الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

مذكّرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان :

الهندسة الإدارية كمدخل جديد لإصلاح الإدارة المحليّة في الجزائر 2011 - 2023

من إعداد الطالبين :
سعيداني خليل
مشان حمزة

إشراف الأستاذ:
د/ حريزي زكرياء

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د محمد بلعسل	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
د. زكرياء حريزي	أستاذ محاضر	مشرفاً و مقرراً
أ.د فريد ابرادشة	أستاذ التعليم العالي	ممتحناً

السنة الجامعية 2023 - 2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

مذكّرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان :

الهندسة الإدارية كمدخل جديد لإصلاح الإدارة المحليّة في الجزائر 2011 – 2023

من إعداد الطالبين :
سعيداني خليل
مشان حمزة

إشراف الأستاذ:
د/ حريزي زكرياء

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د محمد بلعسل	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
د. زكرياء حريزي	أستاذ محاضر	مشرفاً و مقرراً
أ.د فريد ابرادشة	أستاذ التعليم العالي	ممتحناً

السنة الجامعية 2023 – 2024

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 .....

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): خليل نعيمة الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب ماستر

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 101557547 والصادرة بتاريخ 2016/10/28

المسجل(ة) بكلية / معهد: الحقوق والعلوم السياسة قسم العلوم السياسة والعلاقات الدولية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الهندسة الإجرائية كمدخل جديد لإصلاح الأداء الحكومي في الجزائر 2011-2023

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: .....

شوهد لأجل تصديق الإمضاء

السيد: نعيمة خليل

بت و أو رقم: 101557547

الصادرة بتاريخ: 2016/10/28

من طرف:

في ناصر في:

2024 ماي 23

نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

و بتفويض منه

صوف رئيسي للإدارة الإقليمية

بلحاج عبد فيصل

توقيع المعني (ة)

ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 .....

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): مسناي حمزة ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب ماستر

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 101773199 والصادرة بتاريخ 2016-11-07

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،

عنوانها: واقع سياسة الإدارية لمرحل جديد لإصلاح الإدارة العامة في الجزائر 2011-2023

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 27 ديسمبر 2021

توقيع المعني (ة)

توقيع السيد

بطاقة التعريف 101773199

بتاريخ 2016-11-07

رئيس المجلس الشعبي البلدي

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

الحمد لله في عليائه والصلاة والسلام دائمين متلازمين على سيّدنا محمّد أفضل أنبيائه وأصفيائه؛

الحمد لله، الذي تتم بنعمته الصالحات، وبفضله تتنزل الخيرات، وبتوفيقه نبلغ المقاصد والغايات؛

الشكر موصول إلى/

الأستاذ حريزي زكرياء لحسن الإرشاد والمرافقة لإتمام هذا العمل؛

للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة ؛

لكل أساتذتنا الذين نفعونا بعلمهم ؛

جزاهم الله عنّا جميعا خيرًا، ورزقهم جميل العطايا والمنن.

إهداء

إلى من أمرني ربّي سبحانه وتعالى أن أخفض لهما جناح الذل من الرحمة، إلى من تعلمت منهما العزيمة، الكفاح والصمود مهما كانت الصعاب " أميّ و أبي " أطال الله بقاءهما وأمدهما بالصحة والعافية ؛

إلى من عرفت معها الحياة وكانت نعم السند زوجتي حفظها الله؛

إلى أولادي فلذات أكبادي:
أنس ، ميسون ، يوسف ، مريم ، بسمة ، ياسمين

أحاطهم الله بستره ورعايته ؛

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

خليل

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح أمي الطاهرة و والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى سندي في الحياة زوجتي الغالية و إبني عبد الجليل

الى كل عائلتي صغيرهم و كبيرهم و أخص بالذكر عبد الكريم وعائلته

إلى زميلي و صديقي خليل

إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل من بعيد أو قريب

حمـــــزة

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول : مفهوم الهندسة الادارية

المطلب الأول: تعريف الهندسة الادارية وأهميتها

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الهندسة الادارية

المطلب الثالث: أبعاد ومراحل الهندسة الادارية

المطلب الرابع : الفرق بين الهندسة الادارية ومداخل التطوير الأخرى

المبحث الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري

المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري وأهدافه

المطلب الثاني: الحاجة إلى الإصلاح الإداري

المطلب الثالث: متطلبات نجاح الإصلاح الإداري ومعوقاته

المطلب الرابع: خطوات الإصلاح الإداري

المبحث الثالث: مفهوم الإدارة المحلية

المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة لها

المطلب الثاني: أهداف الإدارة المحلية

المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية

المطلب الرابع : مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية

الفصل الثاني: واقع تطبيق الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة: 2011- 2023

المبحث الأول : واقع الإدارة المحلية في الجزائر

المطلب الأول : نظام الإدارة المحلية في الجزائر

المطلب الثاني: دوافع إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر

المطلب الثالث: أهم البرامج الإصلاحية للإدارة المحلية في الجزائر 2011- 2023

المبحث الثاني : مظاهر تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة: 2011- 2023

المطلب الأول: الأيديولوجيا السياسية لتغيير الإدارة المحلية وفق مدخل الهندسة الإدارية

المطلب الثاني : تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية في الجزائر وفق البعد التنظيمي.

المطلب الثالث : تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية في الجزائر وفق بعد المورد البشري والبعد التكنولوجي

الفصل الثالث: الهندسة الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر بين التحديات والآفاق

المبحث الأول :التحديات التي تواجه الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة 2011-2023

المطلب الأول : التحديات الادارية والقانونية

المطلب الثاني : التحديات التنظيمية والبشرية

المطلب الثالث: التحديات المالية والتكنولوجية

المبحث الثاني : آفاق تأثير مدخل الهندسة الإدارية على مجالات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر

المطلب الأول : آفاق التأثير في المجال الإداري والقانوني

المطلب الثاني : آفاق التأثير في المجال الاقتصادي والمالي

المطلب الثالث: آفاق التأثير في المجال البشري والتكنولوجي

الخاتمة

مقدمة

مقدمة:

شهدت الدول مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة، تغيرات وتطورات متسارعة على مختلف الأصعدة، خاصة في ظل التطور المعرفي الرهيب في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، بالموازاة مع زيادة الوعي لدى المواطن وتطور حاجياته ومطالبه، مما جعل سعي الأنظمة السياسية لمواكبة هذه التغيرات حتمية لا بدّ منها لرفع قدراته في تحقيق هذه الحاجيات والمطالب من جهة والعمل على التجدّد الذاتي من جهة أخرى، بما يتواءم وتحقيق أهدافه، وهو ما سعت إليه عديد الدول باعتبار أنه أصبح من الضروري البحث عن أساليب وأدوات جديدة لتعزيز كفاءة الإدارة وتحسين أدائها، وذلك من خلال إعادة النظر في تبني أساليب إصلاحية جديدة لإصلاح أنظمتها الإدارية.

تبرز الهندسة الإدارية من بين هذه الأساليب كأسلوب إداري إصلاحي مبتكر، واعد وفعّال، يَعِدُ بتحقيق تحول شامل وجذري في نهج إدارة المؤسسات، بما في ذلك الإدارة المحلية التي تعتبر أحد أشكال التنظيم الإداري للدولة، والتي بدورها تواجه تحدّي تعزيز قدرتها على التكيّف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.

والجزائر على غرار عديد دول العالم، تواجه إدارتها المحلية تحديات كبيرة، سواء تلك المتعلقة بالكفاءة الإدارية أو قيادة التنمية المستدامة على المستوى المحلي أو تلبية احتياجات المواطنين بتقديم خدمات عامة ترقى إلى تطلعاتهم.

في هذا السياق، فإنّ تبني الهندسة الإدارية لإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، أملته حتمية مواجهة عديد التحديات التي كانت الدافع للأخذ بها كمدخل إصلاحي جديد وإعتماده في عمليات التطوير والإصلاح، سواء كانت هذه التحديات إدارية، مالية أو تلك المتعلقة بالعنصر البشري باعتباره محور كل عملية إصلاحية، أو تلك التحديات المتعلقة بضرورة مواكبة التطور الهائل في المجال التكنولوجي والإتصالي بما يحقق عصرنتها، ويرقى بمكانتها ويعزز دورها المحوري على المستوى المحلي وبمنظور أشمل على المستوى الوطني.

وعلى ضوء ما سبق فإن استكشاف الهندسة الإدارية كمدخل إصلاحي يمكن أن يكون مفتاح تحقيق التغييرات الإيجابية وإصلاح مختلف المحاور الإصلاحية في الإدارة المحلية في الجزائر، سواءً ما تعلق بتحسين هيكلة جهازها الإداري، الاستثمار في العنصر البشري باعتباره الركن الأساس لتسيير الشأن العام، وإقرار منظومة قانونية متكاملة ومتوازنة ذات نظرة تطورية استشرافية تواكب العملية الإصلاحية، وبنفس الوقت تتماشى مع عصرنة الإدارة المحلية وإيلاء هذه الأخيرة الأهمية اللازمة للتحكم في وسائل الاعلام والتقنيات التكنولوجية الحديثة.

إنّ ما يميز الهندسة الإدارية عن غيرها من المداخل الإصلاحية، هي قدرتها على البدء من تحليل العمليات الإدارية وتحديد نقاط الضعف فيها، لتصل إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات جديدة تعمل على بناء إدارة محلية فعّالة تساير التطورات والتغيرات العالمية في مجال الإدارة وعصرنتها، وبالتالي استهداف رضا المواطن وتلبية تطلعاته وتحقيق تنمية محلية مستدامة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب الإصلاحي تناولته عديد الدراسات وفق مسميّات مختلفة على غرار مصطلح "الهندرة" حيث تشترك جميعها للدلالة على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونحن بدورنا إرتأينا أن نستعمل ضمن هذا المذكرة مصطلح "الهندسة الإدارية" للدلالة على ما سبق ذكره.

أهمية وأهداف الدراسة:

أ. **أهمية الدراسة:** تنبع أهمية موضوع الهندسة الإدارية باعتباره من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة للإصلاح الإداري في:

- تأصيل منهج إصلاحي حديث في الإدارة المحلية، وما له من إضافات هامة وحيوية في إصلاح وتطوير وتحسين سير أجهزة الإدارة ومخرجاتها.
- كما أنها تعمق المعرفة في موضوع الهندسة الإدارية، ومحاولة تطبيقها من أجل مساعدة الهيئات المحلية في الجزائر في الإرتقاء بآدائها الإداري.
- التعرف على كيفية مساهمة الهندسة الإدارية كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في اصلاح الإدارة المحلية في الجزائر

- تؤسس لربط نظري وتطبيقي للعلاقة بين الهندسة الإدارية والإصلاح الإداري للجماعات المحلية في الجزائر.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الهندسة الإدارية في مجال إصلاح الإدارة المحلية.

ب. أهداف الدراسة: تتضمن هذه الدراسة جملة من الأهداف يمكن إجمالها فيمايلي:

- تأصيل المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية والتعرف على مجموعة من مبادئ وأبعاد هذه العملية، وإبراز دورها في اصلاح الإدارة المحلية.
- التعرف على مجالات تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية وعلى كيفية العمل على تحقيق وتبيين ثقافة التغير الجذري.
- محاولة توضيح كيفية إدماج مبادئ وأساليب هذا المنهج الإداري الحديث داخل الإدارة المحلية بما يحقق الأهداف المرجوة من استخدامه.
- الربط بين أثر تبني أسلوب الهندسة الإدارية، وتطبيقه واستخدامه للتوصل لمعرفة اهم الإصلاحات التي مست هيئتي البلدية والولاية ومدى إستجابتهما لتطلعات تحسين الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر.
- إبراز أهم التحديات التي تواجه تطبيق الهندسة الإدارية لإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر.
- ابراز الآفاق المستقبلة لاصلاح الإدارة المحلية في الجزائر.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

لعل إهتمامنا ورغبتنا في تناول هذا الموضوع دون سواه له في الحقيقة من الإعتبارات ما يفسر ذلك، ومن أهم تلك المبررات في إختيار هذا الموضوع ما يلي:

1-**المبررات الذاتية:**

- العمل في الإدارة المحلية ومعايشة واقعها بسلبياته وايجابياته، ومحاولة توظيف تجربة العمل مع الجوانب النظرية والمعرفية لإبراز أهمية تبني أسلوب الهندسة الإدارية كمدخل إصلاحي جديد يمكنه وفق مبادئه وأبعاده من اصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، وإبراز ما لها من أثر في الإرتقاء بعمل الهيئات المحلية خاصة إذا إقترن ذلك بتجاوز مختلف التحديات التي تصاحب

هذه العملية عند التطبيق، كونها تقف جداراً صادًّ أمام تحقيق الأهداف المنشودة منها.

- الإحساس والإهتمام المتزايد بإشكالية الإصلاح الإداري وبمساراته ومآلاته، من حيث الملاحظة والمعاينة المباشرة، وهذا ما يجسّد ضرورات البحث في موضوع إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر باعتبارها مركز التمثيل المحلي، ومنطلق التطوير والتحسين الخدماتي.

2- **المبررات الموضوعية:**

- تتجسد في الأهمية العلمية لموضوع إصلاح الإدارة المحلية، إضافة إلى محدودية الدراسات الأكاديمية والأبحاث العلمية في صلب هذا الموضوع خاصة من زاوية مدخل الهندسة الإدارية وهو ما جعلنا نسعى إلى إثرائه إنطلاقا من هذا المدخل .
- دراسة أثر تطبيق الاساليب الإدارية الحديثة في الإصلاح الإداري التي أقرتها السلطات المركزية خلال الاطار الزمني المحدد للدراسة، وأثرها وتجلياتها على هيئتي البلدية والولاية وما هي أهم مخرجاتها وانعكاساتها على المواطن .
- كشف حقيقة تسيير الهيئات المحلية وأهم التحديات والعراقيل التي تواجه الجهود الإصلاحية

الإشكالية البحثية:

أ . **الإشكالية البحثية:** تحتل الهيئات المحلية أهمية كبرى داخل التنظيم الإداري الجزائري لما تلعبه من دور محوري في تقديم الخدمات للجمهور ، وقيادة عجلة التنمية على المستوى المحلي، ونظراً لتعاظم مهامها وما تمليه الحاجة لتوسيع وتسهيل تقديم هذه الخدمات بجودة ودقة عالية، استجابة للتطورات المتسارعة في الثورة التكنولوجية، وتماشيا مع توجه الدولة الجزائرية للتحول إلى الحكومة الإلكترونية، والتغلب على المعوقات التي قد تواجه هذه الهيئات في تقديم خدماتها، أصبح لزاًما تطبيق منهج الهندسة الإدارية في سياق إصلاحي للإدارة المحلية في الجزائر، يرقى بها لآداء أدوارها بكل كفاءة وفاعلية، وإنطلاقا مما تقدّم إرتأينا طرح الإشكالية التالية:

كيف يُساهم مدخل الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر في الفترة الممتدة من 2011 إلى 2023 ؟

ب. الأسئلة الفرعية: وبهدف معالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي المفاهيم المرتبطة بكل من: الهندسة الإدارية، الإصلاح الإداري و الإدارة المحلية ؟
2. ما هو واقع الإدارة المحلية في الجزائر، وكيف ساهم مدخل الهندسة الإدارية في إصلاحها ؟
3. ماهي أهم التحديات التي تواجه الهندســة الإدارية في اصــلاحها للإدارة المحلية في الجزائر وآفاقها المستقبلية ؟

فرضيات الدراسة: في سعينا للإجابة عن المشكلة البحثية، ننطلق في بحثنا هذا من فرضية رئيسية مفادها:

- يساهم مدخل الهندسة الإدارية وفق أبعاده في تطوير وإصلاح الهيئات المحلية في الجزائر.

الفرضيات الثانوية:

1. كلما تم الإعتماد على تقنيات وأساليب الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، فإن بلوغ أهدافها يصبح واقعاً.
2. كلما طُبّق مدخل الهندسة الإدارية في بعده التنظيمي فإنّ ذلك يسهم في ترقية كفاءة الإدارة المحلية التسييرية ويحسّن من خدماتها العمومية.
3. كلما طُبّق مدخل الهندسة الإدارية ضمن بعد المورد البشري فإنّ ذلك يسهم في رفع كفاءة مستخدمي ومنتخبي الجماعات المحلية.
4. كلما أُعتمد مدخل الهندسة الإدارية ضمن البعد التكنولوجي فإن ذلك يسهم في عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر وإحداث نقلة نوعية فيها.
5. كلما طُبّقت الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية فإن ذلك يسهم في تحقيق رضا المواطنين وسد الفجوة بينه وبينها.

حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** موضوع الدراسة هو اسهام مدخل الهندسة الإدارية لإصلاح الإدارة المحلي في الجزائر وذلك بالتركيز على هيئتي البلدية والولاية، وبالتالي فإن الحدود المكانية هي جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، سيتم من خلال ذلك التعرف على اسهامات تطبيق

أساليب وتقنيات هذا المدخل الإصلاحي الجديد في إصلاح الإدارة المحلية وتحديد أهم التحديات التي يواجهها هذا المدخل عند اصلاح الهيئات المحلية في الجزائر.

2.**الحدود الزمانية:** ترصد الدراسة تطبيقات مدخل الهندسة الإدارية لإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر منذ بداية سنة 2011 على اعتبارها سنة شهدت إنطلاق العديد من العمليات الإصلاحية المتوالية، في ظل بيئة إقليمية وعربية شهدت دولها عديد الإحتجاجات والإضطرابات، وبالتالي فإن فترة ضبط الدراسة هي من: سنة 2011 إلى: سنة 2023.

مناهج ومقاربات الدراسة:

تستدعي الدراسات العلمية الأكاديمية استخدام المناهج والأدوات العلمية المختلفة حتى يتسنى للباحث بلوغ الأهداف التي يتوخاها من دراسته، فمنهج البحث هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة البحثية، يتضمن التزامه بمجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة ما لاكتشاف الحقيقة والوقوف على نتائج دقيقة[1]، وقد تم الاعتماد على جملة من المناهج والإقترابات التي تعمل على تحميل ودراسة متغيرات البحث والإجابة على الإشكالية العامة للموضوع، كمايلي:

-**المنهج الوصفي التحليلي :** يندرج البحث ضمن البحوث الوصفية التشخيصية،ويكون الهدف عادة من هذا النوع هو معرفة كيفية حدوث الظاهرة، وذلك عن طريق وصف ملامحها أو مظاهرها، والعلاقة بين متغيراتها، ثم تشخيصها من خلال البحث في حالتها السابقة وكيفية تطورها للحالة الراهنة، وحقيقة إنتشارها وتأثيراتها على المحيط الذي تتواجد فيه ومن ثم مصيرها، بهذا مثلا يمكن دراسة موضوع مدخل الهندسة الإدارية كأسلوب لإصلاح الإدارة المحلية مظاهرها وإنعكاساتها على الهيئات المحلية في الجزائر، وتحليل أهم التحديات التي تواجهها.

[1] عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 1999، ص 99.

وقد تم الإعتماد على هذا المنهج إنطلاقا من أنه المنهج الذي يقوم بتفسير الظاهرة المدروسة وتحديد أبعادها كما يقوم بتوفير المعلومات والبيانات عن الأوضاع المراد دراستها خلال فترات زمنية متباينة.

-**المنهج المقارن** : يعتبر المنهج المقارن أحد الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها الباحثون والمختصون في مجالات متعددة لفهم الظواهر، فهو يهدف إلى تحليل الأوضاع والظواهر المتشابهة والمتناظر عبر مقارنتها ومن الإسهام في توسيع آفاق الفهم وإدراك الظواهر[1]، ولقد تم الإعتماد على هذا المنهج من خلال إجراء مقارنة بين الهندسة الإدارية ومداخل التطوير الأخرى، وإبراز أوجه الشبه والإختلاف بينها.

اقترابات الدراسة:

إن الظواهر في العلوم الإجتماعية لا يمكن فحصها وانما يتعيّن التعامل معها من خلال وسائط، هذه الوسائط يتم من خلالها نقل الظواهر والأحداث من الواقع إلى العقل حتى يتمكن من فهمها وتحليلها وتفسيرها، وهو ما نعبر عنه بالإقتراب باعتباره أحد المداخل المساعدة على التحليل، ومن ومن ثم فقد إعتمدت هذه الدراسة على إستخدام :

إقتراب التحليل النظمي: تم الإعتماد هنا على الوحدات المحلية كنظام فرعي ضـــمن النظام الإداري المتكامل، إحتوى على جملة من العمليات الديناميكية) المدخلات: وهي مجموعة الأسباب والتداعيات التي تضمنت ضرورة التغييرات التنظيمية والهيكلية للهيئات المحلية، المخرجات: تجسدت في جملة الإصلاحات والإستراتيجيات التي تبنتها السلطات الوصية، التغذية العكسية: والتوصل من خلال ذلك إلى وجهة نظر المواطن تجاه السياسة الإصلاحية ورفعه من جديد لمطالب إصلاحية جديدة.

الاقتراب المؤسسي: من خلال تناول هيئتي البلدية والولاية.

الاقتراب القانوني: من خلال دراسة هندسة الإدارة للإدارة المحلية من خلال ما تم إصداره

[1] عمار بوحوش (كتاب جماعي)، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية** ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية.، برلين، ألمانيا، ط 2019، ص 126.

من مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية وكذا عديد اللوائح والتعليمات.

اقتراب علاقات الدولة-المجتمع: وذلك من خلال تأثيرات البيئة الداخلية والمطالب التنموية والاحتياجات الخدمية للمواطنين للوصـول إلى حتمية تبني الدولة لأسـاليب إصـلاحية على مستوى الإدارة المحلية، وفي المقابل تأثير سياسات الدولة الإصلاحية التي سمحت بالإرتقاء بخدماتها العامة وتحقيق تنمية محلية مستدامة تنعكس على حياة المواطن ورفاهيته.

الدراسات السابقة:

إن الصفة التراكمية التي تتميز بها الحقول المعرفية، تؤدي بنا دومًا إلى البحث عن مختلف الدراسات السابقة بهدف الإستفادة منها من جهة، أو الإنطلاق من نقائصها ونقدها من جهة أخرى، أو كمحاولة لسد الفجوات البحثية، لأن المعرفة العلمية تمتاز دائما بالنسبية خاصة في العلوم الإنسانية، ومن ذلك كانت هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الهندسة الإدارية في عديد المجالات، غير أننا لاحظنا قلة تناول موضوع الهندسة الإدارية كمدخل إصلاحي طبّق على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، وبخاصة خلال الفترة الزمانية المحددة للدراسة، ولذلك قمنا بالتركيز على ما أهملته تلك الدراسات.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وكانت كالآتي:

- كتاب لـ: جفري آن لويثان (ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل، سرور علي إبراهيم سرور) بعنوان: إعادة هندسة المنظمات: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية المنظمة، تناول فيه الهندسة الإدارية للمنظمات وركز من خلاله على أهمية الهندسة الإدارية في كل عملية بناء أو تجديد للمنظمات، وذلك وفق مراحل متعددة، وخطوات محددة ووفق مسار صحيح مُعدًّا لذلك مسبقا، وهي أقرب لإستغلال مفهوم الهندسة الإدارية على المنظمات والمؤسسات الاقتصادية منه إلى الإدارة العمومية.

- دراسة "نور الدين حاروش" وكانت عبارة عن مقال منشور بتاريخ 2018 بمجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، بجامعة الجزائر بعنوان: الهندسة الإدارية بين المفاهيم والتطبيقات، تم فيها تسليط الضوء على هذا المفهوم من خلال إجابته على التساؤلات التالية:

ماذا نقصد بالهندسة الإدارية؟ وما هي دواعي القيام بها وما هي خطواتها؟ وهل هناك تطبيقات عالمية يمكن الاستفادة منها في مؤسساتنا؟ وهذا ما تميزت به هذه الدراسة بالتركيز على إعطاء مفهوم شامل حول الهندسة الإدارية.

– دراسة "ممدوح مصطفى إسماعيل" ضمن مقال منشور بالمجلة العربية للإدارة بجامعة القاهرة، بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي ألقى من خلالها الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة الهندسة الإدارية من حيث المفهوم، وآلية التطبيق، والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة المنظمات المختلفة لتطبيقه، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، ليذيل هذا المقال بتطبيق مفردات الدراسة النظرية على إحدى مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة الملك فيصل بالسعودية كدراسة حالة.

– دراسة "أحمد حمدان محمد أحمد"، ضمن مقال منشور بمجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الفيوم سنة 2022، بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإدارى بالأجهزة التخطيطية النوعية، والذي حدد فيها مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأجهزة التخطيطية النوعية وتحديد مستوى الإصلاح الإداري فيها، بالإضافة إلى تطرقه للصعوبات والتحديات التى تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة: تتفق الدراسات التي تم عرضها سابقا مع المفاهيم المستعملة في دراستنا الحالية، أما أوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة، إذ نجد أن دراستنا قد اهتمت بتطبيقات الهندسة الإدارية في اصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بصفة خاصة، لما له من أهمية بالغة في تحسين أداء الهيئات المحلية ككل، وقد استفدنا من الدراسات السابقة في تكوين خلفية عامة للبحث.

تحديد مفاهيم الدراسة:

الهندسة الإدارية: مدخل وظيفي وإتجاه إداري معاصر، يتطلب إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية؛ لإحداث تغييرات جوهرية وأساسية لإعادة بناء العمليات الإدارية، وفي الهيكل التنظيمي، ورفع كفاءة المورد البشري للمنظمة، واستغلال تكنولوجيا المعلومات؛ لتحقيق تحسينات في الأداء، وخدمة أفضل وأسرع للزبون وبالجودة اللازمة وبأقل تكلفة[1].

الإصلاح الإداري: هو عملية منظمة، مستمرة ومتجددة تتميز بالشمول والتكامل، تهدف إلى إعادة تنظيم الجهاز الإداري وتحسين مستوى أدائه، لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى كفاءة وكفاية، وبالشكل الذي يضمن وضع الحلول للمشكلات الإدارية وتجاوز عقباتها [2].

الإدارة المحلية: أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا، بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية[3].

تقسيم الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، بحيث تم تخصيص الفصل الأول للتأصيل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتضمن ثلاث مباحث: خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للهندسة الإدارية، بينما خصص المبحث الثاني لمفهوم الإصلاح الإداري، والمبحث الثالث لمفهوم الإدارة المحلية، وذلك قصد إزالة أي لبس قد يعتري الدراسة من ناحية المفاهيم المفتاحية، فيما تضمن الفصل الثاني قراءة لواقع الإدارة المحلية في الجزائر واحتوى على مبحثين،

---

[1] نور الدين حاروش، **الهندسة الإدارية بين المفاهيم والتطبيقات**، جامعة الجزائر، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 2، 2018، ص 16.

[2] مصطفى يوسف كافي، **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018، ص 38.

[3] مسعود شيهوب، **أسس الإدارة المحلية تطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1986، ص 05.

المبحث الأول: تضمن الهيئات المحلية في الجزائر، وأهم البرامج الإصلاحية للإدارة المحلية، أما المبحث الثاني تضمن مظاهر تطبيق مدخل الهندسة الإدارية لإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة 2011-2023 وفق البعد التنظيمي ، بعد المورد البشـــري والبعد التكنولوجي ، مع توضيح للإيديولوجية السياسية للدولة في إصلاح الإدارة المحلية وفق هذا المدخل، بينما تضمن الفصل الاخير أهم التحديات التي تواجه الهندسة الإدارية في عملية الإصلاح وكذا تناول آفاق تأثيرها على مجالات اصلاح الإدارة المحلية في الجزائر.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة:

- صــعوبة ضــبط جميع العمليات والإجراءات الإصــلاحية المتتالية في الفترة الزمنية المحددة كمجال للدراسة، باعتبار هذه الفترة شهدت إنطلاقة فعلية وملموسة لعديد الإصلاحات، سواءً في بعدها التنظيمي وتحديد العمليات والإجراءات أو في بعدها البشـــري، أو ما تعلق بالإصلاحات المقررة في إطار البعد التكنولوجي، وما صاحب كل ذلك من عديد التشريعات والتنظيمات واللوائح والتعليمات، وهذا ما صــعّب ضــبط موضــوع الدراســة واختصــاره قدر الإمكان باعتبارنا سنقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، وما يفرضه التقيّد بالشكل النهائي لها.
- قلّة الدراسات التي تناولت موضوع الهندسة الإدارية في مجال إصلاح الإدارة المحلية.

الفصل الأوّل

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

شهدت عديد الدول جهوداً متزايدة في تحسين وتطوير إدارتها المحلية، لما أصبحت تلعبه من دور مركزي وأساسي في تعزيز الكفاءة والفاعلية في إدارة الشؤون المحلية وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين، وقيادة قاطرة التنمية المحلية المستدامة، وقد برزت الهندسة الإدارية كمدخل إصلاحي جديد ومبتكر تسعى لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري في الجماعات المحلية، حيث تقدم الأساليب والتقنيات الهندسية أدوات قوية لتحليل وتحسين العمليات الإدارية وتطوير النظم الإدارية بطريقة تسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الجماعات المحلية[1].

نستهدف من خلال هذا الفصل استكشاف أهم المفاهيم الأساسية حول هذا الموضوع، كتوطئة لفهم وتحليل كيفية تطبيق هذا المفهوم في سياق الإصلاح الإداري المحلي في الجزائر. حيث إرتأينا أن نتناول هذا الفصل ضمن ثلاث مباحث نتناول من خلالها المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة، فتم تخصيص المبحث الأول لإماطة اللثام عن أهم مفاهيم الدراسة وهي الهندسة الإدارية باعتبارها المتغير المستقل، أما في المبحث الثاني فسنتناول مفهوم الإصلاح الإداري، لنتطرق أخيرا ضمن المبحث الثالث إلى مفهوم الإدارة المحلية، وبذلك نكون قد استكملنا من خلال هذه المفاهيم رسم صورة حقيقية تساعدنا في فهم كيفية تطبيق مدخل الهندسة الإدارية لإصلاح الإدارة المحلية.

المبحث الأول: مفهوم الهندسة الإدارية وأهميتها

من خلال اطلاعنا على جملة كبيرة من التعاريف الخاصة بالهندسة الإدارية (الهندرة) لاحظنا اختلاف في التسمية التي تتنوع بين الهندرة والهندسة الإدارية وحتى إعادة التصميم وإعادة الهندسة، هندسة التغير، إعادة البناء وغيرها من المصطلحات، في حين أن كلّها تؤدي نفس المعنى، ومصطلحي إعادة الهندسة والهندسة الإدارية أكثر استعمالا للدلالة على مدخل جديد ظهر في بداية التسعينات، عندما أطلق الباحثان الأمريكيان "مايكل هامر وجيمس شامبي"

[1] حازم عبد العزيز داود النتشة، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، فلسطين:جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2009، ص 04.

الهندرة بالانجليزية **reengineering** عنواناً لكتابهما الشهير(هندرة المنظمات)، منذ ذلك الحين أحدثت الهندسة الإدارية ثورة حقيقية في مجال الإدارة الحديث بأفكار جديدة تصب في الأساس حول إعادة التفكير الأساسي والجذري في السياسات والعمليات، والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل[1].

وسنتناول هذا المبحث ضمن أربع مطالب، خصص المطلب الأول للتعريف بالهندسة الإدارية وأهميتها، وفي المطلب الثاني أهدافها ومبادئها، وفي نفس السياق سنبرز في المطلب الثالث أبعاد ومراحل الهندسة الإدارية، لنتطرق في المطلب الرابع الفرق بين الهندسة الإدارية ومداخل التطوير الأخرى، كمايلي:

المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية وأهميتها

تعتبر الهندسة الإدارية مجالًا متخصصًا في تحليل وتصميم وتطوير العمليات والنظم الإدارية ومنهجًا علميًا لتحليل المشاكل الإدارية وتطوير الحلول الفعّالة، وسنحاول ضمن هذا المطلب التعرف على الهندسة الإدارية وأهميتها من خلال فرعين إثنين، الفرع الأول سنتناول فيه تعريف الهندسة الإدارية وفي الفرع الثاني سنتطرق فيه إلى أهمية الهندسة الإدارية وذلك كمايلي:

الفرع الأول: تعريف الهندسة الإدارية

أولاً- الهندسة لغة: هو العلم الرياضي الذي يبحث في الخطوط و الأبعاد و السطوح و الزوايا والكميات أو المقادير المادية من حيث خواصها وقياسها أو تقويمها وعلاقة بعضها ببعض.[2]

ثانيًا- الهندسة اصطلاحا: هي تصميم وبناء وتشغيل النظم، كما تعبر عن قواعد وأصول التصميم الأمثل ، وذلك بدراسة كافة المتغيرات التي تؤثر على الأداء وتوفير ظروف هذه المتغيرات وصولا للأداء الأمثل، كذلك تعنى بحساب التكلفة والأداء[3].

ثالثاً- الإدارة لغة: فكلمة الإدارة مأخوذة من كلمة Administre أي يدير، و هذا الفعل مشتق

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، **إعادة هندسة الإدارة**، مداخلة ضمن المؤتمر السنوي الثامن، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 1998. ص 02.

[2] المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط 4، 2004، ص 997.

[3] محمد حكيم بباوي، **هندسة المعرفة**، القاهرة، عالم الكتب، 2014، ص 16.

