020.

المواقع الالكترونية:

- صوفي دوبوا، تطوير قطار بضائع يعمل بالهيدروجين لنقل المياه المعدنية، مقال، مجلة الطاقة،

نشر في 2022/11/23.

- مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، www.ao-academy.org.
- عصرنة الإدارة العمومية، تم التحصل عليه من الموقع www.etudiantdz.com.
- مها فاروق عزت، عادل طالب سالم، أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد، متحصل عليه من الموقع <http://www.iasj.net>.
- كاوجه بن الصغير، لبقع زينب، دراسة تحليل مستقبل المصالحات السياسية في الجزائر بين التصور والتطبيق، دراسة مقارنة وسيو سياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، متحصل عليها من الموقع www.kaougja.com.
- مذكرة حول الإصلاحات في الجزائر، سي آيلند الولايات المتحدة الأمريكية، 09 يوليو 2004، المتحصل عليه من الموقع <file:///hocalhost/K>.
- لمحة عن الإطار القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر، البنك الدولي، المتحصل عليه من الموقع: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-legal-framework-snapshot-algeria> بتاريخ 2020/07/15.
- ريكاردو سيد، المراجعة القانونية لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، موقع الغرف التجارية والشركاء، بتاريخ 23 جوان 2025.

الفهرس

2.....	الإهداء
3.....	تشكرات
4.....	قائمة أهم المختصرات:
5.....	مقدمة
8.....	الفصل الأول: الاطار النظري للبعد التنافسي للمرفق العام
9.....	المبحث الأول: مفهوم البعد التنافسي
9.....	المطلب الأول: تعريف البعد التنافسي
13.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في البعد التنافسي
15.....	المطلب الثالث: نماذج التنافسية في المرافق العامة
22.....	المبحث الثاني: مفهوم المرفق العام وتطوره
22.....	المطلب الأول: مفهوم المرفق العام
26.....	المطلب الثاني: تطور مفهوم المرفق العام
31.....	المطلب الثالث: خصائص المرفق العام
38.....	الفصل الثاني: التحديات والحلول لتعزيز البعد التنافسي للمرافق العامة
39.....	المبحث الأول: التحديات التي تواجه المرافق العامة
39.....	المطلب الأول: التحديات الاقتصادية
42.....	المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والادارية
45.....	المطلب الثالث: التحديات التكنولوجية
49.....	المبحث الثاني: الحلول المقترحة لتعزيز التنافسية
49.....	المطلب الأول: تحسين الأداء الإداري
58.....	المطلب الثاني: الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار

61.....	المطلب الثالث: تعزيز الشراكات والتعاون الدولي
51.....	خاتمة
.....	قائمة المصادر والمراجع
94.....	الفهرس
	ملخص

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة البعد التنافسي للمرفق العام بوصفه اتجاهاً حديثاً في القانون الإداري الذي يسعى إلى إدخال آليات المنافسة الاقتصادية في تنظيم وتسيير المرافق العامة، بغية رفع كفاءتها وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد تم تناول الإطار النظري للمرفق العام، مع تحليل الأسس القانونية لمبدأ المنافسة وأهميتها في تعزيز الحوكمة الرشيدة وترشيد الإنفاق العمومي، كما تطرقت أيضاً إلى الآثار المترتبة على تطبيق البعد التنافسي، خاصة ما يتعلق بدور الدولة في الانتقال من الاحتكار المطلق إلى دور المراقب والمنظم، إضافة إلى إبراز نماذج عملية للمرافق التي عرفت إصلاحات هيكلية في ضوء هذا التوجه، وخلصت الدراسة إلى أنّ البعد التنافسي يشكل أداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء العمومي، شريطة توافر إطار قانوني متوازن يضمن حماية المصلحة العامة ويحافظ على مبادئ المساواة والاستمرارية التي يقوم عليها المرفق العام.

This dissertation seeks to investigate the competitive dimension of public utilities as an emerging paradigm within administrative law, aimed at integrating market competition mechanisms into the organization and management of public services in order to enhance their efficiency and improve the quality of service delivery to citizens. The study addresses the theoretical framework of public utilities by examining the legal foundations of the principle of competition and its significance in fostering good governance and optimizing public expenditure. Furthermore, it analyzes the legal and institutional implications of adopting a competitive approach, particularly the state's transformation from an exclusive provider to a regulator and overseer of public services. The research also highlights practical case studies of public utilities that have undergone structural reforms under this model. The findings demonstrate that the competitive dimension constitutes an effective instrument for achieving sustainable development and improving public sector performance, provided that a well-balanced legal framework is established to safeguard the public interest and uphold the fundamental principles of equality and continuity inherent to public service.