

رقمنة الإدارة المحلية و آليات تعزيز الإصلاح الإداري في الجزائر

Digitization of local administration and mechanisms for enhancing administrative reform in Algeria

العربي زاوي¹، خيرة بن عبد العزيز²¹ مخبر الأمن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة 1، larbi.zaoui@univ-batna.dz² جامعة باتنة-1، khaira.benabdelaziz@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2024/10/05 تاريخ القبول: 2024/12/15 تاريخ النشر: 2024/12/19

ملخص:

تهدف الدراسة لمعالجة تجربة الإصلاح الإداري في الجزائر من خلال رقمنة الإدارة المحلية، حيث تناولت تحليلاً لمفاهيم الدراسة و الترابط بينها رغم التباين بين الباحثين و اختلاف التوجهات، و ابراز واقع تطبيق الرقمنة و الإصلاح الإداري في القطاع المحلي؛ بهدف تحسين الخدمة العمومية و ترشيد التسيير كاستراتيجية لمحاربة الفساد و البيروقراطية، و تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها لنستخلص ثلاثة نتائج؛ أن ظاهرة الإصلاح الإداري في الجزائر كانت تسيير عكس اتجاه الإصلاح المنشود، تلعب الترتيبات المؤسسية دوراً حاسماً في إصلاح مسار الإصلاح الإداري؛ لا يزال التقدم الحالي في الإصلاح الإداري في الجزائر يشير إلى الحد الأدنى من الإنجاز في بعض الإدارات المحلية.

كلمات مفتاحية: الإصلاح الإداري، الإدارة المحلية، رقمنة الإدارة، الجزائر.

Abstract:

The study aims to address the experience of administrative reform in Algeria through the digitization of local administration, as it included an analysis of the study concepts and the interconnection between them despite the differences between researchers and different orientations, and highlighting the reality of the application of digitization and administrative reform in the local sector; with the aim of improving public service and rationalizing management as a strategy to combat corruption and bureaucracy, and sheds light on the challenges facing us to extract three main results; The phenomenon of administrative reform in Algeria was going against the desired direction of reform, institutional arrangements play a decisive role in reforming the reform path; The current progress in administrative reform in Algeria still indicates the minimum level of achievement in some local administrations

Keywords: Administrative reform, local administration, digitization of administration, Algeria.

المؤلف المرسل: زاوي العربي، الإيميل: larbi.zaoui@univ-batna.dz

1. مقدمة:

لقد شهدت معظم دول العالم بغض النظر عن أيديولوجياتها ومستويات تطورها عملية إصلاح خلال العقود الثلاثة الماضية، لقد تعرض دور الدولة في هذه الدول للهجوم إلى حد كبير لأسباب معينة، وفي سياق التحرير والعولمة فإن الحكومات في معظم البلدان مدعوة إلى إصلاح وإعادة هندسة أجهزتها الإدارية سعياً إلى تحقيق الحكم الرشيد، فحظيت الإصلاحات الإدارية بدعم كبير في أوروبا والولايات المتحدة خلال التسعينيات، وتغلغت في أمريكا اللاتينية ودخلت إلى آسيا ثم اخترقت أفريقيا مؤخراً و بالأخص الجزائر، وتهدف هذه الإصلاحات إلى إحداث تحول كبير في مثل وممارسات الخدمة العمومية التقليدية من خلال وضع استراتيجيات للنجاح، فتنفيذ الإصلاحات الإدارية و ربطها بالرقمنة ليس بالمهمة السهلة لإحداث تغييرات واسعة النطاق في الإدارة العامة الراسخة والمرتبطة بالتقاليد، لا سيما طبيعة الإدارة العامة الجزائرية و تحولها من شكلها المركزي إلى اللامركزية المجسدة في الإدارة المحلية، فقد تم الاعتراف بالإصلاح الإداري باعتباره أحد أبرز الأنشطة التي تقوم بها الحكومة الرامية إلى مواكبة الاتجاهات الحديثة للمجتمعات الديناميكية حول العالم، حيث اجتذبت المناقشة حول أدبيات الإصلاح اهتماماً كبيراً من قبل علماء الإدارة العامة، يتضمن أساليب مختلفة ويناقش سلسلة من تجارب حركة الإصلاح حول العالم ضمن مشاهد سياسية وأوضاع اقتصادية واضطرابات دولية متعددة، و عليه يمكن طرح الاشكالية التالية:

كيف تساهم الرقمنة في تعزيز الإصلاح الإداري و تحديث الإدارة المحلية في الجزائر ؟

الفرضية: و انطلاقاً من التساؤل المطروح اعتمدنا الفرضية التالية : يخلق الإصلاح الإداري و الرقمنة إطار تنظيمي للخدمات و تحسينها على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر.

- تعتبر الرقمنة استراتيجية إلكترونية فرضتها متطلبات الثورة المعرفية وحتمية الإصلاح الإداري للإدارة المحلية في الجزائر.

المنهج: من خلاله تتم معالجة القضايا التي أثارها البحث و اكتساب المعرفة بمكوناته الرئيسية، والاستفادة من الموارد والدورات مع التوصية بتطبيق مبادئ الانسجام و الترابط بينها؛ من خلال فهم مكونات مفاهيم الدراسة (الإصلاح الإداري، الإدارة المحلية، الرقمنة) بالاعتماد على المنهج الوصفي، أيضاً توصيف واقع الإصلاح الإداري في الجزائر على مستوى الهيئات المحلية ومدى ملائمة البيئة الإدارية للتحول للتسيير الإداري الحديث، واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة (الرقمنة).

الأهداف: اعتمدنا في الورقة البحثية على الأهداف الآتية:

- يهدف البحث لتسلط الضوء على تجربة الجزائر في مجال رقمنة الإدارة المحلية لتجسيد مظاهر الاصلاح الإداري.

- توضيح التباين و الاختلاف بين مفاهيم الدراسة و طبيعة العلاقة بينهما، في ظل التطور المعرفي و السباق التكنولوجي و مدى تطبيقها في الواقع لا سيما اختلاف التجارب بين الدول.

- ابراز مختلف العراقيل و التحديات التي تواجه كل من الرقمنة و الإصلاح الإداري في القطاع المحلي؛ لتحسين الخدمة العمومية و ترشيد التسيير على المستوى المحلي لمحاربة الفساد و البيروقراطية.