بدوره من الأصل اللاتيني وهوAdministrare ومعناه حسب قاموس Le Petit) (Larousse 1982، Diriger,fournir ,aider ,servir أي يخدم و يساعد و يورد و يوجه لهذا فان كلمة

الإدارة في اللغة العربية مشتقة من كلمة: أدار، يدير أي يخطط وينظم ويوجه ويراقب[1].

رابعاً- الإدارة اصطلاحا: هي نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين فهي بذلك نشاط مميز عن النشاط الصناعي والزراعي والتجاري والهندسي والطبي...الخ، فالأساس في الإدارة عن اتخاذ قرارات عما يجب أن يتم بواسطة الأشخاص الآخرين، وكيف يتم ومتى يتم، ومن يقوم بتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، ثم إرشاد الآخرين في تنفيذ للأعمال ورفع روحهم المعنوية والتأكد من أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة لما أريد إتمامه ومعرفة أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها.[2]

أما مصطلح الهندسة الإدارية فقد عرفه كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" بأنه: " البدء من جديد أي من الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء"[3]

كما عرّفها "دافنبورت: بأنها تصور استراتيجيات جديدة للعمل والنشاط الفعلي لعملية التصميم والتطبيق والتغيير في جميع أبعادها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية المعقد[4]

ويعرّف " باركر" الهندسة الإدارية بأنها: "استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوحيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولا إلى تغير جذري

---

[1] عمار عوابدي، **القانون الإداري، النظام الإداري**، ج 1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص8.

[2] عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2008، ص 7.

[3] يوسف مسعداوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، بوزريعة – الجزائر، دار هومة، 2013، ص249.

[4] دنيا أحمد الخضري، محمد مفضي الكساسة، **تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة (دراسة مقارنة بين شركات الصناعة الدوائية والكيميائية في الأردن)**، جامعة القدس فلسطين، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 2، 2015، ص 26.

في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن [1]

في الأخير يمكن تعريف الهندسة الإدارية من الناحية الاجرائية على أنّها: إتجاه إداري معاصر يُعتمد بموجبه على التكنولوجيا المعاصرة، لإعادة بناء العمليات الإدارية، وتحقيق تحسينات جوهرية وأساسية في معايير الأداء بالمؤسسة، وكذا تحقيق التلاؤم بين المنظمة والتغييرات التي يشهدها محيطها.

الفرع الثاني: أهمية الهندسة الإدارية

لقد فرضت الهندسة الإدارية نفسها كمدخل من أهم مداخل التطوير الإداري، وبدأت نتائجها في البروز منذ استعمالاتها المتكررة في العديد من المنظمات والشركات، حيث استطاع هذا المدخل أن يساعد في ايجاد العديد من الحلول العملية، مما منحه أهمية نوردها بالنقاط التالية:

دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل؛[2]

منح حرّية اكبـــر للمورد البشـــري ومحاولة للتأصيل لقواعد جديدة تمنحهم الفرصة للعمل على الابتكار والتطوير بعيد عن الروتين؛

تمكين العمال من المناصب وتشجيعهم على التعلم من خلال برمجة دورات تكوينية ورسكلتهم قصد تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

1. التركيز على النتائج النهائية واعتبارها معيارية في عملية التقييم بدلاً من التقييم الفردي.
2. التركيز على المطالب الفعلية من خلال توجيه المنظمة أو الهيئة إلى تحديد المطالب الفعلية

[1] ممدوح مصطفي إسماعيل، **إعادة هندسة العمليات الإدارية**، جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 01، 2016، ص 316.

[2] مريم إسماعيل الأغا، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصاريف في قطاع غزة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2006، ص 47.

منها وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها والعمل على إعادة بناء العمليات الإدارية من أجل ذلك[1].

3. تكمن أهميتها أيضا في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالزبائن هو من أولويات العاملين؛

من خلال ما سبق نرى أن للهندسة الإدارية أهمية بالغة، وذلك عن طريق منح نفس جديد للمؤسسة والمنظومة وجعلها ذات كفاءة وفعالية ونشاط وحيوية وبأقل التكاليف بعيدا عن إهدار الجهد والوقت والمال.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الهندسة الإدارية

في هذا المطلب، نسعى إلى التركيز على أهداف ومبادئ الهندسة الإدارية كأساس لتحقيق التحسين المستمر في إدارة المؤسسات والمنظمات وتحقيق التكامل والتناغم في إدارة مواردها وعملياتها، حيث تناولناه ضمن فرعين إثنين، من خلال الفرع الأول أوضحنا أهداف الهندسة الإدارية، أما في الفرع الثاني تم تناول مبادئ الهندسة الإدارية وذلك وفق مايلي:

الفرع الأول: أهداف الهندسة الإدارية:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية كمنهج حديث في التغيير التنظيمي إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

1. الانفكاك من الرتابة التي تطبع العمل القديم والانتقال لاستحداث طرق وأساليب مبتكرة بعيدا عن الجمود السائد في الاساليب القديمة مما يخلق نوع من المرونة ويترك هامش معتبر للإبداع والعمل الخلاق (خلق بيئة أبتكارية وإبداعية داخل المنظمة).
2. تخفيض التكلفة وهذا من أسمى الأهداف التي تسعى الهندرة لتحقيقها وذلك بالاستغناء عن العمليات الهامشية وغير المؤثرة كما ينصب التركيز على تلك العمليات ذات القيمة المضافة[2]

[1] نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 17.

[2] عاطف زاهر عبد الرحيم، **الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندسة**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011، ص 25.

3. تحويل العمل من رقابة وإشراف لصيقة، إلى عمل يتمتع فيه العمال بصلاحية ومسؤولية.
4. تحقيق الجودة العالية في الأداء، وإحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
5. الوصول إلى تحقيق الخدمة السريعة والمتميزة[1] .
6. تحديد الطريقة المثلى لتقديم الخدمة أو للقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة.
7. إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب ومتطلبات هذا العصر، فهو عصر السرعة والجودة والثورة التكنولوجية.
8. ترسيخ قواعد الفكر الإبداعي، من خلال تمكين العاملين من الإبداع في أعمالهم وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.
9. الاستعداد الدائم للتغيير المستمر من خلال مواكبة التغييرات الحاصلة.

الفرع الثاني: مبادئ الهندسة الإدارية

إن القيام بعملية الهندسة الإدارية يجب أن تكون مسبوقة بتفكير جدّي حول المبادئ التي تحكم هذه العملية ولا بدّ من التقيّد بهذه الأخيرة ولا تقوم لها قائمة من دونها، ومن أهمها ما يلي[2]:

1. تصنيف أعمال تشغيل المعلومات إلى عمل حقيقي بغرض جعلها قابلة للاستغلال بدلاً من مجرد إرسالها كبيانات خام.
2. تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.
3. ضبط العمليات وتجميعها وترتيبها وجمع خطوات العمليات ومراحلها كلما أمكن والبدء بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة، مع الاستغناء عن العمليات العرضية والتي يمكن الاستغناء عنها.
4. التركيز على نتائج الأعمال ومخرجاتها وفقا لما هو مخطط له، والاعتماد على العمليات بشكل متزامن غير متتابع لإنجاز الأعمال في مكانها دون الانتقال من مكان لآخر.

---

[1] عقيلي عمر وصفي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، ط 1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 95.

[2] عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين مرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 386.

5. توفير الاتصالات المباشرة وتمكين العاملين من سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين.
6. تفويض اتخاذ القرار للعاملين في موقع العمل واستخدام تقنيات المعلومات في عملية اتخاذه.
7. إيجاد أكثر من بديل للعملية الواحدة وتقليل الفجوة بين التوقعات وما يتم تقديمه لمجتمع المنظمة وإعادة تتابع الأنشطة المكّونة للعملية وتجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية[1].
8. معرفة دقيقة للأشخاص وللعمليات التى يضطلعون بآدائها، مع التقليل من عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء مع تحقيق تحقيق الرقابة الذاتية.
9. التزود بمختلف المعلومات المفيدة في الزمان والمكان المناسبين، مع العمل على الإنتقال إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات[2].
10. إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى نهايتها وتقديمها للعملاء.
11. وضع صلاحية إتخاذ القرار حيث ينجز العمل.
12. الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولامركزية اتخاذ القرار.
13. الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية من طرف مستخدمي مخرجات العمليات.
14. التعامل مع الموارد المشتتة كما لو كانت مركزية والاحتفاظ بالموارد الفعلية في موقع مركزي.

المطلب الثالث: أبعاد ومراحل الهندسة الإدارية

سنركز في هذا المطلب على توضيح كل بعد ومرحلة من أبعاد ومراحل الهندسة الإدارية، وهو ما يساعدنا في فهم أعمق لكيفية تطبيقها بشكل فعّال يضمن نجاحها في تحقيق أهداف الإدارة وتحسين آدائها، وسنتناول ذلك وفق فرعين، الفرع الأول نشرح من خلال أبعاد الهندسة الإدارية أما الفرع الثاني خصصناه لذكر مراحل الهندسة الإدارية، كمايلي:

[1] عمر أحمد أبو هاشم...وآخرون، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 261.

[2] محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغري، **المرجع الحديث في الهندسة الإدارية**، السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2014، ص 30.

الفرع الأول: أبعاد الهندسة الإدارية

الهندسة الإدارية هي مجال يهتم بتصميم وتحسين العمليات والأنظمة الإدارية في المنظمات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية وتتضمن عدة أبعاد منها:

أولاً- البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل):[1]

يرتكز هذا البعد على تصميم وتنظيم هيكل المؤسسة وتوزيع السلطات والمسؤوليات بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ويشتمل على تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وكذا توزيع المهام والمسؤوليات وكل هذا يكون متضمنا في هيكل تنظيمي مقسمة فيه الأعمال ومنظمة وظيفيا.

كما يشتمل البعد الإجرائي إدارة التغيير ضمن التحولات المطلوبة، استنادا إلي التحديات الداخلية و الخارجية دون إهمال عنصر تطوير ثقافة المنظمة وفي إطار الأخذ باللامركزية باعتبارها أسلوباً تنظيمياً يؤسس لتوزيع السلطات على كافة المستويات، ومنحها حرية اتخاذ القرارات وتنفيذها، في ظل خفض مستويات الرقابة بإتباع أسلوب رقابي أكثر توازنا، يحفز على المزيد من المبادرة والتجاوز عن الأخطاء البسيطة.

ثانياً- البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية):

لا يمكن إحداث تغيير في إجراءات ونظم العمل دون أن يوافقه إعادة النظر في الموارد البشرية وهي عملية مهمة لإعادة تنظيم وترتيب الأفراد الذين يسهمون في عملية إحداث التغيير من خلال توصيف الوظائف وتصميمها إلى التوظيف والتدريب وفق نظام أجور وحوافز متوافقة مع المهام المنجزة إلى عملية التدريب والتأهيل المستمر والمتواصل وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية بدقة لضمان كفاءة في التطبيق بأقل التكاليف الممكنة.

[1] شيراز حايف...وآخرون، **إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة**، جامعة الجلفة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد2، العدد1، 2019، ص86.

ثالثاً- البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي):

البعد التكنولوجي للهندسة الإدارية يقتضي استخدام التكنولوجيا والابتكارات الحديثة في تصميم وتطوير الأنظمة لمسايرة التطورات الحاصلة ومواكبة التحديات التي تواجه المنظمة من خلال ربط عمليات المنظمة بعضها بالبعض قصد خلق نظام عمل يتيح سهولة الحصول على المعلومة ضمن جميع المستويات بطريقة توفر الجهد والوقت، ويمكّن من العمال على التحكم في العمل ويساعد على تحقيق الأهداف.[1]

الفرع الثاني: مراحل الهندسة الإدارية

إن كل عملية بناء وتجديد لا بد أن تخطو خطوات محددة وفق مسار صحيح مُعدًّا لذلك مسبقا والهندسة الإدارية لها مراحل متعددة تتلخص فيما يلي[2]:

المرحلة الأولى- الإعداد للتغيير: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية الآتية:

1. أن تكون هناك إرادة حقيقة للتغير نابعة ومستمدة من المشكلة الحقيقية.
2. الإيمان الراسخ من أن إتباع الهندسة الإدارية سبيل لتحقيق القفزة النوعية المطلوبة.
3. تحديد معالم واضحة من خلال دراسة مستفيضة ومتكاملة تخدم مشروع الهندسة الإدارية من مختلف الجوانب دون إغفال للنظرة الاستشرافية المستقبلية.
4. تسطير الأهداف المتوخاة ضمن جدول زمني محدد.
5. وضع الأجندة اللازمة لتطبيق مشروع الهندسة الإدارية.

المرحلة الثانية: التشخيص (التخطيط للتغيير):وتتمثل الخطوات الرئيسية في:

1. توصيف ومسح عام للوضع الراهن بصفة دقيقة ومعبرة لفهم الواقع الحقيقي للعمليات المحققة
2. تحليل العلاقات السببية.

---

[1] عثمان الكساسبة محمد مفضي، **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن** .أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004، ص 67.

[2] جفري أن لوينثال، ترجمة: خالد بن عبدا الله الدخيل، سرور علي إبراهيم سرور، **إعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية المنظمة**، الرياض: دار المريخ للنشر، 2002، ص 64.

3. تحديد متطلبات المشروع مع ضرورة التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.
4. وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندسة الإدارية.
5. توضيح القائمين على عملية الهندسة الإدارية وتحديد المسؤوليات والمهام بدقة.
6. تحديد ووضع أهداف الأداء ومعايير القياس.

المرحلة الثالثة: إعادة التصميم: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1. وضع البدائل المرشحة كعمليات جديدة في نماذج عملية.
2. إعادة هيكلة القوى العاملة من خلال التحفيز والتدريب لرفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم.

المرحلة الرابعة: التطبيق والمتابعة: وتتضمن هذه المرحلة[1]:

مباشرة التطبيق والتنفيذ في هذه المرحلة وفق المخطط المعدّ سابقًا، مع المراقبة الشديدة للأخطاء والصعوبات التي من شأنها أن تعترض تحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ التصميم الجديد، مع إدخال عنصر المرونة لتصحيح الأخطاء.

المطلب الرابع: الفرق بين الهندسة الإدارية ومداخل التطوير الأخرى

تعتبر الهندسة الإدارية مدخل تطويري يقوم على عدة مبادئ يقوم على تحقيقها لتحسين العمليات والإجراءات والهياكل، غير أنه توجد مداخل أخرى تتقاطع مع هذا المدخل في نقاط وتختلف في أخرى، ومنه فلابد من عقد مقارنة بين هذه الأخيرة ومداخل التطوير الأخرى، وفيمايلي سنورد هذه المقارنة وفق ثلاث فروع، حيث تناول الفرع الأول: إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، وفي الفرع الثاني إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، أما في الفرع الثالث فسنتناول إعادة الهندسة والتحسينات المستمرة:

الفرع الأول- إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة: يتقاطع هذان المدخلان في السعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال كفاءة الأداء، وهذا بتكوين فريق من العاملين المتميزين بقيادة مسيّر إداري يقود عملية التغيير برمتها، كما يعمل كلا المدخلين على تقوية العلاقة بين العملاء

[1] عبد الرزاق سالم رحاحلة، **إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية**، جامعة البليدة2، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 2، 2014، ص 42.

والمنظمة بدراسة احتياجاتهم بدقة قصد الوصول إلي رضاهم دون إغفال الموردين وهم يلعبون دور مفصلي في العملية برمتها[1]، أما أوجه الاختلاف فتتمثل في أن الهندسة الإدارية عملية تغيير جوهرية في ظرف زمني محدد من طرف القائمين عليها ويتم تحديد مكامن الخلل والعمليات التي تحتاج إلى تغيير جذري في حين أن إدارة الجودة الشاملة فهي مطلب مستمر وهي عملية تسبق مجهودات إعادة الهندسة الإدارية وهي أكثر شمولا وعمومية[2].

الفرع الثاني– إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة: تتشابه إعادة الهيكلة مع إعادة الهندسة الإدارية من خلال أن كليهما يسعي إلى تغيير جذري في الهياكل الإدارية سواء بإيجاد أنظمة جديدة أو دمج الوحدات أو إلغائها وهذا ما يؤدي إلى ظهور تصميمات جديدة لأجزاء من المنظمة في حين أن أوجه الاختلاف تكمن في أن التغيير في إعادة الهيكلة، تركز على المستوى الأعلى والكلي للمنظمة ووظائفها الأساسية في حين أن الهندسة الإدارية تهتم بالجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام وإجراءات العمل، إضافة إلى ذلك فإن التحسين في إعادة الهيكلة يكون تدريجيا أما في إعادة الهندسة الإدارية يكون بصورة سريعة[3].

الفرع الثالث– إعادة الهندسة الإدارية والتحسينات المستمرة: إن مدخل التحسينات المستمرة يتطلب تحديد أهداف واضحة اعتمادا إلى قياس الأداء باستخدام أدوات وتقنيات خاصة ويشترك مع مدخل إعادة الهندسة الإدارية في أن كليهما يساهم في تحسين أداء المنظمة وهذا يحتاج لوعي من القائمين على العملية ومشاركة العاملين في التغيير، ويتطلب كلا المدخلين وقتا كافيا لظهور النتائج المرجوة، في حين أن أوجه الاختلاف تكمن في أن برامج التحسينات لا تشترط أن يكون التغيير جذري وجوهري، إلا أنه حتى ولو كانت النتائج المحققة بسيطة إلا أن

---

[1] ديب صلاح شيخ، **تقويم فرص إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الإيزو في محافظة حلب**، اللاذقية، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد 01 ، 2009 ، ص 29.

[2] ممدوح مصطفي إسماعيل، المرجع السابق، ص 322.

[3] أحمد بن صالح عبد الحفيظ، **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة ...خطوة**، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 142.

برامج التحسينات تعتبر ناجحة.[1]

المبحث الثاني : مفهوم الإصلاح الإداري

تولي عديد الدول سواء النامية منها أو المتقدمة على حد سواء اهتماماً واسعاً بموضوع الإصلاح الإدارى، فهو هدف كل دولة وكل نظام سياسي كان أو إداري، باعتباره يُعنى بمعالجة أوجه القصور والخلل داخل الإدارة العامة، فالإصلاح الإداري هو عملية متواصلة ومستمرة تُمليها الاستجابة لمتغيرات الحياة، كما أنّه عملية منظمّة ودقيقة وليست عفويّة وعشوائية، حيث تتضمن جملة من الخصائص والآليات وكذا الاستراتيجيات التي تضمن لها الدقة والنجاح وتحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وسنتناول هذا المبحث المفاهيمي وفق أربع مطالب كمايلي : المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري وأهدافه،

المطلب الثاني: الحاجة إلى الإصلاح الإداري

المطلب الثالث: متطلبات نجاح الإصلاح الإداري ومعوّقاته

المطلب الرابع: خطوات الإصلاح الإداري.

المطلب الأول : تعريف الإصلاح الإداري وأهدافه

حضي موضوع الإصلاح الإداري بعناية كبيرة من طرف الباحثين في مجال الإدارة، وإهتمام الكثير من الأكاديميين باعتباره واحدًا من أبرز المواضيع في حقل الإدارة العامة في الوقت الراهن، وذلك لحاجة الإدارية وأجهزتها بمختلف مستوياتها إلى مواكبة التغيرات الطارئة على أنظمتها وهياكلها، ومن خلال هذا المطلب سنحاول تناول تعريف للإصلاح الإداري ضمن الفرع الأول من هذا المطلب، ليليه فيما بعد معرفة أهدافه ضمن الفرع الثاني كمايلي:

الفرع الأول- تعريف الإصلاح الإداري:

أولاً- لغة: الإصلاح مصدر للفعل أصلح، وجاء في معجم الوسيط معنى كلمة (صلح)- صَلاحًا- صلُوحاً: بمعنى زال عنه الفساد، والشيء كان نافعا أو مناسبا فيقال هذا الشيء

[1] نزار البرواري، علي ابن سقاع، **تقنيات التحسين المستمر و الأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية**، جامعة عدن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2008، العدد 01، ص 5.

يصلح لك، وأصلح في عمله أو أمره: أي أتى بما هو صالح ونافع، وكلمة الإصلاح: الترميم أي رأب الصدع الذي يصيب الشيء، أو إصلاح الخلل الذي أصابه وتحسين حاله، كما يدل كذلك على العمل على إزالة الأخطاء وتعديل الاعوجاج.[1]

أما كلمة **إداري:** فهي مشتقة من الفعل الثلاثي "دار" ويعني قاد أو وجّه أو أشرف، وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية ADMINISTRATE والتي تنقسم إلى مقطعين AD :وتعني بالانجليزية To و MINISTRATE والتي تعني To Serve أي تقديم الخدمة للغير.[2]

ثانيًا- إصطلاحا: لا يمكن أن يتحدد مصطلح الإصلاح الإداري بمفهومه اللغوي فقط، بل لا بد من الإطلاع على مختلف إسهامات الباحثين والمختصين في هذا المجال، حيث ركز كل باحث منهم على جانب معين من جوانب الإصلاح وفي مايلي رصد لأهم هذه التعاريف:

1- **الإصلاح الإداري في الفكر العربي الإسلامي:** ينطلق الإصلاح الإداري في الفكر العربي الإسلامي من شمولية وانسجام التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية في النظام الإسلامي، حيث استلهم رواد المدرسة الإسلامية مما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية من فكر اجتماعي وسلوكي والدعوة للإصلاح في جميع مجالات الحياة بما في ذلك الجانب الإداري، وجعل الكثير منهم يشير إلى أن فكرة الإصلاح ومحاربة الفساد سابقة لميلاد النظرية السياسية والاقتصادية ونظرية الدولة[3]، فشيخ الإسلام "ابن تيمية" يرى أن الطاعة للسلطة لا تكون إلا إذا كانت متفقة مع الشريعة الإسلامية فهو لا يركّز على إصلاح العقيدة فقط بل تعدى ذلك إلى إصلاح شامل لأمور الدنيا والعقيدة معاً من خلال إصلاح الحكم.

يعرف الدكتور محمد فؤاد الإصلاح الإداري بأنه «التنظيم العلمي للجهاز الإداري في الدولة من حيث تكوينه وسير العمل فيه بحيث تكون أهم عناصر هذا التنظيم العلمي رسم السياسة

---

[1] مصطفى يوسف كافي، **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018، ص ص 35 ، 36.

[2] عمر صدوق، **آراء سياسية وقانونية في بعض قضايا الأزمة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 90.

[3] إسماعيل الشطي... وآخرون، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، بيروت: دار الكتاب العربي، 2004، ص 21.

العامة الرشيدة التي يقوم عليها بناء الإصلاح الإداري كله».[1]

كما قدم الدكتور حسن الطيب تعريفا وافق ما تم تبنيه من تعريف في مؤتمر الإصلاح الإداري للدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة سنة1971، نص فيه: على أن الإصلاح الإداري جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي وإرادي، هادف لإحداث تغيرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمّن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه.[2]

2- الإصلاح الإداري في الفكر الغربي: تعود جذور الإصلاح الإداري في الفكر الغربي إلى زمن قديم، وذلك من خلال إسهامات "توماس جيفرسون" الذي يعتبر من مؤسسي الولايات المتحدة الأمريكية الأوائل والذي اقترح أن تغيّر الدولة هياكلها كل عشرين سنة تقريبا.[3]

عرف" ليمنس- LEAMANS " الإصلاح الإداري بأنه: «التغيير الموجّه للمعالم الرئيسية للنظام الإداري وهو عمل قد يستغرق وقتا طويلا تتتابع فيه المجموعات العاملة على الوظائف حسب الدور المطلوب من كل منها أداؤه»[4]، حيث ربط الإصلاح الإداري بنقل التطور للبلدان النامية في مجال الإدارة من الدول الغربية وربط التنمية السياسية بالتركيز على مفهوم المؤسساتية الذي طرحه "صامويل هنتنغتون" .

كما أن منتغمري –MONTGOMERY ربط بين الإصلاح الإداري والإصلاح السياسي وجعلهما أمرين متلازمين تماما حيث يؤكد عدم جدوى الإصلاح الإداري إذا لم يرافقه إصلاح سياسي حقيقي، على إعتبار أن مشاكل النظام الإداري هي في حقيقتها مشاكل سياسية، وهو بذلك يعطي تعريفا للإصلاح الإداري على أنه « تلك العملية السياسية التي تصنع من جديد العلاقة

---

[1] إسماعيل الشطي... وآخرون، المرجع السابق، ص 38.

[2] طيب حسن ابشر، **مؤسسات التنمية الإدارية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984، ص 21.

[3] سالم صلال زاهي الحسناوي، **واقع الاصلاح الاداري ومتطلبات تطبيقه في العراق**، العراق: جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية الاقتصادية، المجلد 09، العدد1، 2007، ص ص 35، 36 .

[4] نبيل عبده المولد، **إصلاح الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية، دراسة لمسار الإصلاح الإداري للفترة 2004-1995**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2006، ص 65.

ما بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع».

ويمكن الإشارة هنا إلى أن مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الليبرالي يختلف عن مفهومه في الفكر الاشتراكي وذلك لإختلاف المنطلقات الفكرية والمنهجية، حيث أنه في الأخيرة يقوم على فكرة التغيير الجذري في النظام الإداري وجميع هياكله، أما في مفهوم الفكر الليبرالي فهو عملية تدريجية ذاتية أو إصلاح جزئي يركز على أحد عناصر النظام كالخدمة العمومية مثلا[1]

أما في الفكر الإداري المعاصر فقد وضعت عدة محاولات للتعريف بمفهوم الإصلاح الإداري كلٌ من زاويته، نورد أحدها: «هو جهود مصممّة خصيصا لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة أو على أكثر من هذه الأنظمة».

من خلال ما سبق يمكننا القول أنّ الإصلاح الإداري هو عملية منظمة، مستمرة ومتجددة تتميز بالشمول والتكامل، تهدف إلى إعادة تنظيم الجهاز الإداري وتحسين مستوى أدائه، لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى كفاءة وكفاية، وبالشكل الذي يضمن وضع الحلول للمشكلات الإدارية وتجاوز عقباتها .

الفرع الثاني- أهداف الإصلاح الإداري:

يقوم الإصلاح الإداري على جملة من الأهداف والغايات والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1. علاج مختلف مشكلات الجهاز الإداري بما يؤدي إلى رفع كفاءته وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وتخفيض نفقاته، وذلك بوضع تصميم جهاز إداري جديد يتسم بالبساطة، من خلال إحداث التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة وسلوكيات العاملين.
2. العمل بمعايير الجدارة والكفاءة سواء في تعيين العاملين أو ترقيتهم، مع تمكين العاملين في عملية إتخاذ القرار الإداري وتفادي تداخل المهام والاختصاصات.
3. تبسيط الإجراءات والعمليات الادارية وإصلاح الانظمة المالية والضريبية بما يحقق ترشيد الإنفاق، مع وضع نظام رقابي مالي قادر على ضبط التسيير الفعال للموارد وتوزيع الأعباء.[2]

---

[1] أحمد رشيد، **الإدارة العامة في الدول النامية"، القاهرة:** دار النهضة العربية، 1975، ص105.

[2] سامي محمود أحمد البحيري، **مداخل الاصلاح الاداري، التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الآداء**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011، ص 41.

4. تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري وإشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية بما يتوافق مع توزيع المهام وتفويض السلطات لمختلف المستويات الادارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار.
5. إعتماد التكنولوجيا الحديثة واستغلالها في الوصول إلى المنظومات الإلكترونية تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية، وما لذلك من أثر في تحقيق غايات الكفاية الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب بأقل جهد ووقت وتكلفة.[1]
6. الوصول بالمواطن إلى مستوى الوعي والإيمان بالمصلحة العامة وتخليه عن العادات والتقاليد التي تتعارض مع الإدارة الحديثة وتوعيته بأضرار الفساد الإداري على مصلحة المجتمع.
7. الإرتقاء بأساليب التعامل مع المواطنين من خلال تحقيق مطالبهم والاستجابة لانشغالاتهم، باعتبار أن تقديم الخدمة العمومية للمواطن هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية.
8. قياس كفاءة وفعالية الأداء في تنفيذ السياسات العامة، والخضوع للمساءلة.[2]

المطلب الثاني : الحاجة إلى الإصلاح الإداري

يأتي الإصلاح الإداري كحتمية باعتباره وليد التطورات التي تعرفها الدول في الجوانب السياسية، الإقتصادية، الثقافية والإجتماعية، وكنتيجة لتضاعف المؤسسات العامة ومهامها، وارتفاع عدد الوظائف والموظفين[3]، بحيث أصبح لزاما على الجهاز الإداري مواجهة المشكلات التي تعترضه والعمل على الرفع من قدراته لمواكبة مستلزمات التطور الجديد وبخاصة في ظل إنتشار التكنولوجيا والوسائل الحديثة ، وعلى هذا الأساس قمنا باستعراض لأهـــمّ العوامـــل التي تدفع إلى الحاجة إلى الإصلاح الإداري وذلك ضمن فروع هذا المطلب التالية:

---

[1] نسيم الواعر، **الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة أم البواقي، كلية الحقوق العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2015-2016، ص 14.

[2] سحر عبد االله الحملي، **الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)**، جامعة الأزهر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد 10، العدد 01، 2013، ص 338.

[3] فيصل بن معيض آل سميّر، **استراتيجية الإصلاح الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص ص 70، 71.

الفرع الأول–عوامل سياسية: إنّ آلية الشعور بالحاجة للاصلاح الإداري كعملية سياسية تظهر وتنمو في إطار النظام السياسي الواعي والمتطور بشكل مبكر، حيث للقيادة السياسية دور فاعل في عملية اكتشاف الحاجة للإصلاح الإداري فتتبناه وتدعمه وتوجهه، خاصة عندما تواجه الدولة أحداثا تعجز عن مواجهتها، عندها تبرز الحاجة للبحث عن أسباب هذا العجز وفي كيفية معالجته وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة لتصبح قادرة على التخلص من هذا العجز والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، أي تبدأ المطالبة بالإصلاح الاداري.

الفرع الثاني– عوامل إقتصادية: إن مختلف الأزمات الإقتصادية الحادة التي تواجهاها الدولة يدفعها للتفكير في الإصلاح الإداري كنتيجة لعجز الجهاز الإداري عن معالجة هذه الأزمات، ومواجهته للأعباء الجديدة التي ألقيت على عاتقه كالحرب أو الحصار أو الإرهاب، وما يقابلها من ضغوط مالية واقتصادية، وعدم القدرة في الكثير من الأحيان على مواجهة الإنفاق المتزايد.

الفرع الثالث– عوامل إجتماعية: لكل نظام اجتماعي قيم موروثة وقد تكون لبعض تلك القيم دور في انحراف الجهاز الإداري عن قواعد العمل الخاصة به وتكون سببًا في انتشار مختلف مظاهر الفساد، وعندها تبرز الحاجة ويتولد الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي ومواجهة مظاهر الإنحراف والفساد فيه.

الفرع الرابع– عوامل ديموغرافية: تشكل الزيادة السكانية ضغوطا متزايدة على الموارد العامة خاصة عندما يتجاوز ذلك معدل الزيادة في التحسين الإداري والاقتصادي المستمر، ما ينتج عنه عجز الإدارة بلوغ مستوى تقديم الخدمات العامة المطلوبة سواء من ناحية الجودة أو ناحية الوفرة والذي يؤدي بدوره إلى انتشار موجة تطالب بالإصلاح وحل هذه الأزمات[1].

الفرع الخامس– عوامل إدارية: إن تغييب الكفاءات المؤهلة والمختصين عن المراكز القيادية لأجهزة الدولة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة، بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية وانتشار ثقافة مقاومة التغيير، من شأنه أن يُحيد الإدارة العامة عن تحقيق أهدافها

[1] فيصل بن معيض آل سميّر، المرجع السابق، ص 71.

فيسود الشعور بعدم الرضا عن عمل الأجهـزة الإداريــة الحكوميـة ، ومن ثمّ تبرز الحاجة إلى الإصـلاح الإداري لتجاوز كل أشكال الإنحراف والممارسات الإدارية غير السليمة.

الفرع السادس- عامل التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: لعب التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية التي تحياها البشرية في الوقت الحالي وقصور الوسائل الإدارية القديمة عن التعامل مع هذه المستجدات، دورا كبيرا في البحث عن سبل تطوير وتحسين أساليب العمل وتطويرها، والاستفادة من هذا التطور العلمي والتكنولوجي والتدرّب على استخدامها[1] .

وخلاصة لما سبق فإن العوامل السالفة الذكر هي عوامل قويّة تدفع إلى ضرورة إجراء إصلاحات على مستوى مختلف الهيئات الإدارية لمسايرة المتغيرات الداخلية والخارجية حفاظا على إستمراريتها والتكيّف مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية ووفقًا لإمكاناتها المتاحة.

المطلب الثالث: متطلّبات نجاح الإصلاح الإداري ومعوقاته

إن فهم متطلبات نجاح الإصلاح الإداري يعدّ أمرًا حاسمًا لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه، بالشكل الذي يحقق تحسين الأداء وتعزيز كفاءة الإدارة، كما أن تحقيق أهداف الإصلاح الإداري لا يبلغ غايته إلا بتجاوز معوقات نجاحه، وفي هذا المطلب سنتعرف ضمن الفرع الأول على متطلبات النجاح، أما في الفرع الثاني سنميط اللثام عن العوائق التي تحول دون تنفيذ الإصلاح بالشكل الكامل والفعّال.

