الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الملـــتقى الوطـــــني الأول حـــــــــول:
الفساد وتأثيره على التنمية الإقتصادية
يومي 24 و 25 أفريل 2018

الإصلاح الإداري وتحسين الخدمة العامة عامل تصدي للفساد الإداري وتكريس التنمية – دراسة حالة: تحسين الخدمة العمومية على مستوى المديريات الولائية لمسح الأراضي-

خالدي حميدة
جامعة الجزائر 03، الجزائر
Hami_kha@yahoo.fr

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على إستراتيجية الإصلاح الإداري كآلية فعالة للتصدي للفساد الإداري المعوق لجهود الارتقاء بالخدمة العامة و بالتالي إفشال جهود و مساعي تحقيق التنمية،و الاستعانة في ذلك بدراسة حالة ميدانية تكرس جهود الدولة الجزائرية في ميدان الارتقاء و تحسين الخدمة العامة على مستوى المديريات الولائية لمسح الأراضي عبر التراب الوطني .

الكلمات المفتاحية: الفساد الإداري ، الإصلاح الإداري ، الخدمة العامة .

Abstract: The purpose of this intervention is to shed light on the strategy of administrative reform as an effective mechanism of the fight against administrative corruption that hinders and counteracts efforts to improve public service and development. A case study is used of the Algerian State's efforts to promote and improve the public service at the cadastral wilaya directorates at all national levels.

Key Words : administrative corruption, administrative reform, public service.

تمهيد:

لطالما عكس مستوى الخدمات العامة في أي دولة مستوى تطور و قوة جهازها الاداري .خاصة مع اعتبار هذا النوع من الخدمات أهم صور فشل السوق عن تلبيتها، و أحد أهم صور تطور دور الدولة و توسع نشاطاتها من الوظائف التقليدية (الأمن، العدالة .....)إلى اضطلاعها بالوظائف

الاقتصادية و الاجتماعية و التنموية بصفة عامة كعون اقتصادي يستطيع تكملة نقائص نشاط السوق و التكفل بالمساعي التنموية. هذا كله في سبيل خدمة المواطن و الارتقاء بتلبية رغباته، إلا أن مستوى هذه الخدمات لطالما واجهته مجموعة من العراقيل المؤدية إلى تدني نوعيته و مردوديته و التي يأتي على رأسها الفساد الإداري ...الأمر الذي يؤثر سلبا على مؤشرات النمو و التنمية خاصة في الدول النامية التي تتوفر على البيئة المساعدة على تنامي هذه الظاهرة .

وعليه فقد جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على إستراتيجية التصدي للفساد الإداري باعتباره أهم المعوقات لارتقاء الخدمة العامة إلى أحسن مستوى في خدمة المواطن وأجود تلبية لحاجاته و بالتالي تحقيق التنمية و النمو و بالخصوص في الدول النامية التي يعكس واقعها الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي...

و حتى المكانة التي تحضى بها ضمن معتركات العولمة و التكتلات ... معاناتها من هذه الظاهرة .فإذا كانت التنمية الاقتصادية تشير إلى تلك العملية المتعددة الأبعاد ، تشمل على تغيرات في الهياكل الاقتصادية الاجتماعية و العادات ،بالإضافة إلى التعجيل بالنمو الاقتصادي و تقليل التفاوت في توزيع الدخل و إبادة

الفقر ،لذلك فهي تمثل التغيرات الهيكلية التي تحدث في الاقتصاد بأبعادها المختلفة الاقتصادية و الاجتماعية

و السياسية و التنظيمية من أجل تحسين نوعية الحياة و توفير حياة كريمة لجميع أفراد المجتمع ،حتى أن منظمة الأمم المتحدة أصبحت تتبنى مفهوم التنمية الشاملة لما يحتوي تعريف التنمية الاقتصادية من عناصر تجعله يحتوي التنمية الاقتصادية و البشرية 1، و بما أن الخدمة العامة لها العلاقة المباشرة و المتلازمة بالحياة الكريمة للمواطن الذي هو موضوع و أصل التنمية و لما كان الجهاز الإداري المسؤول الرئيس على التحقيق الايجابي لهذه العلاقة إلا إذا اصطدم – خاصة في بلادنا - بحاجز يسمى" الفساد الإداري " قمنا بطرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن غلق منافذ الفساد الإداري اتجاه مؤسسات الخدمات العامة الجزائرية؟

