التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر-دراسة تحليلية-

The New Public management as a model for the promotion of public administration in Algeria-an analytical study

بن مسلم الزهرة*[1]، سليماني زناقي[2]

[1] جامعة عين تموشنت مخبر الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكات في الدول المغاربية(الجزائر)،

zahra.benmecellem@univ-temouchent.edu.dz

[2] جامعة عين تموشنت (الجزائر)، slimanizenagui2022@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/03/29 تاريخ القبول: 2024/ 07/13 تاريخ النشر: 2024/07/17

ملخص:

يسعى هذا المقال إلى دراسة التسيير العمومي الجديد وتأثيره على أداء القطاع العام في الجزائر مع التركيز على أهميته في تحسين جودة الخدمات العمومية، ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب ذلك قد توصلت الدراسة إلى أنّ الجزائر قد بذلت جهودًا لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد، خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية، ومع ذلك خلصت الدراسة إلى أنّ الجزائر لا تزال بحاجة إلى مزيد من الإصلاحات لتحقيق ترقية فعالة في أداء إدارتها العمومية.

كلمات مفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الإصلاح الإداري، الإدارة العمومية، الإدارة الإلكترونية

تصنيفات JEL : .M10، P41، M15،O33.

Abstract:

This study examines the New Public Management(NPM), approach and its impact on public sector performance in Algeria, focusing on its importance in improving the quality of public services.

The study concludes that Algeria still requires Further reforms to achieve effective enhancement of its public adminstration performance.

Keywords: The new public management, administrative reform, public administration, electronic management

Jel Classification Codes:M10,P41,M15,O33.

* المؤلف المرسل:

1. مقدمة:

تولي مختلف الدراسات والاتجاهات النظرية اهتماما كبيرا بمسألة "التسيير العمومي الجديد"، الذي يتعلق بإدخال أي تغييرات على مرافق الدولة أو سعي نحو إصلاحها، بغرض ترقية أداء الإدارة العمومية وتحديثها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الاستجابة لمتطلبات المواطنين وتطلعاتهم الجديدة، حيث جاء هذا المفهوم كرد فعل للانتقادات التي كانت موجهة للإدارة العمومية التقليدية.

لذا سعت الجزائر لتجربة هذا النموذج في العديد من القطاعات ولو بشكل جزئي على بعض المؤسسات العمومية وذلك من اجل انفتاح على التطورات الذي أصبح العالم يشهدها اليوم في مجال تقديم خدمة للمواطن، ولما عرفه التسيير العمومي الجديد من عدة ممارسات التي من شأنها تقليل التكاليف، لا مركزية، سلطة التسيير، والإدارة مبنية على الأداء، وتغيير من أنظمة التسيير وفق استراتيجيات ومبادئ تتكيف مع هذه الأخيرة وبناءا على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

1.1.تساؤل الإشكالية:

كيف يمكن المساهمة في تحسين وترقية أداء الإدارة العمومية من خلال آليات التسيير العمومي الجديد؟

2.1. فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من فرضتين أساسيتين هما:

-محدودية نجاح التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العمومية الجزائرية تعود بالدرجة الأولى إلى كونها قرارات فوقية لا تراعي طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للإدارة العمومية بالجزائر؛

-نجاح مقاربة التسيير العمومي الجديد يتوقف على إعادة صياغة بعض مبادئه مع متطلبات الإدارة الجزائرية؛

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

-محاولة التعريف بالموضوع التسيير العمومي الجديد وإبراز مدى أهميته ودوره في تطوير من أداء الإدارة العمومية.

-محاولة الكشف عن المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها التسيير العمومي الجديد في تحسين الأداء.

-محاولة الكشف عن العلاقة بين التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية ودوره الفعال في ترقيتها وتحديث لبرامج عملها.

4.1.أنموذج الدراسة:

من أجل الحصول على إجابة للسؤال الذي تنطلق منه الدراسة، وكذا التأكد من صحة الفرضيات من عدمها ثم تقسيم البحث كالتالي:

2. أساسيات حول التسيير العمومي الجديد.
3. مفاهيم ومداخل حول الإصلاح الإداري في الجزائر.
4. التحولات والتحديات الحديثة لتنمية الإدارة العمومية.
5. الطريقة والإجراءات لتحليل الدراسة.

5.1. مصطلحات الدراسة:

-مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء أحد أهم المصطلحات التي يسعى من خلالها أي مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي تحسينه، إلاّ أنه لا يزال إلى يومنا هذا لم يتم تحديد مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، إلاّ أنّه بعد التطرق لدراسة العديد من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم يمكن تحديد تعريف للأداء:" هو العملية التي يمكن التعرف من خلالها على أداء الفرد لمختلف المهام والوظائف داخل المنظمة، واللازمة لتأدية العمل بنجاح".

-التسيير العمومي:

هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الحكومة أو الجهات الحكومية لإدارة وتنظيم الشؤون والموارد العامة في دولة معينة.

-كما أنه يعتبر تلك: الوسيلة المعتمد عليها في تنظيم مختلف التغيرات الإنسانية الاجتماعية الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، ومن خلال ذلك تقوم مختلف المنظمات العمومية على نشر هذا النوع من التنظيم في المجتمع.(Seghir, 99)

-التسيير العمومي الجديد:

هو ذلك الطريق أو المنهج المتبع في عصرنة الإدارة العمومية للوصول إلى مستوى عال من الفعالية والأداء من خلال نشر الأفكار الجديدة والغرض منه: تحسين الأداء وسعي إلى استجابة لحاجيات ورغبات الأفراد.

-الإصلاح الإداري:

هو إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك.

