

## التنظيم الإداري الجزائري وآليات عصرنته

### Algerian administrative organization and modernization mechanisms

د. رشيد بوخالفة<sup>1\*</sup>، جامعة سطيف 02 ، الجزائر ، raboukhalefa@gmail.com

د. زينب قريوة<sup>2</sup>، جامعة جيجل، الجزائر ، gueriouazeyneb@yahoo.com

تاريخ قبول المقال: 2022/12/06

تاريخ إرسال المقال: 2022/08/09

#### الملخص:

نظراً للأهمية البالغة التي يلعبها النظام الإداري الجزائري في نجاح أو فشل السياسة العامة للدولة زاد الإهتمام به بهدف تطويره، وتخليصه من السلبيات، والمشاكل التي يعاني منها، ووضع الآليات الكفيلة بعصرنته، وتكييفه والتطورات التي تشهدها البلاد في شتى المجالات والميادين، وكما هو معلوم فالنظام الإداري الجزائري في صورته الحديثة كان قد مر في تطوره بالعديد من المراحل التي أثرت كثيراً ببنائه الحالي، ولعل أهم ميزة إتسم بها منذ الإستقلال إلا يومنا هي كثرة السلبيات والمشاكل التي عرفها، ومحاولة الدولة الجزائرية القضاء على هذه السلبيات من خلال إقرار مجموعة من الإصلاحات، والآليات الكفيلة بعصرنته والإرتقاء بأدائه، وهو ما سوف نحاول التعرف عليه من خلال هذه الورقة البحثية التي ستخوض بالتطور التاريخي للنظام الإداري الجزائري، وبعدها التعرف على أهم المشكلات والسلبيات التي يعاني منها، ومحاولات الدولة الرامية للقضاء عليها وإصلاحه، وأخيراً التعرف على بعض الآليات الحديثة التي يمكن إستخدامها لعصرنه النظام الإداري الجزائري.

**الكلمات المفتاحية:** التنظيم الإداري، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة المحلية، إدارة الجودة الشاملة

#### Abstract:

With the critical importance that the Algerian administrative system plays in the success or failure of the state's public policy, interest in it has increased with the aim of developing it. rid it of the negatives and the problems it suffers from, and put in place mechanisms to modernize and adapt it and the developments that the country is witnessing in various fields and fields, as is well known, the Algerian administrative system in its modern form had gone through many stages in its development that greatly affected its current construction. Perhaps the most important feature that has characterized it since independence until today is the

\*رشيد بوخالفة

many negatives and problems that it has known, and the Algerian state's attempt to eliminate these negatives through the adoption of a set of reforms, and mechanisms to modernize it and improve its performance. We will try to identify through this research paper, which will delve into the historical development of the Algerian administrative system, and then identify the most important problems and drawbacks that it suffers from and attempts by the state to eradicate and reform it, Finally, identifying some of the modern mechanisms that can be used to modernize the Algerian administrative system.

**Keywords:** Administrative organization, electronic management, local governance, total quality management

#### المقدمة:

يعد النظام الإداري أهم فاعل في عملية صنع القرار، وتنفيذ السياسات العامة للدولة، فقد مر النظام الإداري الجزائري وتطور عبر العديد من المراحل التاريخية بداية بالحقبة العثمانية، ثم الفرنسية فالجزائر المستقلة، ولكل مرحلة مميزاتا وسلبياتها، وقد باشرت السلطات العمومية الجزائرية بعد الإستقلال جملة من الإصلاحات على مستوى التنظيم الإداري لتكييفه مع متطلبات الدولة الحديثة المستقلة إستمرت هذه الاجراءات حتى الوقت الراهن، هدفها هو القضاء على مظاهر التعقيد الإداري والبيروقراطية، عبر تبني وإتخاذ جملة من الآليات والإجراءات التسييرية الحديثة من أجل عصرية المنظومة الإدارية وتطوير الخدمات العمومية.

وتكمن أهمية هذه الورقة البحثية في محاولة تسليط الضوء عن الدور الذي يمكن ان يلعبه التنظيم الإداري في القضاء على مظاهر البيروقراطية الادارية والاستجابة لتطلعات المواطنين من خلال تبني الاستراتيجيات الجديدة في التسيير بهدف مسايرة التطورات والتغيرات العالمية في مجال الإدارة والتسيير.

ويهدف مضمون هذه الورقة البحثية إلى التعرف على التنظيم الإداري الجزائري من خلال:

. إبراز المراحل التاريخية لتطور التنظيم الإداري الجزائري.

. المشكلات التنظيم الإداري الجزائري.

. آليات وإجراءات إصلاح التنظيم الإداري في الجزائر.

وتتمحور إشكالية هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما واقع التنظيم الإداري الجزائري قديما وحديثا؟ وهو التساؤل الذي يتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية:

. ماهي المراحل التي مر بها التنظيم الإداري الجزائري في تطوره التاريخي؟

. ما هي أهم المشكلات التي واجهت التنظيم الإداري الجزائري؟

. ماهي أهم الإجراءات والآليات المتبعة لإصلاح التنظيم الإداري الجزائري؟

وفي سياق إيجابية على هذه التساؤلات تتم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأنسب لهذا النوع من الدراسات، كما تم الإستعانة بالمنهج التاريخي كمنهج مساعد.

### المبحث الأول: التنظيم الإداري الجزائري (تطوره التاريخي، مشكلاته، محاولات إصلاحه)

من المعلوم أن النظام الإداري الجزائري في شكله الحالي قد مر في تطوره التاريخي بالعديد من المراحل، لكل مرحلة خصوصياتها، ومشكلاتها وما صاحبها من محاولات إصلاح وتجاوز هذه المشكلات والنقائص، وهو ما سنحاول التعرف عليه بهذا المبحث الذي جاء بعنوان: التنظيم الإداري الجزائري (تطوره التاريخي، مشكلاته، محاولات إصلاحه).

### المطلب الأول: التطور التاريخي للنظام الإداري الجزائري

إن التنظيم الإداري الجزائري ليس وليد الحاضر بل له جذور إستند عليها في تبلوره، وتطوره إذ مر في تطوره التاريخي بعدة مراحل عادة ما يتم تقسيمها لثلاث مراحل كل مرحلة لها خصوصياتها التي طبعت التنظيم الإداري وميزته، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل وما ميز التنظيم الإداري الجزائري في كل مرحلة من المراحل.

### أولاً: النظام الإداري الجزائري خلال التواجد العثماني

يتفق جل الباحثين أن أصول الإدارة الجزائرية الحديثة تعود للتواجد العثماني بالجزائر، والذي ترجع بداياته لمطلع القرن السادس عشر إذ سعى الأتراك إلى محاولة وضع حد لحالة التسيب والفوضى بتسيير شؤون المجتمع، فعملوا على الإحتفاظ ببعض الأنظمة الإدارية السائدة بالمجتمع قبل دخولهم الجزائر، والتي أثبتت نجاعتها وتأقلمها مع خصوصيات المجتمع الجزائري، وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية،<sup>1</sup> ومن جملة ما ورثه الأتراك عن سابقهم بالجزائر وظائف القيادة، وشيخ البلدة وسلطة شيوخ القبائل، والاعتراف بنفوذ مرابطي الزوايا<sup>1</sup>.

وقد وضع الأتراك بالجزائر تنظيماً إدارياً قائماً على أسس النمط العسكري، فكانت السلطة التشريعية من إختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين وكبار الدولة، في حين كانت السلطة التنفيذية بيد الباي المنتخب من قبل الديوان، أما مجلس الوزراء فكان يتكون من خوجة الخيل للحرب، ووكيل الخراج للبحر، والخزناجي للمالية، والأغا قائد الجند، والقبودان ريس أميرال الأسطول، والباشا كاتب وزير الداخلية<sup>(2)</sup>، أما

(1): محمد العربي سعودي: المؤسسات المحلية في الجزائر (الولاية، البلدية)، 1962.1516، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص58.

(2): صباح أسباع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، دراسة ميدانية بولاية جيجل، ماجستير علم الاجتماع الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص84.