و تمت معالجة هذه الإشكالية في أربعة محاور :

المحور الأول : يتضمن ضبط لمفهوم الخدمة العامة

المحور الثاني : يتضمن الفساد الإداري (مفاهيم و الأسباب) كعائق أمام تحسين الخدمة العامة

المحور الثالث :الإصلاح الإداري كآلية تصدي للفساد الإداري و تحسين الخدمة العامة

المحور الرابع : دراسة حالة حول مشروع تحسين الخدمة العامة في المديريات الولائية لمسح الأراضي.

أولا: ضبط لمفهوم الخدمة العامة

إن تعرض نشاط السوق لمجموعة من الصعوبات و العراقيل أنتج عدم تحقيق المثالية في تخصيص الموارد و انعكاسها السلبي على الرفاهية الجماعية ،حيث تمثلت أهم أوجه القصور هذه في وجود سلع ذات ميزات تقنية خاصة ، أو ما يعرف بالخدمات العامة .و بالإضافة إلى هذه الأسباب ،فان وجود خدمات عامة لا يبرر بالضرورة التخصيص من طرف القطاع العام .و لكن يبقى أن

---

[1] سعيدي محمد،**العلاقة التبادلية بين التعليم العالي و النمو الاقتصادي في الجزائر**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كمي ،تلمسان ،2015/2014 ،ص 5.

نشاط الدولة في مجال تخصيص الموارد مرتبط بوجود هذه السلع الخاصة .و بالأحرى فإنها تبقى السبب الرئيسي لدى البعض للإشارة إلى مفهوم السلع العامة 1

1. تعريف الخدمة العامة

تمثل الخدمة العمومية عصبا حيويا موجهة للمواطنين دون تمييز أو استثناء و التي تتكفل مؤسسات الدولة
بضمانها و تلبيتها، كخدمة الصحة، التعليم، الأمن، الحماية ... الخ و هذا من أجل تيسير و تحسين الحياة اليومية للمواطن و عليه:
فهي تعني جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي توفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون إذ تتحمل الدولة توفيرها و القيام بها .
كما تم تعريفها على أنها الخدمة العامة أو الخدمة المدنية التي تجمع بين الإدارة الحكومية و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة.2
بناءا على ما سبق فإن الخدمة العمومية عبارة خدمة اجتماعية موجهة لكافة الأفراد بدون استثناء من قبل منظمات إدارية تسهر على تلبية احتياجات المواطنين المختلفة مما يضمن حياة سليمة لهم.

2. أنواع الخدمة العمومية:

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية، المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:
خدمات الإدارية : مثلا خدمة الحالة المدنية بالبلديات.....
خدمات الاجتماعية والثقافية : مثلا خدمة التعليم الإلزامي الخدمات الصحية. .... .
الخدمات الصناعية و التجارية :مثلا خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز....
و هناك صنفان من الخدمات من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة:
خدمة مجانية :تقدم دون مقابل و تتحمل تكاليفها الخزينة العمومية للدولة مثلا حملات التلقيح، الأمن العمومي الإنارة العمومية ... الخ.
خدمة بالمقابل يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثلا الكهرباء، الهاتف العمومي، الماء الصالح للشرب ... الخ.3
في حين يعمل بعض الباحثين على تصنيف الخدمات العمومية على النحو التالي:
خدمات ذات النفع العام :التي تقدم من قبل الجماعات المحلية مثل :الصرف الصحي، المياه، صيانة الطرق والحدائق.
خدمات ذات النفع الفردي كالتعليم، الصحة و الرفاهية الاجتماعية.
خدمات ذات الصلة بتطوير الأبنية التحتية و تتضمن الأراضي و إنشاء المباني العامة حماية البيئة
خدمات متعلقة بالسيادة و الأمن الداخلي

- إلا أن نوعية الخدمات العمومية أصبحت تتسم بتدني جودتها و مردوديتها خاصة في حق المرتفقين ، حيث يعتبر الفساد الاداري من أهم العوائق و المسببات لهذه الوضعية . الأمر الذي يدفع للبحث في طبيعته و مسبباته .