كما يعرف الدكتور محمد فؤاد مهنا الإصلاح الإداري: بأنه يعتبر تنظيم العلمي معتمد في تحليل لجهاز الإداري في أي دولة كانت وذلك لدراسة مختلف الأبعاد المتعلقة بطرق تكوين ومنهجية المعمول بها في تسيير العمل والذي يضم في ذلك العناصر المرتبطة برسم السياسة العامة الرشيدة والتي يستند عليها الإصلاح الإداري كله. (**1Espace_réservé**) (زيد بن محمد الرّماني، 2004)

-الإدارة العمومية:

هي تطبيق السياسة العامة وإدارة المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية وهي عبارة عن اختصاص أكاديمي يعمل على دراسة هذا التطبيق وتهيئة العاملين في مجال الخدمة المدنية خصيصا من أجل أداء مهامهم الإدارية حتى يمارسوا أعمالهم في القطاعين الحكومي وغير الربحي.

-الإدارة الإلكترونية:

هي إستخدام التكنولوجيا الرقمية ووسائل الإتصال الإلكتروني، لتحسين وتسهيل العمليات الإدارية بشكل أكثر فعالية.

كما تظهر في مدى مقدرة الحكومة على إيجاد مختلف الطرق الناجعة لتحسين خدماتها الموجهة نحو إشباع رغبات أفراد المجتمع والذي يظهر ذلك من خلال الاعتماد على مختلف التكنولوجيات الحديثة والمتطورة. (غنية نزلي، 2016)

2.أساسيات حول التسيير العمومي الجديد:

1.2.ماهية التسيير العمومي الجديد:

إنّ نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد تعود إلى الأفكار الليبرالية الجديدة، في سبعينيات القرن الماضي خلال الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، ومن بين أول أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة، هي تدخل المستمر للدولة في حياة الاقتصادية بشكل مفرط والتي كانت تحت مسمى "الدولة الحامية" كما يعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة إلى الباحثChristopher Hood سنة 1990.

وكغيره من المصطلحات الإدارية تعددت الآراء حول تعريف التسيير العمومي الجديد إذ سنحاول ذكر بعض منها في الآتي:

-عرف على أنّه:" يعتبر من أحد أهم الثورات العلمية في القرن العشرين بشأن آليات الحكم السليمة المتبعة في القطاع العام، حيث قد بدأت الحكم من الإدارة العامة وانتقلت بعد ذلك إلى السياسة العامة" **(meer, 2007)**

ويعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية **التسيير العمومي الجديد** على أنّه: اتجاه عام يقوم على تسيير المنظمات العمومية، وكانت بداية ظهوره في بداية التسعينيات في الدول الأنجلوساكسونية، ثم أصبح يقوم بالانتشار تدريجيًا، في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE). بحيث يسعى التسيير العمومي الجديد على معالجة الاختلالات التي تعاني منها النظم البيروقراطية، لاسيما صعوبة ممارسة توجيه سياسي حقيقي للمنظمات العمومية، وكذا ثقل وانقسام عملها الداخلي. (لحبيب بلية، 2018)

كما تم تعريفه أيضًا: التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن ذلك النهج ذات طابع الإداري والتي سعت مختلف الجهود لتطويره لغاية زيادة أداء وفعالية من طريقة عمل نظام إدارة القطاع العام" **(Sarah Bensaoula, mohammed soufyane Bezzar, 2023)**

كما قارب الباحث Dunleavy وزملاؤه على أن التسيير العمومي الجديد:" هو عبارة عن ظاهرة مرتبطة بمستويين، حيث يعبر المستوى الأول عن مختلف التوجهات والأفكار ذات المواضيع الكبرى، أما المستوى الثاني فيرتبط بالمستوى التحتي الذي يتعلق بترجمة هذه الأفكار" **patric Dunleavy et AL, 2005)**

ومن جانب آخر يرى كل من**Ajantha sisira kumara & wasana handapangoda** أنّ التسيير العمومي الجديد يمثل ذلك التوجه المعتمد في نقد للنموذج التقليدي المطبق في الإدارة العامة الذي يتسم بطابع البيروقراطي، وهو الأمر الأساسي الذي أدى إلى تحقيق فشل ذريع على مستوى الحكومة، وبالتالي هذا ما إستدعى ضرورة التوجه نحو إيجاد مختلف الإصلاحات على مستوى القطاع العام، وهو ما يطلق عليه بالتسيير العمومي الجديد. **(Ajantha Sisira Kumara& wasana Handapangoda, 2008)**

-التعريف الإجرائي:

يعتبر التسيير العمومي الجديد ذلك الطريق أو المنهج الذي تبنته الدول الغربية بهدف إجراء تغييرات وإصلاحات على طرق التسيير والعمل داخل القطاع العمومي، من خلال إدماج وإدخال مختلف الأفكار والأساليب المتبعة في القطاع الخاص وتطبيقها داخل الإدارة العامة والمؤسسات العمومية.