الفرع الأول- متطلّبات نجاح الإصلاح الإداري: إن نجاح عملية الإصلاح الإداري مقرونة بجملة من المتطلبات والتي بدونها لن تكلّل العملية الإصلاحية بالنجاح ولن تتحقق النتائج المرجوة منها، وقد تم تحديد جملة من هذه المتطلبات كمايلي[2]:

أولاً- الدعم السياسي: ويكون ذلك من خلال تبني السلطات العليا والهيئات الرسمية المركزيــة في الدولة للإصلاح، فيصدرون التشريعات المناسبة لتجسيد عمليات وبرامج الإصلاح الإداري

---

[1] فيريل هيدي، ترجمة محمد قاسم القريوتي، **الإدارة العامة: منظور مقارن**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،1985، ص60.

[2] مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 49.

ورصد الإمكانات المادية لها، كما تتحقق نجاعة المسعى الإصلاحي من خلال توسيع لامركزية اتخاذ القرار واشراك السلطات الأدنى ومنحها الحق في المبادرة بالإصلاح.

ثانيًا– الدعم الشعبي: إن المواطن هو المستهدف الأول من البرامج الإصلاحية المقررة، وعليه كان لزاما لضمان نجاح العملية الإصلاحية شرح هذه الأخيرة للمواطن قبل تنفيذها، ليكون على دراية بالتغييرات سواءً الهيكلية منها أو القانونية التشريعية، ونتيجة لذلك يتم كسب دعمهم وإلتفافهم حول الجهود الإصلاحية وتفادي مخاوف مقاومتهم للتغيير.

ثالثاً– الدعم الذاتي: ويبدأ من تقبل الموظفين والعاملين بمختلف الإدارات والمؤسسات وعلى إختلاف مراكزهم، رؤساءً ومرؤوسين، لخطط وبرامج الإصلاح الإداري، وتولي عملية تنفيذها وتحقيق أهدافها، والتجاوب مع التغييرات التي ستطرأ على المناصب والمهام ووضع القرارات، وتطبيق الإدارة السليمة بأسسها العلمية.

كما تلعب المتطلبات الآتي ذكرها ضمن منهج متكامل دورا مهمًا في نجاح الإصلاح الإداري[1]:

رابعًا– الاهتمام بالمورد البشري، باعتباره عنصرًا يُعنى بالعملية الإصلاحية وهو القائم بها، من خلال إيجاد نظام فعال ومتكامل يبدأ بوصف الوظائف العامة وتصنيفها حتى مرحلة الإختيار والتعيين الذي لا يمكن أن يكون إلا على أساس الكفاءة والمقدرة على تحمل المسؤولية.

خامسًا– الإعتماد في التعيين في الوظائف العليا والقيادية على ذوي الكفاءة العالية والنزيهة، المتميزين عن غيرهم بالقدرة على التعامل بكفاءة مع المشكلات والتحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة، لا على أساس الولاءات والإنتماءات الضيّقة .

سادساً– الاهتمام برسم البرامج التدريبية المناسبة في ظل تقييم الأداء المستمر للعاملين ومراجعته، ضماناً لرفع كفاءتهم وقدراتهم بما يتماشى ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة.

سابعاً– تخصيص الموارد المالية الكافية وضمان الاستخـدام الأمثل لها ، من خلال تقويـــة إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة لتفادي الخروقات المؤدية إلى الفساد المالي والإداري.

---

[1] عادل طالب سالم، مها فاروق عزت، **أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد**، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 18، سنة 2008، ص_ص: 11-13.

ثامناً–سيادة القانون في الدولة والإحتكام إليه،والتقيّد بالإجراءات والخطط المرسومة الصادرة عن الادارة العليا،في إطار تعزيز استقلالية القضاء وترسيخ الديمقراطية وحماية حقوق الإنسان.

تاسعاً– الإستفادة من التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا والمعلومات وأساليب الإتصال الحديثة، لتحقيق الشفافية، السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين.

الفرع الثاني– معوقات الإصلاح الإداري: إن عملية الاصلاح الإداري تواجهها عديد الصعوبات والمعوقات تتراوح بين معوقات سياسية، إدارية وأخرى معوقات إقتصادية ومالية وحتى إجتماعية وهي تحول جميعا دون تحقيق الإستفادة القصوى من البرامج الإصلاحية، نستعرضها فيمايلي[1]:

أولاً– المعوقات السياسية: وفيما يلي ذكر لأهم هذه المعوقات في:

1. عدم الإستقرار السياسي والذي يؤدي إلى قيام السياسة العامة على أسس غير ثابتة وغايات غير واضحة للإصلاح الإداري تكون نتيجته ضعف إحتمالات نجاح الإصلاح وبرامجه.
2. نقل تجارب ومناهج الإصلاح الإدارى الجاهزة من الخارج دون مراعاة الخصوصية البيئية.
3. ضعف الثقة والتوافق بين القائد السياسي والقائد الإداري .
4. تأثير المؤسسات السياسية على سير الإدارة العامة من وراء ستار مصلحة السياسة العليا، مما يجعل جهود الإصلاح الإداري موجّهة بالشكل الذي يخدم مصالحها .

ثانيًا– المعوقات الإدارية: وهي تلعب دورا كبيرا في عرقلة العملية الإصلاحية، أهمها:

1. الإرتجالية في التسيير، واتبّاع طرق تسييرية غير قائمة على الدراسة والفهم والتحليل المعمق لمختلف الظروف المحيطة بالمنظمة.
2. غياب جهاز مختص بإدارة عمليات الإصلاح وهو ما يوحي بعدم إيلاء المنظمات للأهمية الكافية بموضوع الإصلاح الإداري، وإن كان فهو تحت وطأة الأزمات.
3. تضخم الهيكل التنظيمي للإدارة العامة وتعقد العمل الإداري، وهو ما يصعب تجسيد الإصلاح.
4. عدم إشراك أعضاء الجهـاز الإداري في رسم الخطط والبرامج الإصلاحية مما يضعف حماسهم

[1] أمال حواطي، **الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية**، جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2016، ص ص 932–934.

في الإنخراط في المسعى الإصلاحي، والتنفيذ الجاد لهذه الخطط، وأحياناً مقاومته.

ثالثًا–المعوقات الإقتصادية والمالية: حيث تشكل التكلفة المالية الناجمة عن خطط وبرامج الإصلاح عائقا في وجه العملية الإصلاحية خاصة إذا لم تكن متوفرة بالقدر الكافي أو لم يتم استغلالها بالشكل المطلوب أو حينما تغيب الرؤية المتخصصة في تشخيص أولويات العمل الإصلاحي بدقة.

رابعاً– المعوقات الإجتماعية: ويبرز هذا النوع من المعيقات من خلال سمو الثقافة والقيم العشائرية والقبلية على كل القيم الأخرى، ما يستبعد الإحتكام لأسس الجدارة والإستحقاق في تولي الوظائف العامة والمراكز القيادية فيها، بالإضافة إلى عدم ترابط واستمرارية وتكامل الجهود الإصلاحية بسبب انتشار ثقافة عدم الرغبة في البناء على ما قام به الآخرون، ويحرص كل مسؤول في فترة مسؤوليته على هدر الجهود السابقة[1].

مما سبق يمكننا القول أن هذه العقبات التي تواجه الإصلاح الإداري وعلى اختلافها، يمكن تجاوزها إذا توافرت إرادة قويّة، صادقة وفعّالة للتغلب عليها، ومن خلال أيضاً تبنى المنظمات لرؤيا إصلاحية نابعة من بيئتها تتوافق مع ظروفها المادية والتقنية والبشرية.

المطلب الرابع: خطوات الإصلاح الإداري

إن نجاح أي عملية للإصلاح الإداري يرتبط بالتقيّد بمجموعة من الخطوات المترابطة والمتناسقة فيما بينها، تقود جميعها في النهاية إلى تحقيق أهدافه، ونوضح هذه الخطوات ضمن ما تضمنه هذا المطلب من خمسة فروع كمايلي:[2]

الفرع الأول–اكتشاف الحاجة للإصلاح الإداري: حيث يتولد الشعور بضرورة الإصلاح الإداري عند ملامسة سوء الأداء في أجهزة الإدارة العامة وتعقيد الإجراءات الإدارية، وتدنـــي جودة

[1] مصطفي محمود أبو بكر، **الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 216.

[2] نور الدين حاروش، **الإصلاح الإداري بين المفهومين الغربي والعربي**، جامعة الجلفة، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 02، 2013، ص 31.

خدماتها، والتضخم الوظيفي، وضعف مستوى المديرين، وغيرهـا من المؤشـرات التي تدفع للحاجة لإحداث الإصلاح الإداري تجنباً للمزيد من الأزمات أو مشاكل أكبر.

الفرع الثاني- وضع الاستراتيجية الملائمة لإصلاح الإداري: وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة،يتم فيها إعداد الخطط الإستراتيجية لعملية الإصلاح الإداري وتحديد وصياغة مجموعة من الأهداف والغايات المطلوب بلوغها وآليات تنفيذها بأعلى كفاءة ممكنة، مثل تحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها، بقصد الوصول لمعالجة ناجعة للإنحرافات ومشاكل الجهاز الإداري.

الفرع الثالث- تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري: تعتبر هذه المرحلة مهمّة، حيث يجب أن تسخّر كافة الإمكانات للجهاز المسؤول عن الإصلاح وتدعيمه وتعزيز الثقة به من طرف الأجهزة التنظيمية، مع الاعتراف باستمراريته ولو كان خلال فترات زمنية متعاقبة، ما يسهم في تحويل الخطط الإصلاحية إلى واقع ملموس ويوفر المناخ الملائم للتعاون فيما بين كافة عناصر برنامج الإصلاح والتي لها دور في إلغاء أي شكل من أشكال مقاومة التغيير[1].

الفرع الرابع- تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه: وهنا يلعب توقيت تنفيذ الإصلاح الإداري أهمية كبيرة في نجاحه،حيث تعمد السلطات السياسية إلى أحد الأسلوبين، إما عن طريق الأسلوب الإصلاحي المتدرج أو بإحداث صدمة إصلاحية إدارية للتأكيد على جدّية عملية الإصلاح، تسعى من خلالها إلى استبعاد معارضي عملية الإصلاح وأولئك غير القادرين على تنفيذه، مع تعزيز الجهاز الإداري بقيادات جديدة لها القدرة على بلورة الأفكار والبرامج والتعامل مع مختلفة جوانب الإصلاح الإداري، وبالموازاة مع ذلك توفير الموارد والدعم الإداري اللازمين وحرية الوصول للمعلومات، وإيلاء أهمية لأخلقة سلوك العاملين في الجهاز الإداري وتدريبهم[2].

الفرع الخامس- الرقابة وتقييم آداء الإصلاح الإداري: تمكّن عملية رقابة الجهاز الإصلاحي من تقييم آداء الأعمال المنجزة ومطابقتها مع خطط الإصلاح المرسومة، ما يمكن من معرفة

---

[1] هاشم حمدي رضا، **الإصلاح الإداري**، ط 1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع ،2011، ص 30.

[2] نور الدين حاروش، **المرجع السابق**، ص 32.

مواطن الخلل والسعي لعلاجها، وقد تكون هذه الرقابة إما لاحقة (بعدية) يتم من خلالها قياس ما تحقق ومقارنته بالمخطط الإصلاحي المعتمد، أو تكون رقابة متزامنة مع عملية التنفيذ تُعنى بالتعرّف على مواطن القوة وتعزيزها وعلى مواطن الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب[1].

وفي الأخير يبقى الإصلاح الإداري عبارة عن مجموعة خطوات وعمليات جزئية متكاملة ومترابطة فيما بينها، وعلى الجهات المسؤولة عن إدارة الإصلاح أن تتبع في ذلك الأساليب العلمية، القائمة على أساس المعرفة الصحيحة والواقعية للأوضاع الإدارية السائدة، لتحقيق نتائج إصلاحية ناجحة على مستوى الجهاز الإداري.

المبحث الثالث: مفهوم الإدارة المحلية

يهدف هذا المبحث إلى فهم أعمق لمفهوم الإدارة المحلية باعتبارها تُعَدّ أحد الأركان الأساسية في النظام الإداري لأي دولة، فهي تمثل الجسر الواصل بين الحكومة والمواطنين على المستوى المحلي، تتجلى أهميتها في تلبية احتياجات وتطلعات السكان على المستوى المحلي وتوفير الخدمات الضرورية لهم سعيا منها إلى تحقيق تنمية محلية شاملة.

سيتم تناول هذا المبحث ضمن أربعة مطالب تم صياغتها وفق ما يقتضيه الإلمام بمفهوم الإدارة المحلية، وذلك كمايلي:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة لها،

المطلب الثاني: أهداف الإدارة المحلية،

المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية،

المطلب الرابع: مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية والمفاهيم المشابه لها

نستكشف في هذا المطلب مفهوم الإدارة المحلية بشكل أكبر، مع الإشارة إلى ما يميزها عن

[1] مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 62.

المفاهيم الأخرى مثل الحكم المحلي واللامركزية الإدارية واللامركزية المصلحية، وقد تناولنا هذا المطلب ضمن فرعين إثنين، الفرع الأول تناول تعريف الإدارة المحلية، أما الفرع الثاني خصص للمفاهيم المشابهة لها، وذلك كمايلي:

الفرع الأول-تعريف الإدارة المحلية:

الإدارة المحلية هي " أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا، بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية[1]".

كما عّرفها البريطاني "كرام مودي": أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين من سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة"[2]. كما عرفت أيضاً بأنها: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، على أن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة[3].

الفرع الثاني- المفاهيم المشابهة للإدارة المحلية:

أولاً- الحكم المحلي: بعد الانتقادات الموجهة لمفهوم الإدارة المحلية، ظهرت فكرة النظام المحلي التي أتي بها "جون ستيوارت ميل" في إطار نقده للحكم المحلي في المملكة المتحدة، حيث يبرز أن الحكم المحلي يعبر عن الدور الجديد للوحدات المحلية باعتباره نظام إداري يتمتع فيه سكان المناطق المحلية بالقدرة على تنظيم شؤونهم الداخلية واتخاذ القرارات التي

---

[1] مسعود شيهوب، **أسس الإدارة المحلية تطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1986، ص 05.

[2] صلاح الدين الهيتي، **تحليل أسس الإدارة المحلية العامة منظور معاصر**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص277.

[3] عبد القادر الشيخلي، **نظرية الإدارة المحلية**، عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، مكتبة المحتسب، 1983، ص11.

تخص مجتمعهم على المستوى المحلي بدرجة عالية من الإستقلالية[1]، فالحكم المحلي يمثل مفهوما أوسع يشمل السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المحلية، يتمكن السكان من المشاركة الفعّالة في إدارة شؤونهم، وتلبية احتياجاتهم الخاصة بشكل أفضل، وتعزيز الديمقراطية على المستوى المحلي.

ثانياً- اللامركزية الإدارية: هي نظام إداري يتمثل في توزيع الصلاحيات والقرارات والوظائف بين مختلف المستويات الإدارية دون تمريرها عبر سلسلة من الهياكل الإدارية المركزية وهذا يعني أن السلطة والمسؤولية توزع بشكل متساوي بين الأقسام والفروع المختلفة دون تمريرها عبر مستوى إداري مركزي، وتهدف اللامركزية إلى زيادة الكفاءة والمرونة في اتخاذ القرارات وتحفيز المشاركة والمساهمة المجتمعية الفعّالة.

ثالثاً- اللامركزية المصلحية: هي نمط خاص من الحكم المحلي، بحيث تقوم هيئات عامة مستقلة قادرة على القيام بوظيفة محدودة، تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة في منطقة واحدة أو عدة مناطق في الدولة، وهي التي تعرف بالمؤسسات العامة، وإتباع هذا الأسلوب يضمن أساسا تسيير عدد من المرافق العامة، وله صبغة تجارية والمراد منها تقديم الخدمة بسلاسة دون تعقيدات في الإجراءات والعمليات تحقيقا للعدالة الاجتماعية انطلاقا من تحديد الاحتياجات المحلية بدقة، بهدف تقديم الخدمات إلى المواطنين بأقل تكلفة ممكنة وبفعالية، والميزة الغالبة لهذه المؤسسات أنها تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ قراراتها وفق الهدف الذي أُنشئت لأجله، بشكل يخلق التوازن بين السلطة المركزية والسلطة المحلية.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية العنصر الأساسية في بناء الدولة وركن تحقيق التنمية المستدامة، لها أهداف تتعدي المستوى المحلي لتعود بالنفع على الدولة ككل، نذكر أهم هذه الأهداف فيمايلي:

---

[1] سمير محمد عبد الوهاب، **الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول: "**الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**"، المنعقد في الإسكندرية، أوت 2008، ص 11.

1. يساهم نظام الإدارة المحلية في إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية بما يؤدي إلى ترسيخ النهج الديمقراطي على المستوى المحلي[1]، وعليه فان تطبيق الديمقرطية على المستوى المحلي من خلال نظام الإدارة المحلية يساعد على إرساء مبادئ سياسية، عن طريق آلية الانتخاب للمجالس المحلية وممثلين لهم في البرلمان، مما يسهم في التكوين السياسي للكوادر المحلية وتهيئتهم لتقلد المناصب والوظائف السياسية تخدم الشأن المحلي، وتسمح بفتح آفاق أخرى على مستوى المناصب القيادية العليا في البلاد، مما يعزز دور المجتمع المحلي في صنع القرارات.
2. تساهم الإدارة المحلية في تعزيز ثقة المواطنين في الأنظمة الحاكمة مما يخلق تقارب في وجهات النظر وتبنى نظرة متقاربة للسياسيات المتبعة وفق احتياجات المواطن، وهذا تقوية للبناء السياسي للدولة، مما يحصّنها ويجعلها قادرة على مجابهة الأزمات بفعالية كبيرة.
3. يسهم نظام الإدارة المحلية في مرونة تطبيق أساليب الإدارة، وذلك حسب الاحتياجات المطلوبة من محيط الإدارة الداخلي والخارجي، وتكيفها حسب مستجدات بيئتها.
4. تعمل على التخفيف من أعباء السلطات المركزية، وبذلك يجعل هذه الأخيرة تهتم بالقضايا المصيرية كالأمن والدفاع وغيرها من القضايا ذات الأهمية الكبرى[2].
5. تهدف الإدارة المحلية إلى حرية أكبر للاستفادة من تحصيل الضرائب والرسوم المحلية والانفكاك من التبعية لميزانية الدولة.
6. تهدف الإدارة المحلية إلى إقامة المشاريع الاقتصادية التنموية، النابعة من بيئتها المحلية وتستجيب لخصوصية كل منطقة، وهذا ما يسهم في نجاح هذه المشاريع والاستفادة من عوائدها بشكل أفضل، ومنه الإسهام في التنمية الشاملة للبلد.
7. تهدف الإدارة المحلية إلى الإرتقاء بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين من خلال كفاءة آدائها، والفاعلية في تحقيق تنمية محلية حقيقة تنعكس نتائجها الإيجابية على حياتهم.

---

[1] محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية (دراسة تحليلية مقارنة)**، ط 1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،2009،ص 60.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة العمة المقارنة**، ط1، عمان: دار الميسرة للتوزيع، 2009، ص261.

8. يهدف التسيير وفق هذا الفكر الإداري المحلي، إلى ترسيخ فكرة التعاون لدى المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية ويترك اثراً ايجابياً لديهم من حيث شعورهم بالمسؤولية، نتيجة مساهمتهم في العملية السياسية والإدارية، وهو ما له الأثر في تحقيق درجة من الوعي الثقافي والسياسي داخل المجتمع، وتحول الولاء من ولاء للأسرة والعشيرة إلى ولاء للوطن وللمصلحة العامة.

المطلب الثالث : مقومات الإدارة المحلية

حتى تقوم الإدارة المحلية بالمهام التي أوجدت من أجلها على أكمل وجه، يجب أن تتميز هذه الأخيرة بمجموعة الأركان الأساسية، والتي تتميز بالتماسك والترابط فيما بينها، ورغـم إختـــلاف الفقهاء في تحديد مقومات وأركان الإدارة المحلية، إلا أنهم يتفقون جميعًا حول النقاط التالية:

أولاً : التمتّع بالشخصية المعنوية المستقلة:

ولتوضيح هذا العنصر يجب أن نعرّج على معنى الشخصية المعنوية والتي تعرف على أنها " مجموعة من الأشخاص و/أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية، لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة عن الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها " [1].

وعلى هذا الأساس، وكنتيجة لتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية فإن ذلك يحتّم تميّزها عن الإدارة المركزية، والاعتراف بوجود مصالح محليّة خاصّة بها، وبالتالي فهي النتيجة الطبيعية للامركزية ونتيجة منطقية لاستقلالها في القيام برعاية المصالح المحلية التي اعترف بها المشرع لهذا الإقليم في إدارة مرافقه المحلية، إذن ففكرة الإعتراف بالشخصية المعنوية تعني اعتراف القانون بالشخصية القانونية والتي يتولد عنها النتائج الهامة التالية[2]:

1. وجود ممثل للشخص المعنوي، وفي هذه الحالة فإن المجلس المحلي هو المعبّر عن إرادة الشخص المعنوي ويتولى التصرف طبقًا لمصالحه .

[1] محمد محمود الطعامنة، **نظام الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)**، سلطنة عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 09.

[2] صفوان المبيضين...وآخرون، **المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية**، الأردن، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 40.

2. تمتع الوحدة المحلية بالذمة المالية المستقلة عن الذمة المالية للدولة وباقي الوحدات الأخرى.
3. قدرة الإدارة المحلية على الإلتزام بالواجبات وتحمل المسؤوليات واكتساب الحقوق فيكون لها حق التملك وابرام العقود المحلية وغيرها من التصرفات القانونية.
4. أهلية التقاضي سواء كمدعية للدفاع عن مصالحها أو كمدعى عليها.
5. الاستقلال الإداري وهذا يعني تميزها بجهاز إداري خاص بها عن الجهاز الإداري للدولة يتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة وذلك في إطار توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية وهيئات الإدارة اللامركزية [1].

ثانيًا : قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية: لا بدّ من وجود هيئات محليّة منتخبة يُعهد إليها إدارة وتسيير المصالح المحلية المتميزة، وهي تنوب في ذلك عن مجموع ساكنة الإقليم في إدارة شؤونهم، لإستحالة مباشرة هذه المهمّ من طرف الجميع، وعلى ذلك كان الإنتخاب كطريقة ديمقراطية من أهم الوسائل لتشكيل المجالس المحلية المعبّرة عن إرادة الشخص المعنوي العام[2].

ثالثًا : وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية: ويعني ذلك هو وجود مصالح محليّة تختلف عن المصالح الوطنية، باعتبار أنّ ما يهمّ إقليمًا معيّنا لا يهم بالضرورة جميع مواطني الدولة، وهو ركن أساسي لوجود نظام الإدارة المحلية في إطار اللامركزية الإدارية، حيث تكفل الهيئات المحلية المصالح المحلية باعتبارها الأقدر على تمييزها، تلبيتها واشباعها، وذلك في حدود توفر الشرطين التاليين:

1. أن تكون المصلحة معبّرة عن حاجات وطموحات الغالبية من سكان الوحدة المحلية.
2. أن لا تتعارض المصالح المحلية مع المصالح العليا للدولة[3].

رابعاً : خضوع الهيئات المحلية لرقابة السلطة المركزية: على الرغم من تمتع الوحدات المحلية بالإستقلال، إلا أنّ عملها وتصرفاتها لا يمكن أن تتجاوز إطار السياسة العامة للدولة وقوانينها،

---

[1] محمد بعلي، **القانون الإداري، التنظيم الإداري**، الجزائر، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002، ص50.

[2] محمد محمود الطعامنة، المرجع السابق، ص 10.

[3] لزرق حبشي، **الجوانب النظرية والتطبيقية للإدارة المحلية في الجزائر**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة،2019، ص51.

باعتبارها من أساليب التنظيم الإداري في إطار اللامركزية، فهي تتولى جزءا من النشاط الإداري والتنفيذي للدولة[1]، وهذا ما يخضعها لنوع من الرقابة والإشراف والوصاية من طرف السلطة المركزية في ممارسة وظائفها والتي تتجلى في مجالات ثلاث: رقابة على الأشخاص و رقابة على الهيئات ورقابة على الأعمال[2]، تضمن من خلالها الدولة وحدتها الترابية وسلامتها السياسية والإدارية.

المطلب الرابع : مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية :

تشترك معظم دول العالم في نفس الأسباب والمبررات التي دعتها لإرساء وإعتماد نظام الإدارة المحلية كتنظيم إداري، والتي يمكن إجمالها وترتيبها وفق أربع فروع على النحو الموالي:

الفرع الأول : المبررات الإدارية

1. تزايد مهام الدولة وتعاظم دورها خاصة في ظل نظام الدولة الحديثة المتدخلة، حيث إتسع نطاق وظائف الدولة وتنوعت نشاطاتها وازدادت مجالات اهتمامها إلى المسائل الاقتصادية والإجتماعية والتربوية والثقافية وغيرها مما أوجد حتمية تقاسم هذه الوظائف والأعمال مع إدارة محلية في إطار نظام اللامركزية الادارية.
2. تبسيط الإجراءات الإدارية حيث يساعد توزيع الوظائف والإختصاصات بين الحكومة المركزية والإدارات المحلية من سرعة معالجة المسائل التي تدخل في إطار التسيير المحلي، ومن تقريب الإدارة من المواطن، والتخلص من الروتين والبيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة.
3. سهولة القيام بعملية الإصلاح الإداري، حيث سيكون سهلا ومضمون النتائج إذا ما طبق من قبل الجهاز الإداري المحلي لإمتيازه بمرونة نشاطه وقربه من إدراك حقيقة الحاجات المحلية[3].

---

[1] نفسه، ص 69.

[2] عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر**، ط 1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2010، ص39.

[3] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، **تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر**، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 284.

الفرع الثاني: المبررات السياسية [1]

1. التفاوت والإختلاف بين أقاليم الدولة الواحدة في العديد من المسائل بالإضافة إلى تباعدها، يخلق حتمية وجود إدارة محلية لتسيير شؤون كل إقليم، فلا يستقيم أن تسيّر شؤون جميع أقاليم الدولة على اختلاف عواملها وامكاناتها وموقعها ومشاكلها بجهاز مركزي واحد.
2. تجسيد الديمقراطية والمشاركة الشعبية، وباعتبار أن الديمقراطية تعني حكم الشعب لنفسه، فإن الإدارة المحلية بهيئاتـها ومجالسها المنتخبة تجسّد هذا المبدأ، فهي وسيلة فعّالـة لإشراك أفـــراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة وصنع القرار.
3. التدريب على أساليب الحكم وتكوين خزان قيادي يضمن الإستمرارية.

الفرع الثالث: المبررات الاقتصادية

1. تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية يقتضي وجود هيئات محلية تضمن توزيع الموارد المالية على المرافق العامة وبالشكل الذي يتناسب ورغبة السكان على المستوى المحلي، خاصة فيما يخص توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب[2].
1. الإدارة المحلية تتولى تقليل النفقات من خلال ضبط الحاجيات وإيجاد مصادر للتمويل.
2. الإدارة المحلية وسيلة فعالة لتحقيق التنمية المحلية وتطوير المناطق النائية من خلال قدرتها على اختيار المشروعات الاقتصادية الملائمة للمجتمعات المحلية، وهي بذلك قاعدة أساسية لتحقيق التنمية القومية[3].

الفرع الرابع: المبررات الاجتماعية

1. الإدارة المحلية تلعب دور في تكريس الولاء للوطن والإبتعاد عن الولاء للعشيرة وغيرها.
2. نظام الإدارة المحلية يُدعّم الروابط بين أفراد المجتمع من خلال تدعيم المشاركة الاجتماعية بين الأفراد والعمل على زرع روح المواطنة وتنمية حسّهم المدني والإهتمام بالشأن المحلي.

---

[1] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط 4، عنابة: جسور للنشر والتوزيع، 2017، ص ص 225، 226.

[2] مثنى فائق مرعى العبيدي، **الحكم المحلي المفاهيم والأسس والتجارب**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018، ص 19.

[3] أحمد رشيد، **مقدمة في الإدارة المحلية**، القاهرة: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص ص 67-68.

3. الإدارة المحلية لها أهميّة في تطوير الطاقات الفكرية والثقافية والفنية والرياضية للسكان المحليين من خلال دعم المفكرين والمبدعين والرياضيين وخلق الفضاءات المناسبة لهم.

من خلال ما تمّ التطرق إليه آنفاً، يدفعنا إلى القول أنّه على الرغم من تعدّد وتباين في أسباب ومبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية، إلا أنّها اشتركت جميعها في استهداف تقريب الإدارة من المواطن وجعلها أكثر فعّالية، وأسرع إستجابة لمطالبه من خلال إشراكه في تسيير شؤونه المحلية، وانعكاس ذلك في تخفيف العبئ على السلطات المركزية.

الفصل الثاني

واقع تطبيق الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية

في الجزائر

خلال الفترة 2011-2023

تمهيد:

تعتبر الهندسة الإدارية من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تنبع أهميتها من أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في السياسات والعمليات، والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة والمورد البشري، وكذا اسهامها الجلي في تحقيق الإدارة للنجاح في القيام بالأعمال والمسؤوليات المنوطة بها بكفاءة وفاعلية تضمن تحقيق أهدافها المنشودة[1]، وعلى هذا الأساس سنستغل مساحة هذا الفصل للتعرف على واقع تطبيق الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية في الجزائر، حيث تم تناوله ضمن مبحثين، المبحث الأول حاولنا من خلاله الإلمام بواقع الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة 2011-2023 والبرامج الإصلاحية المعتمدة خلال هذه الفترة، وهذا رغبتا منا في التمهيد للمبحث الثاني لاكتشاف أهم مظاهر وتجليات تطبيق الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر وفق أبعاد الهندسة الإدارية المختلفة.

المبحث الأول: واقع الإدارة المحلية في الجزائر

تعتبر الجماعات المحلية (البلدية والولاية) في الجزائر هي امتداد للدولة، وتقع تحت مسؤوليتها السياسية والإدارية، بالرغم من الإقرار لها بالاستقلالية التنظيمية والمالية، فهي شكل من أشكال التنظيم الإداري للدولة في إطار إرساء مبدأ اللامركزية، من خلال وجود هيئات منتخبة على المستوى المحلي، منظمة وفق قوانين خاصّة بها، تحدّد تنظيمها، مهامها ونطاق عملها، وتُسند إليها الوظيفة الإدارية المتعلقة بتقديم الخدمات العمومية للمجتمع المحلي وإشباع حاجاته، باعتبار ساكنة إقليم هذه الوحدات الإدارية هم أدرى من غيرهم بواقعهم واحتياجاتهم.

لقد ضم هذا المبحث ثلاث مطالب: تضمن المطلب الأول نظام الإدارة المحلية في الجزائر، وأردنا معرفة من خلال المطلب الثاني دوافع إصلاح الإدارة المحلية، وأخيرا في المطلب الثالث تطرقنا إلى أهم البرامج الإصلاحية للإدارة المحلية في الجزائر، وكان ذلك على النحو التالي:

[1] جمعة عبدالحفيظ منصور وآخرون، **الأبعاد الإدارية للهندرة وعلاقتها بإنجاح الإدارة الإلكترونية**، جامعة طرابلس، ليبيا، مجلة الأستاذ، العدد 23، خريف 2022، ص 181.

المطلب الأول: نظام الإدارة المحلية في الجزائر

يقوم التنظيم الإداري في الجزائر على أساس التقسيم الإداري لإقليم الدولة، حيث نجد أن الدستور الجزائري لسنة 1996ينص في مادته15 على أن:"الجماعات الإقليمية للدولة هي: البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية" ،كما نصت المادة 16 من الدستور نفسه على مايلي: " يمثل المجلس المتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية "[1]، كما إحتفظ التعديل الدستوري لسنة 2020 في مادته 17 على نفس محتوى المادة 16 للتعديل الدستوري لسنة 2016، والتي لم تختلف عن التعاريف السابقة، وبذلك يكون الدستور الجزائري قد حدد أسس التنظيم الإداري المحلي وحصرها، وعلى إعتبار أن المجال الزمني لدراستنا محدّدة بالفترة 2011-2023 وفي هذا المطلب سنكتفي بالتعرض إلى مضامين نظام إدارة الجماعات المحلية في الجزائر وفق القانون 10/11المتعلق بالبلدية و القانون رقم 07/12المؤرخ في:21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية وذلك من خلال أربعة فروع، حيث سنتناول في الفرع الأول البلدية وفي الفرع الثاني الولاية كشكلين من أشكال التنظيم الإداري في الجزائر، أما في الفرعين الثالث والرابع فأردنا من خلالهما التعرف على هيئتي الدائرة والولايات المنتدبة على التوالي وذلك للإحاطة أكثر معرفياً بواقع الإدارة المحلية في الجزائر.