1- طبيعة العلاقة المفاهيمية بين مصطلحات الدراسة.

في غضون فترة قصيرة من الزمن ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر أساسي في الحضارة المعاصرة، ولا يزال التحول إلى مجتمع المعلومات يتطلب فهم هذه التكنولوجيات والتحكم في أفكارها ومهاراتها الأساسية، ونظرًا للطمس المستمر للحدود بين القطاعات المعنية والتطور السريع للتقنيات مع التقارب الرقمي، فإن تعريف هذه المصطلحات يختلف باختلاف وجهة نظر المصدر المستخدم أو توجهه الفكري للعلماء و الباحثين.

1.1- الرقمنة: إن التحول الرقمي يتعلق في الأغلب برقمنة الأنظمة والعمليات الحالية، ولكن الرقمنة ليست سوى جانب واحد من العملية؛ ولتعزيز الابتكار والنمو والميزة التنافسية يتعين على الشركات أن تغير جذريا الطريقة التي تعمل بها، وتوفر القيمة، وتستخدم التكنولوجيا الرقمية، ومن هنا يمكننا أن نرى بوضوح لماذا بدأت الحكومات في التركيز على هذه الفكرة بدلاً من سن القوانين والأنظمة التي لم تخدم سوى تفاقم البيروقراطية، ولهذا السبب تم إدخال هذا النظام الإداري في الإدارة العامة بما في ذلك الإدارة المحلية (شمسة، 2019، صفحة 06).

تم تعريف الرقمنة من طرف أكسفورد بأنها تحويل (الصور أو الصوت) إلى شكل رقمي يمكن معالجته بواسطة الحاسب، أما الأسماء التي استخدمها كمقابل لمصطلح الرقمنة تتمثل في: **Digitization**، وفي نفس السياق عرفها (taylor): **2007** هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من إلتقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة و من ثم تخزينها و نقلها و استرجاعها و نسخها و حتى تغييرها (يس، 2013، صفحة 16)، تعرف أيضا عملية تحويل البيانات التناظرية إلى

تنسيق رقمي مثل مسح مستند ورقي وتحويله إلى ملف رقمي أو إنتاج سجل رقمي لمعاملة ورقية بالرقمنة، ومن بين مزايا الرقمنة تعزيز الإنتاجية وخفض النفقات مع الحفاظ على دقة الوصول إلى البيانات، وبالإضافة إلى تسهيل التعاون والتواصل السلس، تعمل الرقمنة أيضاً على زيادة الكفاءة التشغيلية، وخفض معدلات الأخطاء، وتوفير الوقت والمال، وتعزيز تحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي.

و استخدم مصطلحي الرقمنة و التحول الرقمي مقابل المصطلح الإنجليزي (Digitization) و عرفت أنها عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي و ذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني (يس، 2013، صفحة 17)، وعلى النقيض من ذلك فإن عبارة "التحول الرقمي" أكثر شمولاً وتصف كيف يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في كل جانب من جوانب الشركة أو المنظمة، مما يغير بشكل أساسي كيفية عملها وتوفير القيمة للعملاء، وقد يتضمن هذا تطوير نماذج أعمال و سلع وخدمات رقمية جديدة تماماً بالإضافة إلى رقمنة الأنظمة والإجراءات القائمة بالفعل، و يمكن تغيير ثقافة الشركة وإجراءاتها من خلال التحول ولا يقتصر هذا على تطبيق التكنولوجيا الجديدة، بل يشمل أيضاً تغيير كيفية تعاون الأشخاص وعملهم وتواصلهم.

2.1- الإدارة المحلية: قد أدى الارتفاع الكمي لمسؤوليات وأنشطة الدولة المعاصرة إلى ظهور الإدارة المحلية كنظام في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، على الرغم من أن العديد من الدول والأنظمة السياسية كانت تستخدم هذا النوع من الحكم منذ آلاف السنين، ومع صدور قانون الإصلاح الإداري في عام 1832، أصبحت مصر أول دولة عربية تبني نظام الإدارة المحلية، بينما أصبحت إنجلترا أول دولة في أوروبا تبني ذلك، ولم يتم صياغة مصطلح "الإدارة المحلية" رسمياً حتى القرن التاسع عشر (باخريه، 2021)، كما تم تعريفها من قبل العديد من الباحثين و المنظمات على سبيل الحصر نجد تعريف الأمم المتحدة : يُنظر إليها باعتبارها نظاماً للإدارة العامة وأداة إدارية لمساعدة الحكومة الوطنية على أداء مهامها، وفي القيام بذلك فإنه يدعو إلى تفويض بعض السلطات والصلاحيات من الحكومة الوطنية إلى السلطات المحلية؛ حتى تتمكن من أداء واجباتها مع الالتزام بإطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين جميع مستويات المركزية و المحلية.

كما ينظر إليها ذات مفهوم واسع؛ أي أنها تعبير يطلق على الجهات التي تقدم خدمات معينة في مكان معين من إقليم الدولة، بغض النظر عن الطبيعة القانونية لتلك الجهات و مدى علاقتها مع السلطة المركزية، أما المفهوم الضيق : تنطبق فقط على الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة و لا يشمل هذا المفهوم فروع الوزارات و الدوائر المركزية بغض النظر عن هيكلها القانوني أو مستوى ارتباطها

بالحكومة الوطنية (العبوي، 2005، صفحة 17). إن تعريفات الإدارة المحلية التي قدمها العلماء في مجال الإدارة متضاربة ومختلفة عن بعضها البعض، مما يجعل من الصعب إعطاء تعريف دقيق لها، فبعض العلماء يعرفها بأنها مرادفة للحكومة المحلية، في حين يميزها آخرون عن كليهما، ويمضي قائلاً إن الإدارة المحلية لها اختصاصها الخاص ولا تمنحها الإدارة المركزية الاختصاص لأن التفويض يكون لفروع الإدارات المركزية المنتشرة في جميع أنحاء الأمة ويشار إليها بالمركزية الخفيفة، وهو نوع من التنظيم الإداري المركزي في حين أن الإدارة المحلية هي إدارة لامركزية (القبلان، 2017، صفحة 29).