2.2.أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد:

يعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب التي يختلف الباحثون في طرحها إلاّ أنّ معظمهم يجمعون حول العوامل الرئيسية الثلاثة التالية:

-البيروقراطية:

لقد ظلت البيروقراطية مفهوم إيجابي على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض العيوب لعدم مقدرة تكيف هذه الأخيرة مع التغيرات الحاصلة، هنا الامر الذي أدى إلى ظهور أزمة شرعية بين المواطن والإدارة العامة، وبالتالي هذا ما ساعد على ظهور بوادر فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة.**(BARTOLI, 2005)**

-تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:

لقد مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم الأسباب لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، حيث عرفت العديد من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها التي كانت في منتصف السبعينيات والتي تعود بوادرها إلى نهاية الستينيات، فبرغم من المحاولات الإصلاح إلاّ أنه لم يتمكن من إعطاء النتائج المطلوبة، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخوصصة ولآلية السوق والمنافسة.(بن عيسى ليلى، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، 2013)

-تأثير نظريات الحديثة:

لقد توسع اهتمام المتخصصين في منتصف السبعينيات إلى محاولة إسقاط وميكانيزمات السوق على مستوى مجالات الممارسات التسيرية والنشاط العمومي، وذلك انطلاقاً من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فهذا ما نتج عنه ظهور مساهمات ونظريات التي تتعلق بدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وقد أدت هذه الأفكار والنظريات المستحدثة إلى إحداث عدة تغييرات على أساليب التي تتعلق بتسيير المنظمات العمومية حيث مثلث هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد (la nouvelle gestion publique).

3.2. نماذج ومبادئ التسيير العمومي الجديد:

أ-نماذج التسيير العمومي الجديد:

من خلال الاستناد على مختلف الأبحاث والتجارب الإصلاحات التي تناولت مفاهيم مرتبطة بتسيير العمومي الجديد، أفضت إلى اعتباره أنه يتضمن عدة نماذج وفيما يلي، سنعرض أهم التصنيفات لنماذج التسيير العمومي الجديد حسب ما ورد لدى بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال، حيث بدت لنا العديد من الاختلافات الجوهرية التي كانت جد واضحة تبعاً لتجارب بعض الدول وتبعاً لخصوصيات منظماتهم، وقد حاولنا تلخيص أهم النماذج التسيير العمومي الجديد في الشكل الموالي:

الجدول رقم(01): نماذج التسيير العمومي الجديد: (بن عيسى ليلى، التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، 2016)

تصنيفFerlie et al	تصنيف J-Monks	تصنيفI.Bolgiani
نموذج الكفاءة	نموذج الكفاءة	نموذج النوعية
نموذج اللامركزية وتقليص الحجم	نموذج المرونة التنظيمية	نموذج السوق
نموذج البحث عن الامتياز	نموذج النوعية	
نموذج التوجه للخدمة العمومية	النموذج التساهمي	نموذج اللامركزية

المصدر: (بن عيسى ليلى، التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، 2016)

ب-مبادئ التسيير العمومي الجديد: (مريزق عدمان، 2005)

يعتمد التسيير العمومي الجديد في قيامه على مجموعة من المبادئ التي تساعده على النجاح في تغيير أسلوب عمل الإدارات العمومية ومن بين أهم هذه المبادئ نذكر مايلي:

-التركيز على مراعاة مبادئ الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة، لتحصيل أحسن النتائج.

-الابتعاد عن الهرمية الكبيرة ومركزية الخدمة من خلال السعي نحو استبدال الهياكل التقليدية بأنظمة حكومية غير مركزية.

-تبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية من خلال الاستناد على حرية في اقتراح البدائل المساهمة في تسيير الخدمات العمومية.

-العمل على جعل التنظيمات العمومية في وضعية تنافسية من خلال إدراج مبدأ المنافسة.

ويرى**Berthier** أنّ كل هذه المبادئ تمس(04) وظائف أساسية للإدارة العمومية تمثلت في الوظيفة الإدارية(تنظيم)، وظيفة التسويق، وظيفة التسيير الموارد البشرية، والوظيفة المالية، ويمكن تلخيص السياق الجديد للوظائف في الجدول الموالي: (عقون سعاد،مقدود وهيبة، 2022)

الجدول رقم(02) السياق الجديد للمناجمنت العمومي الجديد:

الوظائف	ما يطرأ على الوظائف من تغييرات
-الوظيفة الاستراتيجية	-التسيير الموجه بالأهداف والنتائج. -الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي. - السعي نحو الفصل بين الوظائف السياسية الإدارية. -توجه نحو تطبيق نظام اللامركزي. -الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية(الإنترانت) -تسهيل من عملية الإجراءات الإدارية.
-الوظيفة المالية	-التخفيض في العجز. -استخدام الميزانيات التخطيطية هادفة.
الوظيفة التسويقية	-استخدام وتطوير التسويق العمومي (إجراءات تحقيق الرضا، التشاور مع المستخدمين). -التسويق الالكتروني (الاستناد على التكنولوجيات المتطورة و الحديثة في الإعلام والاتصال نحو تقسيم الخدمات العمومية.
وظيفة إدارة الموارد البشرية	-تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية بما يتناسب مع حاجيات الوظيفة. -توعية الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل (بحيث تكون المكافأة على حسب الأداء، القيادة)

المصدر: (عقون سعاد،مقدود وهيبة، 2022)

3.مفاهيم ومداخل حول الإصلاح الإداري في الجزائر:

يرى بعض علماء الإدارة "أنّ عملية الإصلاح والتحديث، لا يقتصر فقط على العملية الإدارية فحسب، وإنّما أيضا يرتبط بمختلف التأثيرات المتبادلة بين البيئة الكلية للإدارة وعلاقتهما السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذه النظرة الشمولية للمفهوم، إذ تنطلق فكرة الإصلاح الإداري من مجرد نقل صورة إدارية وأدوات تقنية متطورة، إلى فكرة جوهرية تنصب حول غرس روح الابتكار والابداع التنظيمي والاهتمام بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة به.