الفرع الأول: البلدية

يتشكل النظام الإداري في الجزائر من1541 بلدية، حيث تناول القانون المتعلق بالبلدية الجديد 10/11المؤرخ في:22جوان2011، في مادته الأولى تعريفها كالآتي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة"، كما نصت المادة الثانية من نفس القانون أنّ:" البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة

[1] ج ج د ش، المرسوم الرئاسي رقم 96-438 المؤرخ بتاريخ 07 ديسمبر1996 المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في إستفتاء1996/11/28، **الجريدة الرسمية**، العدد:76،الصادرة بتاريخ:1996/12/8المعدل والمتمم، ص06.

وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية "[1].

ونستخلص من ذلك أن البلدية هي الخلية الأساسية والوسيط بين القاعدة الشعبية والسلطات الرسمية المركزية في التنظيم الإداري الجزائري وهي بذلك التطبيق الفعلي للامركزية الإدارية، كما أنها الهيئة المحلية القريبة من المواطن وإطار مشاركته في تسيير شؤونه المحلية إنطلاقا من كونها هيئة منتخبة تنشأ بموجب قانون يضمن لها الاسم، الإقليم ومقرها الرئيسي.

أجهزة وهيئات البلدية: تتشكل البلدية حسب المادة 15 من القانون10/11 من[2]:

أولاً-هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي: يضم الأعضاء الذين تم إنتخابهم من قبل المواطنين عن طريق اقتراع عام سري ومباشر، والذي يحدد عددهم حسب التعداد السكاني للبلدية بحيث تدوم مدة عهدتهم الإنتخابية خمس سنوات، يقوم المجلس الشعبي البلدي خلالها بعقد العديد من الدورات، تتخللها مداولات لإتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة المتعلقة بالشأن المحليِ، في إطار الصلاحيات المخولة له في عديد المجالات، منها حماية البيئة والتعمير وتهيئة الإقليم، المجال الاجتماعي، التربوي، الثقافي،الرياضي والسياحة والنظافة وحفظ الصحة وفي مجال التنمية الإقليمية والفلاحية[3].

ثانياً-هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي: ويعتبر أهمّ هيئة في تسيير البلدية حيث تتم طريقة إنتخابه، وفق أحكام المادة 169من الأمر 01/21 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الإنتخابات[4]،عن طريق الإقتراع النسبي على القائمة المفتوحة ولمدة خمس سنوات، وتنتهي مهامه حسب قانون البلدية في الحالات التالية : الوفاة، الإستقالة أو الإقالة، كما أَسند له نفس القانون عدة إختصاصات، باعتباره ممثل للبلدية من جهة وممثل للدولة من

---

[1] ج ج د ش، القانون رقم: 11-10 المؤرخ في: 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**. العدد:37 الصادرة بتاريخ 03 جويلية 2011، ص 04.

[2] ج ج د ش، القانون رقم: 11-10 المؤرخ في: 22 جوان 2011، المرجع نفسه.

[3] عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط 1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع،2012، ص- ص 199-203 .

[4] ج ج د ش، الأمر رقم 21-01 المؤرخ في:10 مارس 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الإنتخابات، **الجريدة الرسمية**، العدد: 17، الصادرة بتاريخ 10 مارس 2021، ص 08.

جهة أخرى، تضمنتها المواد من 77 إلى 84،يساعده فيها نائبان أو عدة نواب، على إثرها يتلقى رئيس المجلس الشعبي البلدي وأعضاؤه تعويضا ماديا نظير أعمالهم، يتوقف بانتهاء العضوية أو إنتهاء العهدة الانتخابية.

ثالثاً-إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية: يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي عدة مهام إدارية أوضحتها المواد من 13 إلى 16 من المرسوم التنفيذي رقم 320/16 المؤرخ في 13 ديسمبر 2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية[1]، ولا يفوتنا هنا التأكيد على أن الأمين العام للبلدية هو إداري وليس رجل سياسي.

وفي الأخير لا بد من أن نشير إلى أن البلدية كوحدة لا مركزية تخضع لرقابة وصائية من السلطات العليا تتعدد أشكالها بين الرقابة على المجلس الشعبي البلدي ذاته والرقابة على أعضاءه وأخيرا الرقابة على الأعمال.

الفرع الثاني: الولاية

يتشكل النظام الإداري الجزائري من 58 ولاية، حيث جاء في نص المادة الأولى من القانون الجديد رقم:07/12 المتعلق بالولاية، على أنّ "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارة غير الممركزة للدولة، وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة،كما تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين"[2]. وعلى ذلك فإنّه يمكن القول أنّ الولاية هي جزء من الجماعات الإقليمية في التنظيم الإداري وصورة من صور اللامركزية الإدارية، وهي في نفس الوقت ممثلة للسلطة المركزية في أقاليم

[1] ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر سنة 2016، المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد: 73 الصادرة بتاريخ 15ديسمبر 2016، ص03.

[2] -ج ج د ش، القانون رقم 12/07 المؤرخ في 2012/02/21، المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** العدد 12 الصادرة بتاريخ 29 /02/ 2012، ص05.

الدولة لتنفيذ سياساتها العامة، كما تلعب دورا هاما في الربط بين بلديات الولاية من خلال مختلف الأعمال التشاورية والتضامنية، وتنشأ بموجب قانون يحدد لها اسمها وإقليمها.

أجهزة وهيئات الولاية: نصت المادة 2 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية، على أنه يوجد على مستوى الولاية هيئتان هما المجلس الشعبي الولائي والوالي فالأوّل منتخب والثاني معين.

أولاً- المجلس الشعبي الولائي: للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام والمباشر لمدة خمس سنوات، يدعى المجلس الشعبي الولائي ،وهو هيئة تداولية في الولاية، ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في التسيير والسهر على شؤونهم ورعاية مصالحهم، وهو يتشكل من مجموعة من المنتخبين تم إنتخابهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة المترشحين[1] ، يختلف عدد أعضائه حسب عدد سكان كل ولاية، كما يشكّل هذا المجلس من بين أعضائه لجاناً دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ويمكنه أيضاً تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهمّ الولاية.

رئيس المجلس الشعبي الولائي: يُختار وينتخب بطريقة غير مباشرة، من بين وعن طريق أعضاء المجلس الشعبي الولائي، هذا الأخير يختار نوابه من بين أعضائه والذين يكون عددهم حسب عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي[2]، كما تنهى مهامه وفق الحالات المحددة بالقوانين والتشريعات الخاصة بالولاية من وفاة، إستقالة، إقالة وانتهاء العهدة الانتخابية.

ثانيًا: الوالـــــي: يعد "الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية ومفوض الحكومة "طبقا لأحكام المادة 110 من قانون الولاية رقم:12-07،وبذلك فإنّ له مكانة هامة وضرورية في الحفاظ على العلاقة بين السلطات المركزية و الهيئات المحلية وهو حلقة الوصل بينها، باعتباره يكرس مبدأ وحدة القرار وكذا وحدة الدولة من خلال الوظيفة والمهام المنوطة به سواءً باعتباره ممثلا للولاية وكرأس للسلطة التنفيذية فيها، فيسهر على نشر مداولات المجلس الشعبي الولائي

---

[1]-أحمد بوضياف، **الهيئات الاستشارية في الادارة الجزائرية**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،1989، ص316.

[2]-شبل بدر الدين، **ضرورة تدعيم مكانة المجلس الشعبي الولائي في النظام القانوني الجزائري**، مداخلة، الملتقى الدولي الثالث الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 1 و2 ديسمبر2015، ص 63.

وتنفيذها، وتمثيل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، وإدارة أملاك الولاية، كما يمثل الولاية أمام القضاء، ويعد مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، وهو الآمر بصرفها، أو باعتباره ممثلا للدولة من خلال مراقبة وتنشيط وتنسيق نشاط المصالح غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية[1] .

يعيّن الوالي من طرف رئيس الجمهورية طبقا للمرسوم الرئاسي 99-239[2]، وبموجب ما نص عليه صراحة الدستور المعدل لسنة 2016 وذلك طبقا للمادة 92 منه، وأكد على ذلك التعديل الدستوري لسنة 2020، وتنهى مهامه في إحدى الحالات التالية: الإحالة على التقاعد، الإستقالة، الوفاة، الإقالة[3]، وللوالي إدارة أو أجهزة مساعدة في تأديته لصلاحياته، تتمثل في: مجلس الولاية، مندوبية الأمن، الأمانة العامة للولاية، الديوان، المفتشية العامة، مديرية التقنين والشؤون العامة، مديرية الإدارة المحلية.

بعد تناولنا لهيئتي البلدية والولاية كشكلين من أشكال التنظيم الإداري في الجزائر، فإننا نرى أنه في المقابل لابدّ من التطرق إلى الدائرة والولايات المنتدبة بالدراسة، وذلك في إطار إستكمال معرفة واقع الإدارة المحلية في الجزائر، وذلك كمايلي:

الفرع الثالث: الدائـــــرة

تعتبر الدائرة صورة من صور عدم التركيز الإداري، فهي تقسيم إداري تابع للولاية وليست جماعة إدارية محلية ويعني هذا أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعتبر المرسوم رقم:94-215 المتعلق بأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها[4]السند القانوني لإنشاء

---

[1]-عبد السلام سالمي، إبراهيم بن دراج علي، **صلاحيات الوالي بصفته ممثلا للولاية في النظام القانوني الجزائري: ضمان لحسن سير الدولة أم تضييق على مبدأ اللامركزية؟**، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية جامعة زيان عاشور الجلفة. العدد:11، سبتمبر2018، ص 620.

[2]-ج ج د ش، المرسوم الرئاسي رقم: 99-239 المؤرخ في: 27 أكتوبر1999، المتضمن إلغاء المرسوم الرئاسي رقم:89-44 المؤرخ في:10أفريل1989، **الجريدة الرسمية**، العدد: 76 الصادرة في:31 أكتوبر1999، ص03.

[3]-ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم:90-226 المؤرخ في: 25 جويلية 1990 المحدد لحقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم، **الجريدة الرسمية**.العدد،31 الصادرة في:25 جويلية 1990، ص 1023.

[4]ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم: 94-215 المؤرخ في23 جويلية1994 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، **الجريدة الرسمية**، العدد 48، الصادرة بتاريخ 27 جويلية 1994، ص 05.

الدائرة بالتركيز على شخص رئيس الدائرة وصلاحياته، وكذا المرسوم التنفيذي90-227 المحدد لقائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية[1]، بحيث يرأسها رئيس دائرة باعتباره من الوظائف العليا في الدولة، تسند له جملة من المهام والصلاحيات كمساعد للوالي في تسيير شؤون البلديات الموجودة بإقليم الدائرة، وكمنسق ومراقب لأعمالها، ويساعده في القيام بمهامه كاتب عام ومجلس تقني يتكون من مسؤولي مصالح الدولة[2].

الفرع الرابع: المقاطعة الإدارية

جاءت في إطار إدراج تقسيم إداري جديد يكفل بالتوزيع العادل للتنمية المحلية ويتلاءم مع طموحات الجزائر المستقبلية على جميع الأصعدة، حيث تضمن المرسوم الرئاسي 140/15 المؤرخ في2015/05/27 إحداث داخل بعض الولايات مقاطعات إدارية يسيرها ولاة منتدبون[3]، وبالتالي فهي تعد جزءا لا يتجزأ من الولاية الأصلية تحدث بموجب تنظيم، وهي تشترك مع الدائرة في كونهما لا يتمتعان بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وليس لهما مجلس منتخب[4]

المطلب الثاني: دوافع إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر

إنّ إصلاح الإدارة المحلية هو جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي[5] كما أنه عملية مخططة، مقصود، مستمرة وهادفة إلى إدخال تعديلات على النظم القائمة للإدارة المحلية أو تجديدها، بما يسمح من رفع كفاءتها وقدراتها لتتكيف مع طبيعة التطور والتغير الحاصل

---

[1] ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم:90-227 المؤرخ في: 25 جويلية 1990 المحدد لقائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 31، الصادرة بتاريخ 28 جويلية 1990، ص 1028.

[2] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر: دار ريحانة، 2013، ص 187.

[3] - ج ج د ش، المرسوم الرئاسي 140/15المورخ في 2015/05/27 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، **الجريدة الرسمية** العدد 29 الصادرة بتاريخ 2015/05/31، ص 03.

[4] -سميرة بن خليفة، **الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية في القانون الجزائري وعلاقتها بالجماعات المحلية**، مقال منشور بمجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 03، ديسمبر 2018، ص 886.

[5] - فؤاد بن غضبان، **التنمية المحلية ممارسات وفاعلون**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 85.

في بيئتها، وقد يكون هذا الإصلاح شاملاً لنظام الإدارة المحلية كما يمكن أن يكون جزئياً[1].

وفي مايلي سنحاول كشف بعض الأسباب الدافعة للقيام بعملية إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر، وذلك وفق أربعة فروع حيث تناولنا في الفرع الأول الدوافع الإدارية، وفي الفرع الثاني الدوافع السياسية، أما في الفرع الثالث فقد ذكرت فيه الدوافع الاجتماعية وأخيراً ضمن الفرع الرابع تم التطرق للدوافع الاقتصادية والمالية.

الفرع الأول– الدوافع الإدارية: لعل من بين أهم الأسباب الإدارية التي دفعت إلى تبني عمليات الإصلاح الإداري مايلي:[2]

1. التضخّم التنظيمي والوظيفي وما صاحبه من ضعف التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، وما نتج عنه من بطء وتعقيد في إجراءات إتخاذ القرارات، وازدواجية الإختصاصات.
2. هيمنة البيروقراطية بمفهومها السلبي وانتشار الجمود والروتين الإداري ،الذي ساهم في تراجع آداء الإدارات والهيئات المحلية في الجزائر.
3. عدم إشتراط إمتلاك المستوى العلمي للترشح لعضوية المجالس الشعبية البلدية والولائية، وما نتج عنه من ضعف في آداء المنتخبين المحليين، وعائقا في وجه التسيير الجيّد والفعال.
4. المستوى المتدني لعديد الموظفين خاصة في ظل عدم إيلاء الأهمية اللازمة لإجراء الدورات التدريبية والتكوينية والتي من شأنها الرفع من كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.
5. تعدّد صور وآليات الرقابة على الهيئات المحلية والتي كان لها الأثر في خنق روح المبادرة.
6. إنتشار مظاهر الفساد والتسيّب الإداري بالإدارة المحلية (البلدية والولاية)، وتسجيل العديد من التجاوزات القانونية والإدارية من خلال إستغلال المنصب والنفوذ في نهب مقدرات الدولة.

---

[1]- رشيد جلود، **إصلاح الإدارة المحلية بين الواقع والتحديات**، جامعة زيان عاشور،الجلفة، مجلة المداد،المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2017، ص26.

[2]- راشدة موساوي، **إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات، دراسة حالة بلدية بسكرة**، أطروحة دكتوراه، تخصص السياسات العامة والخدمات العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021، ص ص138–140.

الفرع الثاني-الدوافع السياسية: تتمثل الدوافع السياسية فيما يلي[1]:

1. استفحال مظاهر الفساد السياسي والإداري على مستوى الجماعات المحلية.
2. تنامي الوعي لدى المواطنين بضرورة مشاركتهم في تحديد أهداف التنمية المحلية والمشاركة في صنع القرار وتسيير الشأن المحلي وما له إنعكاس في تحسين واقعهم المعاش.
3. كثرة النزاعات والتجاذبات السياسية على مستوى المجالس المنتخبة للجماعات المحلية مما أدى لانسدادها في الكثير من الأحيان بفعل المواقف المتضاربة لمنتخبيها وإختلاف إنتماءاتهم الحزبية الناتج عن الإنفتاح السياسي في البلاد، ما أثّر سلبًا على العملية التنموية.
4. إستشعار الجزائر بتأثيرات ما سميّ بالربيع العربي في عديد الدول العربية وما فرضته من ضرورة إستعجال إقرار جملة من البرامج الإصلاحية تكيّفاً مع الأوضاع المستجدة في عديد الميادين والمجالات منها الإدارة المحلية باعتبارها الفاعل الأساسي في تجسيد البرامج التنموية.

الفرع الثالث- الدوافع الإجتماعية: ومن خلال هذا الفرع سنستعرض أهم الدوافع والأسباب الإجتماعية للقيام بإصلاحات الجماعات المحلية[2]:

1. تزايد حدّة الفقر بسبب ضعف الآلية الصحيحة في توزيع الثروة والموارد على الجماعات المحلية والذي إنعكس على ضعف التنمية المحلية خاصة بالأقاليم المتميزة بضعف مواردها وإمكاناتها.
2. تنوع الحاجات الإجتماعية واتساعها وتزايد الطلب على الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية وما تقتضيه ضرورة تحسين مستوى هذه الخدمات والرفع من قدرات وكفاءة مقدميها.
3. السعي إلى مواكبة التطورات والتحولات في جميع مناحي الحياة وما تمليه ضرورة تكيّف الإدارة المحلية معها، خاصة في ظل الإستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية.

[1] عمار بوضياف، **شرح قانون البلدية**، المرجع السابق، ص 155.

[2] نفسه، ص 115.

الفرع الرابع- الدوافع الإقتصادية والمالية: يعتبر قصور النظام المالي المحلي أحد دوافع إصلاح المنظومة المالية للجماعات المحلية، باعتبارها قاعدة لتحقيق التنمية، بالإضافة إلى:

1. العجز المالي لعديد المجالس المحلية لمحدودية وشح الموارد المالية[1].
2. التقصير في تحصيل الضرائب والرسوم وبخاصة تلك التي تستفيد منها البلديات بنسبة 100 % وهذا ما ضيع على ميزانيات الجماعات المحلية موارد مالية مهمّة.
3. نقص خبرة الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية في تولي التسيير المالي والإكتفاء بصرف النفقات دون الإجتهاد في تحقيق إيرادات جديدة تنعش ميزانية الجماعات المحلية أو السعي لتثمين الأملاك البلدية والسهر على المحافظة عليها من الضياع والإعتداء وبالشكل الذي يضمن تحقيقها عوائد مالية بعيدا عن الاعتماد على الإعانات المالية للدولة.
4. نظام جبائي لا يخدم ميزانية البلديات النائية والمفتقرة للموارد المحلية.
5. ضعف الاستثمار المحلي والذي له دور في تحقيق تنمية محليّة مستدامة.
6. تزايد وتعدّد المهام الموكلة للجماعات المحلية وما نتج عنه أعباء إضافية على ميزانياتها.
7. الإعتداء على المال العام وهدر موارد الجماعات المحلية واستعمال طرق ملتوية في صرفها.

المطلب الثالث: أهم البرامج الإصلاحية للإدارة المحلية في الجزائر 2011-2023

يعتبر تطوير وترقية نظام الإدارة المحلية تحديًّا مستمرا للدولة الجزائرية، حيث اتجهت هذه الأخيرة إلى تبني مجموعة من البرامج الإصلاحية لفائدة الجماعات المحلية، باعتبارها مكاناً واطارً مؤسساتي لممارسة الديمقراطية التشاركية، غايتها في ذلك معالجة أوجه قصور هذا النظام وإزالة كل العقبات التي تقف في سبيل تحقيق إصلاحات نوعية في تنظيم سير الجماعات المحلية، وسنتناول ضمن هذا المطلب عددا من البرامج الإصلاحية التي تم إقرارها خلال الفترة الزمنية الممتدة من2011 إلى 2023، وذلك بشيء من التفصيل ضمن ثلاث فروع حيث تضمن الفرع الأول البرامج المتعلقة بالإصلاحات التنظيمية لتطوير الإدارة المحلية، وفي الفرع الثاني ستناول البرامج الإصلاحية المتعلقة بالمورد البشري، أما الفرع الثالث فسنتطرق فيه إلى

[1] عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 115 .

أهم البرامج الإصلاحية المتعلقة بعصرنة تسيير الإدارة المحلية كمايلي:

الفرع الأول- البرامج المتعلقة بالإصلاحات التنظيمية لتطوير الإدارة المحلية: إنّ أيّ إصلاحات تمس الجهات الإدارية المركزية أو اللامركزية، تهدف لإحداث تغييرات في الأنظمة القانونية والهياكل والصلاحيات، علاوة على وسائل العمل والأهداف المرجو تحقيقها، وهي ما نعبّر عنها بالمتطلبات الإصلاحية من الجانب التنظيمي والقانوني[1]، نوردها باختصار كمايلي:

- الإصلاحات التي قام بها المشرّع الجزائري والتي استهدف من خلالها قانوني البلدية والولاية، وذلك رغبة منه لتحقيق الانتقال إلى مرحلة جديدة تتماشى مع الظروف المستجدة، فعمل على:
  - إصدار القانون رقم:**11-10** المؤرخ في: 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.
  - إصدار القانون رقم:**12-07** المؤرخ في:21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية.
  - طرح تقسيم إداري جديد كأحد مخرجات ورشات الإصلاح التي أطلقها رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة يتمثل في إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات سنة 2015[2]، وذلك وفق المرسوم الرئاسي رقم 140/15 المؤرخ في2015/05/07 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها .
  - ترقية عشر(10) مقاطعات إدارية في الجنوب إلى ولايات كاملة الصلاحية في إطار تعزيز اللامركزية واستجابة لمتطلبات التنمية وذلك بموجب القانون رقم19-12[3].
- إنشاء مرصد وطني للمرفق العام لدى الوزير المكلف بالداخلية وفق المرسوم التنفيذي رقم 193/14 المؤرخ في 03 جويلية 2014 المتعلق بترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها[4].

---

[1]-إسماعيل فريجات، **آليات إصلاح وتطوير الجماعات الإقليمية في الجزائر**، جامعة بسكرة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 01، سنة 2020، ص 632.

[2] جودي سعيدة، **اصلاح ادارة الجماعات المحلية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص سلطة سياسية وحوكمة محلية جامعة قسنطينة3، كلية العلوم السياسية، سنة 2023، ص 129.

[3] ج ج د ش، القانون رقم19-12 المؤرخ في11 ديسمبر 2019 المعدل والمتمم للقانون رقم84-09 المؤرخ في4 فيفري1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي، **الجريدة الرسمية**، العدد 78، الصادرة بتاريخ 2019/12/18، ص13.

[4] عبد العزيز ضيافي ونورالدين حاروش، **مسارات عصرنة إلادارة المحلية في الجزائر**، جامعة الجزائر3، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد12، العدد 01، بتاريخ 01 جانفي 2023، ص 10.

- مبادرة وزارة الداخلية في إطار تحسين الخدمات الصادرة عن الإدارة المحلية، لتبسيط الإجراءات الإدارية وتنظيم العمل في الإدارة المحلية وتخفيف الملفات الإدارية وإجراءات وآجال دراستها، وهذا ما نصت عليه العديد من التعليمة الوزارية في هذا الشأن تباعًا، ومنذ صدور التعليمة الوزارية رقم 1599 المؤرخة في 25 ماي 2011، والتعليمة الوزارية رقم: 3138 المؤرخ في 31 أكتوبر 2013 المتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العمومية.
- الامر رقم21-01 المؤرخ في10مارس2021 والتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات الجديد، والذي ألغى أحكام القانون العضوي رقم16-10 المؤرخ في 25 أوت 2016، المتعلق بنظام الانتخابات، المعدل والمتمم.
- استحداث هيئة وطنية مستقلة للانتخابات وذلك بموجب القانون العضوي رقم 19-07 المؤرخ في 14 سبتمبر 2019، المتعلق بالسلطة الوطنية المستقلة للانتخابات، مع تخصيص التعديل الدستوري لسنة 2020 [1] فصلا كاملا للحديث عنها.

وفي نفس السياق الإصلاحي كانت عديد البرامج الإصلاحية التي مسّت وسائل ممارسة الجماعات المحلية لإختصاصاتها، وإدخال تحسينات على الوسائل الوظيفية بالشكل الذي يمكّن الجماعات المحلية بالقيام بدورها كاملا في كنف الإستقلال والحرية[2]، ولعل أهم هذه الإصلاحات هي إصلاح المالية المحلية باعتبارها أهم الأولويات وذلك كمايلي:

- عمليات عصرنة التسيير المالي للجماعات المحلية، وذلك من خلال إتخاذ وزارة الداخلية والجماعات المحلية إجراءات موجهة لتحسين تسييرها الميزانياتي وذلك في إطار تطبيق أحكام قانون المالية لسنة2011، لاسيما إعداد ميزانية جديدة للبلديات وفق ماجاء في المرسوم التنفيذي رقم 315-12 المؤرخ في 21 أوت 2012 المتضمن شكل ومضمون ميزانية البلدية[3].

---

[1] ج ج د ش، المرسوم الرئاسي 442-20 المؤرخ في 30 ديسمبر2020 المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في إستفتاء أول توفمبر2020، **الجريدة الرسمية**، العدد 82 الصادرة في 30 ديسمبر 2020.

[2] إسماعيل فريجات، **آليات إصلاح وتطوير الجماعات الإقليمية في الجزائر**، المرجع السابق، ص 639.

[3] إبراهيم يامة، **مدى مساهمة صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية في إنعاش التنمية المحلية**، جامعة ميلة، مجلة إيلاف للبحوث والدراسات، العدد 05، جوان 2017، ص 603 .

- برنامج دعم الجماعات الإقليمية وذلك باصلاح الصندوق المشترك للجماعات المحلية من خلال ماجاء به المرسوم التنفيذي رقم:14/116 المؤرخ في 24 مارس2014 المتضمن إنشاء صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية، مهامه وسيره، حيث يتولى هذا الأخير تمويل وتنفيذ عديد البرنامج لدعم الجماعات المحلية ومساهمته في المشاريع التنموية المحلية[1].
- البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014 والبرنامج الخماسي الخاص بتوطيد النمو الاقتصادي 2015-2019، الهادفان لتحسين امكانيات وخدمات الجماعات المحلية، ودعم عديد المشاريع ذات العلاقة المباشرة بتحسين ظروف معيشة المواطنين[2].
- تحفيز الإستثمار المحلي عن طريق إصدار المرسوم الرئاسي رقم: 247/15[3]، والذي سمح باشراك القطاع الخاص للمساهمة في تدبير وتسيير المرفق المحلي، وتنويع طرق التسيير من خلال اللجوء إلى عقود تفويض المرفق العام.
- برنامج كابدال **CapDeL** لدعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية[4]: حيث أشرفت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في:16جانفي2017 بالشراكة مع مندوبية الاتحاد الأوروبي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية في الجزائر بالإطلاق الرسمي لبرنامج تعزيز الفاعلين في التنمية المحلية " كابدال" والذي إمتد من2017 الى 2020، حيث مسّ10 بلديات من مختلف أقاليم الوطن، استهدف ترقية المواطنة النشطة وإشراك كافة الفاعلين المحليّين في عملية التخطيط والتسيير وتعزيز فرص تنمية محلية منسجمة ومستدامة، في إطار ديمقراطية تشاركية محلية.

---

[1] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تاريخ التصفح 01 ماي 2024، https://interieur.gov.dz

[2] نور الدين بلقليل، هاشمي بن واضح، **برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015-2019 كممول أساسي للمخطط البلدي للتنمية (PCD)**، جامعة الوادي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 08، سنة 2017، ص652.

[3] ج ج ش د، المرسوم الرئاسي رقم: 247/15 المؤرخ في: 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، **الجريدة الرسمية**، العدد 50 الصادرة بتاريخ:20 سبتمبر 2015، ص 03.

[4] نور الدين حاروش، صالحي بن صالح، **كابدال كبرنامج نموذجي لتجسيد الديمقراطية التشاركية والتنمية المحلية في الجزائر**، جامعة الجزائر3، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد01، سنة 2019، ص 1368.

الفرع الثاني- البرامج الإصلاحية المتعلقة بالمورد البشري لتطوير الإدارة المحلية:

إن النهوض بالإدارة المحلية وتطويرها مرهون باقرار إصلاحات تمسّ الجانب التسييري للإدارة، من خلال العمل المستمر على التأهيل المادي والمعنوي للمورد البشري العامل بها، على اعتبار أنّ العنصر البشري ركانها الأساسي، لذا أعدت الوزارة المعنية برامج طموحة لتكوين وتحسين مستوى إطارات الإدارات المحلية ومستخدميها، وكذا تكوين المنتخبين المحليين لأداء مهامهم القانونية، وفيما يلي نتطرق إلى أهم هذه الإصلاحات:

- الاهتمام الجاد بهيئات التكوين: كتلك الموجهة لتكوين الإطارات الإدارية مثل المدرسة الوطنية للإدارة، تكوين أعوان التحكم والتنفيذ بالمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم[1]، بالإضافة إلى عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية، وشراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر، وعقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات، بالإضافة إلى عدة شراكات أخرى مع مراكز التكوين المهني والجامعات وغيرها[2].
- برنامج وزارة الداخلية سنة 2014، المتضمن تنظيم دورات تكوينية لفائدة لـ 6 آلاف موظف من موظفي الجماعات المحلية[3].
- تبني وزارة الداخلية لبرنامج إستراتيجي لتكوين موظفيها من منتخبين محليين ومستخدمي الإدارة المحلية خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 الى سنة 2019 في إطار السياسة الإصلاحية التي انتهجتها الوزارة الرامية إلى تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات[4].
- إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وفق المرسوم التنفيذي 194/14

---

[1] أحمد زرقة، **التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية واقع وآفاق (دراسة حالة إدارة الجمارك 1998)**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، جوان 2012، ص 38.

[2] حسيبة عمارة، **تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر3، 2018، ص 132.

[3] نفسه، ص 121.

[4] نفسه، ص 124.

المؤرخ في 03 جويلية 2014، وهي تابعة للوزير الأول تتولى مهمة الإصلاح الإداري في مجال الوظيفة العمومية لضمان تسيير متناسق للموارد البشرية في الإدارة العمومية[1].

- إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بموجب المرسوم تنفيذي رقم17-319 المؤرخ في: 02 نوفمبر 2017 يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره[2]، كجهاز تتلخص مهامه حول وضعية التشغيل في قطاع الوظيفة العمومية.

الفرع الثالث – البرامج الإصلاحية المتعلقة بعصرنة الادارة المحلية:

شهدت الجزائر إصلاحات إستهدفت التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام جديد يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التسيير، لتحقيق مستويات آداء متميّز وأفضل في تقديم الخدمات للمواطن[3]، ولعل أبرز المحطات الإصلاحية في هذا الجانب مايلي:

- مشروع الجزائر الإلكترونية 2009-2013: حيث كانت وزارة الداخلية من بين أولى الوزارات التي سارعت بالتوسع في تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية، وتجسيدها لعدة مشاريع هامة في مجال عصرنة المرافق العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، حيث وضعت الخطوة الأولى في طريق العصرنة بافتتاح أول **بلدية إلكترونية** بالجزائر سنة 2011 [4]، واطلاق الشباك الإلكتروني الذي مكّن من سحب الوثائق الإدارية في ثوان فقط ،مع إدراج العديد من الخدمات الالكترونية عبر الانترنيت تطبيقا لمشروع تقريب الإدارة من المواطن، وتبني التوقيع والتصديق الإلكتروني وفق القانون رقم 15-04 المؤرخ في01 فيفري2015، ولعل كل من مشروعي رقمنة مصلحة الحالة المدنية واستصدار جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين أبرز برامج هذا التحول الرقمي.

---

[1] فتيحة فرطاس، **عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين**، جامعة خميس مليانة، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد،02، العدد 15، سنة 2016، ص 310.

[2] ج ج ش د، مرسوم تنفيذي رقم 17-319 مؤرخ في 02 نوفمبر 2017، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، **جريدة رسمية**، العدد 66 الصادر في 12 نوفمبر 2017، ص 08.

[3] إسماعيل فريجات، **آليات إصلاح وتطوير الجماعات الإقليمية في الجزائر**، المرجع السابق ص 642.

[4] غنية نزلي، **دور الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية**، جامعة الوادي، مجلة العلوم السياسية والقانونية، العدد 12، جانفي 2016، ص 187.

- إطلاق وزارة الداخلية **لمشروع المواطن الإلكتروني** في أواخر سنة 2013، مفاده اختصار أرشيف المواطن في رقم تعريف وطني وحيد يتبعه طوال حياته، بمثابة بصمة إلكترونية، فمن خلال هذا الرقم يمكن للمواطن استخراج جميع الوثائق الإدارية الرسمية وفق نظام إلكتروني[1].
- **مشروع تقديم الخدمات الكترونية:** والذي مكن من الحصول على الخدمات وعلى الوثائق الإدارية دون عناء التنقل الى الإدارة ودون التقيد بتوقيت عملها، كالإستفادة من خدمة التسجيل الالكتروني للحج، وكذا خدمة " **الشباك عن بعد**" التي سمحت للمواطن وللمتعامل الاقتصادي بتسوية مسائلهم الإدارية بإيداع مختلف الملفات الإدارية عن بعد باستعمال الوسائل العصرية.

المبحث الثاني : مظاهر تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر

إنّ تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر يمثل جهداً استراتيجياً لتحسين الأداء الإداري وتعزيز فعالية الخدمات المقدمة للمواطنين، باعتبار أن الإدارة المحلية تلعب دورا أساسيا في تلبية احتياجات المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المستدامة.

وضمن هذا المبحث سنحاول استكشاف مظاهر تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في سياق إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2011-2023، حيث إرتأينا تناول هذا المبحث وفق ثلاث مطالب، خصص المطلب الأول للحديث عن الايدولوجيا السياسية لتغيير الإدارة المحلية وفق مدخل الهندسة الإدارية، وفي المطلب الثاني تم التطرق إلى تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وفق البعد التنظيمي، وفي نفس السياق تناولنا في المطلب الثالث تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وفق بعد المورد البشري والبعد التكنولوجي وذلك كمايلي:

[1] جليلة ايمان حمدي، محمد ياسين بورايو، **واقع الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية**، المدرسة العليا لعلوم التسيير، عنابة: مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد: 03، العدد: 02، سنة:2020، ص 341.