---

[1] LUC WEBER ; **L'ETAT, ACTEUR ECONOMIQUE, Analyse économique du rôle de l'état** -3 édition .Ed .ECONOMICA ,1997p 41.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة** .الدار الجامعية،2001 ص45

[3] عبد الحميد محمود النعيمي، **مبادئ الإدارة العامة** .منشورات الجزائر،1997 ص 164-166

ثانيا: الفساد الإداري في الإدارة العامة

لقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم الفساد الإداري بين مختلف المناهج (القديم ،الوظيفيين ،ما بعد الوظيفيين ....) إلا أنّه سيتم اعتماد المدخل الحضاري في هذا الشأن كالآتي :

1. مفهوم الفساد الإداري

وفق المدخل الحضاري فان مفهوم الفساد الإداري يرتبط بالمنظور الحضاري بكل مكوناته السياسية و الثقافية و القيمية والاجتماعية و السلوكية اذ يعتبر المدخل الأشمل من حيث تناوله لظاهرة الفساد في المجتمعات، حيث يفترض أن الفساد ظاهرة مركبة تتكرس من خلال التخلف بشكله الواسع ومجمل الممارسات الفردية والجماعية والمنظمية بل والمجتمعية، والتي تؤدي إلى خيارات يشوبها الكثير من النقص والقصور .

بالإضافة إلى هذا نجد كذلك المدخل الذي يقوم على أساس حصر الفساد الإداري بالوظيفة العامة العليا فقط و استغلال المناصب الرفيعة لغرض تحقيق المكاسب و الوجاهة الاجتماعية وإيصال المنافع إلى الحاشية والأقارب بعيدا عن أي اعتبارات أخلاقية، وتنفيذ القناعة القائمة على أساس أن هذا المنصب الرفيع هو زائل ولا يستمر أكثر من فترة محددة قد تنقضي مع فترة الوزارة في الحكم أو بقاء المسؤول الأعلى في موقعه،

و قد سبق وأن أشار ابن خلدون في "مقدمته " إلى أن التجارة و الإمارة أمران مرتبطان و متلازمان حيث يمكن أن يتحقق المكسب المادي الوفير من خلال المنصب، والذي يطلق عليه " ريع المنصب " حيث أنّ المناصب تمثل موردا كبيرا للقائمين عليها خصوصا في الدول النامية .

2. أسباب الفساد الإداري :

يعدّ الفساد الإداري في نظر الجميع ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها و التخلص منها و حماية المجتمع من آثارها السلبية، ولكن كي تكون المعالجة فعالة و شاملة يفترض معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها، ويمكن تقسيم الأسباب إلى **أسباب حضرية** والتي تشير إلى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع من جهة وبين قيم و قواعد العمل الرسمية المعتمدة في أجهزة الدولة الإدارية التي غالبا ما تكون مقتبسة من أصول أجنبية .و **أسباب هيكلية** والتي ترجع إلى وجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة، لم تتغير رغم تغيّر قيم وطموحات الأفراد، من شأنه أن يخلق فجوة بين الجانبين تتجسد في قصور الأجهزة الإدارية في الاستجابة لطلبات الأفراد، وبالتالي يلجأ بعض العاملين لمسالك تنطوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدوديات الهياكل القديمة هذه .أما **الأسباب السياسية** فتعدّ من الأسباب الرئيسية للفساد خصوصا في الدول النامية، فهيمنة السياسة والسياسيين على مختلف نواحي الحياة هي السبب الكبير في انتشار الفساد الثقيل top heavy corruption ، والتي تعود إلى عدم الاستقرار السياسي وما يتبع ذلك من دكتاتورية و تفرّد بالسلطة تجعل من ممارسات مسؤولي الحزب الواحد من أكبر الممارسات لحالات الفساد الإداري في الدولة و جماعاتها، كما أنّ وجود دستور لا يتم احترامه حين تضيع الحقوق و تهدر الكرامات و تقل المساءلة و يضعف الولاء و الانتماء للوطن، فتزداد حالات الفساد الإداري و يتم تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، كما أنّ سيطرة الدولة على وسائل الإعلام وتوجيهها ، يُضعف من وظيفة الإعلام كوسيلة رقابية مهمة، التي من خلالها تُفضح وتُكافح حالات الفساد الإداري بكل أشكاله .[1]