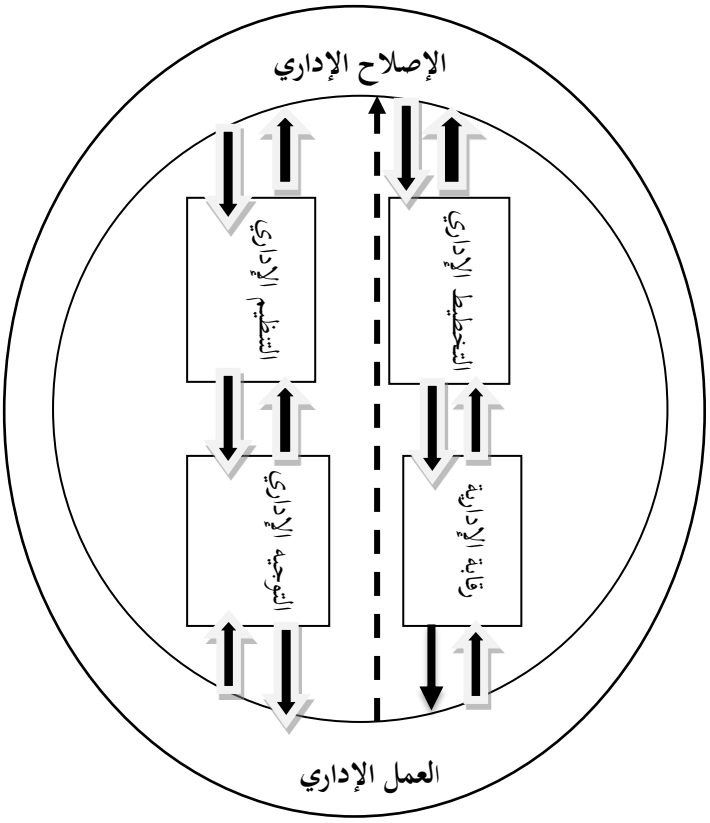
وفيما يلي سنحاول أن نستعرض الفكرة الأساسية التي يقوم عليها الإصلاح الإداري:

1.3. تعريف الإصلاح الإداري:

عرف المؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية، الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية ل عام1981م، عملية الإصلاح الإداري على أنها:(حصيلة الجهود، ذات الإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل). (فيصل بن معيض آل سمير، 2008)

وبالتالي الإصلاح الإداري له علاقة تكميلية للعمليات الإدارية من تحسين وتسهيل للإجراءات التي يتضمنه العمل الإداري (التخطيط والتنظيم، التوجيه، والرقابة) بإعتباره هذه الأخيرة حلقة دائرية التي يستمر من خلالها العمل الإداري والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(03): علاقة الإصلاح الإداري بالعملية الإدارية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على دراسات السابقة

2.3. عـوامل مسـاهمة في نجـاح الإصـلاح الإداري:

يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، نذكر منها على سبيل المثال لا حصر ما يلي:

-بناء دولة القانون والمؤسسات، التي يسودها تطبيق القانون بعيدة كل البعد عن مظاهر الفساد والاستغلال والرشوة وأن يحظى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في السلطة التنفيذية، مع تعزيز استقلالية القضاء، وترسيخ الديمقراطية وحماية حقوق الانسان.

-الاهتمام بالعنصر البشري من خلال السعي نحو نظام فعال يقوم بالتعيين على أساس الكفاءة، والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها.

-السعي نحو تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعينين وبين بعضهم البعض، مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاولة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم.

-تكليف الأشخاص دوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية وقيامهم بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية بحيث يكون هناك توافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص وكذلك قدرته على التعامل بكفاءة مع المشكلات والتحديات التي تواجهه أثناء تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة. (عادل طالب سالم، ومهافاروق عزت)

3.3. معوقات الإصلاح الإداري: (سحر عبد الله الحملي، 2013)

-عدم توفر الظروف المستقرة في المجتمع سياسياً، إقتصادياً، مما يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على تنفيذ الخطط الموضوعة للمعالجة.

-عدم جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق المركزية بهذا الشأن واهتمامها بأمور ثانوية تبعدها عن الهدف المركزي رغم وجود الإمكانية ورغبة الكثير في التغيير المطلوب مما خلق تفاوت وتضارب في عملية الإصلاح الإداري عبر كافة مستويات الإدارية.

-عدم وضوح الأهداف المطلوبة في مسار الإصلاح الإداري الذي من الممكن أن يعيق نحو المسار الصحيح الأمر الذي يؤدي إلى إنحراف في تطبيق الخطط الموضوعة.

4.3. محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر: (كريمة لعرابي، 2019)

-إصلاح الوظيفة العمومية 2006: ويتبع ذلك من خلال وجهة نظر التسيير العمومي الجديد، من خلال تكييف وظائف الإدارة العامة مع متطلبات الدور الجديد للدولة مع ضمان خدمة عمومية عصرية تلبي احتياجات المواطنين، وأيضا الابتعاد عن ديمومة الوظيفية ما أمكن من خلال اتجاه إلى التوظيف بالتعاقد في بعض الحالات.

-السعي نحو تحديث وعصرنة الإدارات والمؤسسات العمومية من خلال الإعتماد على مشروع الجزائر الإلكترونية2008-2013.

-الارتقاء بالمؤسسات العامة، وذلك من خلال التحديث الإداري وإدخال العقود، عقود الكفاءة وعقود التسيير، بالإضافة إلى توجه نحو الخصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

-إقرار قانوني للبلدية والولاية2011-و2012 على التوالي الغرض منه إصلاح الإدارة المحلية.