فمن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نحدد جملة من الأهداف المنقسمة إلى: أهداف سياسية: تهدف الحكومات المحلية إلى تعزيز الديمقراطية والمشاركة، وتمكين الشعب من إدارة شؤونه واتخاذ القرارات، واختيار الممثلين من خلال الانتخابات (باخريه، 2021)، وتمثل الأهداف الإدارية في تعزيز الكفاءة الإدارية، والتخلص من البيروقراطية في دوائر الحكومة المركزية، وتعزيز التنافس بين مختلف المجموعات المحلية حتى تتمكن من التعلم من تجارب، أما الأهداف الاجتماعية: فهي تساهم في بناء الثقة لدى المواطنين وتلبية رغباتهم في المشاركة في إدارة الشأن العام مما ينعكس إيجاباً عليهم، كما تعمل على تعزيز الشعور بالهوية الوطنية لدى المواطنين من خلال ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية.

3.1- الإصلاح الإداري: لقد تم استخدام عبارة "الإصلاح الإداري" على نطاق واسع مع معنيين واسعين على الأقل في أحد الجوانب كأنه مرادفًا للتغيير الإداري، حيث يصف مجموعة متنوعة من المراجعات المهمة للممارسة والتنظيم الإداري التي تشارك فيها جميع الهيئات و الوحدات الإدارية من وقت لآخر لذا تم تعريفه بهذه الطريقة، وقد اعتمد جون مونتغمري (John Montgomery) هذا التعريف ووصفه على النحو التالي: الإصلاح الإداري هو عملية سياسية تهدف إلى تعديل العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع، أو داخل البيروقراطية نفسها، و تعرفه الأمم المتحدة بأنه استخدام القوة والتأثير لسن معايير إدارية جديدة بهدف تعديل وتعزيز الأهداف والهيكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية لدعم التنمية، و في مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية المنعقد في بريطانيا بجامعة ساسكي سنة (1971): هو محصلة جهود ذات إعداد الخاص، التي تهدف إلى تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على المستوى النظام ككل (الحلمي، يناير 2013، صفحة 336) بمعنى أنها تعتمد على تكوين القوانين والهيكل والموارد والقواعد الإدارية والمعايير المؤسسية التي تبرمج الخدمات واللوائح التنظيمية وتحكمه.

و تم تعريفه من قبل (James Iain Gow): الإصلاح الإداري هو تغيير واع وانعكاس يتم إدخاله في منظمة أو نظام عام لتحسين هيكله أو عمله أو جودة موظفيه (Gow). كل جزء من التعريف يحتفظ بأهمية خاصة في القطاع العام، لأن أبعاد التحسين هي أكثر تعقيداً تجتمع في القطاعات غير التقليدية؛ إذا كانت جميع المنظمات ترغب في تحسين الإهتمام بأهدافها، أو كفاءتها، أو زيادة تكلفة عملياتها وإنتاجيتها، فإن خلايا القطاع العام ستكتسب أيضاً أبعاداً سياسية للحياة الإدارية، ومع ذلك قد تظهر إصلاحات الإدارات العامة، على أساس الأبعاد الاقتصادية، والأهداف المتعلقة بتحسين الحياة العامة، مثل القضاء على المحسوبية، والفساد والمحسوبية، وتمثيل الموظفين، ومشاركة الموظفين المواطنين والمجموعات، والشفافية، لقد شكلت العديد من الأطر والأليات الأساس للإصلاح الإداري (بلهادي، 2021، 2020، صفحة 23) نذكر منها:

أ. تحقيق الكفاءة الإدارية يجب الاهتمام بالعوامل البنوية والتنظيمية.

ب. خفض التكاليف، تنفيذ الإصلاح من خلال إنشاء هيئات الرقابة والتفتيش.

ج. الصراحة والوضوح في جهود الجهات الإدارية لتحقيق العدالة.

د. زيادة الحرية الإدارية بهدف رفع مستوى الأداء.

2- مسار واتجاه الإصلاحات الإدارية و استراتيجية الجزائر الإلكترونية لتحديث الإدارة المحلية.

استناداً إلى الحلول التي تقدمها الهيئات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والأمم المتحدة وأمانة الكومنولث وغيرها، للعلل التي تعاني منها أنظمة الخدمة المدنية في جميع أنحاء العالم، تم اعتماد عدد من الأساليب لتحقيق تحسينات في الكفاءة والفعالية والأداء في القطاع العام: ميثاق المواطن، وإعادة الهندسة، وإعادة اختراع الحكومة، والإدارة العامة الجديدة، والخصخصة، والإصلاحات المالية، وإرساء الديمقراطية، واللامركزية، فالجزائر كغيرها من الدول انتهجت العدد من الإصلاحات الإدارية تماشياً مع التطورات الداخلية والخارجية المتمثلة في منطق تنظيم الإدارة العامة في الدول المعاصرة الذي يستند على أساسين متعارضين:

أولاً: تحفظ وحدة الدولة وتماسكها من خلال منح الإدارة المركزية سلطة حصرية في بث الأمور الإدارية

الوطنية التي تؤثر على جميع سكان الدولة، ثانياً: تقتضي إشراك وحدات إدارية ذات هوية قانونية منفصلة عن الدولة في ممارسة الوظيفة الإدارية داخل حدودها كمثل أو في سياق عمليات معينة (البحيري و عبد الواحد نحيلي، 2021، صفحة 01).

1.2- واقع الإدارة المحلية في الجزائر ونهج الإصلاح الإداري

في أعقاب الاستقلال كانت الأولوية هي بناء الدولة وتأكيد سيادتها، لذلك كانت الإصلاحات العاجلة التي تم إجراؤها هي الترشيد الجزائري للجهاز الإداري الموروث وتكييفه مع السياسة الاشتراكية، ميزت السبعينيات بالتصنيع الذي تركز على المؤسسات العامة، وقد أرسى التخطيط المركزي سلطة القرار الإداري على تخصيص الموارد وزيادة البيروقراطية في الإدارة، كانت الثمانينيات مع أزمة الديون وانحيار سوق النفط موضع شك فيما يتعلق بقدرة الدولة على إدارة الاقتصاد والمجتمع وحدهما، كان من المفترض أن يؤدي تدهور وارتفاع قيم السوق إلى إغراق الإدارة في أزمة هوية عميقة، مما أدى إلى أول انتقال للاقتصاد تم وضع ملاحظة فشل الإدارة العامة من قبل صندوق النقد الدولي في خضم التسعينيات مع نظام تقييم الأداء، ولوحظت المركزية المفرطة في عملية صنع القرار والتكلفة العالية لإدارة الإدارة، وعدم كفاءة عملية وضع السياسات العامة ورصدها وتقييمها، هذا ما أدى بالجزائر التوجه نحو الإدارة المحلية بإعتبارها أحد الأساليب التنظيم الإداري لتحقيق التوازن بين أسلوب المركزية الإدارية وحرية الهيئات المحلية و هذا ما يدفع بعجلة الإصلاحات (الحمداني، 2014، صفحة 17).