على المستوى الإقليمي فقد عمد الأتراك إلى تأسيس مدينة الجزائر كعاصمة، كما قسموا القطر إلى مقاطعات إقليمية تحت مسمى البايك، وكان عددها ثلاثة: بايك الشرق عاصمته قسنطينة، وبايك الغرب عاصمته وهران، وبايك التيطري وعاصمته المدينة، كما تم تقسيم البايك إلى أوطان والأوطان إلى أفخاص، وفيها يخص المستوى المحلي فقد تم تنظيم الإدارة على أربع مستويات هي:

. الباي: ويكون على رأس البايك وسلطته تكون غير محدودة.

. الخليفة: ويكون على رأس الوطن.

. القايد: ويكون على رأس القبيلة ويشترط أن يكون تركي أو كرغلي، ويؤدي العديد من الوظائف على رأسها جمع الضرائب، والتنظيم الإقتصادي.

الشيخ: ويكون على رأس الفرقة.<sup>(3)</sup>

وما يمكن قوله أن الجزائر خلال حكم العثمانيين لم تعرف النظام الإداري المحلي بمفهومه الحديث والذي يأخذ من البلدية أساساً له، وكل ما كان هناك هو تنظيمات إقليمية إدارية مثل البلدة، والوطن والتي كانت تؤدي وظائف أشبه بوظائف البلدية في الوقت الراهن، فالبلدة: هي التنظيم الإقليمي الإداري الذي شمل المدينة بالبايك، وهي تماثل البلديات الحضرية بالوقت الراهن<sup>(4)</sup>، ومن مهامها مراقبة مداخيل حقوق أملاك البلدة، وجمع الضرائب من السكان، إضافة للمراقبة نوعية السلع التي يتم عرضها، والخدمات التي يتم تقديمها.<sup>(5)</sup>، في حين نجد أن الوطن: هو التنظيم الإقليمي الذي يشمل العرش، أو القبيلة، وهو بمثابة البلدية الريفية في الوقت الراهن، ويتزأسه رئيس القبيلة، والذي يؤدي مجموعة من المهام كجباية الضرائب المفروضة على القبيلة، وتسليم الأشخاص العصاة، وتجنيد أفراد القبيلة كفرسان وجنود متطوعين.<sup>(6)</sup>

#### ثانيا: النظام الإداري الجزائري خلال الحقبة الإستعمارية

عملت فرنسا قبل إحتلالها للجزائر على تشخيص خصوصياتها الإجتماعية والإقتصادية، إذ عمدت إلى تحويل علاقات الملكية الجماعية الواسعة للأراضي الفلاحية إلى علاقات إنتاجية رأسمالية، تمهيد

<sup>(3)</sup>: غضبان خميسة: سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 23، مارس 2016.

<sup>(4)</sup>: محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ص 40، 41.

<sup>(5)</sup>: محمد العربي سعودي، مرجع سابق، ص 19.

<sup>(6)</sup>: نفس المرجع، ص 47.

المصادرتها، وتوزيعها على المعمرين الفرنسيين، أما من الناحية الإجتماعية فقد أدركت فرنسا هشاشة العلاقة بين النظام السياسي الحاكم وعامة الشعب وبالتالي عدم قدرتها على المقاومة العسكرية المتكافئة.<sup>(7)</sup> وبعد مباشرة فرنسا إحتلالها للجزائر تدخلت سلطاتها بجميع إمكانياتها لضرب النظام الإداري الجزائري، وذلك تبعاً لخطة معدة مسبقاً تتماشى ومصالحها، ومصالح المعمرين الأوروبيين، ورجال الجيش وذلك بالقضاء على القوانين التي تحكم الإدارة المحلية، والعلاقات مع الأهالي إضافة إلى علاقات الإنتاج والملكية كما سبق الذكر، فقامت بتأسيس إدارة كولونيالية تلغي كل ما يربط الجزائر بالدولة العثمانية قصد تحطيم البنية الاجتماعية، والثقافية، والإقتصادية للمجتمع مستخدمة القمع والإكراه ونزع الملكية، فعمدت لتتصيب حاكم عام أو مفوض عام لإدارة الشؤون العامة مع منحه سلطات وصلاحيات جد واسعة عن طريق مجموعة من المراسيم، كما عملت فرنسا على تطبيق القوانين الفرنسية في مجال الضرائب<sup>(8)</sup>، وظل التنظيم الإداري على حاله إلى غاية 1845 إذ تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث مقاطعات هي: الجزائر، وهران، قسنطينة، وكل مقاطعة بها مناطق مدنية يسكنها المستوطنون تخضع للقانون الفرنسي، ومناطق عربية يسكنها السكان الأصليون تخضع للحاكم العسكري، وبعد صدور قانون 1947م تم التمييز بين نوعين من البلديات بالجزائر النوع الأول هو: البلديات المختلطة كانت تحكمها لجنة بلدية مكونة من قائد الدائرة العسكرية، وقاضي العدل، والمساعدين، بالإضافة إلى خمسة أعضاء من سكان البلدية من المسلمين، والمسيحيين، واليهود، إضافة لمتصرف إداري ذو صلاحيات جد واسعة.<sup>(9)</sup> أما النوع الثاني من البلديات فهو البلديات كاملة الصلاحيات، وقد أقيم هذا النوع من البلديات بمناطق ذات الأغلبية الفرنسية، وكانت تعمل بالقانون البلدي الفرنسي لسنة 1884م مع حرية تكييفه مع الوضع الجزائري<sup>(10)</sup>، وبداية من سنة 1868م تم تقسيم القبائل الجزائرية إلى دواوير هذه الدواوير تحولت فيما بعد إلى بلديات بلغ عددها 1446 بلدية<sup>(11)</sup>، وظل هذا التنظيم الإداري ساري المفعول إلى غاية إندلاع الثورة التحريرية إذ تم القضاء على البلديات المختلطة، وعممت البلديات كاملة الصلاحيات ليصبح عددها 1468 بلدية، كما تم مضاعفة عدد الممثلين الجزائريين بها، وإعطاء هذه البلديات صلاحيات أوسع<sup>(12)</sup>.

(7): غضبان خميسة، مرجع سابق، ص135.

(8): سليمة مراح: التسيير الحديث والإدارة الحديثة، ماجستير قانون عام، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001، ص22.

(9): عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص55.

(10): نفس المرجع، ص ص 56، 57.

(11): نفس المرجع، ص51.

(12): عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص64.

هذا وبعدما أدركت السلطات الفرنسية أن بقاءها بالجزائر أصبح مسألة وقت عملت على التدارك من خلال تغيير سياستها، فباشرت سنة 1956م جملة من الإصلاحات الإدارية التي كانت تهدف بها لمحاولة إطالة فترة بقائها بالجزائر، ففتحت باب الإلتحاق بالمناصب الإدارية أمام الجزائريين بعدما كانت ممنوعة عنهم، كما تم فتح فرص التكوين الإداري بمدارسها للجزائريين، وكان هدف السلطات الفرنسية هو عرقلة أي محاولة للتغيير بالتنظيم الإداري مستقبلاً، وضمان تبعيته وبقائه على إتصال بفرنسا بعد الإستقلال، وفي هذا الإطار تم تدريب دفعات من الجزائريين على العمل الإداري والذين عرفوا بدفعة لاكوست.

### ثالثاً: النظام الإداري الجزائري بعد الاستقلال

لقد احتفظت الجزائر بعد الإستقلال بالبنية الإدارية الموروثة عن المستعمر الفرنسي فتم اعتماد نظام التسيير الفرنسي من قبل الحكومة المؤقتة بموجب قانون 31 ديسمبر 1962م الذي تقرر بموجبه إستمرارية العمل بالتشريع الفرنسي ماعدا تلك القوانين التي تتعارض أحكامها ومبادئ الثورة التحريرية، إذ كان على الدولة الجزائرية إتخاذ الإجراءات العاجلة لشغل وظائف القيادة والمسؤولية والتوجيه، ولو أن ذلك كان يحدث على حساب الكفاءة، والمؤهلات العلمية والوظيفية، فكانت تمنح نسبة معتبرة من الوظائف لمن أسهموا بالثورة التحريرية كمكافأة لهم، وتعويض المعمرين الذين ظل عددهم يتقلص حتى بلغ 6539 موظف سنة 1969م<sup>(13)</sup>، وبقيت الإدارة الجزائرية تعاني من هذا الوضع لعدة سنوات خاصة في ظل الحاجة الماسة للإطارات على مستوى الإدارة المركزية والمحلية لكن العمل بالقوانين الفرنسية إستمر حتى سنة 1975م وذلك بموجب قانون 05 جويلية 1973 الذي نص على إلغاء العمل بالقانون المؤرخ في 31 ديسمبر 1962م وتم بموجبه تشكيل لجنة وطنية للتشريع كلفت بإعادة النظر بالنصوص القانونية ومراجعتها.