المطلب الأول: الايدولوجيا السياسية لتغيير الإدارة المحلية وفق مدخل الهندسة الإدارية

الجزائر كغيرها من دول العالم تسعى منذ الاستقلال إلى تبني سياسة يتم بموجبها التكفل بمطالب المواطنين في كنف الدولة المستقلة، تمارس فيها الحقوق والواجبات على قدر متوازن إحقاقاً لدولة القانون، والنظام السياسي للدولة له ايديولوجيا يسعى من خلالها إلى تحقيق أفكاره ورؤيته للإصلاح، وقبل أن نتطرق إلى ذلك وجب تعريف الإيديولوجيا " على أنها ناتـج عمليـة تكوين نسق فكري عام يفسر الطبيعة والمجتمع والفرد مما يحدد موقفا فكريا وعمليا معينًا لمعتنق هذا النسق، والذي يربط ويكامل بين الأفكار في مختلف الميادين"[1].

وبذلك فالأفكار السياسية التي تصدر عن أصحاب السلطة تظهر على أرض الواقع على شكل برامج وسياسات في المجالات المتعددة مثلما تظهر في مجال الإدارة المحلية من خلال التحولات التي تطرأ عليها وقد أصبح الاهتمام متزايداً بهذا القطاع نظير علاقته المباشرة مع شريحة واسعة من المواطنين وتحسين معيشتهم، ودورها في تحقيق تنمية محلية مستدامة.

حيث برز توجه الدولة بشكل جلي نحو عهد جديد من التطوير والتحديث، بعد أزمة ما يصطلح عليه بالعشرية السوداء رغبة في تجاوز مخلفات الأزمة الأمنية والتي ألقت بضلالها على كل أوجه الحياة في الجزائر عامة، فبعد وصول الرئيس عبد العزيز بوتفليقة لسدة الحكم وعد بممارسة صلاحياته كاملة من أجل استتباب الأمن في البلاد، لما له من تداعيات على القطاعات الأخرى، لتنطلق الجزائر في مرحلة ثانية في مسار إصلاحي، كان للإدارة المحلية على أهميتها الحظ الوفير، توضّح أكثر بعد تبنّي مدخل الهندسة الإدارية كأسلوب يحمل بين طياته رؤية إصلاحية حديثة للإدارة المحلية كانت في الأساس إنعكاساً لإيديولوجية النظام السياسي وتوجهه نحو انتهاج هذا الأسلوب الإصلاحي في الإدارة المحلية.

هذا النهج الإصلاحي الجديد المتسم بالفاعلية والجدية، اتضحت ملامحه بعد ما جاء في خطاب الرئيس الجزائري السابق عبد العزيز بوتفليقة يوم 15 أفريل 2011، والذي جاء في سياق داخلي وخارجي غير مسبوق، حيث أشار في الفقرة الثالثة من خطابه إلى تحديث الجهاز

[1] عبد الوهاب الكيالي، **موسوعة السياسة**، ج 1، بيروت لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1994، ص 422.

البيروقراطي للدولة ودعم مشاريع التنمية المحلية، أما في الفقرة الرابعة من الخطاب، تعهد الرئيس بمراجعة عميقة لقانون الانتخابات والأحزاب السياسية والإعلام، وكذا قانوني البلدية والولاية ومجال الحركة الجمعوية من أجل تأهيل مؤسسات المجتمع المدني بصفتها فضاءات للتحكيم والوساطة بين المواطن والسلطات العمومية، إضافة إلى التعديلات اللازمة والضرورية على دستور البلاد[1]، وهذا ما يعطي انطباع على التوجّه الراسخ لتبني نهج سياسي جديد للتحول إلى اصطلاح حقيقي جوهري، حيث نالت الإدارة المحلية نصيبها من الاهتمام، انعكس في:

1. إحداث تعديل في المنظومة القانونية والتي جسّدت اللامركزية المحلية وبالشكل الذي يخلق التوازن بين الهيئات الإدارية للدولة وهو ما جاء بقانون البلدية سنة2011 وقانون الولاية 2012 حيث تضمنا مضاعفة صلاحيات المجالس المحلية المنتخبة وفق ما تقتضيه الظروف وتمكينها من الوسائل البشرية والمادية اللازمة لممارسة اختصاصاتها بكفاءة عالية[2].
2. المساهمة في تطوير الأفكار الديمقراطية الداعمة للتوجه نحو فتح المجال للمشاركة في تسير الهيئات المحلية بإشراك الفاعلين المحليين من المجتمع المدني في تسيير الشأن المحلي.
3. إصلاحات في النظام الانتخابي لضمان تمثيل محلي حقيقي يستجيب لتطلعات المواطن، مع تقديم ضمانات التقيد بالنزاهة والشفافية واستحداث هيئات مستقلة لهذا الشأن.
4. التوجه نحو عصرنة قطاع الجماعات المحلية ضمن ما يسمى بالحكومة الإلكترونية والتي كان لقطاع الجماعات المحلية السبق في استغلال واستخدام التكنولوجيات الحديثة المتطورة.
5. اعتماد برنامج توطيد النمو الاقتصادي خلال فترة 2015-2019 الذي أبرز التوجه العام لسياسة الدولة والذي خصص ثاني أعلى قيمة مالية لمخططات البلدية للتنمية[3].
6. تقسيم إداري جديد سنة 2015 تم بموجبه استحداث عدة مقاطعات إدارية من أجل إحداث نقلة

---

[1] يوسف خالد يوسف المرزوق، **إصلاحات بوتفليقة لم تقنع الجزائريين**، تم الاطلاع عليه بتاريخ 06 ماي 2024 على الموقع الالكتروني، https://www.alanba.com.kw/ar/arabic-international-news

[2] عمار عوابدي، **دروس في القانون الإداري**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص242.

[3] هدى بن محمد، **عرض وتحليل البرامج التنموية في الجزائر خلال الفترة 2001-2019**، مجلة السياسة والإقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، العدد 5، جانفي 2020، ص52.

نوعية في مجال التنمية وتقريب الإدارة من المواطن[1].

كما نجد أن الرئيس عبد المجيد تبون وفي إطار تقديمه لالتزاماته بالعمل على تحقيق 54 بند ضمن برنامجه في تسيير الجزائر بعد وصوله إلى سدة الحكم في الجزائر سنة 2019، كرس نفس النهج الإصلاحي[2]، بحيث جاء بالبند التاسع من التزاماته، مباشرة إصلاح شامل للتنظيم الإقليمي والتسييري للإدارة المحلية من خلال مباشرة الإصلاحات التي من شأنها أن تحدد بشكل دقيق اختصاصات كل من الدولة والجماعات المحلية في إطار نهج تكاملي.

وفي البند 14 من التزامات الرئيس عبد المجيد تبون، إلتزم بتعزيز الدور الاقتصادي للجماعات المحلية في تطوير وتنويع الاقتصاد الوطني من خلال تمكينها من المشاركة بنشاط في الانتقال إلى اقتصاد متنوع، وهنا نجد عدة مداخل يمكن الاعتماد عليها لتحقيق هذا المطلب من خلال تحسين الجباية المحلية وتحسين مناخ الاستثمار وفق خصوصيات المناطق، خصوصا وأن الإطار القانوني موجود في قانون البلدية لسنة 2011.

كما أكد في البند24 على تحقيق تحول رقمي لتحسين الاتصال وتعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال خاصة في إدارات المرفق العمومي، والتركيز على المقاربة التشاركية في تسيير المخططات المحلية للتنمية وتفويض المرفق العام، ودعم الشركات الناشئة (Start-up) والتعاون ما بين البلديات[3]، وهذا ما تم تأكيده من خلال لقاء رئيس الجمهورية مع الولاة لشرح مخطط عمل الحكومة وآليات التطبيق لسنة 2020، الذي ابرز الاهتمام الكبير لما يسمى بـ " مناطق الظل"، في إطار التوجه الجديد نحو تذليل الفوارق التنموية بين مناطق الوطن، تحسين ظروف العيش، حيث تم اقرار برنامج استعجالي خاص بالمناطق المحرومة،

---

[1] اسماعيل فريحات، **مركز المقاطعة الادارية في التنظيم الإداري الجزائري**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 18، جانفي 2018، ص232.

[2] موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الالتزامات 54، تاريخ الإطلاع: 2024/05/08، https://www.el-mouradia.dz/ar/president/commitments

[3] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لقاء الحكومة / ولاة: **من اجل الجزائر الجديدة**، نشر بتاريخ: 13 فبراير 2020"، تاريخ الاطلاع: 2024/05/08، https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar

أطلق عليه البرنامج الإستعجالي الخاص بمناطق الظل[1].

مما سبق يمكن فهم المسار الذي يكرس النهج السياسي الراسخ لدي السلطات العليا للبلاد في سبيل تجسيد مقاربة تغيير وفق منهج الهندسة الإدارية، من خلال جملة النصوص والقرارات والعمليات والإجراءات المتعددة التي عملت على إحداث تغيير لافت في حقل الإدارة المحلية كان له انعكاس إيجابي واضح على شرائح واسعة من المجتمع بالدرجة الأولى وتقريب الإدارة المحلية من المواطن وتطويرها بما يتماشى والمتغيرات الداخلية والخارجية للبلاد.

المطلب الثاني: تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وفق البعد التنظيمي

سعت الجزائر ضمن الإطار الإصلاحي العام الذي تبنّته الدولة ومن خلال نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي مسّت عديد القطاعات لخلق التوازن في تسير الشأن المحلي وإعادة الاعتبار لدورها المحوري في ترقية الخدمة العمومية، من خلال اقرار إصلاحات جذرية وفق البعد التنظيمي للهندسة الإدارية مسّت الهياكل والإجراءات والعمليات الإدارية، لتكون على قدر من الكفاءة لتلبية احتياجات المواطن، وسنحاول في هذا المطلب إستعراض جملة من الإصلاحات التي تدخل ضمن هذا المنحى خلال الفترة 2011 إلى غاية 2023 كمايلي:

- إصدار القانون 10/11 المتعلق بالبلدية وما يحمله من تعديل جوهري في عدة قضايا يمكن إستعراض أهم ما جاء به في النقاط التالية:

- النص صراحة على منصب الأمين العام للبلدية وإدخاله ضمن الأجهزة المسيرة للبلدية وجاء هذا في مجال تنظيم الإدارة المحلية ضمن المادة 15 باعتباره هيئة من هيئات البلدية مع تحديد صلاحياته التي تتلخص في التحضير لاجتماعات المجلس الشعبي البلدي والتنشيط التنسيق بين المصالح الإدارية والتقنية للبلدية مع ضمان تطبيق المداولات، تسيير المستخدمين[2] وغيرها من المهام ووفق ما جاء بالمرسوم التنفيذي 320/16 المؤرخ في: 2016/12/13[3].

---

[1] وردة حدوش، سامي بسة، **ماهية مناطق الظل وقراءة في وضعية البرنامج الإستعجالي الخاص بمناطق الظل**، مجلة السياسة العالمية، المجلد 5، العدد الخاص 1، 2021، ص14.

[2] ج ج د ش، المادة 15 من القانون 10/11 المؤرخ في 22 يوليو2011 المتعلق بالبلدية، المرجع السابق، ص 08.

[3] ج ج د ش، مرسوم تنفيذي رقم 320/16 مؤرخ في 13 ديسمبر 2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، **الجريدة الرسمية** العدد 73 الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2016، ص03.

- كما نص قانون البلدية الجديد في المادتين 33 و34 على حرية إنشاء لجان خاصّة بنفس كيفية إنشاء اللجان الدائمة وهذا ما يمنح حرية أكبر للمجالس الشعبية المنتخبة في تسير الشأن المحلي في الحالات التي تتطلب تخصص فني للمجالس المحلية[1].

- كما كرست المادتين 153و154 إمكانية انشاء مؤسسات عمومية بلدية لتسيير مصالحها تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، وذهب في نفس المنحى المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الذي فتح الباب أمام القطاع الخاص للاستثمار في تسيير المرافق العمومية وخلق استثمارات تساير الخصوصية الاقتصادية المحلية وهذا ما من شأنه المساهمة في التنمية المحلية جنبا إلى جنب مع الجماعات المحلية[2].

- إصدار القانون 07/12 المتعلق بالولاية، الذي حمل جملة من التعديلات الأساسية استجابة للوضع الراهن ودعما لجهود ترقية اللامركزية وإعطاء استقلالية أكبر في تسيير الشأن المحلي، وهذا دليل على الأهمية التي يوليها صانعوا القرار لإحداث التغييرات التي تعطي الدفع القوي للنهوض بالتنمية المحلية وفق مقاربة جديدة، وجاءت في هذا القانون أهم التعديلات التالية:

- إنشاء الولاية بموجب قانون مما يعطيها مكانة خاصة، فبالمقارنة مع إنشاء الوزارات باعتبارها تنظيم إداري أعلى إلاّ أنها تنشأ بتنظيم، وهو دليل على المكانة المهمّة للولاية كهيئة إقليمية ذات سند قانوني محترم وقوي، وتملك اسم ومقر ورئيس[3].

- جاء في قانون الولاية السالف الذكر وفي مادته 37، إمكانية توجيه أي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديريات غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في إقليم الولاية، وهذا تجسيدا لمبادئ الحكم المحلي الراشد ضمن شق الشفافية، المساءلة والمشاركة[4].

---

[1] عبد الرزاق الشيخلي، **الإدارة المحلية، دراسة مقارنة**، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001، ص 83.

[2] محمد دينوري سالمي، حنان حاقة، **التمويل الذاتي للجماعات المحلية بالجزائر بين تسيير تفويض المرفق العام وضمان أداء خدمات عمومية**، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 2، 2017، ص 186.

[3] عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية 07/12**، المحمدية الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012، ص 117.

[4] ج ج د ش، المادة 37 من القانون 07/12، المؤرخ في: 12 يناير، 2012، المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد 12، الصادرة بتاريخ 29 فبراير 2012، ص 12.

- أما بخصوص تشكيلة المجلس الشعبي الولائي تم توسيعها لتكون متوافقة مع عدد السكان وهذا ما جاء في المادة 82 من قانون الولاية لسنة 2012 وهذا دليل عن رغبة المشرّع في نهج التسيير التشاركي تكريسا لقيم الديمقراطية المحلية، وفي نفس السياق جاءت المواد من 73 إلى المادة 101 لضبط وتحديد صلاحيات واسعة لهذا المجلس.

- تبسيط الإجراءات الإدارية وتنظيم العمل في الإدارة المحلية وذلك من خلال إتخاذ عدة خطوات مهمّة للارتقاء بالعمل الإداري على المستوي المحلي وذلك مواكبة للتطورات الحاصلة، لاسيما ما جاءت به التعليمة الوزارية رقم: 1599 المؤرخة في 2011/05/25[1]، التي تضمنت جملة من التدابير والإجراءات التخفيفية على غرار تخفيف مكونات الملفات الإدارية وتبسيط إجراءات ومدة دراستها، وما جاءت به أيضا التعليمة الوزارية رقم: 3138 المؤرخ في 31 أكتوبر 2013 المتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العمومية من خلال إلزام الهيئات المحلية بتسليم بعض الوثائق الإدارية في حينها، كما أكدت على تخفيف الملفات الإدارية الخاصة بملف طلب ترقيم المركبات وإلغاء طلب عديد الوثائق وإجراءات أخرى في هذا المجال[2].

- وفي نفس الشأن صدر المرسوم التنفيذي رقم: 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية[3]، المتبوع بالتعليمة الوزارية رقم: 2360 المؤرخة في: 09 سبتمبر 2015 الصادرة عن وزارة الداخلية، المتعلقة بشروط وكيفيات تنفيذ المرسوم السالف الذكر، بهدف التخفيف من حجم الملفات وتبسيط الإجراءات الإدارية[4].

---

[1] ج ج د ش، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التعليمة الوزارية رقم 1599 المؤرخة في 2011/05/25 المتضمنة تخفيف الإجراءات الإدارية.

[2] ج ج د ش، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التعليمة الوزارية رقم 3138 المؤرخة في 2013/10/31 المتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العمومية المحلية.

[3] ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم: 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015، المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، **الجريدة الرسمية**، العدد 41، الصادرة بتاريخ 2015/07/29، ص 16.

[4] العربي بوعمامة، حليمة رقاد، **الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية**، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 02 العدد 06، ديسمبر 2014، ص 43.

- كما تم وفق ما جاء في المرسوم التنفيذي 363/14 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014[1] إلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية وهذا مما مكّن من الاستغناء بشكل آلي على شبابيك التصديق على الوثائق، والقضاء على معاناة المواطنين في طوابير الإنتظار.

- ووفق ما جاء في برقية وزارة الداخلية رقم 23532 المؤرخة في 2015/11/04 تم تحويل دراسة واستخراج بطاقة التعريف البيومترية وبطاقات ترقيم المركبات من مصالح الدائرة إلى البلديات، في إطار تقريب الإدارة من المواطن ولا مركزية إستخراج الوثائق الإدارية.

- إجراءات التصديق المباشر على وثائق الحالة المدنية الصادرة باللغة الأجنبية والموجهة للإستعمال في الخارج لدى وزارة الشؤون الخارجية[2]، منذ2019/11/03 وإعفاء المواطنين من التقدم إلى الولايات أو الدوائر من أجل التصديق.

- كما تم استحداث تقسيم جديد للبلاد وذلك بعد استحداث 10 مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات الجنوبية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 140/15 المؤرخ في07 ماي 2015[3]، يتم تسيرها من طرف ولاة منتدبون ويدخل هذا ضمن مسعى الدولة لتقريب الإدارة من المواطن من جهة وتحقيق تنمية متكاملة للمناطق الجنوبية من البلاد من جهة أخرى حيث تم ترقيتهم لاحقا إلى ولايات كاملة الصلاحية بموجب القانون رقم: 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019[4]، وفي نفس النهج وقّع رئيس الجمهورية السيّد عبد المجيد تبون مرسوما رئاسيا رقّيت بموجبه 07 دوائر من الهضاب العليا إلى ولايات منتدبة نهاية العام 2023.

---

[1] ج ج د ش، المرسوم التنفيذي 363/14 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014 المتعلق إلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 72، الصادرة بتاريخ 16 ديسمبر 2014، ص 28.

[2] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تسهيلات جديدة في إجراءات التصديق على وثائق الحالة المدنية، نشر بتاريخ: 02 نوفمبر 2019، تاريخ الإطلاع: 2024/04/15، https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/

[3] ج ج د ش، المرسوم الرئاسي رقم 140/15 المؤرخ في07 ماي 2015 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، **الجريدة الرسمية** العدد 29 الصادر بتاريخ 29 ماي 2015، ص 03.

[4] ج ج د ش، القانون رقم: 12/19 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019، المرجع السابق، ص 13.

- استحداث الهيئة العليا المستقلة لمراقبة الانتخابات،ضمن التعديل الدستوري لسنة 2016 لينص فيما بعد دستور 2020 على إنشاء السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات،والتي رأت النور بموجب القانون العضوي رقم07/19 المؤرخ في2019/09/14، ومن بعده الأمر 01/21 المؤرخ في 2021/03/10 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الإنتخابات، وهذا ما يعبر عن وجود اصلاح جذري يؤكد حياد الإدارة المحلية، واستقلالية الإدارة القائمة بالعملية الانتخابية.
- وفي سياق إصلاحي مغاير تم تنصيب المرصد الوطني للمرفق العام في 19 مارس 2016 والمتعلق أساسا بإصلاح آليات المؤسسات عبر مختلف القطاعات، والذي يرفع تقريره للسيّد رئيس الجمهورية، وذلك سعيا من الحكومة إلى مواصلة عصرنة خدمات المرفق العمومي[1]، مما مكّن بعد عمليات تقييم ومتابعة إحصاء ورصد أكثر من 1300 عملية محاربة البيروقراطية سنة 2016 من قبل هذا المرصد[2].

وضمن هذا المطلب أيضا سنحاول إبراز المزيد من الإصلاحات وفق البعد التنظيمي والإجرائي للهندسة الإدارية والتي مسّت الجانب المالي للجماعات المحلية، نستعرضها كمايلي:

- الاهتمام بتطوير التسيير المالي للجماعات المحلية، من خلال ما جاء بالمرسوم التنفيذي رقم: 315-12 المؤرخ في 21 أوت 2012 المتضمن شكل ومضمون ميزانية البلدية، حيث تم ترتيب النفقات والإيرادات بالنسبة إلى قسم التسيير، وكذا البرامج والعمليات التي تندرج خارج البرامج بالنسبة إلى قسم التجهيز والاستثمار ،كما تم وضع ترتيب النفقات والإيرادات داخل البرامج والعمليات وفصل في البرامج المتعلقة بالتعاون ما بين البلديات[3].

---

[1] عبد الحق عليوة، **سنة تسريع وعصرنة الإدارة لتحسين الخدمة العمومية 2015**، جريدة الأحداث قسم الأخبار الوطنية والسياسية، الإصدار جزائري تاريخ الاسترداد 2024/04/01 من: .www.Elahdath.net/national/6504

[2] وكالة الأنباء الجزائرية، **2017: سنة الإصلاحات الإدارية وتحسين مستوى أداء الخدمة العمومية**، أدرج يوم: 19 ديسمبر 2017، تم الاطلاع عليه 2024/04/12، https://www.aps.dz/ar/algerie/51275-2017

[3] معمر حمدي، **إصلاحات المالية المحلية في الجزائر كآلية لتصحيح عجز ميزانية الجماعات المحلية**، مجلة الإقتصاد والمالية، جامعة الشلف الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص87.

- الترخيص للجماعات المحلية وإعطائها إمكانية اللجوء إلى عملية طلب قروض[1] لتمويل مشاريع التنمية المحلية وهذا في حال ما إذا كانت الإعانات الحكومية غير كافية بشرط أن تكون هذه المشاريع تحقق مداخيل.

برنامج دعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية، أو ما يسمي اختصارا " كابدال " **CapDeL** وهو برنامج مشترك تعاوني بين الحكومة الجزائرية مع مندوبية الإتحاد الأوروبي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، والذي إمتدّ من: 2017 الى 2020، حيث سعى إلى وإشراك كافة الفاعلين المحليّين في عملية التخطيط والتسيير من أجل تعزيز تشاركية التمثيل المحلي بين المنتخبين ومنظمات المجتمع المدني مع الفاعلين الاقتصاديين بما يخدم التنمية المحلية، وكانت التجربة على مستوى 8 بلديات نموذجية، استهدف تجسيد رؤية مشتركة للفاعلين المحليين لرسم سياسة التنمية المحلية انطلاقا من القناعات والآراء المشتركة لمختلف شرائح المجتمع المحلي[2].

- إصلاح الصندوق المشترك للجماعات المحلية من خلال ما جاء به المرسوم التنفيذي 14/116 المؤرخ في2014/03/24 والذي تضمن إنشاء صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية، وهي مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، اشارت إليه المادة 212 من قانون البلدية، حيث يتولى تمويل وتنفيذ عديد البرامج التنموية على مستوى الجماعات المحلية، بما يدعم السلطات المحلية للوفاء بالتزاماتها، كما يقدم مساهمات في حالة حدوث كوارث أو حالة طارئة، وكذا مساعدة الجماعات المحلية التي تواجه وضعية مالية صعبة.[3]
- البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014، حيث جاء هذا البرنامج ضمن الرؤية الشاملة للدولة في تعزيز ما تم انجازه وتدارك التأخر في إطلاق مشاريع أخرى، من خلال رصد تخصيصات مالية معتبرة تدل على الرغبة في تحقيق تنمية غير مسبوقة في عديد المجالات، تسمح بمحاربة

[1] ج ج د ش، المادة 174 من القانون 10/11 المؤرخ في: 22 جويلية 2011، المتعلق بالبلدية، المرجع السابق، ص24.

[2] الطيب بوهلال، **مقاربة "كابدال التشاركية" كآلية لتحقيق الديمقراطية المحلية في الجزائر**، جامعة تلمسان، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 12، العدد 4، ديسمبر 2019، ص245.

[3] ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم 14-116 المؤرخ في 24 مارس 2014 المتضمن إنشاء صندوق التضامن والضمان الجماعات المحلية، **الجريدة الرسمية** العدد 19 الصادرة بتاريخ 02 أفريل 2014، ص 04.

البطالة، وتعمل على توسيع شبكة الطرقات وفك العزلة على المواطنين، وتحسين النسيج العمراني وتطويره[1].

- برنامج توطيد النمو 2015-2019، هو برنامج يكمّل البرامج التنموية السابقة حيث تم إنشاء صندوق تسيير عمليات الاستثمارات العمومية المسجلة بعنوان توطيد النمو الاقتصادي، حيث يسعى إلى ترقية الاستثمار وتنويع الاقتصاد وتوسيع النسيج الصناعي، ونالت المنشآت القاعدية الاقتصادية والإدارية ما نسبة 38.4% من المبلغ الإجمالي للبرنامج كأعلى نسبة وذلك من أجل الحفاظ على التقدم المسجل في البرامج التنموية[2]، وشهدت هذه الفترة عصرنة المنظومة المصرفية والمالية وتكييف الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم النشاط المالي[3] .
- تشجيع الاستثمار من خلال تفويض المرفق العام الذي جاء به المرسوم الرئاسي رقم247/15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام[4]، حيث جاء هذا المرسوم بعد أزمة انخفاض عائدات المحروقات بداية من سنة 2014، الأمر الذي استدعى التفكير بطرق جديدة تدعم وفاء الدولة بتلبية حاجات المواطنين المتعددة، بتفويض المرفق العام الذي يقدم حل تنويع أنماط تمويل المشاريع العمومية باشراك القطاع الخاص من خلال إبرام عقود بأقل تكلفة مع ضمان جودة الخدمات[5] وهو ما نظّمه المرسوم التنفيذي رقم 199-18 المؤرخ في 02 أوت 2018 المتعلق بتفويض المرفق العام، الذي تضمن الأحكام التي تصب في إطار ترقية الخدمة العمومية وكيفيات إبرام اتفاقيات المرفق العام، الرقابة على تفويضات المرفق

---

[1] عابد شريط، جلول ياسين بن الحاج، **أداء الاقتصاد الوطني من خلال البرامج التنموية البرنامج الخماسي 2010-2014 نموذجا**، جامعة البليدة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2015، ص 97.

[2] هدى بن محمد، **عرض وتحليل البرامج التنموية في الجزائر خلال 2001-2019**، مصر: جامعة بني سويف، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد5، جانفي 2020، ص 52.

[3] اشرف عقون...وآخرون، **التنمية المستدامة في الجزائر من خلال البرامج التنموية**، جامعة جيجل، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، أفريل 2018، ص 207.

[4] ج ج ش د، المرسوم الرئاسي رقم: 247/15 المؤرخ في: 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المرجع السابق، ص 03.

[5] مونية جليل، **تفويض المرفق العام المحلي كآلية فعالة للتمويل المحلي في ظل المرسوم الرئاسي رقم 247/15**، جامعة أدرار، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 08، العدد 4، جانفي2019، ص 102.

العام والعلاقة بين المفوض له ومستخدمي المرفق العام[1].

المطلب الثالث: تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وفق:

بعد المورد البشري والبعد التكنولوجي

إن عملية التغيير وعصرنة المرفق العام كانت الشغل الشاغل للسلطات، على كل المستويات من أجل تقديم خدمة ترقى إلى مستوى التطلعات، ولا يمكن مباشرة عملية إصلاحية حقيقة دون تسطير إستراتيجية فعالة، تهتم بالمورد البشري وإعادة هيكلته، مع العمل على مسايرة التطورات الحاصلة بالاستفادة من التكنولوجيات الحديثة، التي أحدثت ثورة في عديد المجلات، وهذا ما من شأنه ترقية المرفق العام والوصول به للنجاعة والجودة المنتظرة، ولذلك إرتأينا أن نتناول المطلب ضمن فرعين، الفرع الأول خصص لتوضيح تطبيقات الهندسة الإدارية وفق بعد المورد البشري، أما الفرع الثاني فسنتطرق فيه إلى تطبيقات الهندسة الإدارية وفق البعد التكنولوجي،

الفرع الأول: وفق بعد المورد البشري

بعد التطورات الهائلة التي شهدها حقل الإدارة متأثرا بالتكنولوجيا الحديثة برزت الحاجة وأهمية تطبيقات الهندسة الإدارية وفق بعدها البشري من أجل مسايرة هذا التطور باعتبار العنصر البشري محور كل اصلاح، نستعرض ذلك وفق مايلي:

أولاً- شهد عام 2011 صدور القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارات الجماعات الإقليمية وفق المرسوم التنفيذي رقم 334/11 من خلال المادة 14، على أن إدارة الجماعات الإقليمية تنظم وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية، وأكدت على مشاركة موظفي الإدارة الإقليمية في دورات التكوين التي يتم تعيينهم لأدائها" [2] ، وهو دليل على الأهمية التي توليها الدولة للتكوين.

---

[1] راضية رحماني، **قراءة في عقد تفويض المرفق العام في ظل المرسوم الرئاسي رقم 247-15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام**، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 36، العدد 04، 2022، ص 53.

[2] ج ج د ش، المادة 14، المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارات الجماعات الاقليمية، **الجريدة الرسمية**، العدد 53، الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر 2011، ص5.

ثانياً-أشارت المادة 39 من قانون البلدية 11/10 [1] على انه يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه"، وذلك بهدف رفع قدراتهم التسييرية وتوسيـع مداركهم وجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في أداء المهـام المنوطة بهم، وهذا ما يعني عدم إغفال المنتخبين المحليين من العملية التكوينية.

ثالثاً-إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بموجب المرسوم التنفيذى رقم 194/14 المؤرخ في03 جويلية 2014، والتي من أهم أعمالها تحديد القواعد المتعلقة بالتوظيف وتنظيم مسابقات الإلتحاق بالوظائف، تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم، ضمان تخطيط عمليات التكوين وفق لحاجات الإدارة العمومية، ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

رابعاً-صدور المرسوم التنفيذي رقم 14-104 المؤرخ في 12 مارس سنة 2014، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وتم ترسيم في المادة 6 منه المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية والتي كان نتاجها أنه تم تكوين وخلال سنة 2014 ستة آلاف موظف في مختلف الفئات منهم أكثر من ألفين موظف مكلفين بملفات الصفقات العمومية على مستوى البلديات والولايات والإدارة المركزية، كما استفاد الأمناء العامون ببلديات الوطن من التكوين لدورهم في الإسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية لفائدة المواطن.[2]

خامساً-تبني وزارة الداخلية إستراتيجية تكوين للفترة 2015-2019 متعددة المستويات[3]، منه ما هو قاعدي للموظفين الجدد وتسليحهم بمهارات ومعارف تسمح لهم بتقديم خدمة بكفاءة عالية، ومستوى آخر يخص الإطارات وتحيين معارفهم مواكبة للنهج الإصلاحي خاصة مع دخول

---

[1] ج ج د ش ، المادة 39، قانون 11- 10، مرجع سابق، ص 10.

[2] موقع الإذاعة الجزائرية، نشر بتاريخ: 27 نوفمبر 2014، الداخلية تعلن تكوين 6 آلاف موظف قبل نهاية سنة 2014 لضمان خدمة عمومية نوعية، الرابط، تاريخ الاطلاع: 2024/04/16،
https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20141126/20811.html

[3] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إستراتيجية التكوين، تاريخ النشر 26 أفريل 2016، تاريخ الاطلاع: 2024/04/16، https://www.interieur.gov.dz/index.php/

مجال الرقمنة للإدارة المحلية بقوة، مع الانفتاح على القطاعات المكونة كالتعليم العالي والتكوين المهني والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات الأكاديمية،وهذا ما مكن من تكوين عديد موظفي الجماعات المحلية، وفي مجالات تتعلق بتسيير الشؤون المحلية مثل: المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات، وغيرها[1].

سادساً– صدور المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 جويلية 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية والذي جاء في مادته 21 الاعتماد على مخططات للتكوين سنويا أو لعدة سنوات[2] ، مما مكّن من إحصاء عديد الدورات التكوينية لفائدة المستخدمين[3]، وفي نفس الديناميكية تم خلال عام 2023 تسجيل 10787 عملية تكوينية لفائدة المنتخبين المحلين بالإضافة إلى 2578 عملية تكوين لصالح مستخدمي الجماعات المحلية.[4]

سابعاً– مبادرت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية إلى استحداث نوع جديد من التكوين وهو التكوين عن بعد ضمن منصة "تواصل" بإعتباره وسيلة فعالة داعمة لشبكة لبرامج التكوين والهدف منه هو تقريب التكوين من الموظف وجعله أكثر سهولة و أقـل كلفة مما سمح بتكوين عبر هذه المنصة 3708 موظف شهر سبتمبر 2022 [5].

---

[1] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية، تاريخ النشر26 أفريل 2016، تاريخ الاطلاع: 2024/04/16، https://www.interieur.gov.dz/index.php

[2] ج ج د ش، المرسوم التنفيذي 20–194 المؤرخ في25 جويلية 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 43، الصادرة في 28 جويلية 2020، ص 04.