❖ **تبني اللامركزية في الإدارات المحلية كخطوة للإصلاح الإداري:** منذ استقلالها طبقت الجزائر اللامركزية الإدارية في هيكلها الإداري سعيا منها إلى تعزيز التنمية من خلال توزيع المسؤوليات الإدارية بين مركز الدولة، ومستوياتها الإقليمية والمحلية والتي تتألف من البلديات والولايات، كما وضعت الجزائر مبادئ توجيهية تحدد صلاحيات جميع الهيئات، بما في ذلك المنتخبون أو الذين يشغلون جميع مستويات التعيينات الإدارية، كما ركزت الدولة على توفير التمويل المركزي لغالبية مشاريع التنمية في مختلف أنحاء البلاد (AZIZI, 2022, p. 68)، وتواصل العمل على تحقيق التنمية التي تلي تطلعات المجتمعات المحلية، التي زادت مطالبها خاصة نتيجة لتحسن الوضع المالي للدولة في المراحل السابقة، وبدءًا من 2014 كان هناك انخفاض في أسعار الوقود ولذلك كان إصلاح اقتصاد البلاد ضروريا بقوة، ولكن دون توقف رؤية واضحة أو تصور لمستقبلها، والدليل على ذلك أنه بعد مرور أكثر من عشرين عاما ما زلنا نلاحظ في جميع المجالات تقريبا، شكلا هجينا من الإدارة بين الاشتراكية الموروثة والرأسمالية المفروضة، لأن المحافظة والتوجه متجذران للغاية ومن الصعب استبدالها بتدابير أكثر تماسكا تتعلق بالإدارة الحديثة، ولجأت الهيئات المركزية المسؤولة عن تسيير شؤون الدولة إلى وسائل جديدة لتوليد الثروة محليا، وحثت الهيئات المحلية على العمل على استغلال كافة

الإمكانات الاقتصادية المحلية في المناطق التي تراجعت فيها أسعار المحروقات، حيث يشكل المحروقات المصدر الوحيد تقريباً للدخل في الجزائر، ويتمثل تطور الإدارة المحلية من حيث الرقابة المالية والإدارية في:

- على مستوى الولاية : كمؤسسة وكمنظمة اجتماعية، تقوم بشكل أساسي على العديد من العلاقات الاجتماعية والإدارية بين الأدوار المختلفة والوظائف الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى (عولمي، 2006، صفحة 261)، أو عكس أعلى قوة إلى أدنى عنصر في المنظمة، وهذا الترتيب هو على النحو التالي:

الوالي: أعلى سلطة تنفيذية في الولاية، ويوحد في عملها المجلس الشعبي للولاية والهيئة التنفيذية ممثلة في الموظف تعميمها على جميع إدارات ومصالح الولاية كمؤسسة في الإدارة المحلية، المجلس الشعبي لولايته : يعمل على المساهمة في بناء السياسة إدارة الولاية، وتراقب وتشرف على عملها، وهو أمر أساسي الإرادة الشعبية المنتخبة من قبل المواطنين المحليين، الهيئة التنفيذية: وهم موظفو الولاية، وهم المسؤولون عن تطبيقها القوانين واللوائح، وقرارات الوالي، ويكونون مسؤولين أيضاً عن البقاء على قيد الحياة الطريق الصحيح للتنظيم (salima و Tagraret yazid، 2018، صفحة 407).

- على مستوى البلدية : هي مؤسسة من مؤسسات الإدارة المحلية يقوم عليها النظام الاجتماعي فيها فيتم بناؤها معاً، فهي تمثل سياسة الدولة والولاية وتعكس برامجهما، كما أنها الوسيط المباشر بينهم وبين المواطن على المستوى الإقليمي، ومن جهة أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي (salima و Tagraret yazid، 2018، صفحة 407)، يتم تعريفها من خلال كونها الجماعة الإقليمية الأساسية للدولة، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي تنشأ بموجب القانون، وهي تنظيم إداري واجتماعي له تدرج هرمي ويستجيب لبعدين على النحو التالي: أنه يعبر عن سلطة الدولة وامتدادها من خلال إدارة المصالح العامة.

-أما مجموعة منظمة لتوجيه المصالح والأنشطة المحلية، ومن حيث أن البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية التي تمنحها الحق في التصرف فيها

❖ **الإصلاح الإداري في ظل التشريعات القانونية للإدارة المحلية:** خلال الحقبة الاستعمارية أنشأت الجزائر بنية لامركزية، وعند استقلالها أعلنت نفسها مستقلة قانونياً عن النصوص الفرنسية بسبب الفراغ القانوني، ثم طبقت فرنسا تقليصاً في الإدارات المحلية والذي بدأ بالمرسومين 24/67 للبلديات و38/69 للولايات (عوفي و الصالح ساكري، 2009، صفحة 243) بمثابة بداية الانكماش اللاحق لفرنسا في

الإدارات المحلية، أجبرت هذه المراسيم الفاشلة الجزائر على البحث عن إصلاح يتماشى مع التغيرات في البيئة والمجتمع، فأصبح هذا التحول ممكنًا بفضل تحول الجزائر إلى التعددية السياسية، على الرغم من وجود العديد من التشريعات البلدية والإقليمية الشاملة في عام 1990 إلا أنه لا تزال هناك مشكلات في التنفيذ، بعد ميثاق المصالحة الوطنية والمصالحة المدنية تم تأجيل آثار هذه القوانين، ومع ذلك فقد أجبرت على إعادة تقييم شاملة لقانون الولاية 09/90 وقانون البلدية 08/90، وكانت هذه التوجيهات غير فعالة، مما دفع الجزائر إلى البحث عن إصلاح يتماشى مع التقدم الاجتماعي والبيئي، وقد ساعد على هذا التغيير تحول الجزائر إلى التعددية السياسية، التي سمحت بالتعبير عن وجهات نظر مختلفة بغض النظر عن الانتماء السياسي، وقد أصر المشرع الجزائري على هذه التعديلات ونتيجة لذلك تم إقرار القانون 10/11 والقانون 07/12، وهما تعديلان قانونيان متتاليان في عامي 2011 و2012، و هو ما قدمه ببيتز (1994) تصنيفًا نظريًا للإصلاح الإداري محددًا نقطة البداية المبكرة للإصلاح الإداري الذي يتكون من نموذج هادف (من أعلى إلى أسفل)، وبيئي (من أسفل إلى أعلى)، ونموذج مؤسسي إن تحديد النموذج كما هو معروض في الجدول التالي مفيد لفهم دافع الإصلاح الإداري الذي تقوم به الجزائر (Danar، Bevaola Kusumasar، و M.R. Khairul Muluk، 2020، صفحة 37).