هذا وفيما يخص المستوى المحلي فقد إختارت الجزائر نموذجاً بسيطاً للجماعات المحلية يتكون من الولاية، والبلدية<sup>(14)</sup>

وبما أن البلدية هي الأساس الذي يقوم عليها النظام الإداري الجزائري فقد صدر سنة 1967م الأمر 2467 المؤرخ في 18 جانفي 1967م، والذي إعتبر البلدية لبنة أساسية تقوم عليها الحياة الإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، وأسندت لها بموجب هذا الأمر الكثير من المهام الجديدة، مثل تطوير الصناعة، والزراعة، والسياحة، والنقل، والسكن، وبموجب دستور 1976م إعتبرت البلدية المجموعة الإقتصادية والسياسية، والإجتماعية بالقاعدة، في حين ذهب دستور 1989م للإبقاء على صلاحيات البلدية المتعددة التي تضمنها

<sup>(13)</sup>: ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص187.

<sup>(14)</sup>: الأمر 2467 المؤرخ في 18 جانفي 1967.

كل من الأمر 24.67، ودستور 1976م، ورغم الجهود التي بذلتها الدولة بقيت البلديات تعاني القصور في الكفاءات التي تنفذ المشاريع، كما أن البلدية بقيت تحت وصاية الدولة رغم أن قانون 1990م حاول إعطاءها أكثر حرية بالتصرف، لكنها لم تكن كافية لتحرير البلديات، ودفعها للأخذ بزمام المبادرة، وقد حاولت الدولة تدرك ذلك من خلال إصدار القانون 10.11 الذي حاولت من خلاله إعطاء البلديات صلاحيات أكبر، لكنها لم تصل بها لحدود تخليصها من وصاية الدولة، فتحول رؤساء البلديات بموجب القانون 10.11 إلى موظفين إداريين بسبب القيود المفروضة عليهم وتوجسهم من الأخذ بالمبادرة بسبب تجريم الفعل التسييري، وخضوع البلديات لسلطة الدائرة من جهة والولاية من جهة ثانية، وقد بقيت البلديات مصب غضب المواطن، والسلطة على السواء، فعجزت البلدية والسلطة المركزية عن إسقاط وتلبية المطالب الإجتماعية للمواطنين، مما تسبب في الغضب الشعبي<sup>(15)</sup>، وزادت المطالبة بقانون بلدي جديد يعطيها المزيد من الحرية ويخلصها من هيمنة رؤساء الدوائر والولاية، ويرفع التجريم عن الفعل التسييري.

### المطلب الثاني: مشكلات النظام الإداري الجزائري

إن ما يميز التنظيم الإداري الجزائري هو غياب النظرة التكاملية فيما يتعلق ببرامج التنمية الإدارية، وهذا ما أدى إلى بروز مجموعة من الظواهر السلبية التي باتت تميزه، وتُعيقه على أداء مهامه، وهو ما سوف نحاول التعرف عليه بهذا المطلب.

على رأس الظواهر السلبية التي تميز النظام الإداري الجزائري تبرز المركزية المفرطة والتي نتج عنها سوء التخطيط وضعف التنسيق مع سوء بتوزيع الموظفين، فرغم أن الجزائر كانت قد أخذت بالتوجه الإشتراكي الذي تعد اللامركزية دعامة أساسية في تطور المنظومة الإدارية به، إلا أن القوانين الجزائرية وكما سبق الإشارة له قد أكدت على انه لا يمكن أن تؤدي اللامركزية بأي حال من الأحوال إلى إستقلالية المؤسسات المحلية، وهو تصريح بإتجاه الدولة لتطبيق المركزية والتي قابلها إدارياً ما يعرف بالتركيز الإداري، وهذا الأمر نتج عنه عجز على مستوى اللامركزية، وإفراط بمركزية إتخاذ القرار، مما أثر سلباً على الجهاز الإداري.

إضافة للمركزية المفرطة للتنظيم الإداري الجزائري يعاني من مشكل التأطير والنقص الحاد بمجال التأطير الكفاء، فالتنظيم الإداري الجزائري قد عانى جراء السياسة التشغيلية للدولة وما عرفته مؤسساتها من تضخيم للعمالة، إذ أنه ومباشرة بعد الإستقلال وكما سبق الإشارة له تم إلحاق عدد كبير ممن ساهموا بالثورة التحريرية بالتنظيم الإداري الجزائري كمكافأة لهم دون الأخذ بعين الإعتبار بمبدأ الكفاءة أو مراعاة

(15) محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة، الجزائر، 2004، ص122.

الإحتياجات الإدارية للمؤسسات<sup>(16)</sup>، وقد إستمر هذا الوضع وعانت الإدارات الجزائرية لعقود من مشكل تضخيم العمالة ونقص الكفاءة، لكن ومع نهاية ثمانينات القرن الماضي بدأ الجهاز الإداري الجزائري يتخلص تدريجياً من مشكل تضخيم العمالة، فعملاً بشروط صندوق النقد الدولي تم تسريح عدد كبير من الموظفين الإداريين في محاولة من الدولة لخلق توازن بين إحتياجات التنظيم الإداري من الموظفين ومتطلباته الفعلية<sup>17</sup>، وفيما يخص الكفاءة فقد عملت الدولة على الرفع من مستوى موظفيها الإداريين عن طريق التكوين بداية من سنة 1996م بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 92.96 المؤرخ في 03 مارس 1996م الذي حدد طرق تطبيق وتنفيذ التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين، وبهذا تم إجبار المسؤولين على التنظيمات الإدارية على إعداد مخطط سنوي للتكوين، وبذلك تم تجاوز مشكل نقص الكفاءة وتضخيم العمالة ولو مرحلياً لأن السياسة التشغيلية الخاطئة للدولة ومحاولتها شراء السلم الإجتماعي عن طريق ما يعرف بعقود ما قبل التشغيل والتي كانت نتيجتها قرار الإدماج قد أعادت التنظيم الإداري الجزائرية إلى ما كان عليه في نهاية ثمانينات القرن الماضي من حيث التشعب، وغياب الكفاءة رغم وجود الكثير من الإطارات الإدارية الجامعية في حالة بطالة، وإضافة لجملة العوامل السابقة والتي أدت لمحدودية كفاءة مستخدمي النظام الإداري تعد الهجرة نحو القطاع الخاص ونحو الخارج من العوامل التي ساهمت وبشكل كبير في تقوير التنظيمات الإدارية وإفراغها من كفاءاتها، وذلك نتيجة لنقص التحفيز والوساطة بالتوظيف والترقية بدرجة أولى.

كذلك تعد ظاهرة الفساد الإداري من المظاهر السلبية التي تعاني منها التنظيمات الإدارية الجزائرية ولعل أول مظهر من مظاهر الفساد الإداري هو التمييز بين المواطنين الذين يقصدون التنظيمات الإدارية لطلب العمل او الحصول على خدمة من الخدمات التي تقدمها، اما المظهر الثاني الشائع للفساد الإداري فهو قبول الرشوة اما لتسهيل الخدمات فيما يتعلق ببعض الخدمات والمعاملات غير الرسمية وبيبلغ الفساد الإداري أشده عندما يضع الموظف يده على المال العام، اما الفساد الأكبر فيتحقق عندما يتحالف الفساد الإداري مع الفساد السياسي لتصبح الدولة عرضة للنصب والنهب والسرقة.<sup>(18)</sup>

هذا وإضافة المظاهر السالفة الذكر فان التسبب واللامبالاة وكذلك الولاء للرئيس وليس الوظيفة من المظاهر السلبية التي تعاني منها التنظيمات الإدارية الجزائرية، فالتسبب واللامبالاة ظاهرة متجذرة بالتنظيمات الإدارية الجزائرية إذ تزداد وطأتها بالمستويات الإدارية الدنيا التي تكون على احتكاك مباشر بالجمهور، اما

(16): ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص196.