[3] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحليةوالتهيئة العمرانية جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الموارد البشرية رافعة العصرنة المحلية، تاريخ الاطلاع 2024/04/20، https://feteindependance.interieur.gov.dz/2022/06/27/1112

[4] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عملية تكوين لفائدة المنتخبين المحلين سنة 2023، تاريخ الاطلاع 2024/04/20، https://alemelahdaf.dz

[5] الموارد البشرية رافعة العصرنة المحلية، تاريخ النشر 27 يونيو 2022، تاريخ الاطلاع 2024/04/20، https://feteindependance.interieur.gov.dz/2022/06/27/1112

وخلاصة لما سبق يمكننا القول بأن التدريب وبناء قدرات الموظفين هو عملية محورية للإدارة المحلية، يسهم في تحسن مستوى الموظفين وتوسيع مداركهم، وهو ما يسمح للوصول إلى تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية، ترقى إلى مقتضيات الوقت الراهن.

الفرع الثاني: وفق البعد التكنولوجي

شهدت الإدارة المحلية في الجزائر عدة تغييرات في محاولة للرقي بالعمل الإداري، وذلك مواكبتًا لما أفرزه عصر التطور العلمي والتقني الهائل الذي تشهده المعمورة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات والتي تعتبر ركيزة مهمة في سبيل تحقيق هندسة إدارية حقيقية وإحداث نقلة نوعية من تنظيم إداري تقليدي إلى تنظيم إداري حديث.

لقد تبنت الجزائر مشروع الحكومة الالكترونية 2009-2013 وكان لقطاع الجماعات المحلية السبق باستخدام الإدارة الالكترونية تمثلت أساسا في[1]:

أولاً-رقمنة مصلحة الحالة المدنية: وبموجبه تم رقمنة العقود ووثائق الحالة المدنية لكل المواطنين في تطبيق خاص يحمل كل البيانات الشخصية بدقة، مكّن موظفي الحالة المدنية طباعتها آنيا، مع إمكانية استخراجها بجميع البلديات دون عناء التنقل للمركز الأصلي للوثيقة الإدارية، وكانت التجربة الأولى لما سميت **بلدية إلكترونية** بولاية باتنة يوم 2011/03/14 من خلال استخراج أول شهادة ميلاد صنف"S12" بطريقة إلكترونية، وتشمل العملية كذلك إصدار شهادتي الوفاة والزواج إلكترونيا،[2] مع تعميم استخراجها على مستوى جميع بلديات الوطن بداية سنة 2014.

ثانياً-مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين: وفيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني البيومتري فهو وثيقة سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا ويكون مطابقا للمعايير المطبقة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني، وقد حدد القرار الوزاري المؤرخ في26 ديسمبر 2012 تاريخ

[1] سايح جبور، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية**، المركز الجامعي تندوف، مجلة المقار، العدد الأول، ديسمبر2017، ص 13.

[2] جريد الشروق،الجزائرية، تدشين أول بلدية الكترونية بالجزائر، تاريخ النشر 14 مارس 2011، تاريخ الاطلاع: 2024/04/26، https://www.echoroukonline.com

بداية تداول جواز السفر البيومتري الالكتروني،[1] في حين كانت المرحلة الأولى بداية من جانفي سنة 2012 على مستوى 45 دائرة بعواصم الولايات والمقاطعات الإدارية كمراكز نموذجية لهذه العملية ليتم تعميمها تدريجيا.[2] كما تم استحداث إجراء جديد بخصوص هذه الوثيقة سنة 2014 حيث يمكن للمواطن متابعة مراحل معالجة ملفه عن طريق الانترنت.[3]

أما بخصوص بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وهي بطاقة الهوية الوطنية الرسمية، مملوكة للموطن الجزائري، فهي وثيقة مؤمنة تماما، وكانت بداية إصدارها الرسمي من مركز الحميز بالعاصمة في سبتمبر 2016، ليتم بعدها تعميم إستصدارها بكافة بلديات قطر الوطن[4]،مع صدور المرسوم الرئاسي رقم143/17المؤرخ في2017/04/18، الذي يحدد كيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها[5].

ثالثاً- مشروع المواطن الالكتروني: في أواخر سنة2013 أطلقت وزارة الداخلية مشروع المواطن الالكتروني لأول مرة في الجزائر، والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم تعريف وطني واحد يتبعه مدى الحياة، يمكنه من استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام الكتروني.[6]

---

[1] ج ج د ش، قرار وزاري مؤرّخ في 26 ديسمبر 2011 يتضمن تحديد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني، **الجريدة الرسمية**، العدد الأول الصادر بتاريخ 2012/01/14، ص 55.

[2] فايزة عمايدية، مصطفى لقرع، **الادراة الإلكترونية كمدخل لتحسين تقديم الخدمة العمومية**، المؤتمر الوطني الأول حول آليات تحسين جودة الخدمات العامة، جامعة أم البواقي، 2016، ص19.

[3] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عصرنة المرفق العام، أدرج يوم 31 مارس 2014 10:30، تاريخ الاطلاع 2024/04/30،
https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/2-non-categorise/242-.html

[4] موقع الإذاعة الجزائرية، مقال بعنوان الإطلاق الرسمي لبطاقة التعريف البيومترية هذا الاثنين من مركز الحميز بالعاصمة أدرج يوم 2016/09/19 10:24، تاريخ الاطلاع 2024/04/30،
https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20160919/88327.html

[5] ج ج د ش، المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أفريل 2017، الذي يحدد كيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، **الجريدة الرسمية**، العدد 25، الصادرة في 19 أفريل2017، ص 09.

[6] فاطنة بلقرع وآخرون، **جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية**، جامعة الجلفة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2017، ص 12.

رابعاً- وضع البطاقية الوطنية لترقيم المركبات ورخص السياقة البيومترية: حيث سمحت هذه العملية بدراسة وإنجاز ملفات ترقيم المركبات في ظرف زمني قياسي مقارنة بالمعاناة السابقة التي كانت تشهدها عملية ترقيم المركبات وثقل إجراءاتها، فاقتصدت الوقت والجهد والتكلفة[1]، كما توجت هذه العملية بإصدار أول رخصة سياقة بيومترية يوم 09 ماي 2019 ببلدية غرداية ليتم فيما بعد تعميمها على كافة بلديات الوطن، وخصصت كمرحلة أولى للطالبين الجدد لهذه الوثيقة ليتم تعميمها لاحقا على كافة طالبي هذه الوثيقة[2].

خامساً- مشروع البلدية الالكترونية: حيث مكن هذا المشروع للانتقال لنوع جديد من الخدمات الإدارية العصرية والمتمثلة في تقديم الخدمات عن بعد التي تغنى المواطن عناء التنقل للإدارة، واختصار الجهد والوقت، فابتداء من03 جانفي 2019 تمكنت 1541 بلدية من الاعتماد على هذا نظام البلدية الالكترونية، الذي سمح للمواطن بمتابعة مسار جميع ملفاته الإدارية على مستوى أي بلدية كانت، من منزله ودون عناء التنقل، على غرار ملف السكن بكل صيغه، الرخص المتعلقة بالتعمير، متابعة مراحل إنجاز وثائق الهوية، طلبات شهادة الكفاءة الخاصة باستبدال رخص السياقة الوطنية إلى رخصة أجنبية، وغير ذلك من الخدمات التي تهم المواطن[3]، كما تم إطلاق مشروع الشباك الموحد بداية من 2019/01/16 ضمن ذات المشروع، حيث شرع الموظفون في استقبال الطلبات التي تسجل إلكترونيا وتوجيهها في حينها إلى المصلحة المعنية وفق نظام الكتروني، على مستوى ذات البلدية[4].

---

[1] موقع جريدة المساء، عبد الرزاق هني،**الانتهاء من الإدارة الإلكترونية والشروع في رقمنة البلدية والولاية بداية 2017**، نشر يوم 2016/10/30، تاريخ الاطلاع 2024/05/01، https://www.djazairess.com/elmassa/128317

[2] وكالة الأنباء الجزائرية، غرداية: إطلاق أول عملية استخراج رخصة السياقة البيومترية، أدرج يوم الخميس 09 ماي 2019، 10:09، الاطلاع في2024/05/01، https://www.aps.dz/ar/regions/70592-2019-05-09-09-14-59

[3] موقع الشروق الجزائرية، عبد الرزاق هني، هذا هو جديد البطاقات الرمادية ورخص السياقة، حوار مع موقع الشروق، نشر يوم 2018/12/12، تاريخ الاطلاع 2024/05/01، https://www.echoroukonline.com

[4] وكالة الأنباء الجزائرية، البلدية الإلكترونية: "الشباك الموحد" لبلدية الجزائر الوسطى يستقبل أولى ملفات المواطنين، أدرج يوم: الأربعاء 16 جانفي 2019 14:20، تاريخ الاطلاع 2024/05/01، https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/

سادساً- تقديم الخدمات الالكترونية: حيث تم إصدار نسخة جديدة لموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية غني بمحتواه، ليكون في تفاعل كامل مع الموطنين، مكن من التزويد بالمعلومات حول الوثائق الممكن استخراجها من مصالح الإدارات المحلية والإجراءات اللازمة لها، وصولا إلى إمكانية طلب العديد من الاستمارات المتعلقة بطلب الجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية ، ورخصة السياقة واستمارة بيع وشراء المركبات وغيرها من الوثائق، بالإضافة إلى خدمة التسجيل الإلكتروني الخاصة بمشاركة المواطنين في قرعة الحج.[1]

وفي نفس السياق ومن أجل التكفل بانشغالات الأمثل للمواطنين، تم استحداث الأرضية الرقمية "نشكي" لفسح المجال لطرح مختلف الإنشغالات والشكاوى لدى مختلف مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية(الإدارة المركزية لوزارة الداخلية، الولاية، الدائرة والبلدية)، على أن يتم التكفل بها ومعالجتها من طرف المصالح المختصة والرد المعلل والمناسب عليها،

- كما تم إطلاق خدمة " الشباك عن بعد" وفق تعليمة وزارة الداخلية رقم:642 المؤرخة في 21 جوان 2021 والتي تتيح للمواطن وللمتعامل الاقتصادي إيداع مختلف الملفات الإدارية عن بعد دون عناء التنقل إلى مختلف الإدارات العمومية وتسوية مسائلهم الإدارية بطريقة عصرية.

- كما تم استحداث خدمة جديدة والمتعلقة باستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد انطلاقا من التطبيق المتاح عبر الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وذلك بداية من يوم 24 ديسمبر 2020 وهي خدمة متوفرة على مدار الساعة.[2]

- وتكريسا للتعامل البيني بين القطاعات تم تمكين أكثر من 18 قطاع عمومي من الرقم التعريفي الوطني من أجل التخفيف من معاناة المواطنين من نقل الوثاق بين مصالح مختلف القطاعات، كما شهد عام 2023 مباشرة العمل على مشروع السجل الوطني للعائلات ويكون

---

[1] نوفيل حديد، حنان كريبط، **الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية لموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية**، جامعة الجزائر3، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، ص 129.

[2] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الخدمة الجديدة لاستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد، نشر بتاريخ 2 جانفي 2021، تاريخ الاطلاع 2024/05/02، https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar.html

متضمنا في شريحة بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والتي تتيح إمكانية الاطلاع على الدفتر العائلي وقراءة المعلومات واستعمالها أثناء الحاجة[1].

وخلاصة لما سبق تناوله فإن التغييرات الجوهرية التي تم استحداثها ساهمت في إحداث الأثر الكبير في تحسين مستوى الأداء للإدارة المحلية في الجزائر ورفع كفاءة النظم الإدارية، بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي أحدثت بيئة ملائمة لموظفي ومستخدمي الجماعات المحلية لتقديم خدمات في إطار نظام إداري حديث يستجيب لطموحات متعاملي ومرتفقي هذه المصالح وعلى النحو الذي يرضيهم، سواءً من ناحية الخدمة وجودتها ومن ناحية سهولة الحصول عليها، والتي مكّنت بشكل كبير من الحدّ من استفحال الظواهر السلبية للبيروقراطية.

[1] الصفحة الرسمية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،موقع فايسبوك، رضوان محفوظي، **العصرنة، الرقمنة: تصريح المدير العام للعصرنة، الوثائق والأرشف لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية**، نشر بتاريخ: 23 أفريل 2024 21:08، تاريخ الاطلاع: 2024/05/01، https://www.facebook.com/interieur.dz

الفصل الثالث

الهندسة الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر

بين التحديات والآفاق

تمهيد:

مع تزايد التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، تواجه الإدارة المحلية في الجزائر تحدّيات متزايدة في توفير الخدمات العامة وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، ويُعَدّ فهم دور الهندسة الإدارية أساسيًا في مواجهة هذه التحديات وتجاوزها وتحقيق آفاق مستقبلية أفضل للإدارة المحلية في البلاد، حيث تعتبر الهندسة الإدارية منهجاً متعدد الأبعاد يهدف إلى تحسين الآداء والفعالية في الإدارة، وهي تتضمن تطبيق المفاهيم والأساليب العلمية والتقنيات الحديثة لتحليل وتصميم وتنظيم وإدارة العمليات الإدارية.

ومع ذلك، تواجه الهندسة الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر تحديّات عدّة، بما في ذلك البيروقراطية المعقدة، وضعف البنية التحتية، ونقص التمويل، وتحديات التوظيف والتدريب، في مقابل أن الهندسة الإدارية تتيح فرصاً هائلة لتطوير الإدارة المحلية، وفق رؤيا مستقبلية وآفاق واعدة نحو توفير الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتحقيق توازن أمثل بين الاحتياجات المحلية والوطنية، وتعزيز أعمق للتنمية المحلية والشاملة في البلاد تسمح بالإرتقاء بجودة حياة المواطنين[1].

وقد إرتأينا أن نتناول هذا الفصل ضمن مبحثين:

المبحث الأول: التحديات التي تواجه الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر.

المبحث الثاني: آفاق تأثير مدخل الهندسة الإدارية على مجالات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر.

[1] خالد روشو، **اصلاح الادارة المحلية في الجزائر بين تحسين الخدمات العمومية وتحديات الواقع**، جامعة تيارت، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد، 05 العدد 02، ديسمبر 2019، ص 48.

المبحث الأول: التحديات التي تواجه الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة 2011-2023

من الأهمية بمكان التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق برنامج الهندسة الإدارية، كتفكير مبتكر في الفكر الإداري المعاصر لإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، وكأحد أفضل الأساليب في رسم خارطة طريق جديدة لنجاح الإصلاح، هذه المعرفة المسبقة للتحديات تجعل العمل على تجنّب أسباب فشلها فى المراحل المبكرة لإحداث التغيير، ومنه تؤتي جهود تطبيقها ثمارها على الوجه الأكمل[1]، ولكي نقف بشئ من التفصيل حول هذه التحديات سنتناول هذا المبحث وفق ثلاث مطالب، المطلب الأول التحديات الإدارية والقانونية مع التعريج لذكر بعض التحديات السياسية، أما المطلب الثاني فسنتطرق فيه إلى التحديات التنظيمية والبشرية، والمطلب الثالث سنعالج فيه التحديات المالية والتكنولوجية.

المطلب الأول: التحديات الإدارية والقانونية

قبل أن نتطرق إلى أهم التحديات الادارية والقانونية التي تواجه عملية تطبيق الهندسة الادارية ارتأينا أن نعرّج على أهم ما تعاني منه هذه الأخيرة من أخطاءعامة شائعة، وما لهذه، الأخطاء من أثر في إعاقة بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات، وهي كما بيّنها (هامر، شامبي):[2]

1. محاولة إصلاح العمليات الإدارية بدلاً من تغييرها تماماً.
2. محاولة تطبيق عملية الهندسة الإدارية من الأسفل إلى الأعلى.
3. القبول والإكتفاء بالنتائج الطفيفة والتحسينات الصغيرة.
4. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تتغلب وتمنع عملية الهندسة الإدارية من الانطلاق.
5. الرضوخ للضغوط والتحديات ومقاومة التغيير والتراجع من منتصف الطريق.
6. عدم تخصيص أيّة موارد لإجراء وإنجاح هذه العملية.

---

[1] سماح بلعيد، **هندرة المنظمات-مشروع تحدي كبير في دنيا الادارة والأعمال**، المركز الجامعي تندوف، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، ديسمبر 2017، ص08.

[2] إياد علي الدجني، **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي**، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، سنة 2013، ص 331.

7. إجراء عملية الهندسة الإدارية والمسؤول عن تطبيقها على وشك التقاعد، أو يتم تعيين شخص لقيادة معركة الإصلاح غير مؤهّل وغير ملمّ بمتطلبات الهندسة الإدارية.
8. وضع العراقيل أمام الهندسة الإدارية والتركيز على المظهر بدلا من الجوهر.

انطلاقا مما سبق فإن معرفة التحديات التى تواجه تطبيق الهندسة الإدارية في سبيل إصلاح الإدارة المحلية، يشكل خطوة هامة لمواجهة فشل الهندسة الإدارية، ولذلك سنحاول ضمن هذا المطلب التعرف على التحديات الإدارية والقانونية من خلال فرعين إثنين، الفرع الأول سنتناول فيه التحديات الادارية، وفي الفرع الثاني سنتناول التحديات القانونية كمايلي:[1]

الفرع الأول- التحديات الإدارية: وتبرز التحديات الإدارية من خلال وجود خلل وظيفي، أو موقف يصعب على الإدارة المحلية تجاوزه أو إيجاد الآليات اللازمة للتعامل معه، خاصة إذا اقترن ذلك ببعض التحديات السياسية وسنتناول ذلك وفق النقاط التالية :

1. تأثير المؤسسات السياسية على سير الإدارة المحلية وفق مبرر مصلحة السياسة العليا، وهذا ما يجعل جهود تطبيق الهندسة الإدارية موجهة بالشكل الذي يخدم مصالح هذه المؤسسات.
2. عدم دعم القيادة لتطبيق الهندسة الإدارية واتباع أسلوب مركزية التسيير، ناهيك عن ضعف الثقة والتوافق بين القائد السياسي والقائد الإداري.
3. عدم التزام الادارة العليا أو الجهة الوصية بضمان إستمرارية تطبيق الهندسة الادارية على مستوى الإدارة المحلية وتغير أولويات الإصلاح وطرقه بتغير الحكومات.
4. هيمنة التسيير البيروقراطي المركزي على المصالح التابعة للبلديات والولايات، مما يسلب الجماعات المحلية في الجزائر استقلاليتها[2]، ويبرز ذلك من خلال ميل القيادات الإدارية إلى المركزية في اتخاذ القرارات دون إشراك العاملين، والتفكير الاستنتاجي بدل التفكير الاستقرائي.

---

[1] أحمد حمدان محمد أحمد، **إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإدارى بالأجهزة التخطيطية النوعية**، جامعة الفيوم، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 28، العدد، جويلية 2022، ص 468

[2] شهناز ورشاني، **الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2014-2015، ص70.

5. التحديات المتعلقة بانتشار ظاهرة الفساد الاداري وتنوع آلياته، وهو المعول الذي تتكسر أمامه كل محاولات الاصلاح، باعتباره مرض خطير استشرى في الادارة يهدم كل بناء فيها، خاصة إذا اقترن ذلك مع انتشار قيم جديدة تتماشى وتتسامح مع هذه الظاهرة الفتاكة[1].
6. الميل إلى الادارة التقليدية في تسير الموظفين لوجود قناعات لدى البعض أنها تؤدي للحصول على نتائج سريعة حتى ولو كانت سطحية.
7. عدم الوعي لدى المسؤولين والموظفين على حد سواء بأهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وقدرتها على إحداث إصلاح حقيقي وعميق بالإدارة المحلية.
8. وجود ثقافة المقاومة للتغيير من قبل العاملين بالإدارات المحلية بسبب تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة.

كما يمكننا أيضاً إبراز حجم هذه التحديات وفق النقاط التالية:[2]

9. غياب التشخيص الدقيق لواقع الإدارة المحلية الجزائرية بطريقة موضوعية وشاملة.
10. عدم التركيز على العمليات بقدر التركيز على بعض القيم الإدارية السائدة في الإدارة المحلية كالميل إلى تعقيد الاجراءات الادارية والميل إلى الرتابة وعدم الميل إلى التغيير.
11. عدم رغبة الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل الإدارات المحلية، على إعتبار أن المسؤولين فيها يرون أن لديهم القدرة على إتخاذ قرارات صائبة ودون اشراك العاملين، نتيجة موقعهم وسنوات خبرتهم الطويلة.
12. قصور الادارة المحلية في تبادل الخبرات والإستفادة من التجارب الناجحة والتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الهندسة الادارية.
13. قصور الإدارة عن مواكبة التغيرات العالمية واستشرافها بما يكفل وضع تصور مستقبلي لعملياتها

---

[1] البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، **إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، بيروت، دار الساقي، 2004، ص 35.

[2] إيمان جميل عبد الرحمن، **معوقات تطبيق الهندرة الادارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية**، جامعة الشارقة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 14، العدد 02، ديسمبر 2017، ص ص 111،112.

الفرع الثاني– التحديات القانونية: إن فهم التحديات القانونية للهندسة الإدارية يعد أمراً حيوياً لضمان تنفيذ العمليات بشكل فعّال، ويمكن تلخيص أهم هذه التحديات في النقاط التالية:

1. التمسّك بحرفية القانون والمغالاة في إعمال نصوصه وأحكامه وعدم المرونة في العمل[1] والالتزام بتنفيذ روح القوانين خوفا من التعرض للمساءلة القانونية، بحيث يصبح القانون غاية في حد ذاته بدلاً من كونه وسيلة لتحقيق الأهداف والغايات.
2. تعدد القوانين والتنظيمات وتعدد اللوائح والتعليمات، بالإضافة إلى التعديل المستمر لها في فترات متقاربة نسبياً والإسراع في إصدارها في بعض الأحيان دون إكتمال دراستها.[2]
3. غياب الرقابة الفعّالة على أعمال الإدارة المحلية الجزائرية مما يؤدى حتما إلى تفشي الظواهر السلبية في التسيير الإداري كالبيروقراطية، الفساد الإداري والتحايل على القوانين واحتقار العمل كقيمة حضارية[3].
4. الجمود الذي فرضته الضوابط والتعليمات التي قيّدت قدرات وطاقات العاملين.

المطلب الثاني: التحدّيات التنظيمية والبشرية

تواجه الهندسة الإدارية عدة تحديات تنظيمية وأخرى بشرية والتي من شأنها أن يكون لها الأثر في الحدّ من فاعليتها في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، وفيمايلي نورد أهم هذه التحديّات، حيث ضم الفرع الأول التحديات التنظيمية، أما الفرع الثاني التحديات البشرية.

الفرع الأول– التحدّيات التنظيمية : ونقصد بذلك أن في الادارة نفسها كتقسم وتنظيم، يوجد تداخل في كثير من مستوياتها، وهو ما يشكل تحديًا أمام تطبيق الهندسة الإدارية، ويمكن إبراز ذلك فيمايلي[4]:

---

[1] شوقي محمد، **الإصلاح الإدارى معوقاته ومتطلبات تحقيقه**، مصر، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، العدد 1، سنة 1998، ص 53.

[2] نورة سليمان فيسة، **تحديات الإدارة المحلية الجزائرية والسياسات المقترحة لإصلاحها**، جامعة البليدة، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 2017، العدد 11، ص 318.

[3] عمر يحياوي، **تحديات الإدارة المحلية في الجزائر وآفاق الاصلاح في ضوء التجارب الدولية**، جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد:08 العدد: 01، 2023، ص 278.

[4] إيمان جميل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 123،124.

1. غياب تحويل الهياكل التنظيمية الرأسية إلى هياكل تنظيمية أفقية.
2. وجود هياكل كثيرة ومتفرعة، ومستويات عديدة تنم عن وجود تضخم كبير في الجهاز الإداري بحيث تضم الإدارة المحلية مصالح، أقسام، مكاتب وموارد بشرية، تزيد من حجم الإنفاق الإداري وتضعف قدرة الإدارة التنسيق بين أجهزتها[1]، وهذا ما يعيق التحول والإنتقال من إدارة وظيفية إلى فرق عمل.
3. عدم تناسب الوصف الوظيفي الحالي في الإدارة المحلية مع منهجية الهندسة الإدارية من خلال دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة تتولى إجراء العمليات الإدارية، مع غياب تفويض الصلاحيات وفق الاختصاصات.
4. غياب تحويل الوظائف من المهمّات البسيطة إلى المهمّات المركبة.
5. إتسام النظم واللوائح والإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية في الجزائر بالتعقيد على نحو يعقّد ويعيق عملية تطبيق مشروع الهندسة الإدارية.
6. اتباع المركزية في خطوط تقسيم السلطة والمسؤولية داخل الإدارة المحلية المعمول بها حاليا.
7. احتكار قنوات الإتصال من طرف المركز والسرّية وعدم مشاركة المعلومات مما يجعل الموظف في الإدارة المحلية مهمشًا وغير قادر على إستعاب مشروع إصلاحات الهندسة الادارية[2].
8. ضعف المتابعة عند تطبيق الهندسة الإدارية و/أو استخدام طرق تقليدية لتقويم أداء العمليات.

الفرع الثاني– التحدّيات البشرية : باعتبار أن العنصر البشري ركيزة أساسية في العمليات الإدارية، فإنه كان لزاما إستعراض بعض التحديات المتعلقة بالمورد البشري والتي تواجه الهندسة الإدارية للإدارة المحلية، وذلك من خلال النقاط التالية:[3]

1. ضعف إعداد وتدريب الكوادر المتخصصة بما يتلاءم مع تطبيق مشروع الهندسة الإدارية.

---

[1] أمال نويصر، **العلاقة بين الادارة والمواطن في الجزائر واقع وآفاق**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2008، ص 05.

[2] أسماء خالد، **الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، سنة 2021، ص 172.

[3] إيمان جميل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 121.

2. ضعف البرامج التدريبية المقدّمة للموظفين على مستوى الإدارة المحلية وتجاهل حتمية دعم برامج تطوير قدرات الموظفين وتأهيلهم باستمرار بما يتناسب مع المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية، وخلق كفاءات ذات خبرة إدارية كافية قادرة على العمل على تجاوز التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية بما يضمن نجاح الهندسة الإدارية والنهوض بالواقع الإداري للأفضل.
3. غياب الصورة الواضحة لمفهوم الهندسة الإدارية كمفهوم حديث لدى العاملين، بالإضافة إلى أن معظمهم لا يحبّذون المخاطرة والمغامرة وتقبل مفاهيم إدارية حديثة، ويميلون إلى الاستقرار في أعمالهم، مما يزيد من حدة مقاومتهم للتغيير.
4. زيادة عدد العاملين بالجهاز الإداري بسبب ضعف سياسة التوظيف المنتهجة، نتيجة لالتزام الدولة بسياسة تعيين وإدماج الخريجين وما لها من إنعكاسات سلبية على مردودية العاملين.
5. فقدان الموظف لشغف التفوق والتميز والقدرة على الإبداع والابتكار بسبب تدني مستوى الأجور وغياب الحوافز المادية المرتبطة بالأداء[1].
6. عدم وعي الموظفين بأهمية التحول إلى أسلوب الهندسة الإدارية وما تحققه من نتائج إيجابية داخل الإدارة المحلية، وذلك لعدم تهيئتهم علميا ونفسيا لتقبل تطبيق مشروع الهندسة الإدارية.
7. تخوّف الموظفين من زيادة المهام والاعباء الإدارية أو فقدان مراكزهم الوظيفية بسبب تطبيق الهندسة الإدارية داخل الإدارة المحلية مما يزيد من حدة مقاومتهم لها.
8. قلة فرق عمل كفءة ذات تخصصات شاملة متحكمة بآليات عمل أسلوب الهندسة الإدارية.

المطلب الثالث: التحدّيات المالية والتكنولوجية

إن الهندسة الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر تواجه مجموعة من التحديات المالية والتكنولوجية للوصول إلى أهدافها، هذه التحديات تؤثر على فعالية عمليات الإدارة وتطورها، ونبرز ذلك من خلال الفرع الأول الذي تناولنا فيه التحديات المالية، أما الفرع الثاني تم التطرق فيه لأهم التحديات التكنولوجية وفق الآتي:

[1] عبد النور زوامبية، رشيد نواري، **عصرنة وتحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية**، جامعة الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد: 02، جوان 2021، ص 351.

الفرع الأول-التحدّيات المالية: إن نجاح الهندسة الإدارية وتحقيق أهدافها في إصلاح الإدارة المحلية مرهون بتجاوز عديد المعيقات والتحديات المالية، والتي يمكن ذكر بعضها فيمايلي:

1. منظومة مالية محلية لا تساهم في تطبيق الهندسة الإدارية لعدم توفر الجماعات المحلية على نظام جبائي منفصل عن النظام الجبائي للدولة[1].
2. غياب المرونة في الاجراءات المالية وتعقيدها، مع مركزية تعليمات الصرف المالية.
3. إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة المحلية، مما يحد من تقدم مشاريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، والتي شكلت عبئا إضافياً على ميزانية الجماعات المحلية.
4. ضعف تخصيصات مالية للبحوث والدراسات وتنظيم المحاضرات في مجال الهندسة الإدارية.
5. غياب استراتيجية واضحة تضمن تخصيص موازنات مالية خاصة بالهندسة الإدارية، لا سيما تلك اللازمة لتفعيل نظام مكافآت وتعويضات تتماشى وتحقيق مشروع الهندسة الإدارية.
6. محدودية دور القطاع الخاص وما له من إمكانات مالية في المساهمة مالياً لدعم مشروع هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المحلية.
7. قلة التخصيصات المالية لتدريب ورسكلة القيادات والموظفين بما يتماشى ورفع قدراتهم الإدارية والتسييرية تضمن نجاح هندسة العمليات الإدارية للإدارة المحلية.

الفرع الثاني-التحدّيات التكنولوجية: تهدف استراتيجية الجزائر الالكترونية إلى صناعة المضامين وتطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن الجزائري بما يسهم في تحسين فعالية أداء الإدارة المحلية[2]، وبالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على آداء مهامها بكفاءة وجودة وسرعة، إلا أنّ هذا البعد التكنولوجي والذي يمثل أحد أبعاد الهندسة الإدارية للإدارة المحلية يواجه جملة من التحديات يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

---

[1] نصر الدين بن شعيب، مصطفى شريف، **الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الباحث، المجلد، 2012، العدد 10، ص 170.

[2] عبد الكريم عاشور، **دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009-2010، ص 167.

1. إرتباط التحول نحو نظام الإدارة الإلكترونية بالقرار السياسي المركزي، حيث أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى الأسلوب الإلكتروني وذلك لإقتصار دورها على الدور التنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فهي من اختصاص السلطة المركزية[1].
2. ضعف البنية التحتية لتطبيق الهندسة الإدارية في أقسام الإدارة المحلية خاصة بالنسبة للجماعات المحلية بالمناطق النائية.
3. عدم الاستفادة من تقنيات المعلومات الحديثة، بسبب تقادم الاجهزة والتقنيات ونظام الاتصالات وبطء عملية تحديثها لتواكب التطورات التكنولوجية بما يضمن توافقها مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية.
4. معاناة معظم الجماعات المحلية من مشاكل اقتصادية مثل البطالة ونقص الاستثمارات وانخفاض مستوى المعيشة ونقص الإمكانيات، مما يجعل تركيز جهود التنمية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، ولا يدخل التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي، الأمر الذي يترتب عليه عزوف المواطن المحلي عن الاندماج في مجتمع المعلومات.
5. صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية مما يصعب استغلالها بالشكل الامثل.
6. الافتقار لنظام احتياطي لتفادي أعطال الاجهزة المرتبطة بتطبيق مشروع الهندسة الإدارية.
7. ضعف فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات الادارية وفقا لاسلوب الهندسة الإدارية.
8. عدم ربط شبكات الحاسب الالي مع قواعد معلومات مركزية وهواجس ضعف القدرة على تأمين المعلومات والمعطيات ضد الجريمة الإلكترونية والهجومات السيبيرانية.
9. عدم التمكن من جعل الموظفين جزءا من نظام المعلومات الالكتروني[2].

[1] إيمان عبد المحسن زكي، **الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 101.

[2] إيمان جميل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 122.

المبحث الثاني: آفاق تأثير مدخل الهندسة الإدارية على مجالات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر

عرفت الإدارة المحلية الجزائرية جملة من المحطات الإصلاحية مدعومة باهتمام كبير من طرف السلطات العليا للبلاد، وهذا من أجل الإرتقاء بدورها الحقيقي في الاضطلاع بمهامها الخدمية والتنموية، في حين أن الإصلاحات التي اعتمدت وفق المدخل الحديث والمتعلق بالهندسة الإدارية كفيل بتقديم التغيير المطلوب، غير أن التغيّر المستمر في بيئة الإدارة المحلية، تجعل أمر استشرافها مهمًا، في التكيف مع الأوضاع المستجدة، وهو ما يعبر بشكل مستمر واستباقي عن آفاق تأثير مدخل الهندسة الإدارية ورؤيتها في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، وسنتناول ذلك ضمن هذا المبحث وذلك فق ثلاث مطالب، حيث خصصنا المطلب الأول للإشارة إلى آفاق تأثير الهندسة الإدارية في المجال الإداري والقانوني، أما المطلب الثاني فهو يتعلق بآفاق التأثير في المجال الاقتصادي والمالي لنختم هذا المبحث بمطلب ثالث يتعلق بتبيان آفاق تأثير الهندسة الإدارية في مجال المورد البشري و التكنولوجي، وذلك كالآتي:

المطلب الأول: آفاق التأثير في المجال الإداري والقانوني

يتم العمل بشكل مستمر وفق مدخل الهندسة الإدارية على رفع كفاءة النظم الإدارية القائمة للإدارة المحلية بما يكفل تحسين مستويات آدائها وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات، من خلال إحداث تغيير جذري على الأنظمة الإدارية وهياكلها انطلاقا من الحاجات الملحّة من البيئة الداخلية والخارجية وجعلها أكثر ملاءمة وتكيفاً مع التطورات، ويكون ذلك بالموازاة مع إحاطتها بجملة من التشريعات والقوانين المتناغمة مع مقتضيات هذه التطورات[1]، وهذا ما سنتناوله ضمن هذا المطلب من خلال فرعين، خصص الفرع الأول لآفاق تأثيرها في المجال الإداري أما الفرع الثاني فتناول ما تعلق بآفاق التأثير في المجال القانوني كمايلي:

[1] مراد إسماعيل، **دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، المجلد: 07، العدد: 02، جوان 2019، ص 241.