الشكل رقم (01): آليات الإصلاح الإداري

تصنيف	عوامل التشكيل
هادف (من أعلى إلى أسفل)	- الإرادة السياسية لبعض الجهات الفاعلة أو النخب أو الأفراد الأقوياء - الحاجة إلى النخبة السياسية - سبب سياسي - إداري
البيئية (من الأسفل إلى الأعلى)	- الظروف البيئية بما في ذلك الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية

– رد الفعل الإداري تجاه التغيير والاتجاهات الحالية

الحاجة إلى تعديل القيمة الجماعية والثقافة والبنية

المصدر: (Danar، Bevaola Kusumasar، ، و M.R. Khairul Muluk، 2020، صفحة 37)

حدثت معظم الإصلاحات الإدارية من خلال مبادرات داخلية أدت إلى إصلاحات من أعلى إلى أسفل أو من خلال ضغط قوي من الخارج أدى إلى إطلاقها الحركة من الأسفل إلى الأعلى، وسواء حدث ذلك بألية من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، فإن كلا العاملين سيحملان بالتأكيد روح التغيير والتكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية وفي ظل هذا الظرف فإن ضرورة استكمال سيناريو الإصلاح أمر مهم، لقد نجحت معظم حالات الإصلاح الإداري في تغيير طبيعة التسيير العمومي في الجزائر و خاصة على مستوى الإدارات المحلية، لكن لم تتمكن جميعها من الانتقال إلى المستوى الأهداف المنشودة، يمكن أن تؤدي جهود الإصلاح بسهولة إلى فشل الإصلاح، فكانت حركة الإصلاح متعبة للغاية و تنفيذ النظام اللامركزي بحيث لم تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة على أرض الواقع مع مقاومة شديدة من الوضع الراهن مما أدى إلى حركة غير مرغوب فيها في اتجاه متحيز فهو يولد حالة تسمى "إرهاق الإصلاح" هذا لا يحتسب فقط على الجزائر، ويمكن توضيح بعض تجارب التعب من الإصلاح كأمثلة بارزة كما هو الحال في أستراليا وهولندا وبعض دول أمريكا اللاتينية، على الرغم من أن الحكومة قالت في بعض الأحيان إن إرهاق الإصلاح أفضل قليلاً من فشل الإصلاح، ما استدعى جميع الدول بما فيها الجزائر إلى التحول الرقمي تماشياً مع التطور التكنولوجي و المعلوماتي الذي أصبح نقطة فارقة في المعاملات الإدارية في الإدارة المحلية.

2.2- مسار واتجاه الإصلاحات الإدارية و استراتيجية الجزائر الإلكترونية

عرضت الإصلاحات ممارسات إدارية ودعت إلى حكومة أصغر حجماً وأقل تدخلاً بدلاً من حكومة أكبر وأكثر تدخلاً، وتقتصر الإصلاحات تغيير الإدارة العامة وتحويل التركيز من المدخلات إلى المخرجات والنتائج، وقد أدى التركيز على تحقيق نتائج فعالة إلى التحرك نحو نقل السلطات واللامركزية والتعاقد الخارجي، تهدف الإصلاحات إلى تغيير "ثقافة" الإدارة العامة إلى إدارة عامة جديدة، وقد ترسخت هذه الثقافة في البلدان المتقدمة وتنتشر في البلدان النامية، ووضع المانحون الدوليون بعض الشروط المسبقة للإصلاحات، ومع ذلك يبدو التغيير في جوهره أكثر هيكلية منه وظيفياً.

في الواقع تجنبنا الجزائر كل من إجهاد الإصلاح وفشله إذا حافظت الحكومة على الإصلاح الإداري على مستوى الجماعات المحلية بسيناريو إصلاح جيد يتكيف مع الاتجاه ويدفع بمسار واضح، ووفقاً

للمستجدات التغير التكنولوجي لجأت الجزائر لاستراتيجية إلكترونية بغية تحديث القطاع المحلي و التسيير الإداري من خلال التحول الرقمي بالأخص الرقمنة.

- الرقمنة في ظل مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: وفي إطار الوعي بهذه القضايا والتطورات، أعدت الحكومة الجزائرية برنامجا متعدد الجوانب أطلق عليه "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013" بهدف تسهيل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، ويتكون البرنامج من عدد من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العامة، وتعزيز الاقتصاد الوطني وأداء الشركات، وتبسيط العمليات الإدارية من خلال لامركزية إعداد الوثائق، وتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والإدارات العامة، وتبسيط إعداد الوثائق وتقدر نسبة إنجاز هذا المشروع حاليا بـ 28%، وعلاوة على ذلك اسم المشروع تم تعديلها لتصبح الجزائر الإلكترونية (Fatiha، جوان 2017، صفحة 52)، لأنه أصبح من المستحيل تحديد موعد نهائي لها تحقيق مثل هذا الهدف، 90٪ من الإجراءات المخطط لها تتعلق بتحديث الإدارة العامة والتي نوجزها فيما يلي:

أ. إنشاء شبكات واسعة النطاق (WANS) و هي أدوات لإرسال البيانات عبر الحدود الجغرافية بما في ذلك الدول.

ب. إنشاء شبكات محلية لنقل البيانات داخل منطقة جغرافية محدودة مثل: مقر الوزارة، وشراء أجهزة الكمبيوتر وأنظمة الصوت، فضلا عن تحديث معدات تكنولوجيا المعلومات.

ج. تنفيذ نظام المعلومات الجغرافية (GIS) تستطيع الشركة عرض البيانات في الفضاء الجغرافي بفضل S.I.G.