(17): نفس المرجع، ص199.

(18): محمد قاسم القريوتي: الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص4033.

الولاء للرئيس وليس للوظيفة فهي من المظاهر السلبية التي تعاني منها التنظيمات الإدارية بجل الدول النامية، فهي تنتشر بشكل رهيب بالتنظيمات الإدارية الجزائرية إذ نجد إن القيادات الإدارية دائمة الظهور بمظهر المتفرد بمسرح الأحداث وغيرها هم أتباع لها، وعلى اثر هذا تنوب شخصية المرؤوسين ويكتفوا بالتبعية التامة لرؤسائهم محاولين التقرب منهم والتودد لهم لكسب دعمهم منتظرين دورهم ليصبحوا قادة فيمثلوا نفس الدور ويمارسونه على مرؤوسيهـم.<sup>(19)</sup> أيضاً تعاني التنظيم الإداري الجزائري من البيروقراطية المتصلبة والتي هي تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر قياداته العليا مما يصنع فجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى، فينتج عن ذلك غلق للإتصال بين القاعدة والقمة، ومحدودية تدفق المعلومات مع بقاء باتخاذ القرارات وتنفيذها نتيجة تعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا ما يؤدي في الكثير م الحالات للشلل الإداري.

كذلك نجد أن التنظيمات الإدارية تعاني من مشكل التهرب من المسؤولية نتيجة غياب الضمير المهني الذي يدفع بالفرد للشعور بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، مما ينتج عنه غياب الالتزام والوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين، إضافة لعدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظف فأصبح ذلك ذريعة للكثير من المسؤولين للتهرب من مسؤوليتهم عن أعمالهم.

أيضاً يعد استغلال النقود واحد من المشكلات العويصة التي يعاني منها التنظيم الإداري الجزائري فواقع الحال بالتنظيمات الإدارية الجزائرية يثبت أن أغلب المسؤولين يسعون لبلوغ المسؤولية بهدف تحقيق المصالح الشخصية، وبسط النقود من خلال موقعهم وسلطتهم على أتباعهم.

ويمكن تلخيص مختلف مشكلات النظام الجزائري في خطاب رئيس الجمهورية الموجه للأمة والذي يؤكد فيه على نقشي الفساد الإداري بالتنظيمات الإدارية الجزائرية فيقول " إن الدولة مريضة، معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية والتعسف، والنقود، والسلطة، وعدم جدوى الطعون والنظلمات، مريضة بالإمتهارات التي لا رقيب وحسيب عليها، مريضة بتبديد الموارد العامة ونهبها بلا نأي ولا رادع، كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات وأبعدت القدرات، وهجرت الكفاءات، ونفرت أصحاب الضمائر الحية وحالت بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة"<sup>(20)</sup>.

(19): رومبية عبد النور: الادارة العمومية الجزائرية الواقع حتمية التغيير، مجلة العلم الانسانية والاجتماعية، العدد02، ص123.

(20): أسامة منزر وزرقة بولفواس: الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد12، عدد01، 2020، ص33.

وتوجد الكثير من العوامل التي أسهمت في تفشي هذه المظاهر السلبية بالتنظيمات الإدارية الجزائرية من بينها طبيعة النظام السياسي السائد بالبلاد، فالتنظيم الإداري ما هو إلا أداة لتطبيق السياسات التي يصنعها النظام السياسي، وهذا الأخير وعلى شاکلة أغلب الأنظمة بالدول النامية هو نظام مشلول، الأمر الذي أدى إلى شلل النظام الإداري وتقسيمه على أساس حصصي أسهم بتفشي المحسوبية، وإضافة النظام السياسي فإن عدم كفاءة الموظف الإداري وعدم تخصصه تعد من العوامل المساهمة في تفشي الظواهر السلبية بالتنظيم الإداري الجزائري، إذ أنه ونتيجة للطريقة التي يتم بها إختيار الموظف والتي هي في أغلب الأحيان طرق غير علمية تأخذ من العشوائية والحزبية أساساً لها، وهذا الأمر سينعكس على كفاءة الموظف وممارساته سلباً، أيضاً البيروقراطية الشديدة التي تولد غياب القانون وإعتماد الإرتجال في المعاملات، مع تدني مستوى دخل الموظف الذي يدفعه في الكثير من الحالات لقبول الرشاوى كلها عوامل أسهمت وبشكل كبير في تفشي المظاهر السلبية بالتنظيم الإداري الجزائري، ومعاناته من مشكلات أثرت على أدائه سلباً.<sup>21</sup>

### المطلب الثالث: إصلاح النظام الإداري الجزائري

في ظل المشاكل التي واجهها النظام الإداري الجزائري، وكثرة سلبياته، ظهرت الحاجة إلى إصلاحه بغية تجاوز المشاكل والسلبيات التي عرفها، وفي هذا الإطار تم إتخاذ الكثير من الإجراءات التي سوف نحاول التعرف عليها، مع تبيان أسباب فشلها.

#### أولاً: أهم المحاولات الإصلاحية للنظام الإداري الجزائري

يعرف الإصلاح الإداري على أنه " الجهود الحتمية لإدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال إصلاح شامل للنظام الإداري، أو على الأقل من خلال إجراءات لتطوير واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية كالترتيب التنظيمي، والوظيفي، والإجرائي"<sup>(22)</sup>، وبدأ إهتمام الجزائر بإصلاح التنظيم الإداري مبكراً، فمباشرة وبعد حصول الجزائر على إستقلالها قامت بعدة مشاريع، وأنشأت العديد من الهيئات المتخصصة بالإصلاح الإداري، ففي سنة 1962م تم إنشاء مديرية عامة مكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي وذلك بتاريخ 18/09/1962م<sup>(23)</sup>، وأسندت لها مهام دراسة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتحسين تنظيم وسير المرافق العمومية، ولم تولي هذه المديرية أهمية للإصلاح الإداري بسبب إنشغالها بالتوظيف وتعويض المعمرين في مختلف أجهزة وإدارات الدولة، وسنة 1964م تم إنشاء مكتب مركزي للتنظيم وأساليب العمل،

(21): خالد أحمد فرقان ورائد عبد الخالد عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، ص ص

108، 109.

(22): سليمة مراح، مرجع سابق، ص 39.

(23): أنظر مرسوم 18/09/1962م المتضمن إنشاء المديرية العامة للتوظيف العمومي.

إلا أن هذا الأخير لم يعرف تجسيدا بأرض الواقع بسبب نقل مهام المديرية العامة المكلفة بالإصلاح الإداري إلى الوزارة الجديدة التي تم إنشائها بتاريخ 1964/12/02م تحت مسمى وزارة الإصلاح الإداري والوظيف العمومي والتي بدورها تم إلغائها سنة 1965م وإلحاق جميع هيكلها بوزارة الداخلية.<sup>24</sup> وقد إستمرت محاولات الإصلاح وإنشاء الهيئات المتخصصة وفقاً للتسلسل الزمني التالي:

. سنة 1965م: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري، والتي تدخل في إطار التنظيم المركزي لوزارة الداخلية.

. سنة 1968م: تحويل المديرية العامة للتنظيم والإصلاح الإداري إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.

. سنة 1976م: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم نيابات هي: مديرية خاصة بالتنظيم، والهياكل الإداري، والبحث الإداري.<sup>(25)</sup>

. سنة 1978م: إلحاق نيابة مديرية الوظيف العمومي برئاسة الجمهورية.<sup>26</sup>

. سنة 1982م: إنشاء كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري وإلحاقها بالوزير الأول.<sup>(27)</sup>

. سنة 1983م: إن لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي.<sup>28</sup>

. سنة 1984م: تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري<sup>29</sup>، وقد حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي.

. سنة 198: صدور المرسوم 131.88 الذي يتضمن العلاقة بين المواطن والإدارة.