الفرع الأول: آفاق التأثير في المجال الإداري

إن الرؤية الإصلاحية للإدارة المحلية وفق مبادئ الهندسة الإدارية تنطلق من إعادة النظر في المستوى الوظيفي بإعادة توزيع الاختصاصات والعمليات بصلاحيات محددة، مع إعادة النظر في الرقابة بما يكفل حرية التنفيذ، وإجراء تغييرات على المستوى الهيكلي وأبنيتها، استجابة لدواعي الوقت الراهن واستشرافا لمتطلبات المستقبل، وهذا ما نسلط عليه الضوء ضمن النقاط التالية: [1]

1. التخطيط الجيد وبشكل إستراتيجي ضمن مبادئ الهندسة الإدارية، في مختلف المستويات الإدارية من أجل تنمية قدرات الأقسام والمصالح المتعلقة بالجهاز الإداري المحلي، من خلال الإلتزام بالاعتماد أساليب علمية دقيقة بعيدا عن العشوائية في التخطيط الذي لا يلبي الطموحات من الإصلاح، مع الاهتمام بتحديد القائمين على عملية التخطيط بما يضمن تصدر الكفاءات، لا تقديمهم على أساس الولاءات.
2. الوصول إلى درجة النضج الإداري بما يجعل اقتناع الإدارة العليا بتبني الهندسة الإدارية كنهج ضروري لإصلاح الإدارة المحلية، وهو ما له إنعكاس على الالتزام بها والعمل على نجاحها بالانخراط في كل تفاصيل العملية والتعامل معها بإيجابية.
3. إعادة تحديد مستويات الوحدات الإدارية المحلية بشكل مدروس، وربط كل مستوى بالمهام المنوطة به وتقدير السلطة اللازمة لآداء هذه المهام، دون تداخل وبالشكل الذي يسمح بتحديد المسؤوليات بدقة.
4. تفعيل حقيقي لمشروع الهندسة الإدارية بمراجعة كليّة للهيكل التنظيمي وفق ما يقتضيه التطور الحاصل في الوقت الراهن وتوقعات المستقبل، خصوصا مع تسارع الإبتكارات والتطور الرهيب في الوسائل التكنولوجيا الحديثة، واستجابة للتحديثات المطلوبة في مجال الإدارة المحلية من خلال التخلي على التنظيم البيروقراطي الهرمي، والانتقال إلى التنظيم الأفقي.
5. العمل على توثيق العمليات والإجراءات المتخذة من أجل دراسة جدواها وفق البعدين الزماني

[1] عبد الرحمان إيان جميل، مرجع سابق، ص 130.

والمكاني، مما يسمح إعادة هندسة العمليات الإدارية واتخاذ تدابير وفق رؤية إستشرافية للأوضاع، يبعد الإدارة المحلية عناء التجريب والخطأ ويوفّر الوقت والجد والمال.

6. التحديد الدقيق لاختصاصات الوحدات المحلية، لمعرفة ما يدخل في اختصاصها وما يدخل في نطاق واختصاص الهيئات والمؤسسات المركزية[1].
7. الاعتماد على اللامركزية الإدارية كنظام لتسيير الشأن المحلي وتعزيز الأطر التشاركية كدافع للمبادرة واكتشاف الطاقات والكفاءات، مما يقوي نظام الإدارة المحلية ويفسح المجال لبروز صف ثاني من القيادات الإدارية القادرة على أخذ المبادرة وضمان الإستمرارية[2].
8. إنشاء مجالس محلية تضم منتخبين ومعينين بنسب معقولة دون المساس بمبدأ ديمقراطية الانتخابات على أن تكون الأولوية للمنتخبين، وهذا للإستفادة من الإطارات التكنوقراطية المؤهلة التي لها القدرة على دعم كفاءة المجالس المنتخبة وضمان السير الجيد لهذه المجالس ومخرجاتها، خصوصا في ظل تعدد الوظائف والمهام المنوطة بالجماعات المحلية.
9. وضع آليات وصيغ جديدة تضمن المشاركة المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد أو جماعات، في إطار تكريس مبدأ التشاركية والمساهمة في عمليات صنع القرار، والتعبير عن مصالحهم، مما يخلق جوّا يسوده الثقة وقبول القرارات السياسية والإنقياد نحو تحقيق الصالح العام[3].
10. مراجعة الِوصاية الإدارية الشديدة المفروضة على الجماعات المحلية، والتي تحد بشكل واضح ممارسة عملها، وتقف عقبة أمام استقلاليته في اتخاذ القرارات المحلية، فلا يمكنها أن تتخذ أي قرار يخص تنفيذ الميزانية أو الاقتراض أو إبرام عقد شراكة وتعاون دون مصادقة السلطة الوصية[4].

---

[1] محمد نصر مهنا، **تحديث في الإدارة العامة والمحلية**، ط1، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص401.

[2] إسماعيل بوقنور، **التنمية الإدارية في ظل الفساد الإداري، دراسة حالة الجزائر 1991 – 2006**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر 3، 2008.

[3] باديس بن حدة، **الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة الحديثة في الوطن العربي دراسة مقارنة**، ط1، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، 2016، ص 305.

[4] محسن شدادي، عادل بوعمران، **الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية في القانون الجزائري قراءة تحليلية نقدية**، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 3، 2020، ص127.

11. تكريس اللامركزية الحقيقية بمنح حرية أكبر للجماعات المحلية للقيام بمهامها بعيدا عن الأشكال المتعددة للرقابة والاكتفاء بالرقابة القضائية في ظل وجود قضاء إداري مستقل يقف أمام كل أشكال الانحرافات والخروقات قانونية.[1]

الفرع الثاني: آفاق التأثير في المجال القانوني

لا بد للمنظومة القانونية والتشريعية أن تواكب التطور المطلوب في الإدارة المحلية تزامنا مع مقتضيات الشأن المحلي، ونحن نقف أمام حتمية المراجعة الدقيقة لهذه المنظومة باستمرار لتتكيف مع المستجدات التي تطرأ وفق الرؤية التي نطرحها في النقاط التالية:

1. الاعتماد أكثر على عناصر مبدأ الأمن القانوني في إعداد القوانين والتشريعات المتعلقة بالإدارة المحلية، والمتعلقة أساسا بـ (قابلية القانون للتوقّع، وضوح القاعدة القانونية وجعلها في المتناول، استقرار الوضعيات القانونية، والالتزام بواقعية النص القانوني)، وهذا تجنبًا لكل غموض أو تأويل، مما يمنح منفذي المهام المحلية هامش من الأمان أثناء أداء أعمالهم[2]، خصوصا وأن رئيس الجمهورية السيّد "عبد المجيد تبون" بادر خلال اجتماع الحكومة بالولاة يوم 24 سبتمبر 2022 بتأسيس لجنة "تتولى مراجعة قانوني البلدية والولاية بهدف دعم أكثر للامركزية وخلق موارد لتمويل الجماعات المحلية، تعمل تحت إشراف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تتشكل من ممثلين عن مجلس الأمة والمجلس الشعبي الوطني ووزارة المالية مع ممثلين عن المنتخبين المحليين[3].
2. إقامة قانون للإنتخابات والأنظمة المسيرة لها بشكل يضمن قدرا من الموضوعية في عملية التمثيل، وهذا ضمان لانخراط المواطن في هذه العملية ورفع نسب المشاركة الشعبية ومحاربة

---

[1] عبد الحليم بن مشري، **نظام الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية في الجزائر**، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الإجتهاد القضائي، العدد 6، أفريل 2010، ص 117.

[2] تابي بوحانة، **آفاق استقلالية الجماعات المحلية على ضوء القانونين 10/11 و07/12 في ظل موانع الإصلاح القانونية**، المركز الجامعي سي الحواس بريكة باتنة، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص 1930.

[3] موقع وكالة الأنباء الجزائرية، الرئيس تبون يأمر بالشروع الفوري في مراجعة قانوني البلدية والولاية، أدرج يوم 09 أكتوبر 2022 16:53، تاريخ الإطلاع: 2024/05/16 رابط الموقع https://www.aps.dz/ar/regions/132683-2022-10-09-16-06-56.

ظاهرة العزوف الإنتخابي، مما يكسبها الشرعية اللازمة التي تكون سنداً للمنتخبين في تحقيقهم المصلحة العامة والأهداف التنموية.

3. وضع إطار قانوني خاص بشروط الترشح لعضوية الهيئات المنتخبة المحلية البلدية والولائية، بالاعتماد على شروط المستوى العلمي والكفاءة في تسيير الشأن المحلي وفق ما يتماشي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عائق الإدارة المحلية، من أجل الإبتعاد عن كل أشكال التسيير العشوائي للشأن المحلي الذي يصحبه ضيق أفق متخذي القرارات المحلية.
4. استحداث نص تشريعي صريح يعيد التوازن للعلاقة التي تربط المواطن بالمجلس المنتخب، فرغم الإقرار بحق المواطن والمجتمع المدني في المشاركة في اتخاذ القرارات المحلية في إطار الديمقراطية التشاركية، وكذا الحصول على المعلومات والاطلاع على الوثائق المتعلقة بسير شؤون التنمية المحلية، لكن بالمقابل يصطدم هذا الحق بالسلطة المطلقة للمجلس في التصرف وتطبيق هذا الحق[1].
5. مراجعة الإطار القانوني للجماعات المحلية في المنظومة القانونية للدولة ككل بشكل شامل وفعلي بما يتوافق وبمبادئها، أسسها وأدوارها، بما تمليه ضرورة الاستجابة للتطورات التي تشهدها النظم المحلية الأخرى.[2]
6. إعطاء حماية قانونية لموظفي البلديات من التدخلات والممارسات السلطوية للمنتخبين المحليين

المطلب الثاني: آفاق التأثير في المجال الاقتصادي والمالي.

تتعد رهانات الإدارة المحلية في الوقت الحاضر وتتحمل مسؤولية كبيرة في تحقيق التنمية والنهوض بالوحدات المحلية، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، نرى أن إحداث تغيير وفق مدخل الهندسة الإدارية في المنظومة الاقتصادية والمالية المحلية كفيل بتحقيق الأهداف

[1] قوي بوحنية، محمد الطاهر غزيز، **أسس الديمقراطية المحلية التشاركية في ضوء الإصلاحات الدستورية والتشريعية لتنظيم الجماعات المحلية في الجزائر**، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد15، العدد 3، جويلية 2023، ص 307.

[2] إسماعيل فريحات، **آليات إصلاح وتطوير الجماعات الإقليمية في الجزائر**، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، مجلة العلوم القانونية والساسية، المجلد 11، العدد 01، أفريل 2020، ص648.

التنموية، وهذا ما ستناوله وفق نظرتنا في هذا الإتجاه، من خلال هذا المطلب ونلخصها في فرعين هما: الفرع الأول يتعلق بآفاق التأثير في المجال الاقتصادي والفرع الثاني نلخص فيه آفاق التأثير في المجال المالي وذلك كمايلي:

الفرع الأول: آفاق التأثير في المجال الاقتصادي

إن تحقيق البرامج والعمليات التنموية تسهم بالأساس في حل المشكلات المجتمعية وتحقيق رضا المواطنين وهذا ما تسعى إليه الجماعات المحلية، في حين أن هذه العملية لا تكون ذات جدوى إلا إذا كانت مقترنة برؤية حقيقية تهتم بالاقتصاد المحلي والنهوض به بإحداث طفرة نوعية إنطلاقا من مقتضيات الهندسة الإداري وفق ما تضمّنه هذا الفرع في النقاط التالية:

1. إنشاء هيئات استشارية متخصصة غير حكومية على مستوى المجالس المحلية تساعد وترافق في التخطيط وتنفيذ الخطط التنموية على المستوى المحلي مثل ما يحدث في الإتحاد المركزي للبلديات اليونانية، اتحاد المدن الألمانية وإتحاد المدن الاسبانية وغيرها.[1]
2. تشجيع أكثر للمقاربة التشاركية بين الهيئات المحلية بالتعاون البيني بين البلديات واستغلال فرص الاستثمار المشترك لتقديمها المساعدة الممكنة، خصوصا وأن قانون البلدية لسنة 2011 يشجع على ذلك.
3. الاهتمام بالجانب الصناعي من طرف السلطات المحلية، من خلال التشجيع على المشاريع المحلية التي تنطلق من الحِرف، والعمل على تطويرها وترقيتها كأقطاب صناعة مما يسهم في تشكيل النسيج الصناعي المحلي يساعد على النهوض بالتنمية المحلية وتوفير مناصب الشغل.
4. العمل على أن يكون تدخل الدولة في المجال الاقتصادي ضمن السياسة العامة متوافقاً والاحتياجات الحقيقة للوحدة المحلية، فما يشكل أولوية في منطقة ما لا يكون بالضرورة أولوية لمنطقة أخرى.
5. التشجيع على الاستثمار المحلي وخلق الثروة من خلال مساهمة الجماعات المحلية في إعداد

[1] محمود أبو فارس، أيمن المعاني، **أثر دمج البلديات في الأردن على فاعليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجلس فيها**، مجلة دراسات، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 1، 2006، ص41.

دراسات والكشف عن المقومات التي تزخر بها البلدية وتيسير الإجراءات للإستثمار فيها.

6. وضع آليات تكرس التعاون بين الأقاليم والوحدات المحلية في مجال الشراكة الاقتصادية حسب البيئة الاستثمارية التى تميّز كل إقليم ومنطقة، للوصول إلى تكامل قوي قادر على تحقيق مسار تنموي فعال يعود بالنفع على جميع الوحدات المحلية.

الفرع الثاني: آفاق التأثير في المجال المالي

إن قيام الجماعات المحلية بنشاطاتها لا تتم إلا عن طريق وجود ركائز مالية متينة، وكذا تسيير عصري حديث يواكب التطورات المتسارعة التي تعرفها الجماعات المحلية، ونظرا للدور المحوري الذي تلعبه هذه الأخيرة في هذا التطور، لابد من إعادة النظر في المالية المحلية، مثلما نوجزه في هذا الفرع ضمن النقاط التالية:

1. العمل على إيجاد آليات وطرق جديدة لإعادة الاعتبار لمداخيل الأملاك وتطويرها، من خلال تثمين هذه الممتلكات باعتبارها مصدرا ماليا مهمًّا يعول عليه في إحداث التوازن والتقليل من العجز الميزانياتي، ورد الاعتبار لهذه المصادر المالية يكون عن طريق إعادة تثمين الأملاك العقارية والمنقولة والتسيير الجيد لها، والذي سيؤدي حتما للرفع من الإيرادات المالية، وهذا من خلال حرص البلديات والولايات على القيام بإحصاء شامل ودقيق لما تحوز عليه من ممتلكات، مع إعادة مراجعة القيمة الإيجارية المتعلق باستغلال الأملاك بصفة واقعية ومقبولة، والحرص على تحصيل مختلف الإتاوات الرسوم وفق الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها[1].
2. تغييــر جذري في نسب توزيع الضرائب وتحصيلها بين الإدارة المحلية والسلطة المركزية بخلق معايير أكثر واقعية وموضوعية تنسجم مع التطلعات المحلية والأهداف المركزية، إذ يلاحظ أن النسبة الكبيرة من عائدات الضرائب المحلية تعود إلى السلطة المركزية في حين أن نسبة العائدات التي تستفيد منها الوحدات المحلية يكون في الغالب ضعيف، فإعادة النظر في

[1] خيضر خنفري، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر: واقع وآفاق**، رسالة لنيل شهادة الدكتواره فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 143.

رفع الحصة تعتبر أولوية حتى تتمكن الجماعات المحلية من الاضطلاع بمهامها بشكل فعال.[1]

3. منح الهيئات المحلية أحقية تحديد الإطار القانوني لضرائبها تجسيدا لسيادتها على الأقاليم التابعة لها، مما يمكّنها من تحديد الوعاء الضريبي الخاص بها والتحكم في نسبتها وفق ما تقتضيه الحاجة وانطلاقا من واقع الوحدات المحلية، وهو ما يسهم في تنمية الموارد المحلية ويجعلها تقوم بمهامها المنوطة بها بالشكل الطبيعي ووفق المكانة والدور المحددين لها.[2]

المطلب الثالث: آفاق التأثير في مجال المورد البشري والتكنولوجي

إنّ تطوير وتحسين أداء الإدارة المحلية يرتبط ارتباطا وثيقا بالقائمين على هذه العملية والعنصر البشري وهو ركيزة أساسية، لما له من انعكاس مباشر على مستوى العمل المقدم، بالإضافة إلى الانخراط الايجابي في الاستعمال الجيّد للتكنولوجيات الحديثة والتي لها بالغ الأثر في الرفع من مستوى الخدمات العمومية، هذا ما سنتناوله في هذا المطلب ضمن فرعين إثنين، ففي الفرع الأول عالج آفاق التأثير في مجال المورد البشري، أما الفرع الثاني تطرق إلى آفاق التأثير في المجال التكنولوجي.

الفرع الأول: آفاق التأثير في مجال المورد البشري

إن التركيز على التنمية المستمرة للمورد البشري أمر أساسي بإعتبار أن هذا الأخير محور العملية التطويرية وعماد تحقيق أهداف الإدارة المحلية وفق مدخل الهندسة الإدارية، من خلال السهر على التدريب والتكوين وحسن التعامل مع الموظفين وضمان إنخراطهم الايجابي في هذه العملية ضمن آفاق إستراتيجية متكاملة الأركان، وهذا ما سنتطرق له في النقاط التالية:

1. الاهتمام بالعنصر البشرى على مستوى الإدارة المحلية باعتباره القاعدة والأداة التي تساهم في ضمان تنفيذ البرامج الإصلاحية وفق مبادئ وأبعاد الهندسة الإدارية، وذلك من خلال إعادة تقييم وتوصيف الوظائف، وتسيير الامتيازات المادية من مكافآت وعلاوات، ومنح.

---

[1] راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 221.

[2] زيدان جمال، **إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع**، الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص 139.

2. العمل على تكوين قيادة على المستوي المحلي قادرة على تأدية المهام بالجودة المطلوبة في تطبيق أهداف الهندسة الإدارية ومتابعة إجراءاتها بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة، حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها إستنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الطاقات والإمكانيات المتوفرة ويحفظها من الضياع.
3. إعادة توصيف وظائف الجماعات المحلية وفق مبادئ الهندسة الإدارية وإعطائها القيمة اللازمة وجلب كفاءات محلية تتناسب وشغل الوظائف التي تستوعب التنمية وتحدياتها.
4. إعادة النظر في برامج التكوين والتدريب وفق ما يقتضيه التطور وإقامتها وفق إستراتيجية واضحة المعالم ترتكز على معايير الملائمة، المطابقة، الدقة، الفعالية، التجانس ومعيار الفرصة المناسبة[1].
5. وضع آلية عملية لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يعزز إنخراطهم الايجابي في عملية الهندسة الإدارية للإدارة المحلية ويسهم في التقليل من مقاومة التغيير وتبني مشروع الهندسة الإدارية انطلاقا من الإيمان بجدوى تطبيقه.
6. الإرتقاء بوعي العاملين بضرورة تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة لهم هو سبب ومبرر وجود الأجهزة الإدارية من خلال إظهار المزيد من الشفافية[2].
7. عقـد مختلف برامج التكوين ضمن الأطر الحديثة وفي إطار الإستشراف المفضي إلى تطبيـق الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية على أصولها الصحيحة.
8. وضع الآليات المناسبة لحل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة خلال مباشرة عملية الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية، وفك التحالفات المقاومة للإصلاح، وكسر حدّة المقاومة

---

[1] عبد الكريم عيادي، **أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر دراسة حالة بلدية ورقلة**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 90.

[2] رضا محمدي هاشم، **الإصلاح الإداري**، عمان: دار الراية للنشر، 2011، ص 16.

من قبل العناصر التي تبدي مقاومة للتغيير أو إستمالة هذه العناصر، ومنه ضمان سير إستراتيجية التغيير وفق ما هو مخطط له.

9. التكوين المستمر للفريق الذي يقود الهندسة الإدارية والذي يتميّز بالقدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، وتتوفر فيه المهارة على بلورة السياسات وترجمتها إلى واقع عملي وتحديد الأهداف بدقة وفق رؤية مستقبلية ضمن الموارد المتوفرة، وحشد الطاقات لتحقيق الأهداف المنشودة[1].

الفرع الثاني: آفاق التأثير في المجال التكنولوجي

إن إستعمال التكنولوجيات الحديثة في الإدارة المحلية في تطور مستمر ومتسارع وأصبح حتمية واقعة، ولهذا كان لزاما مسايرة الجماعات المحلية لهذه التطورات واستغلالها بالشكل الذي يرفع من قدراتها الخدمية والتنموية، وهذا من خلال الإلتزام بمشروع الهندسة الإدارية الذي يرسم آفاقا للتغيير وفق البعد التكنولوجي يسمح بمسايرة هذه التطورات وتجاوز التحديات، ويمكن إيجاز ذلك وفق بعض النقاط على نحو التالي:

1. مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بما يخدم مشروع الهندسة الإدارية وذلك بتوفير الميزانية اللازمة وفق الاحتياجات المطلوبة.[2]
2. إستحداث هيئات أو مؤسسات خاصة من أجل ضمان حماية أمن المعلومات من الحوادث السيبرانية وإحاطتها بضمانات قانونية واضحة.
3. تدعيم الجماعات المحلية بالعتاد المتطور مع رسكلة الموظفين على حسن استعماله، من أجل الوصول الفعلي إلى تطوير الخدمات المقدمة للجمهور وتحقيق طموح صفر ورقة.
4. تعزيز البنى التحتية بمختلف المناطق لإستعاب التطورات الحديثة وتعميم استعمال الانترنات ذات التدفق السريع لضمان الاتصال وجودته وسرعته ومنه تحسين نوعية الخدمة الالكترونية.
5. وضع آليات لتجاوز الإدارة المحلية الفجوة الرقمية ومنه العمل على تحسيس المواطنين للإنعتاق من الأساليب التقليدية والانخراط الايجابي في استراتيجيات العصرنة، وهو ما يخلق نــوع من

[1] رعد حسن الصرن، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002، ص 68.
[2] إيان جميل عبد الرحمان، مرجع سابق، ص129.

التكيف مع الوضع الراهن والتحضير لإستقبال وتقبل مستجدات المستقبل.[1]

6. العمل على استحداث بنك معلومات خاص بالجماعات المحلية وعملياتها من أجل الإستناد إليها في وضع استرايجيات عامة استشرافية، تضمن التكيف مع الأوضاع المستقبلية وتجاوز كل أشكال الإنحراف والتحديات في عمل الجماعات المحلية ويضمن إستمراريتها
7. إقامة الدورات التدريبية والتكوينية لموظفي الإدارة العمومية باستمرار لرفع قدراتهم وتحسين مهاراتهم في استخدام وسائل وتقنيات وأساليب تكنولوجيا إلاعلام والاتصال[2].

[1] سعيدة جوي، مرجع سابق، ص 213.

[2] نور الدين دخان، عامر هني، **الحكومة الالكترونية والخدمة العمومية في الجزائر: بين التحديات والرهانات**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 14، 2018، 104.

الخاتمـة

الخاتمة:

مع بروز مفهوم الهندسة الإدارية في الآونة الأخيرة كأسلوب إداري ناجع، مرادف لتحقيق عديد النجاحات في كثير من المؤسسات والشركات والإدارات التي تبنت تطبيقه، أصبح من الضروري التمسك به بجدّيه والتأكيد على تبنيه كمنهج إصلاحي للجهاز الإداري، وهذا بالتجسيد الصحيح لمبادئه وأبعاده وتوفير متطلباته، ذلك أن نجاح هذا الأسلوب أو فشله، إنما يرتبط بشكل وثيق على مدى إدراك فريق العمل لبرنامج الهندسة الإدارية والقدرة على تنفيذه الصحيح، كون تطبيقه يرتبط طردياً بتحقيق الإصلاح الإداري، ففي مقابلة صحفية مع (مايكل هامر) نشرتها مجلة أمريكية سنة 1993، سئل عما يلي: كيف تؤدي الهندسة الإدارية إلى تغير ثقافة المنظمة؟ فأجاب:" الوظائف الضيّقة تتسع ويتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى فرق العمل (الشكل الأفقي والمصفوفي) ويتغير الموظفون من محكومين إلى متمكنين، ويصبح مرتكز الآداء: العملية الإدارية بدل الأقسام الإدارية، ويتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة، وتتغير مهمّة الإدارة من الإشراف إلى التعليم، ويتغير المدير من مراقب أو موقّع وثائق إلى قائد، وتتغير الأولويات من الإرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها، ويتغير اهتمام الموظف من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل "، وقد سئل كذلك عن العامل أو العنصر الحاسم في إنجاح الهندسة الإدارية، فأجاب:القائد، ثم القائد...لا يمكن للهندسة الإدارية أن تبدأ من الأسفل.

تُلخِّص هذه الدراسة رحلة استكشافية هامّة لاستخدام الهندسة الإدارية كأداة مبتكرة وفعّالة في إصلاح الإدارة المحليّة في الجزائر، وتُبيِّن النتائج التي توصلنا إليها أن الهندسة الإدارية تمثل مدخلاً واعدًا يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الإدارة المحلية وتعزيز فعالية خدماتها العامة وفرصة حقيقية لتحقيق التحول الشامل وتعزيز التنمية المستدامة على المستوى المحلي، من خلال تحليل العمليات الإدارية في السياق المحلي وتحديد المشكلات والتحديات التي تواجهها، وبناء استراتيجيات تهدف في الأساس إلى تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.

ومع ذلك، يجب أن ندرك أن تطبيق الهندسة الإدارية يتطلب التزامًا شاملاً وجهوداً مستمرة من

جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومة المركزية والسلطات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، بحيث يجب أن يكون هناك تعاون وتنسيق فعّال بين هذه الأطراف لضمان تحقيق الأهداف الإصلاحية المنشودة والتغيير الإيجابي في الإدارة المحلية.

ولقد توصلت الدراسة من خلال فصولها الثلاثة إلى مجموعة من الاستنتاجات، يمكن أن تكون إجابة على الفرضيات التي سبق وضعها كإجابات مؤقتة للإشكالية، ويمكن إيجاز ما تم التوصل إليه بعد البحث والتحليل في:

- لا يمكن إنكار جهود الدولة الجزائرية التي كانت واضحة في سبيل إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، والتحولات الإيجابية الحاصلة على مستواها، والإنعكاس الواضح لتبني مختلف تقنيات وأساليب الهندسة الإدارية المطبّقة في تجاوز عديد التحديات والمعيقات وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات العامة وتقريب الإدارة من المواطن، وذلك ما يؤكد المقولة المحددة في الفرضية الرئيسية، وما تلتها من تأكيدٍ للفرضية الأولى، على الرغم من بعض التناقضات والنقائص التي شابت هذه الجهود، أو بالأحرى سوء تطبيق الهندسة الإدارية الذي رافق بعض خططها الإصلاحية، ومن ذلك كثرة النصوص القانونية والتنظيمية والقوانين العضوية المرتبطة بالهيئات المحلية في الجزائر، والتي لم نلاحظ تقليصها موازاة بالتعديلات الأخيرة، بالإضافة لما يعرف باللاتوازن بين المسؤوليات الموضوعة على عاتق رؤساء الهيئات المحلية وبين الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل المشرع الجزائري.
- كما شهدت الإدارة المحلية للجزائر العديد من الإصلاحات والتعديلات سواء على المستوى التشريعي والتنظيمي أو على المستوى الهيكلي، والإجراءات والعمليات الإدارية وذلك ما يؤكد المقولة المحددة في الفرضية الثانية، فكان قرار التقسيم الإداري الجديد، واستحداث ولايات منتدبة على مستوى العديد من ولايات الوطن وترقية أخرى إلى ولايات كاملة الصلاحية، ضمن الخطط التنموية لتهيئة الاقليم المتبعة من قبل الحكومة الجزائرية، بالرغم من التجاذبات التي نتجت عن هذا المشروع، وفي نفس السياق صدرت عديد التشريعات والتظيمات واللوائح التعليمات التي تفيد بتقريب الإدارة من المواطن وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين الخدمة

العمومية لفائدة المواطنين وهو ما يؤكد ماجاءت به الفرضية الثانية.

- أما فيما يتعلق بهندسة الإدارة المحلية وفق بعد المورد البشري، فبالرغم من إنتهاج الدولة لإقرار عديد الدورات التكوينية وتحسين المستوى لموظفي الهيئات المحلية أو منتخبيها على حدٍ سواء، رغبة منها في الإرتقاء بالعنصر البشري إلى مصاف الكفاءة والفعالية باعتباره محور كل عملية إصلاحية، إلا أنّ هذه الدراسة خلصت إلى أنّ ذلك غير كاف في ظل قلّة الحوافز وتدني الأجور من جهة، والتناقض في السياسات بانتهاج سياسة الإدماج الإداري لخريجي الجامعات وتوظيفهم دون الإلتزام بمعايير الإنتقاء والجدارة والكفاءة، وما أدى ذلك إلى التضخم الوظيفي وإنتشار روح الإتكالية، مما إنعكس ذلك سلباً على تسيير المصالح الإدارية ونوعية الخدمات العمومية المقدمة، وهذا ما يؤدي بنا إلى نفي الفرضية الثالثة وبقاء الإدارة المحلية تفتقر إلى العنصر البشري الفعال ذو الكفاءة وصاحب المبادرة، وإن كان فإنه يتعرض إلى كل أشكال الضغوط والتهميش.
- ومن جهة أخرى، في إطار إختبار الفرضية الرابعة، فقد حققت السلطات الجزائرية خطوات مهمّة في مسيرة إستغلال التطورات التكنولوجية ووسائل الإتصال، وعصرنة العديد من القطاعات تحقيقا للإدارة الإلكترونية باعتبارها أسلوبا جديدا من اساليب العمل الإداري الذي يقوم على تقنيات التكنولوجية الحديثة والذي أصبح أمرا واقعا ومعاشاً في الإدارة المحلية، تأكّد من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية والبلدية الإلكترونية، كرقمنة الحالة المدنية وانشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وجواز السفر والبطاقة الوطنية البيومتريين، وغيرها من التطبيقات الإلكترونية التي تستهدف تقديم الخدمات العمومية دون حاجز الزمن والوقت، إلا أن ذلك وكتقييم عام لهذه الجهود نخلص إلى أنها لم تصل بعد الى صيغة المنظومة الكاملة بحيث لازالت تفتقر الى التطوير الكبير في كثير من جوانبها، باصطدامها بواقع ضعف البنية التحتية اللازمة لإستيعاب هذه التكنولوجيات الحديثة، بالإضافة إلى الأمّية الإلكترونية لدى عديد المواطنين، وهاجس حفظ العلومات والمعطيات وتأمينها ضد الهجمات السيبيرانية.
- هناك فجوة واضحة بين المواطن والمؤسسات العمومية، يميزها عدم رضاه في أغلب الأحيان

على نوعية الخدمات والممارسات الإدارية المقدمة في الإدارة المحلية في الجزائر، أنتجت أزمة ثقة بينه وبين الإدارة، مما يستدعي المزيد من العمل لتقليص هذه الفجوة والإرتقاء بنوعية الخدمات لتلامس سقف طموحاته.

توصيات الدراسة:

1. العمل على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، والحرص على الاستفادة منه، وهو ما يساعد في الارتقاء بالأداء وجودته في الهيئات المحلية.
2. تحديد مواقع القصور والعوامل التي تحول دون تطبيق جيد للأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية.
3. ضرورة تعزيز مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات، لتفادي كل أشكال مقاومة التغيير.
4. إعادة صياغة العمليات والإجراءات الإدارية بصورة تضمن أكثر المرونة والبساطة في التطبيق.
5. تعديل كل من قانون البلدية 11-10 وقانون الولاية 12-07 بما يتوافق مع محتوى قانون الإنتخابات الجديد 21-01 ومع ما يتوافق مع التغييرات الإقتصادية والإجتماعية.
6. الأخذ بعين الإعتبار الفروقات في الظروف البيئية والثقافية وكذا الإجتماعية لمختلف البلديات والولايات ومراعاة ذلك في عملية سن القوانين أو من جهة الإعتمادات المالية الموجهة للتنمية.
7. ضرورة إعادة النظر في سلم الأجور لموظف الهيئات المحلية، ضمن رؤية أكثر عدالة وشفافية مقارنة بالقطاعات الأخرى، وهو ما من شأنه رفع معنويات الموظفين وشعورهم بأهميتهم، وانعكاس ذلك على نوعية الآداء وجودة الخدمة المقدمة.
8. ضرورة تدعيم البنية التحتية للحكومة الإلكترونية، وتوفير الحماية القانونية والإطار التشريعي والتنظيمي والإطارات المدربة ذات الكفاءة.
9. ضرورة تعميم الانترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة الاتصال وسرعته وتحسين نوعية الخدمة الإلكترونية، وتوفير مجانية الانترنت.
10. ضرورة توفير الوسائل الإلكترونية الحديثة والتكوين العلمي على مستوى عال لمستخدمي وموظفي الإدارة المحلية للتحكم بدقة في متطلبات وآليات الإدارة الاكترونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المعاجم والموسوعات:

1. المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط 4، 2004.
2. ، موسوعة السياسة، عبد الوهاب الكيالي ، ج 1، بيروت لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1994.