لتقييم هذه البيانات حسب البلدية والمنطقة والدولة فهي مطلوبة.

د. شراء برامج تعتمد ميزاتها على المسؤوليات الإدارية المختلفة.

جعلت رقمنة الملفات المعلومات متاحة على الفور من مسافة بعيدة ووثائق مجردة من أي نوع، فتنفيذ قواعد البيانات ونظم المعلومات والعنصر الرئيسي في الإدارة الإلكترونية هو نظام المعلومات، يجمعون بين جميع الأدوات اللازمة لجمع وتنظيم وتخزين ومعالجة ونقل ومشاركة المعلومات من أي نوع؛ بما في ذلك النص والصوت والفيديو والبيانات المشفرة والمزيد، وتشمل التطبيقات وتخطيط موارد المؤسسات نظم المعلومات بوجه عام، ولتيسير المعالجة تتيح الأساسيات والبيانات تخزين واسترجاع كميات هائلة من المعلومات، تقاطع المعلومات بحيث تكون متاحة للإدارات الأخرى.

- تنفيذ أنظمة إدارة الميزانية والموارد البشرية و إنشاء شبكة إدارية آمنة وقابلة للتشغيل المتبادل مما يسمح بالإدارة الإجراءات الإلكترونية بين إدارات الدولة المختلفة ومستوياتها المختلفة من الحكومة،
- وضع المخطط الرئيسي للإدارة الإلكترونية والذي من شأنه تسهيل العمل و تنفيذ الإجراءات الإدارية إلكترونياً وخاصة التوقيع الأعمال الإلكترونية للإدارات العامة، مع إطلاق خدمات إلكترونية تستهدف المواطنين أو الموظفين أو المؤسسات، ومن الواضح أن الإدارة الإلكترونية تشكل أداة قوية لإصلاح الدولة وإداراتها، ولكن أيضاً لإصلاح الخدمات العامة الكبيرة والسلطات المحلية. ويقدم العديد من المزايا للإدارات والمستخدمين على حد سواء (Fatiha، جوان 2017، صفحة 52).
- تحسين نوعية حياة المواطنين؛ تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة العامة من خلال خفض التكاليف وتحسين تقديم الخدمات.
- توفير إطار التعاون بين الإدارات (تنسيق الإجراءات الإلكترونية للإدارات المختلفة).
- بناء الثقة بين الإدارة والمواطنين و تشجيع تبادل المعلومات وتعزيز المعرفة و وعي.
- **ترشيد وتحديث الإدارة و التسيير العمومي:** ومن أجل تسريع رقمنة القطاعات والقضاء نهائياً على المعاملات الورقية، اتخذت الحكومة خطوات لتنفيذ مشروع التحول الرقمي، وبرزت الرقمنة كقضية ملحة في أجندات أغلب الاجتماعات والمجالس الرسمية على أعلى مستوى، وذلك لأن كافة الوزراء تلقوا تعليمات بخصوص هذا الملف الذي يكتسب أهمية قصوى، خاصة في ظل تأخر إدخال تقنيات الرقمنة على المستوى الإداري، وبما أن 20 مليون جزائري يمتلكون حالياً بطاقة بيومترية تحتوي على كافة بياناتهم الشخصية، وقد تم إنشاؤها بالتعاون مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، فيمكننا القول إن الجزائر أحرزت تقدماً كبيراً في رقمنة وزاراتها وقطاعاتها الإدارية (حمزة، 2023)، وهذه تطورات حاسمة يمكن أن تشكل أساساً للتقدم المستقبلي، إلى جانب رقمنة كافة الخدمات التي تقدمها إدارات الأحوال المدنية، عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتعمير أيضاً على تحسين جودة وتحديث الخدمة العامة، بما في ذلك (وكالة الأنباء الجزائرية):-
- إنتاج النسخة البيومترية والإلكترونية لبطاقة الهوية الوطنية وجواز السفر، مع إصدار شهادة ميلاد (شهادة ميلاد رقم 12، رقم 13، S رقم 12)، تتم رقمنة مستندات البطاقة الرمادية من خلال خادِم يضم قواعد البيانات، والذي يرتبط بأجهزة الكمبيوتر في كل إدارة وكذلك الجهات الأمنية، التي يستخدمها لأغراض المراقبة والتحقق (سامية، 2015، صفحة 214).

-إنشاء نظام لتبادل المعلومات والبيانات أثناء الانتخابات بين الولايات والبلديات، بهدف توفير قدر كبير من الوقت والجهد عندما يتم جمع النتائج مركزيا في الجزائر العاصمة.

-إنشاء خادام بريد إلكتروني مخصص يقدم هذه الخدمة للدوائر؛ يتم توجيه رسائل البريد الإلكتروني الموجهة إلى هذا الخادام مباشرة إلى مكتب الوالي أو أي هيئة إدارية أخرى مناسبة، ففي بعض مؤسسات القطاع العام، سيعزز تقديم الخدمات عبر الإنترنت شفافية البرنامج ويمنح الجمهور إمكانية الوصول إلى البيانات والمؤشرات الرقمية (سامية، 2015، صفحة 212).

- محاربة البيروقراطية و مواكبة التطور التكنولوجي :وهذا يبرز أهمية التحول الرقمي كإستراتيجية وطنية خاصة في القطاعات الحساسة، بل وإعطائه الأولوية في المرحلة الحالية من الإنعاش الاقتصادي في الجزائر وهو ما يستوجب مواكبة الثورة في الذكاء الإصطناعي والتقنيات الحديثة؛ التي أصبحت تعتبر مؤشرات على تطور الأمة والمجتمع بفضل الخدمات التي تقدمها والتي ساهمت في تنشيط النشاط الاقتصادي وتقريب الحكومة من الشعب، أكد رئيس الجمهورية في أحد مؤتمراته الصحفية الدورية أن كل الوسائل المتاحة ستستخدم لمحاربة البيروقراطية بما في ذلك الرقمنة التي سيتم فرضها إما بالقوة أو بالإرادة، وأضاف أن غياب الرقمنة التي فتحت ورشات لها في الجزائر منذ 1990 ولم يتم تطبيقها حتى اليوم (ضرباني، 2023)، يجعل من الصعب تطبيق ضريبة الثروة بسبب عدم وجود بيانات كافية عن أصحاب العقارات وممتلكاتهم، ورأى الرئيس أن الرقمنة التي تنادي بها الدولة منذ ثلاث سنوات ستسرع من حل القضايا الإدارية وتزيل حالة عدم اليقين وتوقف تكرار الأخطاء المذكورة في قانون المالية لسنة 2011.