-استحداث وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية سنة2013 الغرض منها ترقية أداء إدارة العمومية من خلال سن العديد من القوانين الهادفة إلى تخفيف

الإجراءات البيروقراطية خاصة في فترة2014-2015(تمديد مدة جواز السفر من05 إلى10 سنوات) تمديد أجل صلاحية شهادة الميلاد، إلغاء تجديد من أجل شهادة الوفاة، إلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المقدمة من طرف الإدارات العمومية...الخ)موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية(

ولكن من ناحية التقييم الشامل لعملية الإصلاح والتحديث، لاتزال هناك قيود وعنصر المحدودية الطاغي على العملية، حيث يشير الواقع الميداني على عدم التطبيق الفعلي لتوصيات لجنة الإصلاح الوطني، وذلك سواء من حيث تحديث دور الحكومة المركزية أو تجسيدها اللامركزية الحقيقية، كما أنّ التأخر في تحديث الإدارة العمومية قد أثر سلبا على ديناميكية الإصلاحات الأخرى، إلى جانب رداءة الخدمة العمومية، ضعف تكوين المسيرين العموميين، ضعف التنسيق ما بين الوحدات الإدارية وغياب الاتصال الفعال.

ومن جهة أخرى، يجب الإشارة إلى وجود قطاعات حققت نوعا من التحسن في خدماتها على غرار العدالة والبريد وتكنولوجيات الاتصال هذا من جهة ومن جهة أخرى شهدت قطاعات أخرى ركودا، إلى جانب انتشار الفساد في قطاعات الأشغال العمومية والمحروقات وهنا في ظل غياب المساءلة والمحاسبة، حيث لم تقدم الحكومة بيان سياستها العامة أمام البرلمان في الفترة 1999-2015 سوى ثلاث حكومات من أصل19 حكومة. (كريمة لعرابي، 2019، صفحة 195)

5.3. الهيئات المختصة في الإصلاح الإداري في الجزائر:

حيث نذكر منها حسب التّرتيب الزّمنيّ: (فيرم فاطمة الزهراء، 2004)

-**1966** إنشاء مديرية عامّة للتّنظيم والإصلاح الإداريّ في إطار تنظيم إدارة مركزية للوزارة الداخلية.

-**1968**تحوّلت إلى مديرية عامّة للإصلاح الإداريّ والعلاقات العامّة.

-**1976**إعادة تنظيم إدارة وزارة الدّاخلية.

-**1982** أنشئت كتابة الدّولة المكلّفة بالوظيف العموميّ والإصلاح الإداريّ لدى الوزير الأول.

-**1983** إنشاء لجنة وطنية مختصة في الإصلاح الإداريّ التي تسعى لتحسين شروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة.

-**1984**تأسيس محافظة-الإصلاح الإداريّ والتّحديد الإداريّ-.

-**1988** مرسوم88-131 الذي يسعى لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

-**2000** إنشاء لجنة مختصة في إصلاح هياكل الدّولة.

2003 إنشاء المديرية العامّة للإصلاح الإداريّ.

عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية وتحديثها من خلال البرنامج الخماسي **2010-2014**.

-المبادرة الجديدة في إنشاء وزارة الإصلاح للخدمة العمومية.

فبرغم من التحسينات المبذولة لتحسين أداء الإدارة العمومية إلاّ أنّه لا بد من:

-تغيير في الذهنيات، وذلك من خلال التركيز على الجانب الأخلاقي وأيضا السعي نحو مراجعة بعض القوانين وإجراء تعديلات اللازمة عليها.

-الإصلاح الشمولي: من خلال تكوين موظفي إدارات العمومية، بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.

حيث أصبح ضرورة الإصلاح الإداري أمراً جوهرياً في عملية الإصلاح، الذي يتطلب وقتا طويلا وهذا لعصرنة الإدارة العمومية من خلال وضع هيئات وأجهزة وبرامج تتابع التطبيق الكليّ والفعليّ للتّسيير العمومي الجديد من خلال استثمار تكنولوجيا الاعلام والتّواصل وإحداث وظيفة عمومية ذكية بالاستفادة من التّجارب الدّولية الرّائدة في هذا المجال.

4. التحولات والتحديات الحديثة لتنمية الإدارة العمومية:

1.4. تعريف الإدارة العمومية:

تعرف على أنّها: مجموع الجهود الجماعية والعمليات الإدارية التي تسهر عليها مجموعة من المؤسسات الخدماتية العمومية، الغرض منها تنفيذ السياسة العامة للحكومة وتحقيق الصالح العام في المجتمع. (سامية منزر)

2.4. خصائص الإدارة العمومية:

للإدارة العمومية خصائص تميزها عن باقي المرافق العمومية كالتالي:

- ✓ أنها عملية مستمرة وسمتها الأساسية اتخاذ القرارات، فوظائفها لا تنفذ إلاّ باتخاذ القرارات المناسبة لها؛
- ✓ تعتبر الإدارة العامة(العمومية) ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف أيديولوجياتها كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها؛
- ✓ قدرة الإدارة العامة على ممارسة السلطة وفرض سياستها بالقوة القانونية؛
- ✓ تحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة؛
- ✓ تمثل الإدارة العامة أكبر منظمة متعددة الأهداف والخدمات حيث تهتم بتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات؛
- ✓ تتحمل الإدارة العامة مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة؛
- ✓ ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث رفع مستوى الأداء وتحسينه. (حاتم عثمان محمد، 2005)

3.4. المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر:

-البيروقراطية المتصلبة: وتعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، الامر الذي انعكس سلبا على علاقات بين المرؤوسين داخل المستويات الإدارية

وبين المواطنين، مما نتج عنه عائق الاتصال بين القاعدة والقمة، وأيضا البطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها التي أدى إلى شلل إداري ونوع من الجمود وتعدد الإجراءات.