2-الكتب :

3. محمد حكيم بباوي، هندسة المعرفة، القاهرة: عالم الكتب، 2014.
4. عمار عوابدي، القانون الإداري، النظام الإداري، ج 1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
5. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008.
6. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، بوزريعة – الجزائر: دار هومة، 2013.
7. عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندسة، عمّان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
8. عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمّان: دار وائل للنشر، 2001.
9. عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)،الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2006.
10. عمر أحمد أبو هاشم وآخرون :الإدارة الإلكترونية، الأردن، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
11. محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، السعودية، مكتبة الملك فهد للنشر، 2014.
12. جفري أن لوينثال، ترجمة: خالد بن عبدا الله الدخيل، سرور علي إبراهيم سرور، إعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية المنظمة، الرياض، دار المريخ للنشر، 2002.
13. فيريل هيدي، ترجمة محمد قاسم القريوتي، **الإدارة العامة: منظور مقارن**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،1985.
14. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة ...خطوة، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
15. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018.
16. عمر صدوق، آراء سياسية وقانونية في بعض قضايا الأزمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
17. إسماعيل الشطي... وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: دار الكتاب العربي، 2004.
18. طيب حسن ابشر، مؤسسات التنمية الإدارية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984.
19. أحمد رشيد، الإدارة العامة في الدول النامية"، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975.

20. أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة المحلية، القاهرة: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
21. فيصل بن معيض آل سميّر، **استراتيجية الإصلاح الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
22. مصطفي محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
23. هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، ط 1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
24. مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية تطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1986.
25. صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة المحلية العامة منظور معاصر، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
26. عبد القادر الشيخلي، نظرية الإدارة المحلية، عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، مكتبة المحتسب، 1983.
27. محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية (دراسة تحليلية مقارنة)، ط 1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
28. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العمة المقارنة، ط1، عمان: دار الميسرة للتوزيع، 2009.
29. محمد محمود الطعامنة، نظام الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، سلطنة عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
30. صفوان المبيضين...وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، الأردن، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
31. محمد بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، الجزائر، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002.
32. لزرق حبشي، الجوانب النظرية والتطبيقية للإدارة المحلية في الجزائر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2019.
33. عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر، ط 1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2010.
34. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: دار ريحانة، 2013،
35. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط 4، عنابة: جسور للنشر والتوزيع، 2017.
36. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط 1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع،2012،
37. عمار بوضياف، شرح قانون الولاية 07/12، المحمدية الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012،
38. أحمد بوضياف، الهيئات الاستشارية في الادارة الجزائرية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،1989.
39. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

40. مثنى فائق مرعى العبيدي، الحكم المحلي المفاهيم والأسس والتجارب، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018.
41. فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
42. عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
43. عبد الرزاق الشيخلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001.
44. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
45. أحمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، ط1، الإسكندرية مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
46. باديس بن حدة، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة الحديثة في الوطن العربي دراسة مقارنة، ط1، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، 2016.
47. رضا محمدي، هاشم الإصلاح الإداري، عمان: دار الراية للنشر، 2011.
48. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002.
49. زيدان جمال، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
50. مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية تطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1986.
51. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 1999،
52. عمار بوحوش (كتاب جماعي)، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية.، برلين، ألمانيا، ط 2019.

3-الرسائل والمذكرات الجامعية:

1.3- أطروحات الدكتوراه:

1. عثمان الكساسبة محمد مفضي، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن .أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004.
2. راشدة موساوي، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات، دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص السياسات العامة والخدمات العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021.

3. جودي سعيدة، اصلاح ادارة الجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص سلطة سياسية وحوكمة محلية جامعة قسنطينة3، كلية العلوم السياسية، سنة 2023.
4. أسماء خالد، الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، سنة 2021.
5. خيضر خنفري، تمويل التنمية المحلية في الجزائر: واقع وآفاق، رسالة لنيل شهادة الدكتواره فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011

2.3-رسائل الماجستير:

1. مريم إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصاريف في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة: مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2006.
2. نبيل عبده المولد، إصلاح الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية، دراسة لمسار الإصلاح الإداري للفترة 1995-2004، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2006.
3. سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الاصلاح الاداري، التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الآداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011.
4. حازم عبد العزيز داود النتشة، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، فلسطين:جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2009.
6. أحمد زرقة، التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية واقع وآفاق (دراسة حالة إدارة الجمارك 1998)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، جوان 2012.
7. حسيبة عمارة، تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر3، 2018.
8. شهناز ورشاني، الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2015.
9. أمال نويصر، العلاقة بين الادارة والمواطن في الجزائر واقع وآفاق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2008.

10. عبد الكريم عاشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009-2010.
11. إسماعيل بوقنور، التنمية الإدارية في ظل الفساد الإداري، دراسة حالة الجزائر 1991 – 2006، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر 3، 2008.
12. عبد الكريم عيادي، أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر دراسة حالة بلدية ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

3.3- رسائل الماستر:

1. نسيم الواعر، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة أم البواقي، كلية الحقوق العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2016.

4- المقالات العلمية:

1. دنيا أحمد الخضري، محمد مفضي الكساسة، تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة، دراسة مقارنة بين شركات الصناعة الدوائية والكيميائية في الأردن، جامعة القدس فلسطين، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد1، العدد 2، 2015.
2. ممدوح مصطفي إسماعيل، إعادة هندسة العمليات الإدارية، جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 01، 2016.
3. نور الدين حاروش، الهندسة الإدارية بين المفاهيم والتطبيقات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة الجزائر، العدد 2، 2018.
4. شيراز حايف وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة سونلغاز، جامعة بسكرة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد1، المجلد2، 2019.
5. عبد الرزاق سالم رحاحلة، إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية،جامعة البليدة2، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد2، 2014.
6. ديب صلاح شيخ، تقويم فرص إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الإيزو في محافظة حلب، اللاذقية، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009 .

7. نزار البرواري، علي ابن سقاع، تقنيات التحسين المستمر و الأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، جامعة عدن: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2008، العدد 01.
8. سالم صلال زاهي الحسناوي، واقع الاصلاح الاداري ومتطلبات تطبيقه في العراق، العراق: جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية الاقتصادية، المجلد 09، العدد1، 2007.
9. سحر عبد االله الحملي، الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، جامعة الأزهر: المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد 10، العدد 01، 2013.
10. عادل طالب سالم، مها فاروق عزت، أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد، جامعة بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 18، سنة 2008.
11. أمال حواطي، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية، جامعة غرداية: مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2016.
12. نور الدين حاروش، الإصلاح الإداري بين المفهومين الغربي والعربي، جامعة الجلفة: مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 02، 2013.
13. نور الدين حاروش، صالحي بن صالح، كابدال كبرنامج نموذجي لتجسيد الديمقراطية التشاركية والتنمية المحلية في الجزائر، جامعة الجزائر3، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد01، سنة 2019
14. جمعة عبدالحفيظ منصور وآخرون، الأبعاد الإدارية للهندرة وعلاقتها بإنجاح الإدارة الإلكترونية، جامعة طرابلس، ليبيا، مجلة الأستاذ، العدد 23، خريف 2022.
15. عبد السلام سالمي، إبراهيم بن دراج علي، صلاحيات الوالي بصفته ممثلا للولاية في النظام القانوني الجزائري: ضمان لحسن سير الدولة أم تضييق على مبدأ اللامركزية؟، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية جامعة زيان عاشور الجلفة. العدد:11، سبتمبر2018.
16. سميرة بن خليفة، الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية في القانون الجزائري وعلاقتها بالجماعات المحلية، مقال منشور بمجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 03، ديسمبر 2018.
17. رشيد جلود، إصلاح الإدارة المحلية بين الواقع والتحديات، جامعة زيان عاشور،الجلفة، مجلة المداد،المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2017.
18. إسماعيل فريجات، آليات إصلاح وتطوير الجماعات الإقليمية في الجزائر، جامعة بسكرة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 01، سنة 2020.
19. عبد العزيز ضيافي ونورالدين حاروش، مسارات عصرنة إلادارة المحلية في الجزائر، جامعة الجزائر3، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد12، العدد 01، بتاريخ 01 جانفي 2023.
20. إبراهيم يامة، مدى مساهمة صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية في إنعاش التنمية المحلية، جامعة ميلة، مجلة إيلاف للبحوث والدراسات، العدد 05، جوان 2017.

21. نور الدين بلقليل، هاشمي بن واضح، برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015-2019 كممول أساسي للمخطط البلدي للتنمية (PCD)، جامعة الوادي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 08، سنة 2017.
22. فتيحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة خميس مليانة، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد،02، العدد 15، سنة 2016.
23. غنية نزلي، دور الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، جامعة الوادي، مجلة العلوم السياسية والقانونية، العدد 12، جانفي 2016.
24. جليلة ايمان حمدي، محمد ياسين بورايو، واقع الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية، المدرسة العليا لعلوم التسيير، عنابة: مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد: 03، العدد: 02، سنة:2020.
25. هدى بن محمد، عرض وتحليل البرامج التنموية في الجزائر خلال الفترة 2001-2019، مجلة السياسة والإقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، العدد5، جانفي 2020.
26. اسماعيل فريحات، مركز المقاطعة الادارية في التنظيم الإداري الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 18، جانفي 2018.
27. وردة حدوش، سامي بسة، ماهية مناطق الظل وقراءة في وضعية البرنامج الإستعجالي الخاص بمناطق الظل، مجلة السياسة العالمية، المجلد 5، العدد الخاص 1، 2021.
28. محمد دينوري سالمي، حنان حاقة، التمويل الذاتي للجماعات المحلية بالجزائر بين تسيير تفويض المرفق العام وضمان أداء خدمات عمومية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 2، 2017.
29. العربي بوعمامة، حليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 02 العدد 06، ديسمبر 2014.
30. معمر حمدي، إصلاحات المالية المحلية في الجزائر كآلية لتصحيح عجز ميزانية الجماعات المحلية، مجلة الإقتصاد والمالية، جامعة الشلف الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2018.
31. الطيب بوهلال، مقاربة "كابدال التشاركية" كآلية لتحقيق الديمقراطية المحلية في الجزائر، جامعة تلمسان، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 12، العدد 4، ديسمبر 2019.
32. عابد شريط، جلول ياسين بن الحاج، أداء الاقتصاد الوطني من خلال البرامج التنموية البرنامج الخماسي 2010-2014 نموذجا، جامعة البليدة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2015.
33. هدى بن محمد، عرض وتحليل البرامج التنموية في الجزائر خلال 2001-2019، مصر: جامعة بني سويف، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد5، جانفي 2020.
34. اشرف عقون...وآخرون، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال البرامج التنموية، جامعة جيجل، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، أفريل 2018.

35. مونية جليل، تفويض المرفق العام المحلي كآلية فعالة للتمويل المحلي في ظل المرسوم الرئاسي رقم 247/15، جامعة أدرار، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 08، العدد 4، جانفي2019
36. راضية رحماني، قراءة في عقد تفويض المرفق العام في ظل المرسوم الرئاسي رقم 247-15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 36، العدد 04، 2022.
37. سايح جبور، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية، المركز الجامعي تندوف، مجلة المقار، العدد الأول، ديسمبر 2017.
38. فاطنة بلقرع وآخرون، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، جامعة الجلفة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2017.
39. نوفيل حديد، حنان كريبط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الاالكترونية: دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية لموقع وزارة الداخلية **والجماعات** المحلية، جامعة الجزائر3، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017.
40. خالد روشو، اصلاح الادارة المحلية في الجزائر بين تحسين الخدمات العمومية وتحديات الواقع، جامعة تيارت، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد، 05 العدد 02، ديسمبر 2019.
41. سماح بلعيد، هندرة المنظمات-مشروع تحدي كبير في دنيا الادارة والأعمال، المركز الجامعي تندوف، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، ديسمبر 2017.
42. إياد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، سنة 2013.
43. أحمد حمدان محمد أحمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإدارى بالأجهزة التخطيطية النوعية، جامعة الفيوم، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 28، العدد، جويلية 2022.
44. إيمان جميل عبد الرحمن، معوقات تطبيق الهندرة الادارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، جامعة الشارقة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 14، العدد 02، ديسمبر 2017.
45. شوقي محمد، الإصلاح الإدارى معوقاته ومتطلبات تحقيقه، مصر، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، العدد 1، سنة 1998.
46. نورة سليمان فيسة، تحديات الإدارة المحلية الجزائرية والسياسات المقترحة لإصلاحها، جامعة البليدة، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، 2017.
47. عمر يحياوي، تحديات الإدارة المحلية في الجزائر وآفاق الاصلاح في ضوء التجارب الدولية، جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد:08 العدد: 01، 2023.
48. عبد النور زوامبية، رشيد نواري، عصرنة وتحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية، جامعة الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد: 02، جوان 2021.

49. نصر الدين بن شعيب، مصطفى شريف، الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
50. مراد إسماعيل، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة أدرار مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 07، العدد: 02، جوان 2019.
51. محسن شدادي، عادل بوعمران، الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية في القانون الجزائري قراءة تحليلية نقدية، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد11، العدد3، 2020.
52. عبد الحليم بن مشري، نظام الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الإجتهاد القضائي، العدد6، أفريل 2010.
53. تابي بوحانة، آفاق استقلالية الجماعات المحلية على ضوء القانونين 10/11 و07/12 في ظل موانع الإصلاح القانونية، المركز الجامعي سي الحواس بريكة باتنة، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد6، العدد1، 2023.
54. قوي بوحنية، محمد الطاهر غزيز، أسس الديمقراطية المحلية التشاركية في ضوء الإصلاحات الدستورية والتشريعية لتنظيم الجماعات المحلية في الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد15، العدد3، جويلية 2023.
55. إسماعيل فريحات، آليات إصلاح وتطوير الجماعات الإقليمية في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، مجلة العلوم القانونية والساسية، المجلد11، العدد01، ، أفريل 2020.
56. محمود أبو فارس، أيمن المعاني، أثر دمج البلديات في الأردن على فاعليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجلس فيها، مجلة دراسات، الأردن:الجامعة الأردنية، المجلد33، العدد1، ، 2006.
57. نور الدين دخان، عامر هني، الحكومة الالكترونية والخدمة العمومية في الجزائر: بين التحديات والرهانات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد 14، 2018.

5- المؤتمرات والملتقيات:

1.5- المؤتمرات:

1. فايزة عمايدية، مصطفى لقرع، الادراة الإلكترونية كمدخل لتحسين تقديم الخدمة العمومية، المؤتمر الوطني الأول حول آليات تحسين جودة الخدمات العامة، جامعة أم البواقي، 2016.

2.5- الملتقيات:

2. سمير محمد عبد الوهاب، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول: "الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة"، المنعقد في الإسكندرية، أوت 2008.

3. شبل بدر الدين، ضرورة تدعيم مكانة المجلس الشعبي الولائي في النظام القانوني الجزائري، مداخلة، الملتقى الدولي الثالث الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 1 و2 ديسمبر 2015.

6- التقارير:

1. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بيروت، دار الساقي، 2004.

7-الجرائد الرسمية:

1.7-النصوص التشريعية:

1. الأمر رقم 21-01 المؤرخ في:10 مارس 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الإنتخابات، الجريدة الرسمية، العدد: 17، الصادرة بتاريخ 10 مارس 2021.
2. القانون رقم: 11-10 المؤرخ في: 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، العدد:37 الصادرة بتاريخ 03 جويلية 2011.
3. القانون رقم 12/07 المؤرخ في 2012/02/21، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية العدد 12 الصادرة بتاريخ 29 /02/ 2012.
4. القانون رقم19-12 المؤرخ في11 ديسمبر 2019 المعدل والمتمم للقانون رقم84-09 المؤرخ في4 فيفري1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي، الجريدة الرسمية، العدد 78، الصادرة بتاريخ 2019/12/18.

2.7-النصوص التنظيمية:

5. المرسوم الرئاسي رقم 96-438 المؤرخ بتاريخ 07 ديسمبر1996 المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في إستفتاء1996/11/28، العدد:76،الصادرة بتاريخ:1996/12/8المعدل والمتمم.
6. المرسوم الرئاسي رقم: 99-239 المؤرخ في: 27 أكتوبر 1999، المتضمن إلغاء المرسوم الرئاسي رقم:89-44 المؤرخ في:10أفريل1989، الجريدة الرسمية، العدد: 76 الصادرة في:31 أكتوبر 1999.
7. المرسوم الرئاسي 140/15المورخ في 2015/05/27 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية العدد 29 الصادرة بتاريخ 2015/05/31.
8. المرسوم الرئاسي 442-20 المؤرخ في 30 ديسمبر2020 المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في إستفتاء أول توفمبر2020، الجريدة الرسمية، العدد 82 الصادرة في 30 ديسمبر 2020.
9. المرسوم الرئاسي رقم: 247/15 المؤرخ في: 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 50 الصادرة بتاريخ:20 سبتمبر 2015
10. المرسوم الرئاسي رقم 140/15 المؤرخ في07 ماي 2015 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية العدد 29 الصادر بتاريخ 29 ماي 2015،

11. المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أفريل 2017، الذي يحدد كيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، الجريدة الرسمية، العدد 25، الصادرة في 19 أفريل2017.
12. المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر سنة 2016، المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، الجريدة الرسمية، العدد: 73 الصادرة بتاريخ 15ديسمبر 2016.
13. المرسوم التنفيذي رقم:90-226 المؤرخ في: 25 جويلية 1990 المحدد لحقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم، الجريدة الرسمية.العدد،31 الصادرة في:25 جويلية 1990.
14. المرسوم التنفيذي رقم: 94-215 المؤرخ في23 جويلية1994 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 27 جويلية 1994.
15. المرسوم التنفيذي رقم:90-227 المؤرخ في: 25 جويلية 1990 المحدد لقائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 31، الصادرة بتاريخ 28 جويلية 1990.
16. مرسوم تنفيذي رقم 17-319 مؤرخ في 02 نوفمبر 2017، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، جريدة رسمية، العدد 66 الصادر في 12 نوفمبر 2017.
17. مرسوم تنفيذي رقم 320/16 مؤرخ في 13 ديسمبر 2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، الجريدة الرسمية العدد 73 الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2016.
18. المرسوم التنفيذي رقم: 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015، المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادرة بتاريخ 2015/07/29.
19. المرسوم التنفيذي 363/14 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014 المتعلق إلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 72، الصادرة بتاريخ 16 ديسمبر 2014.
20. المرسوم التنفيذي رقم 14-116 المؤرخ في 24 مارس 2014 المتضمن إنشاء صندوق التضامن والضمان الجماعات المحلية، الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ 02 أفريل 2014.
21. المرسوم التنفيذي 20-194 المؤرخ في25 جويلية 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43، الصادرة في 28 جويلية 2020.
22. قرار وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية مؤرّخ في 26 ديسمبر 2011 يتضمن تحديد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني، الجريدة الرسمية، العدد الأول الصادر بتاريخ 2012/01/14.

3.7-اللوائح والتعليمات:

1. تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية رقم 1599 المؤرخة في 2011/05/25 المتضمنة تخفيف الإجراءات الإدارية.
2. تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية رقم 3138 المؤرخة في 2013/10/31 المتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العمومية المحلية.

8- الجرائد الإلكترونية:

1. وكالة الأنباء الجزائرية، 2017: سنة الإصلاحات الإدارية وتحسين مستوى أداء الخدمة العمومية، أدرج يوم: 19 ديسمبر 2017، تم الاطلاع عليه 2024/04/12، https://www.aps.dz/ar/algerie/51275-2017
2. وكالة الأنباء الجزائرية، غرداية: إطلاق أول عملية استخراج رخصة السياقة البيومترية، أدرج يوم الخميس 09 ماي 2019، 10:09، تاريخ الاطلاع 2024/05/01، https://www.aps.dz/ar/regions/70592-2019-05-09-09-14-59
3. وكالة الأنباء الجزائرية، البلدية الإلكترونية: "الشباك الموحد" لبلدية الجزائر الوسطى يستقبل أولى ملفات المواطنين، أدرج يوم: الأربعاء 16 جانفي 2019 14:20، تاريخ الاطلاع 2024/05/01، https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/
4. موقع وكالة الأنباء الجزائرية، الرئيس تبون يأمر بالشروع الفوري في مراجعة قانوني البلدية والولاية، أدرج يوم 09 أكتوبر 2022 16:53، تاريخ الإطلاع: 2024/05/16 رابط الموقع https://www.aps.dz/ar/regions/132683-2022-10-09-16-06-56.
5. موقع جريدة الأحداث قسم الأخبار الوطنية والسياسية، سنة تسريع وعصرنة الإدارة لتحسين الخدمة العمومية 2015، الإصدار جزائري تاريخ الاسترداد 2024/04/01 من: www.Elahdath.net/national/6504.
6. موقع جريد الشروق،الجزائرية، تدشين أول بلدية الكترونية بالجزائر، تاريخ النشر 14 مارس 2011، تاريخ الاطلاع: 2024/04/26، https://www.echoroukonline.com
7. موقع الشروق الجزائرية، عبد الرزاق هني، هذا هو جديد البطاقات الرمادية ورخص السياقة، حوار مع موقع الشروق، نشر يوم 2018/12/12، تاريخ الاطلاع 2024/05/01، https://www.echoroukonline.com
8. موقع جريدة المساء، الجزائرية، عبد الرزاق هني،الانتهاء من الإدارة الإلكترونية والشروع في رقمنة البلدية والولاية بداية 2017، نشر يوم 2016/10/30، تاريخ الاطلاع 2024/05/01، https://www.djazairess.com/elmassa/128317

9- المواقع الإلكترونية:

1. موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الالتزامات 54، تاريخ الإطلاع: 2024/05/08، https://www.el-mouradia.dz/ar/president/commitments
2. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تاريخ التصفح 01 ماي 2024، https://interieur.gov.dz
3. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عصرنة المرفق العام، أدرج يوم 31 مارس 2014 10:30، تاريخ الاطلاع 2024/04/30، https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/2-non-categorise/242-.html
4. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لقاء الحكومة / ولاة: من اجل الجزائر الجديدة، نشر بتاريخ: 13 فبراير 2020"، تاريخ الاطلاع: 2024/05/08، https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar
5. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تسهيلات جديدة في إجراءات التصديق على وثائق الحالة المدنية، نشر بتاريخ: 02 نوفمبر 2019، تاريخ الإطلاع: 2024/04/15، https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/
6. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إستراتيجية التكوين، تاريخ النشر 26 أفريل 2016، تاريخ الاطلاع: 2024/04/16، https://www.interieur.gov.dz/index.php/
7. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية، تاريخ النشر 26 أفريل 2016، تاريخ الاطلاع: 2024/04/16 https://www.interieur.gov.dz/index.php
8. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الموارد البشرية رافعة العصرنة المحلية، تاريخ الاطلاع 2024/04/20، https://feteindependance.interieur.gov.dz/2022/06/27/1112
9. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عملية تكوين لفائدة المنتخبين المحلين سنة 2023، تاريخ الاطلاع 2024/04/20، https://alemelahdaf.dz
10. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الخدمة الجديدة لاستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد، نشر بتاريخ 2 جانفي 2021، تاريخ الاطلاع 2024/05/02، https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar.html

11. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الموارد البشرية رافعة العصرنة المحلية، تاريخ النشر 27 يونيو 2022، تاريخ الاطلاع 2024/04/20، https://feteindependance.interieur.gov.dz/2022/06/27/1112

12. الصفحة الرسمية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،موقع فايسبوك، رضوان محفوظي، العصرنة، الرقمنة: تصريح المدير العام للعصرنة، الوثائق والأرشف لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، نشر بتاريخ: 23 أفريل 2024 21:08، تاريخ الاطلاع: 2024/05/01، https://www.facebook.com/interieur.dz

13. موقع الإذاعة الجزائرية، مقال بعنوان الإطلاق الرسمي لبطاقة التعريف البيومترية هذا الاثنين من مركز الحميز بالعاصمة أدرج يوم 2016/09/19 10:24، تاريخ الاطلاع 2024/04/30، https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20160919/88327.html

14. موقع الإذاعة الجزائرية، نشر بتاريخ: 27 نوفمبر 2014، الداخلية تعلن تكوين 6 آلاف موظف قبل نهاية سنة 2014 لضمان خدمة عمومية نوعية، الرابط، تاريخ الاطلاع: 2024/04/16، https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20141126/20811.html

15. يوسف خالد يوسف المرزوق، إصلاحات بوتفليقة لم تقنع الجزائريين، تم الاطلاع عليه بتاريخ 06 ماي 2024 على الموقع الالكتروني، https://www.alanba.com.kw/ar/arabic-international-news

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر والتقدير	/
الإهداء	/
مقدمة	01
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
المبحث الأول: مفهوم الهندسة الإدارية وأهميتها	13
المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية وأهميتها	14
الفرع الأول: تعريف الهندسة الإدارية	14
الفرع الثاني: أهمية الهندسة الإدارية	16
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الهندسة الإدارية	17
الفرع الأول: أهداف الهندسة الإدارية	17
الفرع الثاني: مبادئ الهندسة الإدارية	18
المطلب الثالث: أبعاد ومراحل الهندسة الإدارية	19
الفرع الأول: أبعاد الهندسة الإدارية	20
الفرع الثاني: مراحل الهندسة الإدارية	21
المطلب الرابع: الفرق بين الهندسة الإدارية ومداخل التطوير الأخرى	22
الفرع الأول: إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة	22
الفرع الثاني: إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة	23
الفرع الثالث: إعادة الهندسة الإدارية والتحسينات المستمرة	23
المبحث الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري	24
المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري وأهدافه	24
الفرع الأول: تعريف الإصلاح الإداري	24
الفرع الثاني: أهداف الإصلاح الإداري	27
المطلب الثاني: الحاجة إلى الإصلاح الإداري	28

الفرع الأول: عوامل سياسية	29
الفرع الثاني: عوامل إقتصادية	29
الفرع الثالث: عوامل إجتماعية	29
الفرع الرابع: عوامل ديمغرافية	29
الفرع الخامس: عوامل إدارية	29
الفرع السادس: عامل التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع	30
المطلب الثالث: متطلبات نجاح الإصلاح الإداري ومعوقاته	30
الفرع الأول: متطلبات نجاح الإصلاح الإداري	30
الفرع الثاني: معوقات نجاح الإصلاح الإداري	32
المطلب الرابع: خطوات الإصلاح الإداري	33
الفرع الأول: اكتشاف الحاجة للإصلاح الإداري	33
الفرع الثاني: وضع الاستراتيجية الملائمة لإصلاح الإداري	34
الفرع الثالث: تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري	34
الفرع الرابع: تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه	34
الفرع الخامس: الرقابة وتقييم أداء الإصلاح الإداري	34
المبحث الثالث: مفهوم الإدارة المحلية	35
المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة لها	35
الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية	36
الفرع الثاني: المفاهيم المشابهة لها	36
المطلب الثاني: أهداف الإدارة المحلية	37
المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية	39
المطلب الرابع: مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية	41
الفرع الأول: المبررات الإدارية	41
الفرع الثاني: المبررات السياسية	42
الفرع الثالث: المبررات الاقتصادية	42

الفرع الرابع: المبررات الاجتماعية	42
الفصل الثاني: واقع تطبيق الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة 2011-2023	
المبحث الأول: واقع الإدارة المحلية في الجزائر	45
المطلب الأول: نظام الإدارة المحلية في الجزائر	46
الفرع الأول: البلدية	46
الفرع الثاني: الولاية	48
الفرع الثالث: الدائرة	50
الفرع الرابع: المقاطعة الإدارية	51
المطلب الثاني: دوافع إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر	51
الفرع الأول: الدوافع الإدارية	52
الفرع الثاني: الدوافع السياسية	53
الفرع الثالث: الدوافع الإجتماعية	53
الفرع الرابع: الدوافع الإقتصادية والمالية	54
المطلب الثالث: أهم البرامج الإصلاحية للإدارة المحلية في الجزائر 2011- 2023	54
الفرع الأول: البرامج المتعلقة بالإصلاحات التنظيمية	55
الفرع الثاني: البرامج الإصلاحية المتعلقة بالمورد البشري	58
الفرع الثالث: البرامج الإصلاحية المتعلقة بعصرنة الادارة المحلية	59
المبحث الثاني: مظاهر تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر خلال الفترة: 2011- 2023	60
المطلب الأول: الأيديولوجيا السياسية لتغيير الإدارة المحلية وفق مدخل الهندسة الإدارية	61
المطلب الثاني: تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وفق البعد التنظيمي	64

المطلب الثالث: تطبيقات الهندسة الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وفق بعد المورد البشري والبعد التكنولوجي	71
الفرع الأول: وفق بعد المورد البشري	71
الفرع الثاني: وفق البعد التكنولوجي	74
الفصل الثالث: الهندسة الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر بين التحديات والآفاق	
المبحث الأول: التحديات التي تواجه الهندسة الإدارية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر للفترة 2011-2023	81
المطلب الأول: التحديات الإدارية والقانونية	81
الفرع الأول: التحديات الإدارية	82
الفرع الثاني: التحديات القانونية	84
المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والبشرية	84
الفرع الأول: التحديات التنظيمية	84
الفرع الثاني: التحديات البشرية	85
المطلب الثالث: التحديات المالية والتكنولوجية	86
الفرع الأول: التحديات المالية	87
الفرع الثاني: التحديات التكنولوجية	87
المبحث الثاني: آفاق تأثير مدخل الهندسة الإدارية على مجالات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر	89
المطلب الأول: آفاق التأثير في المجال الإداري والقانوني	89
الفرع الأول: آفاق التأثير في المجال الإداري	90
الفرع الثاني: آفاق التأثير في المجال القانوني	92
المطلب الثاني: آفاق التأثير في المجال الاقتصادي والمالي	93
الفرع الأول: آفاق التأثير في المجال الإقتصادي	94
الفرع الثاني: آفاق التأثير في المجال المالي	95
المطلب الثالث: آفاق التأثير في المجال البشري والتكنولوجي	96

الفرع الأول: آفاق التأثير في المجال البشري	96
الفرع الثاني: آفاق التأثير في المجال التكنولوجي	98
الخاتمة	101
قائمة المراجع	106
فهرس المحتويات	121
ملخص الدراسة	/

ملخص الدراسة :

استهدفت الدارسة الحالية تحديد مستوى تطبيق الهندسة الإدارية في أجهزة الإدارة المحلية في الجزائر ضمن إستراتيجية الإصلاح الإداري خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2011 إلى 2023، التي مست بالأساس الإصلاح وفق البعد التنظيمي المتعلق بالعمليات والإجراءات الإدارية، كما مست الإصلاح وفق بعد المورد البشري وكذا ضمن بعدها التكنولوجي في إطار عصرنة الإدارة المحلية واستغلال التكنولوجيا ووسائل الإتصال الحديثة، لنبيّن فيما بعد أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق الهندسة الإدارية في تحقيق إصلاح الهيئات المحلية في الجزائر، الآفاق المستقبلية لها، وخلصنا في الأخير إلى تقديم جملة من المقترحات لتفعيل تطبيق الهندسة الإدارية وتجاوز معيقاتها.

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، اعتمدت على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الهندسة الإدارية بالإدارة المحلية في الجزائر لم ترقى إلى تحقيق أهدافها في إحداث قطيعة مع الإدارة التقليدية، بالرغم من الجهود المبذولة.

الكلمات المفتاحية: الهندسة الإدارية– الإصلاح الإداري– الإدارة المحلية.

Abstract: The current study aimed to determine the level of application of administrative engineering in local administration bodies in Algeria within the administrative reform strategy during the time period extending from 2011 to 2023, which mainly touched on reform according to the organizational dimension related to administrative processes and procedures, and also touched on reform according to the human resource dimension as well as within its technological dimension. Within the framework of modernizing local administration and exploiting technology and modern means of communication, we will later explain the most important difficulties and challenges facing the application of administrative engineering in achieving the reform of local authorities in Algeria, and their future prospects. Finally, we concluded by presenting a set of proposals to activate the application of administrative engineering and overcome its obstacles.

This study belongs to descriptive studies, and relied on the descriptive approach as a main approach. The results of the study concluded that the level of application of administrative engineering in local administration in Algeria did not reach its goals of creating a break with traditional administration, despite the efforts made.

Keywords: administrative engineering - administrative reform - Local administration.