3. التنسيق بين الجماعات المحلية لإنجاح الإصلاح الإداري وتفعيل الرقمنة في الإدارة المحلية:

1.3- التحول الرقمي وتعزيز الحوكمة :

تماشيا مع التزام رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون رقم 25، يهدف مشروع التحول الرقمي إلى تعزيز الحوكمة العامة من خلال رقمنة الخدمات العامة وتعزيز النظام البيئي لدعم الاقتصاد والمواطنة الرقمية، كل ذلك مع تنفيذ جهد شامل وتعاوني ومتناسك (ضرباني، 2023)، لا شك أن إلغاء المعاملات الورقية وحتى اللوجستية وفي مقدمتها تنقل المسؤولين والموظفين بين المديريات والدوائر الحكومية لتقديم الملفات واسترجاع الوثائق في إطار التنسيق بينها واستبدالها بالمعاملات الرقمية عن بعد، سيوفر قدراً كبيراً من الوقت والجهد

(ضرباني، 2023)، ومن ناحية أخرى سيمنع أيضاً إنفاق المليارات على الورق الذي زادت تكلفته بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فضلاً عن إنفاق الإدارات على الموظفين المكلفين بمهام خارج الولايات التي يعملون فيها، وهي مكاسب مالية تحدث بشكل طبيعي عندما يخضع قطاع معين للتحويل الرقمي، وهو ما سيعود بالنفع على الميزانيات العمومية.

2.3- تعزيز الإصلاح الإداري وتفعيل أداء الإدارة المحلية :

لكي تكون الإدارة المحلية إدارة فعالة تخدم المواطن والمجتمع والدولة على حد سواء، فلا بد من تعزيز الإصلاح الإداري بأسس تتراوح بين الجوانب الفنية والإدارية والقانونية والإنسانية والسياسية، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية و خاصة الرقمنة عبر الإنترنت التي تشهد انتشاراً واسعاً، حيث تشير التقارير إلى أن عدد اشتراكات الهاتف المحمول في الجزائر بلغ 112 اشتراكاً لكل 100 نسمة في عام 2023، مقارنة بـ 108 اشتراكات في العام السابق، وقد شهد استخدام الهاتف المحمول في الجزائر طفرة كبيرة بعد فترة وجيزة من الألفية الجديدة وتجاوز اشتراكاً واحداً لكل نسمة في عام 2013 (Taylor, 2022)، حيث تحتل الجزائر في مجال خدمات الإنترنت الأمانة الرتبة 32 في الترتيب العام للدول بقيمة قدرها 4,707,509م/ن/م/ن/م/ن حسب احصائيات البنك الدولي لسنة 2022 (wordbank, 2022)، فيما تحتل كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية الراتب الأولى بقيمة 589,684,400م/ن و 127,123,000م/ن/م/ن/م/ن/م/ن/م/ن وهذا ما يمثل فرق شاسع بين الدول في تأمينات الإنترنت و استخدامها من مخاطر البيئة الرقمية، و لتحقيق الإصلاح الإداري المنشود للإدارة المحلية و تحسين الخدمات عن طريق الرقمنة لابد من اعتماد العديد من الأطر و الآليات التي تقدم ميزات وخصائص فريدة خاصة بها تتمثل في:

- تأطير و تكوين المورد البشري: ولضمان الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات في البيئة الإدارية، يلزم توفر قوة عاملة مؤهلة ذات خلفية معرفية وتدريبية في مبادئ التقدم التقني.
- التشجيع الحكومي للهيئات المحلية لإنجاح الرقمنة: وعلى وجه الخصوص، من خلال اعتماد قناة واحدة لخدمة العملاء لتحسين الكفاءة والفعالية الإدارية إلكترونياً، وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية استناداً إلى التقنيات المتطورة، وإعلام الجمهور بجدوى سياسات التحول الإلكتروني تنفيذاً لمشروع الإدارة بلا ورق وبدون طوابير، يمكن للدولة أن تظهر الإرادة السياسية لدعم استراتيجيات رقمنة الهياكل الإدارية وإدخال التغييرات اللازمة على أساليب العمل الإداري (سامية، 2015، صفحة 212).

- وضع الخطط والاستراتيجيات الأساسية: وتشمل هذه الخطط والاستراتيجيات في إطارها الواسع إدارة أو هيئة وطنية مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والمراقبة، ووضع الخطط التي تمثل رقمنة الإدارة والتنظيم على وجه التحديد، ويشمل ذلك الاستعانة بمنظمات البحث والاستشارات لدراسة وتحديد المعايير العامة للمشروع، والعمل على التوافق والتكامل المعلوماتي بين هيئات متعددة، وهذا يعني أن الحكومة المركزية يجب أن تقدم الدعم المالي والاستراتيجي لتمكين التنفيذ السلس والسهل للتحويل الإلكتروني الضروري.

- الحفاظ على سرية المعلومات و الأمن الإلكتروني: وضع إطار عمل قادر على حماية الإدارة الإلكترونية من التهديدات الإلكترونية، وبما أن عملية التحويل الرقمي تتطلب في البداية تنفيذ إجراءات نقل وحفظ ومعالجة كافة المعلومات والوثائق إلكترونياً لتنفيذ متطلبات الإدارة، فإن القضايا المتعلقة بالأمن الإلكتروني والسرية وحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحفظ الأرشيفات الإلكترونية تعد من بين أهم التحديات المرتبطة بالعمل الإلكتروني.

4. خاتمة:

لقد أصبح من الحقائق الشائعة أن العالم قد مر مؤخراً بالعديد من العصور التحويلية للعلوم الاجتماعية، إن صعود قوة الطبقة المثقفة يعني ثورة دائمة في التحديث مع الروح الديناميكية للمجتمع و لاسيما في مجال الإدارة العامة؛ وهذا السيناريو يتطلب من الحكومات تعديل آلياتها من أجل استيعاب التطورات الأخيرة، وتماشيا مع العدد المتزايد من المطالب من مجتمع ديناميكي للحصول على خدمات إدارية فعالة، تم اختيار الإصلاح الإداري كخيار أساسي لتحسين الأجهزة الإدارية، ومع ذلك في سياق أوسع هناك دائما أسئلة متكررة حول مواءمة تنفيذ الإصلاح الإداري في الجزائر كخيار استراتيجي، و تبني الرقمنة لتحسين الخدمات و المعاملات الإدارية على مستوى الإدارة المحلية للتعامل مع المشكلات المعقدة.