وقد زاد التركيز على الإصلاح الإداري بعد أحداث أكتوبر 1988م، والتي توجت بدستور 1989م، الذي أقر التعددية الحزبية، وجاء بتغييرات جذرية على كل المستويات لذلك كانت كل البرامج السياسية للحكومات المتعاقبة تركز على الإصلاح الإداري ففي سنة 1994م تم إستحداث منصب وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.

(24): المرسوم رقم 201.65 المؤرخ في 1965/08/11م المتضمن تنظيم وزارة الداخلية، الجريدة الرسمية، رقم 71، المؤرخة في 1965/08/23م.

(25): مريزق عدمان: التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، ط02، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص153.

(26): أنظر الأمر رقم 136.78 المؤرخ في 1978/06/10م المتضمن تنظيم وزارة الداخلية.

(27): أنظر المرسوم 42.82 المؤرخ في 1982/01/23م المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري.

(28): أنظر المرسوم 641.83 المؤرخ في 1983/11/05م المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح والتجديد الإداري.

(29): أنظر المرسوم رقم 104.84 المؤرخ في 1984/05/12م المتضمن محافظة الإصلاح والتجديد الإداري.

. سنة 1996م تم إلغاء منصب وزير منتدب لدى وزير الداخلية ومكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري وتعيينه بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، كما تم إصدار التعليمية الرئاسية رقم 10 المؤرخة في 1996/02/23م والتي تتعلق بمجموعة من التدابير الواجب إتخاذها لتحسين علاقة المواطن بالإدارة وهذا بعد النتائج السلبية التي تضمنها تقرير وسيط الجمهورية بالموضوع سنة 1996م، ومن بين هذه التدابير تحسين إستقبال المواطن، وأخذ بعين الإعتبار لطعون المواطن.

. سنة 1999م: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العامة.

. سنة 2000م: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة، إضافة لترح رئيس الحكومة علي بن فليس لبرنامج الحكومة، والذي إحتوى موضوع الإصلاح الإداري من خلال تحديث الإدارة العمومية، وهذا بالعمل على تكوين الإطارات وأعاون الإدارات العمومية، مع تحديث طرق العمل، تخفيف الإجراءات وأجال تحقيق المهام، إضافة لدعم قدرات الإدارة على جميع المعلومات الإقتصادية أو الإجتماعية اللازمة لإعداد السياسة الوطنية وتنفيذها وتطوير الشفافية والإتصال داخل المرافق العمومية.

. سنة 2003م: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري.

. سنة 2013م: إستحداث الرئاسة وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلف بإصلاح الخدمة العمومية، وكان ذلك رد فعل على ما يعانيه المواطن من بيروقراطية بجل الإدارات المنتشرة بربوع الوطن، ومن المهام التي كلف بها الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية: دراسة وإقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام. تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.

. مؤسسة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الإدارة.

. التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال وتعميمها.<sup>(30)</sup>

### ثانيا: العوامل المسؤولة عن فشل إصلاح النظام الإداري الجزائري

ويمكن القول أنه ورغم كثرة الهيئات المستحدثة والإجراءات المتخذة من قبل الدولة الجزائرية إلا أن النظام الإداري الجزائري لم يعرف إلا تغييرات طفيفة فباعت جل الإصلاحات بالفشل بإجماع المتخصصين الذين حددوا مجموعة من العوامل التي ساهمت في الفشل، وعادة ما يتم تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية: إدارية، سياسية، وإقتصادية.

<sup>(30)</sup>: أنظر المرسوم التنفيذي رقم 381.13 المؤرخ بتاريخ 2013/11/19.

## 1- العوامل الإدارية

ويقصد بها المشاكل ذات الطابع الإداري المحض وهي:

. جزئية الإصلاحات التي تم عرفتها الجزائر منذ الإستقلال، فهي إصلاحات متقطعة وعشوائية لم تتعدى في الكثير من الحالات حدود التقنين، هذا إضافة لعدم إستقرار الهيئات القائمة على عملية الإصلاح بسبب التعديلات الحكومية المستمرة وعدم إستقرار النظام السياسي .  
عدم أصالة البرامج الإصلاحية المقترحة لإصلاح الإدارة الجزائرية، فقد كانت معظم البرامج مستلهمة من نماذج تم تطبيقها بدول أخرى خاصة الفرنسية منها بسبب عدم تمكن التنظيم الإداري الجزائري والقائمين عليه من تحقيق القطيعة مع التنظيم الإداري الفرنسي، هذا الأمر تسبب في عدم نجاعة الإصلاحات وعدم تقبل المواطنين لها لأنها برامج مستوردة لم يتم مراعاة الخصوصية الإجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري بإعدادها.

. عدم إعطاء الإستراتيجية الإصلاحية للتنظيم الإداري حقها من الإهتمام، فهناك إستهانة بالعملية من طرف جميع الفاعلين من القاعدة إلى القمة وعلى كل المستويات القيادية في الهرم الإداري، ويتضح هذا الأمر في التأجيل المتكرر للإستراتيجيات.<sup>(31)</sup>

## 2- العوامل السياسية:

والتي مردها غياب الإستقرار السياسي، وحالة اللأمن التي عرفتها البلاد مطلع التسعينات من القرن الماضي أثرت على التنظيم الإداري الجزائري، إذ أنه وبداية من سنة 1988م دخلت البلاد بأزمة سياسية حادة أدت إلى شلل شبه كلي لمعظم المرافق والتنظيمات، وكذلك إنشغال الحكومات المتعاقبة بالمشكل الأمني، هذا الوضع جعل قضية الإصلاح الإداري قضية ثانوية بأجندة الحكومات المتعاقبة، بالإضافة إلى ما تركته التعددية الحزبية من آثار على المجتمع، فقد أدت لنشوء الكثير من التيارات المتعارضة والمتناقضة داخل المجتمع، وتساعد الصراعات، وهذا ما بدا واضحا بداية من سنة 1991م خلال سلسلة الأحداث السياسية التي شهدتها البلاد.

## 3- العوامل الاقتصادية

إن أهم سمة تميز الإستراتيجية الإقتصادية الجزائرية هي إعتمادها على المحروقات، التي وكلما إنخفضت أسعارها أدخلت البلاد في أزمة إقتصادية ومالية تستوجب الكثير من الإجراءات الهادفة للحد من وطأة الأزمة، والتخفيف من أثارها كالتخفيف من الميزانية المخصصة للإدارة وتسييرها، وتغيير السياسة

<sup>(31)</sup> مريزق عدمان، مرجع سابق، ص ص 155، 156.

الإقتصادية للدولة كرد فعل للتكيف مع هذه الأزمات الإقتصادية، كل هذا دفع بالحكومات المتعاقبة للإهتمام بالمشكلات الإقتصادية ومحاولة معالجتها بسبب أثارها الواضحة على الحياة الإجتماعية للمواطنين دون إعطاء الإصلاح الإداري الأهمية التي يستحقها.

### المبحث الثاني: آليات عصرنة النظام الإداري الجزائري

إن عصرنة النظام الإداري وتطويره تتطلب توفر العديد من الآليات والميكانيزمات الكفيلة بتحقيق ذلك ولعل أهم هذه الآليات هي الإدارة الإلكترونية، والحوكمة المحلية، إضافة لإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة. و يقصد بعصرنة التنظيم الإداري كل المحاولات الرامية إلى التكيف مع التحولات التي يشهدها المجتمع وعالم الإدارة عن طريق تبني وسائل وأساليب التسيير الحديثة، وإعتماد أنماط تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا الحديثة.<sup>(32)</sup> وسعت الدولة الجزائرية لتحقيق العصرنة لتنظيمها الإداري عن طريق إتخاذ جملة من التدابير والإجراءات أهمها:

. عصرنة مناهج العمل وتعميم إستعمال الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت.

. تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة بتركيز التكوين على تكوين الإطارات السامية، مع فتح مسابقة الإلتحاق لخريجي الجامعات والمعاهد في تخصصات محددة، وتكون فترة التكوين ثلاث سنوات، وكذلك رد الإعتبار لمراكز التكوين المهني. تطوير وتعزيز الشفافية بالمرفق العام.<sup>(33)</sup>

إضافة للإجراءات السابقة تم إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية، من خلال التركيز بالإدارات المركزية على إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية من خلال إعادة تنظيمها، وتجديد الكفاءات القيادية. أما على المستوى المحلي فتم إعادة الإعتبار لها من خلال مراجعة قانوني البلدية والولاية، وترشيد مساهمة الجماعات المحلية من خلال تكوين أعوان مصالح البلدية خاصة التقنية منها، إضافة لتحسين الطاقة المالية للجماعات المحلية عن طريق تزويدها بالوسائل المالية التي تسمح بتحقيق أهدافها.

كذلك كانت هناك محاولة لعصرنه التنظيم الإداري الجزائري من خلال إعادة الإعتبار للعنصر البشري بمراجعة قانون الوظيفة العمومية، وعقد مجموعة من الشراكات التي تضمن لها الرفع من مستوى المورد البشري أهمها:

. عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية.

<sup>(32)</sup>فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد02، العدد15، 2016، ص313.

<sup>(33)</sup>: نفس المرجع، ص314.

. عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر .

. عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات.<sup>(34)</sup>

هذا إضافة لمراجعة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان وزارة الداخلية والجماعات المحلية. وتوجد عديد الآليات التي تم التركيز عليها لتحقيق عصرنه التنظيم الإداري الجزائري وهي:

#### المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم الآليات التي إعتدتها الدولة الجزائرية لعصرنه النظام الإداري بها، وتعرف الإلكترونية على أنها عملية هيكلية جميع مهام و أنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً.<sup>35</sup>

رغبة من الدولة في الرفع من مستويات الأداء، وترقية تنظيماتها الإدارية فقد عمدت لإستخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية على المستويين المركزي والمحلي، وذلك إنطلاقاً من أهميتها وفوائد تطبيقها والتي نجمها بالنقاط التالية:

. تحسين مستوى أداء التنظيمات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يبشر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها.<sup>(36)</sup>

. القضاء على بيروقراطية العمل الإداري فالإدارة الإلكترونية يمكن أن تخلصنا من عدة مشاكل في معاملات الإدارة، كالقضاء على كمية النماذج الورقية الغير عادية المتداولة، والمستندات، والتوقعات المطلوب استيفائها في هذه النماذج في المعاملات الإدارية، وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.<sup>(37)</sup>

. إتساع النطاق الذي تتعامل فيه المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية..

. سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين وطالبي الخدمة.

<sup>(34)</sup>: نفس المرجع، ص315.

<sup>(35)</sup>عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الإلكترونية- مرتكزات و متطلبات تأسيس عملية- المنظمة العربية للتنسيق الإداري، الإسكندرية، 2007، ص 11.

<sup>(36)</sup>: أسامة عبد المنعم: التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013، ص 101.

<sup>(37)</sup>: عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع و الطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 169.

. المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكات الداخلية من أي مكان للقيام بالعمل الذي يرغب فيه.

. سهولة تخزين البيانات والمعلومات وحفظها من الكوارث الطبيعية.<sup>38</sup>

وتهدف الدولة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتنظيم الإداري إلى تحقيق الأهداف التالية:

. التخلص من حدة البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وترشيد الوقت، وتطوير الخدمات الإدارية.

. ضمان دقة المعاملات بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني، وكفاءة نظام الحفظ فيه، وتقليل أعباء الحفظ والتوثيق.

. توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها مع ترشيد اليد العاملة، وفرز الأفراد غير الفاعلين.

. ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق.

. ضمان عدم تكرار المعاملات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب.<sup>39</sup>

. فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية، وتيسير تقديم الخدمة عن طريق شبكة الانترنت.

. الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء أعمال، وتجاوز حالة العاملين النفسية والتي تؤثر على جودة الخدمة.

. تركيز اتخاذ القرار من نقاط العمل ودعمها بالثقة مع المراجعة والتصويب المستمر لتقليل معوقات اتخاذ القرار.

. زيادة القدرة التنافسية بتوافر القدرات المعلوماتية العالية لتطوير منجاتها.<sup>40</sup>

. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال الاستثمار في التعليم المستمر.

. تطوير عمل الإدارة والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات التقليدية المستخدمة مثل الأوراق والأقلام بأدوات إلكترونية كجهاز الحاسوب.

**المطلب الثاني: الحوكمة المحلية:**

(38): عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 27.

(39): محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2008.

(40): حسين بن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، نوفمبر 2009، ص125.

تعد الحوكمة المحلية واحدة من الآليات التي إعتدتها الدولة لعصرنة تنظيمها الإداري على المستوى المحلي، وتعد البلدية اللبنة الأساسية بالتنظيم الإداري المحلي لذلك بدلت الدولة مجهودات كبيرة للوصول بأدائها للحد المطلوب عن طريق سن مجموعة قوانين هدفها تنظيم العمل بالبلديات، والوصول بها لدرجة عالية من الحوكمة التي تمكنها من تدليل الصعاب، ومواجهة النقائص التي كانت تعانيها، ويعد قانون البلدية 10.11 الإطار الذي إستندت عليه العملية، إذ توجد به العديد من المواد القانونية التي كانت تهدف لتفعيل أبعاد الحوكمة كالشفافية والمساءلة وكذلك المشاركة.

### أولاً: أبعاد الحوكمة المحلية:

تعدد أبعاد الحوكمة المحلية، وأهمها هي: الشفافية، المساءلة الإدارية، المشاركة بإتخاذ القرار، الكفاءة، المسؤولية الإجتماعية، ومن منطلق أهمية هذه الأبعاد فقد عمل المشرع الجزائري على تكريسها، والتأكيد عليها بواسطة بعض النصوص القانونية التي جاء بها القانون خاصة القانون 10.11 الخاص بالبلدية.

**1. الشفافية:** تعد الشفافية من أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً بأداء التنظيمات الإدارية المحلية، وقد أكدت عليها العديد من النصوص القانونية في القانون 10.11 الخاص بالبلدية، وأهم ما جاءت به هذه النصوص القانونية:

. يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن أدائه أمام المواطنين.

. إمكانية كل شخص الإطلاع على مخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية ويمكن لكل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته.

. يلصق مشروع جدول الإجتماعات عند مدخل قاعة المداوات، وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور.

. إن جلسات المجلس الشعبي الوطني تكون علنية، ومفتوحة لمواطني البلدية، ولكل مواطن معني بموضوع المداولة.

. تُعلق المداوات تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور، وتنتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال ثمانية أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ.

. تحرص البلدية على تطبيق مبدأ الشفافية في عملها.

. الشفافية بإعداد الميزانية.<sup>(41)</sup>

**2. المشاركة بإتخاذ القرار:** تكتسي مشاركة المواطن للإدارة المحلية في قراراتها أهمية بالغة لدى الدولة، وتُرجم ذلك بما قدمه المشرع الجزائري من نصوص قانونية حاول من خلالها أن يكرس عملية المشاركة

(41): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10.11 المؤرخ في 20 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية

الجزائرية، العدد 37، 2011.07.22، المواد 11، 14، 22، 26، 30

بالقرار، ويجعل منها حق مكفول للمواطن، وكان ذلك بالقانون 10.11 الخاص بالبلدية، وأهم ما جاء به فيما يتعلق بالمشاركة باتخاذ القرار:

. إعتبار الشفافية بالبلدية من أهم متطلبات المشاركة إذ أنه وعند تحقق الشفافية تزيد مشاركة المواطن في الشؤون العامة، وإنخراطه بالنقاش العام حول مختلف السياسات، والفعاليات.  
. إعتبار البلدية القاعدة الإقليمية لامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

. إعتبار البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي، والتسيير الجوّاري كما يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم، وإستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة، والتنمية الاقتصادية، والإجتماعية والثقافية.

. إلزام المجلس الشعبي البلدي وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف لتحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروفهم.