-**المركزية الشديدة:** يميل بعض القادة الإداريين على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر إلى الابتعاد عن تفويض السلطة إذ يميلون نحو المركزية حتى يتسنى لهم السيطرة على الأمور بطريقتهم، الأمر هنا الذي أنتج عنه العديد من المشاكل على المستوى التنفيذي في اتخاذ القرارات، وإيجاد صعوبة في توفيق بين الإلتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية وذلك لعدم توفر المعلومات الكافية.

-**التهرب من المسؤولية:** أدى عدم وجود ضمير مهني يجعل الافراد يشعرون بالحاجة إلى الامتثال للمعايير الأخلاقية المهنية الذي ينتج عنه مايلي: ظهور نقص في الالتزام والوعي بالمسؤولية بين العديد من مديري الدوائر الحكومية في الجزائر بالإضافة إلى بروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين وهذا ما يتدرع به غالبية المسؤولين حتى يتملصوا من مسؤولياتهم الكاملة عن أعمالهم، إذ يمكن إرجاع هذه الظاهرة على نقص كفاءة المسؤولين وتخوفهم من العقاب.

-**ضعف خلل الإدارة:** يبدو العجز واضحاً عبر مستوى الإدارة العمومية، في تحقيق الأهداف المخطط لها، ويترجم ذلك من خلال نفور المواطنين وتهربهم منها.

-**انتشار ظاهرة التسيب واللامبالاة:** كثير ما تعرف الإدارة العمومية الجزائرية ظاهرة التسيب، التي تظهر في مختلف المستويات الإدارية، خاصة المستويات الدنيا التي تتعامل مباشرة مع جمهور المواطنين، كما تشهد أيضاً التراخي في العمل والتماطل في تقديم الخدمات، والأخطاء الكثيرة المرتكبة خاصة عند ملئ الوثائق الإدارية. (عبد النور الزوامبية، 2013)

-غياب الرؤية الاستراتيجية وضعف الممارسة في التّخطيط الاستراتيجي الذي من خلاله ينعكس على مستوى أداء الإدارة العمومية.

-افتقار العديد من الجهات الحكومية إلى الوسائل التكنولوجية المتطورة للقيام بعملها. (محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير الجديد، 2016)

5. الطريقة والإجراءات:

من أجل تحديد الإطار لتطبيق التسيير العمومي الجديد الذي يرتبط بترقية الإدارة العمومية في الجزائر تم الإعتماد على الطريقة الوصفية التحليلية التي يكون محتواها إجراء مقارنة بين ما هو مجرد كتابات مع الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وماهو على أرض الواقع من نتائج تم التطرق لها، معتمدين على المسح البيلوغرافي لهذا الموضوع.

1.5. تحليل ومناقشة النتائج:

إنّ مدى فهم لحدود التسيير العمومي الجديد مع دراسة لأهم مبادئه أصبح يختلف من دولة لأخرى و من إدارة عمومية لأخرى لكن على غرار ذلك فإنّ الإدارة العمومية الجزائـرية لها خصوصيتها فبرغم من سعيها ومختلف جهودها نحو تطبيق مبادئ التسيير العمـومي كنموذج لإصـلاح الإداري في الجزائر لقت نوعا من الصعوبات واجهتها في ممارسة هذا النوع من التسيير وهذا ما سنتعرف عليه من خلال التحديات والتحــولات المبذولة من طرف الإدارة العمومية لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة وذلك من خلال إسقاط موضوع دراستنا على الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث في التسيير العمومي الجديد وعنصر مهم وأساسي لقيام بالإصلاحات الإدارية التي من شأنها تطـوير وتحديث الإداري لمختلف القطـاعات.

فقبل التطرق للموضوع بشكل المفصل لابد أن نتعرف على ماهية **الإدارة الالكترونية**:

يمكن تعريفها على أنّها: "تتمثل في استخدام مختلف تكنولوجيا المعلومات ليكون الغرض منها تبسيط إجراءات أعمال الإدارة وتحسين تدفق المعلومات داخل الإدارات العمــومية من خلال التركيز على استخدام الأنترنت والإنترانت والإكسترانت ومختلف البرمجيـات ا". (نادية إبراهيم، السيد هنيدي)

وبالتالي فإنّ الإدارة الالكترونية هي إطار يضم مجموعة من المعايير والأنظمة التي لها دور كبير في تسهيل عملية ممارسة الإدارة في المؤسسة بشكل إلكتروني وفق نظام متكامل ووفقاً لأنظمة عمل متقدمة. (فاضل عبد علي خرميط، 2023)

2.5. إنجـازات مشـروع الإدارة الإلكتـرونية في الجزائــر:

بفضل المجهودات المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية الذي يرتبط بعصرنة الإدارة العمومية وترقية لخدماتها، وذلك من خلال تبني للمداخل وسياسات تنموية عصرية، تم تحقيق الكثير من الخدمات الالكترونية على أرض الواقع في ضوء الإدارة الالكترونية على سبيل الذكر لا الحصر نذكر مايلي:

-نموذج الإدارة الالكـترونية في القطــاع البنـكي: إذ يعد التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي تساهم في الإصلاح الإداري من خلال التحول الجذري في أنماط العمل البنكي في القطاع المصرفي في عصر العولمة حيث أرادت البنوك استخدامها لأحدث تقنيات المعلومات الاتصالات والكمبيوتر من أجل إدخال خدمات مصرفية جديدة في النظام وتطوير الأدوات وتوفيرها لضمان سلاسة الخدمات المصرفية للبنوك والتي تتوافق مع المتطلبات المعاصرة.