إن تكثيف الجهود من قبل الجهات الحكومية لتفعيل هذه الاستراتيجية و مواكبة التطورات التكنولوجية؛ أصبحت حتمية للتنقل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة في ظل خصوصية البيئة الإدارية في الجزائر جاء نتيجة لتفشي مظاهر الفساد و تدني مستوى الخدمات ما أثر سلبا على القطاع الاقتصادي و الاجتماعي، و البقاء في ظل المركزية الإدارية ليكون مشروع الجزائر الإلكترونية نقطة تحول في التسيير الإداري و اللبنة الأولى في التحديث ليتطور إلى التوجه نحو الرقمنة لترشيد التسيير العمومي و محاربة الفساد في الإدارات المحلية و تعزيز لامركزية التسيير لتحقيق التنمية المحلية، رغم التحديات التي يواجهها مشروع

الرقمنة الذي يتطلب تكوين المورد البشري واختيار المهارات و الكفاءات للتعامل مع التقنيات الالكترونية و المخاطر التي تهدد أمن المعلومات، مع الدعم الحكومي من خلال خلق بنية تحتية حديثة وفق أسس استراتيجية ملائمة مدروسة تضمن الاستمرارية و سرعة التنفيذ.

كما نتجت عن الدراسة جملة من الاقتراحات تمثلت في :

- توفير البنية التحتية و الأجهزة الإلكترونية اللازمة لما تشهد بعض الإدارات من تجاوزات؛ خاصة في البلديات مما يعرقل مسار الإصلاح المسطر من قبل الحكومة .
- برمجة دورات تدريبية للمصالح الخاصة بالرقمنة على مستوى جميع الهيئات لضمان سرعة التنفيذ في المعاملات الإدارية ما يوفر مستوى خداماتي يتوافق و تطلعات المواطنين و المؤسسات.
- التنسيق بين الهيئات المحلية الثلاث و المؤسسات الاقتصادية لرقمنة المعاملات الاقتصادية للتحويل للاقتصاد الرقمي و تحقيق التنمية المحلية.

قائمة المراجع:

• الكتب :

- أمال بن شمسة ، الأداء البشري في الإدارة المحلية. (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2019) .
- حسين مصطفى البحيري، و سعيد عبد الواحد نحيلي ، الإدارة المحلية (دون بلد نشر: دون دار نشر. 2021) .
- زيد منير العبوي، مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية و التطبيق، (عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005).
- سامي حسن نجم الحمداني، الإدارة المحلية و تطبيقها و الرقابة عليها، (مصر: المركز القومي للإصدارات، 2014) .
- غازي سلطان فلاح القبلان ، تنمية المجتمع المحلي و العوامل المؤثرة على على دور الحكام الإداريين، (عمان: دار الخليج للنشر و التوزيع، 2017).
- نجلاء أحمد يس ، الرقمنة و تقنياتها في المكتبة العربية، (مصر: دار العربي للنشر و التوزيع، 2013).

• المقالات :

- بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 03 ، العدد 04، 2006 .

- سحر عبد الله الحملي، الإصلاح الإداري : مفهومه و اليات تطبيقه: (دراسة مقارنة)، المجلة العملية لقطاع كليات التجارة، 2013 .
- مصطفى عوفي و الصالح ساكري، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر المفهوم و النشأة، مجلة الأحياء، المجلد 11، العدد 1، 2009 .
- يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية ، مجلة معارف ، المجلد 10، العدد 18، 2015.
- Athmane AZIZI., *Administrative Decentralisation and the Economic :Take-Off Stakes Towards a New Algeria .International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities* ،Volume 7, Issue 8, 2022.
- Benzaama salima ،Tagraret yazid, *Développement de l'administration locale en Algérie* , (العدد الاقتصادي) مجلة الحقوق و العلوم السياسية ، Issue 1, N36, 01-10-2018.
- FORTAS Fatiha. (2017). *La E-administration un levier indispensable pour la Pour La Modernisation De L'administration Publique En Algérie*, مجلة الابحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2 ، العدد 16 ، جوان 2017.
- Oscar Radian Danar ،Bevaola Kusumasari ، و M.R. Khairul Muluk ,*FROM PHENOMENA TO IMPLEMENTATION: LESSONS AND CHALLENGES OF ADMINISTRATIVE REFORMS IN INDONESIA*, Public Administration Issues, Special Issue II, 2020.

● الأطروحات :

- سعيدة بلهادي، إصلاح الإدارة المحلية و دوره في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية. كلية الحقوق و العلوم السياسية: جامعة باتنة 1، الجزائر، 2021-2022.

● مواقع الأنترنت :

- أماني خليل باخريه، (2021-03-30)، الإدارة المحلية، (تاريخ التصفح 2024-08-27) .
<https://political-encyclopedia.org/dictionary>
- حيدرة حمزة، (2023-08-15)، الرقمنة في الجزائر: بين الواقع و تحديات العولمة، (تاريخ التصفح 2024-08-24) .
<https://almostathmir.dz>
- خالد ضرباني، (2023-06-17)، لا استراتيجية دقيقة من دون نظام رقمي، (تاريخ التصفح 2024-08-28)
<https://tinyurl.com/43fuewm4>

- وكالة الأنباء الجزائرية، (2023-12-26)، 2023: سنة تسريع وتيرة مسار الرقمنة في كل القطاعات، (تاريخ التصفح 23-07-2024)،

<https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/154186-2023>

James Iain Gow, (2024) *LE DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. - RÉFORME ADMINISTRATIVE*, <https://dictionnaire.enap.ca/fr/accueil.aspx?sortcode=1> (consulté le : 30-08-2024)

Petroc Taylor .(2022) .*International Telecommunication Union ITU, Number of mobile cellular subscriptions per 100 inhabitants in Algeria from 1995 to 2023*, <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2022/11/24/ff22-subscriptions/> (consulté le : 02-09-2024)

Word Bank .(2022) .*DataBankMicrodataData Catalog . Secure Internet servers - Algeria:* <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.SECR.>(consulté le : 02-09-2024)