. حث البلدية على الإستعانة، وكلما إقتضت الضرورة بكل شخصية محلية، وكل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا، والذين من شأنهم تقديم أية مساهمة مفيدة.<sup>(42)</sup>

**3. المسؤولية والمساءلة الإدارية:** إضافة إلى الشفافية، والمشاركة حاول المشرع تكريس مبدأ المساءلة الإدارية بالبلدية، وضبطها من منطلق النظر إليها على أنها آلية رقابية جد فعالة من شأنها أن تحد من الممارسات السلبية، ومظاهر الفساد التي باتت تتخطى بها الكثير من بلديات الوطن، وتجسد ذلك ببعض النصوص القانونية التي جاء بها القانون 10.11 الخاص بالبلدية، والتي حاولت ضبط المساءلة الإدارية بالبلدية، ومن بينها:

. البلدية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي، ومنتخبو البلدية ومستخدميها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبةها.<sup>(43)</sup>

. في حالة وقوع كارثة طبيعية لا تتحمل البلدية أية مسؤولية إتحاد الدولة والمواطنين إذا أثبتت أنها إتخذت الإحتياطات التي تقع على عاتقها والمنصوص عليها بموجب التشريع والتنظيم المعمول به.<sup>(44)</sup>

(1): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10\_11 المؤرخ في 20 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2011.07.22، المواد 2، 11، 12، 13.

(43) أعمار بوضيف: شرح قانون البلدية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 156

(44) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10\_11 المؤرخ في 20 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2011.07.22، المواد 144، 147.

**ثانياً: إجراءات تحسين حوكمة التنظيمات المحلية:**

حتى يكون هناك تطبيق سليم للحوكمة المحلية لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها نظام الحوكمة لتحسين أدائه، وعادة ما يتم تقسيم هذه الإجراءات إلى قسمين هما: (45)

**1. إجراءات قصيرة المدى:** تقوم الإدارة المحلية بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بالحوكمة المؤسسية يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح طريقة تسيير المجالس المحلية، ودور أعضائها والكفاءات الخاصة بهم، وإنشاء مجلس إستشاري يضم مجموعة الإطارات، كذلك لا بد أن توضح طريقة الإتصال بأصحاب المصالح بالإدارة المحلية، ورفع درجة الإفصاح، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالمؤسسة.

فسياسة الحوكمة بالإدارة المحلية يجب أن تركز على إنشاء مجلس إستشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، الغرض منه المساعدة بعملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة المحلية بآراء موضوعية، ذات بعد مستقل، كما يتوجب على الإدارة المحلية إتباع سياسة بيئية إجتماعية إتجاه المواطنين، ويتم الإفصاح والإعلان عنها، وأيضاً ضرورة التأكيد على المعاملة المتساوية لجميع أصحاب المصالح.

**2. إجراءات متوسطة المدى:** تعمل سياسة الحوكمة على تكوين المجلس الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة إجتماعات سنوياً، وللإدارة المحلية جدول إجتماعات ومستندات تقدم للمجلس الاستشاري قبل مواعيد الإجتماعات، وتتص سياسة الحوكمة المحلية على ما يلي: (46)

. أن تقوم الإدارة المحلية بالإفصاح في تقريرها السنوي عن محتوى، ومدى تنفيذ السياسة المكتوبة، الخاصة بالحوكمة والسياسة البيئية الاجتماعية إتجاه المواطنين.

. أن تقوم الإدارة المحلية بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة المحلية.

**المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة:**

يعد مفهوم الجودة واحد من بين أحدث المفاهيم في مجال التنظيمات، إذ ظهر في خمسينيات القرن الماضي بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تم تجاهل صاحبه إدوارد ديمنغ في أمريكا فاتجه لليابان مخاطباً إياهم بالقول إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات، وقد صدقت نبوءة ديمنغ في السبعينات حينما غزت السلع اليابانية السوق الأمريكية.

(45): مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية، العدد 13، 2009.

(46): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10\_11 المؤرخ في 20 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2011.07.22، المواد 144، 147.

وقد تزايدت أهمية إدارة الجودة الشاملة في السنوات اللاحقة ومازالت قائمة لحد الآن، حيث تعد فلسفة الجودة الشاملة إحدى أهم الاستراتيجيات العملية لتحسين واقع المؤسسات ومردوديتها، حيث تركز على إختيار أفضل المدخلات لتقديم أجود المخرجات التنظيمية، ولا يقتصر الأمر على المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية فقط، بل امتد إلى التنظيمات الإدارية لما لها من دور في عصرنتها. وبالعودة إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة في النظام الإداري، والفائدة المرجوة من تطبيقها نجد أنها تتكون من ثلاث عناصر هي:

. الإدارة: وتعني وجود فلسفة تركز على المستفيد من خلال التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، تغيير الثقافة وإزالة عقبات تطوير وتحسين العمل في ظل توفر الأدوات اللازمة للقيام بالوظيفة. الجودة: وتعني ان يحصل المستفيدون والزبائن والعملاء على ما يريدونه وأن الخدمة المقدمة تلبي احتياجاتهم وتستجيب لتوقعاتهم.

. الشاملة: والمقصود بها هو أن كل فرد في المؤسسة يشترك في برامج الجودة فرديا او مع فريقه في العمل، وان التطوير والتحسين لابد أن يشمل كل أجزاء لمؤسسة.<sup>47</sup> وبالنظر إلى مفهوم الجودة الذي يركز على إستراتيجية التحسين الدائم والمتواصل لنوعية العمل وظروفه ومخرجاته، بالاستناد إلى اشتراك الموظفين لتحقيق الرضا عن ظروف عملهم المادية والمعنوية، ورضا العملاء عن نوعية المنتج والخدمات المتحصل عليها، فإنه يمكننا حصر أسباب تطبيق الإدارة الشاملة، والفائدة المرجوة منها في التنظيمات الإدارية في العناصر التالية:<sup>48</sup>

. العمل على صياغة الاستراتيجيات بعيدة المدى الخاصة بتغيير أساليب العمل الإداري نحو الأفضل وتقريب الإدارة من المواطن.

. ترقية الخدمات الإدارية وعصرنتها عبر توظيف التكنولوجيات الحديثة في تقديم الخدمة.

. التكيف مع التغيرات العالمية في مجال استراتيجيات التنظيم وتفعيل آليات الجودة في الخدمات الإدارية.

. دعم مشاركة المواطنين والمجتمع المدني في صياغة آليات التنمية الاجتماعية، والاستفادة منها عبر المقاربة التشاركية.

(47): موسى كاف، مراد بلخيري: إدارة الجودة الشاملة نموذج حديث لتسيير المنظمات المعاصرة، -مدخل نظري- مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد(01)، 2020ص593،594.

(48): حسن صادق حسن عبد الله : إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة البحرين أيام 26 و 27 أبريل 2008 .

. تبني سياسات القيادة الديمقراطية، واستشارة الموظفين بشأن سبل وطرق تحسين نوعية الخدمات المقدمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

. تشجيع الموظفين على تبني اهداف الهيئة الإدارية، والعمل على تحقيقها بما يعكس انتماء الموظفين.

. نشر ثقافة الجودة، وترجمتها في سلوكيات فعالة من شأنها تشجيع التغيير وتبني أساليب العمل الجديدة القائمة على حسن الاستقبال، وحسن التعامل، وجودة الخدمة، مما سيحقق رضا المواطن عن التنظيمات الإدارية والدولة.

. التقليل من العراقيل البيروقراطية من خلال مرونة التعامل مع المواطنين، ونقلص لإجراءات الإدارية المعقدة، والتركيز خدمة المواطن.

. تعزيز عوامل الرضا لدى الموظفين من خلال تهيئة ظروف وبيئة العمل من خلال التركيز على شروط تحقيق جودة الحياة الوظيفية باعتبارها محفز ودافع للموظفين في الإدارات العمومية على تقديم أحسن الخدمات ورفع معدل الأداء.<sup>49</sup>

لكن تبقى عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التنظيم الإداري الجزائري تعاني من الكثير من الصعوبات والمشاكل، إذ أن الخلل في تطبيق إحدى الاستراتيجيات الأربعة عشر الذي حددها " ادوارد ديمغ " لبلوغ الجودة الشاملة يعد بمثابة حواجز بين التنظيم الإداري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها وأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التنظيم الإداري الجزائري هي:

. الحلول الوهمية والمؤقتة لمشاكل التنظيم الإداري، الأمر الذي يسهم تفاقمها ومضاعفة تكلفة حلها.