وفي هذا السياق اعتمدت الجزائر مجموعة من القوانين لدعم هذا التطور وأصدر قانون النقد والقروض التي تناول الأشكال الحديثة ووسائل الدعم التكنولوجي وهو ما يجب تطبيقه في البنوك، من **المـادة69** من الامر، **رقم03-المؤرخ في26 أوت2003** المتعلق بالنقد والائتمان وهي

تشمل الأدوات التي تتيح للجميع تحويل المال بغض النظر عن السند أو الطريقة التقنية المستخدمة. (حنفري خيضر، بورنيسة مريم)

إذ تتمثل وسائل الدفع في: البطاقات البنكية، بطاقة الدفع، بطاقة السحب الآلي، بطاقة الائتمان.

-إطلاق بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.

-شبكة تسمح بالاطلاع على نتائج امتحانات شهادة البكالوريا والتعليم المتوسط.

-تخصيص أرضية إلكترونية مخصصة للترشح للماستر ومسابقة الدكتوراه لتسهيل المعاملات الإدارية.

-انشاء برنامج **IDARA** كبرنامج ذا فعالية في تنفيذ المهام على مستوى الوظيف العمومي وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية، أمّا في التسيير التنبؤي للعمال الوظيف العمومي تمّ إنشاء شبكة عالمية تربط بين الهياكل والإدارة المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي.

-تنصيب شبكة حكومية داخليةINTARNET واختصارها**(RIG)** وهي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للإتصال على مستوى الحكومات العالمية. (سامية منزر، صفحة 31)

ومن خلال سبق يمكن أن نلاحظ أنّ الإدارة الإلكترونية من بين مناهج المتبعة في التسيير العمومي الجديد الذي يسعى إلى عصرنة الإدارة العمومية حيث تساهم هذه الأخيرة في تحسين كفاءة الإدارة وتحسين الخدمات من خلال الاستعانة بالعنصر التكنولوجي في الإدارات ويكمن الهدف من إدخال تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

-تطوير أنظمة التشغيل الداخلية للإدارة العمومية، تطوير الأنظمة المالية خاصة في المجال البنكي، وتبادل المعلومات بين الرؤساء والإداريون، وتهدف أيضا إلى تحسين أساليب معالجة البرامج الاتصالات الداخلية كما تعمل أيضا على تعزيز الثقة بين الرؤساء والإدارة العامة وذلك من خلال تسهيل تدفق المعلومات والاتصالات بينهم وبين المواطنين.

3.5. أهم التحـــديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجـــزائر:

-غياب الرقابة الدورية على مراحل التحول التكنولوجي، داخل الإدارات العامة.

-تدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر مقارنة مع الدول المغاربية، إذ يبلغ استخدام الانترنت في الجزائر حوالي 13 مليون جزائري من أصل 41.5 مليون جزائري.)فاطمة الزهراء(**2023 ,**

-قلة الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى القيادات الإدارية والموظفين هنا الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير، ويعتبر من بين المعيقات برنامج الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث تنتهج القيادات الإدارية موقفا سلبي من المشاريع الجديدة، وهنا الامر الذي يتطلب زيادة في الوعي والتغير التدريجي لتقوية فرص نجاح السياسة العامة في هذا المجال.

-قلة خبرة وكفاءة المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو القدرة على التشغيل أو صيانة الأجهزة.
-غياب أقسام إشرافية مؤهلة تتابع وتشرف وتقدم المساندة التقنية للمديرين والعاملين المعينين بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال العمل.
-قلة البرامج التدريبية والتأهيلية للمديرين والموظفين. (ربحي مصطفى، مصطفى عليان، 2015)

6.الخاتمة:

يعتبر التسيير العمومي الجديد إشكالية عرفتها معظم دول العالم، مع الاخذ بعين الاعتبار التحديات والقضايا التي تواجه الإدارة العمومية، الذي أصبح يتمحور دورها على إنجاز المهام والوظائف بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقديم خدمة ذات جودة لدى أفراد المجتمع بما يتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.

إذ يظهر لنا جلياً أنّ واقع الجزائر اليوم أصبح يسعى نحو مواكبة التطورات الحديثة حيث مجمل القطاعات ، أصبحت مرتبطة ارتبطا وثيقاً بالتكنولوجيات الحديثة حيث أصدرت الجزائر في هذا الشأن عدة قوانين سواء في المجال البنكي أو القوانين المتعلقة بالحالة المدنية حيث تسعى من خلال هذه القوانين على تحسين جودة الخدمات عن طريق إدخال تكنولوجيات المتطورة ورقمية، وتسهيل المعاملات الإدارية عبر كافة المستويات، الامر الذي نتج عنه استخدام واسع للأنترنت والبطاقات الالكترونية، محاولة منها لمواكبة التطورات الحديثة، فبرغم من الجهود المبذولة لتطبيق التسيير العمومي الجديد نحو ترقية أداء الإدارات العمومية من خلال انتهاج لأسلوب الإدارة الالكترونية كأسلوب لإصلاح والتحديث، إلاّ أن هذه الأخيرة تواجه العديد من المشاكل التي تقف حاجزا أمام تطورها وانتشارها.

وانطلاقا ومماسبق لنا التطرق له استنتجنا مايلي:

1.6.نتائج الدراسة:

-خطت الجزائر خطوة جيدة نحو رقمنة إدارتها في السنوات الأخيرة، كما أصبح واضحاً إذ أصبحت معظم قطاعاتها المصرفية والرعاية الصحية والخدمات جميعها على البطاقات الالكترونية وقد سمح لها ذلك بتحسين جودة خدماتها مقارنة بالطرق التقليدية.
-مساعدة الإدارة الالكترونية في تخفيف الضغط على الإدارة العمومية في تقديم الخدمات من الطرق التقليدية إلى الشكل الالكتروني وذلك لتحقيق الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد.
-عدم قدرة إدارات البريد والاتصال على توفير الإنترنت عالي السرعة، والذي يعدّ من أهم وسائل الاتصال.
-تعرض البطاقات الالكترونية للمخاطر بسبب القصور في أنظمة الرقابة الالكترونية وغياب قانون المعاملات الالكترونية.