. انتهاج سياسة ترقيعية وشعبوية لحل المشاكل الإدارية دون توظيف الرؤى والمناهج العلمية.

. التعليم والتدريب الخاطئين نتيجة عدم وضوح آليات تحديث وتطوير العمل الإداري.

. اقتباس الحلول من بيئات مختلفة، وضمن ظروف مغايرة لن يحل المشاكل الحالية.

. تجاهل طرق وأساليب قياس الأداء، وتقييم معايير الجودة داخل التنظيم الإداري.

. اعتماد خطط غير فعالة تنقصها الرؤية الصحيحة، والإلمام بالموضوع سيؤدي حتما لنتائج سلبية.

. اعتماد الرقابة الصارمة، والتركيز على الإدارة التقليدية.

. الاستخدام السيء لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في الخدمة العمومية وتخلف الإدارة عن مسار الرقمنة

. نقص النماذج العملية لتحسين الخدمة، وتلبية احتياجات المواطنين.<sup>50</sup>

(49): حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سابق.

(50): سملاي يحضه : إدارة الجودة الشاملة ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجزائر أيام 22 ، 23 أبريل 2008.

. التركيز على مواصفات الخدمة، وإهمال العملاء والمواطنين.  
 . عدم بذل الجهد اللازم وغياب التحفيز والدافعية لبذل مجهود أكبر في أداء الوظائف والمهام.  
 . العمل الانفرادي والتسلطي من قبل الإدارات العليا ورؤساء المصالح الإدارية.  
 . مغالطة مبدأ صفر عيب وتجاهله مما يتسبب في أخطاء إدارية يصعب تصحيحها نتيجة البيروقراطية.  
 . التركيز على الفائدة قصيرة المدى، ومحاولة تقليص تكلفة الوقت، والمال على حساب الجودة والنوعية.  
 . عدم دعم الإدارة والهيئات العليا ومحاولة فرص الابداع والابتكار من قبل الموظفين.  
 . عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة، وغياب الثقافة التنظيمية المساعدة على تبني قيم وممارسات الجودة.  
 وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه وإضافة إلى كل من الإدارة الإلكترونية، والحوكمة المحلية، وإدارة الجودة الشاملة، توجد آليات أخرى يمكن الإعتماد عليها لعصرنة النظام الإداري الجزائري، وتمكينه من تجاوز سلبياته، وتبرز في مقدمتها إعادة هندسة التنظيم الإداري، ومحاولة تكييفه بصورة دائمة مع ما تشهده البلاد من تطورات بجميع المجالات الإدارية، والاجتماعية والسياسية، والثقافية ...

#### الخاتمة:

بناءً على ما تم إستعراضه بالورقة البحثية يمكن القول إن التنظيم الإداري الجزائري شهد ميلاده بداية من السنوات الأولى للتواجد العثماني بالبلاد، ورغم أن الأتراك قد ركزوا إهتماماتهم على جمع الأموال إلا إنهم أرسوا الدعائم الأولى للتنظيم الإداري بالبلاد، ومع وصول الفرنسيين الذين حاولوا طمس كل ما هو جزائري من خلال نقل تجربتهم بفرنسا وتطبيقها على الجزائر، مع الإحتفاظ ببعض التنظيمات الإدارية التي أقرها الأتراك والتي لا تتعارض وسياستهم الإستيطانية، ليعرف التنظيم الإداري الجزائري بعد الإستقلال الكثير من التحولات والتغيرات خاصة بعد محاولة القطيعة مع النموذج الفرنسي.

وقد شهد التنظيم الإداري الجزائري منذ الإستقلال إلى يومنا العديد من المشكلات التي كانت في كل مرة تعيقه عن أداء المهام المنوطة به، فكان في كل مرة الرد من قبل السلطات السياسية للبلاد بمجموعة من الإجراءات والآليات الهادفة لإصلاحه، وتطويره، وعصرنته، وفي ختام هذه الورقة البحثية يمكن تقديم جملة من التوصيات للقائمين على تسيير وإدارة التنظيم الإداري الجزائري على المستويين المحلي والمركزي، والتي من شأنها ضمان تفعيله، وعصرنته وهي:

- ضرورة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بصورة كلية، والعمل على تعميم رقمنة المرافق الإدارية المختلفة.
- ضرورة عصرنة مناهج العمل التي يستند إليها التنظيم الإداري الجزائري.
- ضرورة تشجيع التكوين المتخصص، والعمل على ضبط العملية أكثر من الناحية القانونية والممارساتية.
- التوجه نحو تطوير وتعزيز الشفافية التي تعد دعامة أساسية في محاربة الفساد الإداري.

- تشجيع الموظفين على تبني اهداف الهيئة الإدارية، والعمل على تحقيقها بما يعكس انتماء الموظفين.  
- العمل على التقليل من العراقيل البيروقراطية، وذلك عن طريق مرونة التعامل مع المواطنين، وتقليص لإجراءات الإدارية المعقدة، والتركيز خدمة المواطن.

- تعزيز عوامل الرضا لدى الموظفين من خلال تامين ظروف وبيئة العمل.

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: النصوص القانونية

1. الأمر 24.67 المؤرخ في 18 جانفي 1967.
2. مرسوم 1962/09/18م المتضمن إنشاء المديرية العامة للتوظيف العمومي.
3. المرسوم رقم 201.65 المؤرخ في 11/08/1965م المتضمن تنظيم وزارة الداخلية، الجريدة الرسمية، رقم 71، المؤرخة في 23/08/1965م.
4. الأمر رقم 136.78 المؤرخ في 10/06/1978م المتضمن تنظيم وزارة الداخلية.
5. المرسوم 42.82 المؤرخ في 23/01/1982م المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري.
6. المرسوم 83. 641 المؤرخ في 05/11/1983 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح والتجديد الإداري.

7. المرسوم رقم 104.84 المؤرخ في 12/05/1984م المتضمن محافظة الإصلاح والتجديد الإداري.

8. المرسوم التنفيذي رقم 381.13 المؤرخ بتاريخ 19/11/2013.

9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 11\_10 المؤرخ في 20 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 22.07.2011، المواد 144، 147.

#### ثانياً: الكتب

9. حسين بن محمد حسين، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، نوفمبر 2009.
10. أسامة عبد المنعم: التجارة الالكترونية، دار وائل، عمان، 2013.
11. خالد أحمد فرقان ورائد عبد الخالد عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع.
12. سليمة مراح: التسيير الحديث والإدارة الحديثة، ماجستير قانون عام، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001.

13. سملاي يحضه: إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجزائر أيام 22 ، 23 أبريل 2008
13. عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الالكترونية- مرتكزات و متطلبات تأسيس عملية- المنظمة العربية للتنسيق الإداري، الإسكندرية، 2007.
14. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007..
15. عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
16. عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008..
17. محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة، الجزائر، 2004.
18. محمد العربي سعودي: المؤسسات المحلية في الجزائر (الولاية، البلدية)، ط1، 1962.1516، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
19. محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر.
20. محمد قاسم القريوتي: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
21. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2008.
22. مريزق عدمان: التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، ط02، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
23. ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

ثالثا: الرسائل الجامعية

24. صباح أسباع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، دراسة ميدانية بولاية جيجل، ماجستير علم الاجتماع الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- رابعاً: المقالات بالمجلات العلمية
25. أسامة منزر وزرقة بولفواس: الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد12، عدد01، 2020.
26. موسى كاف، مراد بلخيري: إدارة الجودة الشاملة نموذج حديث لتسيير المنظمات المعاصرة، -مدخل نظري- مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد (01).
27. رومبية عبد النور: الإدارة العمومية الجزائرية الواقع حتمية التغيير، مجلة العلم الإنسانية والاجتماعية، العدد02.
28. غضبان خميسة: سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد23، مارس2016.
29. فرطاس فتيحة: عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد02، العدد 1.