-لا يمكن ان ينجح مبدأ تبني لمفهوم التسيير العمومي الجديد دون وجود قوة عاملة مؤهلة لضمان تطبيقها وتحقيق نتائجها، لكن الغدارة الجزائرية تعاني من هجرة الادمغة والكفاءات نحو القطاع الخاص لما يقدمه من امتيازات، أين يثمن الأداء على أساس المجهود المبذول والنتائج المحققة وليس على أساس اعتبارات اجتماعية والقرابة.

2.6.توصيات الدراسة:

-مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات العمومية عند تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد.

-تكييف الوظيفة العمومية في الجزائر مع المتغيرات البيئية لتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة.

-تطوير برامج تدريبية متخصصة لتأهيل العاملين في الإدارات العمومية للتعامل مع القضايا التقنية في الفضاء الإلكتروني.

-إجراء دراسات تقييمية دورية لقياس مدى فعالية تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد في الإدارات الجزائرية.

-إنشاء هيئة وطنية مستقلة لمتابعة وتقييم تنفيذ إصلاحات التسيير العمومي الجديد.

7.قائمة المراجع:

- Abdelaziz Seghir .(99 ،06 29-27) .le management de services publics . *communication au colloque national sur: le management et le formation en gestion* .Alger: Institut sup de gestion et de planification, Alger.
- Ajantha Sisira Kumara &wasana Handapangoda .(2008) .*New public management the level of preparedness and implementation-a study based on the srilanka context* .
- ANNIE BARTOLI .(2005) .*le management dans les organisation publiques 2éme,ed dunod* .paris.
- frans bauke vander meer .(2007) .*New public management evaluation.departement of public* تم الاسترداد من .http://hdl.handle.net/1765/11565
- patric Dunleavy et AL .(2005) .New public management is dead-long live Digitale-era Governance .*jouranal of public administration research and theory* ، .470
- Sarah Bensaoula, mohammed soufyane Bezzar) .april, 2023 .(le nouveau management public et la modernisation des organisation publiques Algériennes . *le journal économique al bachair ،n.01°*,p949.
- بن عيسى ليلى. (2013). الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية* المجلد07، العدد02، ص،192.
- بن عيسى ليلى. (2016). التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد08، العدد16، ص،13-14.

- حاتم عثمان محمد. (2005). نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان-. *المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*،الجزائر، ص01..
- حنفري خيضر، بورنيسة مريم. (2017). الادارة الالكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات -أنموذجا-. *مجلة مخبر مستقبل الاقتصاد خارج المحروقات*، ص،235.
- ربحي مصطفى، مصطفى عليان. (2015). *البيئة الالكترونية*. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- زرفة بولقواس سامية منزر. (2015). الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإلكترونية فيها. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعيالمجلد02، العدد02*، ص،30.
- زيد بن محمد الرّماني. (2004). *منهج إبن تيمية في الإصلاح الإداري*. دار الصميعي للنشر والتوزيع.
- سحر عبد الله الحملي. (2013). الاصلاح الإداري وآليات تطبيقه(دراسة مقارنة). *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهرالمجلد10 ،العدد01*، ص،340.
- عادل طالب سالم، ومهافاروق عزت. (بلا تاريخ). *أهمية العوامل المؤثرة في الاصلاح الإداري لمواجهة الفساد*. المعهد الطبي التقني المنصور.
- عبد النور الزوامبية. (2013). الإدارة العمومية في الجزائر الواقع والحتمية التغيير. *مجلة البحوث السياسية والإدارية*،المجلد02،العدد01، ص،117-135.
- عقون سعاد،مقدود وهيبة. (2022). تفعيل المناجمنت العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد18* العدد01، ص،523.
- غنية نزلي. (2016). دور الإدارية الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية. *مجلة العلوم القانونية والسياسيالمجلد7 ،العدد01*، 178.
- فاضل عبد علي خرميط. (2023). دور نظم الإدارة الالكترونية في اداء مؤسسات المعلومات-دراسة نظرية-. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد07*(العدد01)، ص385.
- فاطمة الزهراء. (25 07، 2023). *بوابة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر* . تم الاسترداد من http://elbweb.online.fr/articles php?ing
- فيرم فاطمة الزهراء. (2004). الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر. *شهادة الماجستير*،جامعة الجزائر، ص،ص،90-91.

- فيصل بن معيض آل سمير. (2008). *استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
- كريمة لعرابي. (2019). تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر-وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث-. *مجلة آفاق العلمية، المجلد11* (العدد03)، ص،193.
- لحبيب بلية. (2018). التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام. *جامعة عبد الحميد بن باديس-*. مستغانم. تم الاسترداد من http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/14392
- محمد السعيد جوال. (2016). ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير الجديد. *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*،المجلد12،العدد14، ص،59.
- مريزق عدمان. (2005). *التسيير العمومي الجديد بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة*. جسور للنشر والتوزيع.
- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من www.interieur-gov.dz
- نادية إبراهيم، السيد هنيدي. (بلا تاريخ). الإدارة الالكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الالكترونية. *مداخلة*. جامعة الاسكندرية، كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، ص114.