ضف إلى ذلك ضعف منظمات المجتمع المدني بكافة أشكاله والتي تعتبر هي الأخرى أداة رقابية فاعلة في الكثير من دول العالم المتقدم، على عكس الدول النامية التّي حتّى وإن وجدت هذه المنظمات فإنها ضعيفة الأثر، إذ تسيطر الروابط العائلية و القبائلية والمناطقية على الأحزاب

[1] علاء فرحان طالب ،علي الحسين حميدي العامري، استراتيجيات **محاربة الفساد الإداري و المالي مدخل تكاملي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن ،2014، ص55_59 .

السياسية و النقابات وغياب الديمقراطية في العمل، وعلى رأس كل ذلك ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، و ذلك لانضمامها أو بعض أطرافها في قضايا الفساد أو عدم تفعيلها لإجراءات الوقاية من الفساد و تعميق ثقافة النزاهة وسيادة القانون، وتوفر الحصانة لدى كبار الموظفين و رجال السياسة التي تحميهم من الملاحقة والخضوع للمساءلة، وعدم وجود أجهزة مستقلة لمكافحة الفساد الإداري. أما **الأسباب الاجتماعية و الثقافية** ونظرا لتأثر سلوك العاملين والأجهزة الإدارية للدولة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، فالمجتمع وعلاقات أفراده السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوارثة تفرض نفسها على المؤسسات، كما أن للتركيب الاجتماعي و للتنشئة الأسرية، ولأخلاقهم و قيمهم الفطرية والدينية علاقة وثيقة بالحصانة التّي يتمتع بها، و نجد منها : القيم المشوهة السائدة في المجتمع، شيوع ثقافة الفساد في المجتمع، فقدان الحراك الاجتماعي وجمود التفكير و التحجر خاصة من حيث عدم قبول التغيير و ضيق الأفق ...بالإضافة إلى سيادة سلطة الخوف من كلّ ما هو جديد، والتمسك بقيم قبلية وعشائرية سلبية كالتعصب الطائفي والديني مما يمنع الاستفادة من الكوادر .....، زيادة أعداد السكان و شح الموارد و استنزافها و عدم تجديدها و تنميتها، شيوع مظاهر البذخ و الترف لدى شرائح معينة تقود إلى التغيير في القيم والعادات الاجتماعية، بالإضافة إلى الأسباب الثقافية التي تتمثل أساسا في دور المؤسسات التربوية والتعليمية و حتى الدينية .

وفيما يخص الأسباب اقتصادية فتوجد عدة عوا مل اقتصادية تدفع باتجاه الفساد الإداري أهمها : تعطيل آليات السوق و تدخل الدولة بشكل كبير، مما يشل المبادرات الفردية و الخاصة في المساهمة في بناء الاقتصاد و معالجة الإشكالات الاقتصادية ، وعدم فاعلية نظم الرقابة الاقتصادية والمالية في المؤسسات، وسوء ظروف معيشة الموظفين الناتجة عن عدم العدالة وعدم كفاية نظم التغيير المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية ، وانتشار البطالة، وانخفاض قيمة العملة بسبب التضخم، مما يؤدي إلى تآكل القدرة الشرائية للموظفين. [1] ضف إلى ذلك كله محدودية فرص الاستثمار والتهافت على شراء الوظائف، و دفع الرشاوي لتأمينها.**أما الأسباب الإدارية و التنظيمية** التي تساعد على الفساد الإداري فتتمثل في عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة و ايجابية تؤدي إلى التزام عال و التحلي بأخلاقيات إدارية سامية، وضعف النظام الرقابي ،الذي يجعل من الممارسات الفاسدة روتينا ساريا يمر بدون مساءلة أو حساب ، كما أنّ طبيعة عمل المؤسسة بكثير من السرية وعدم الوضوح و الشفافية وعدم وضوح الصلاحيات و السلطات و عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل و عدم وجود وصف وظيفي واضح تعتبر من أهم شيوع الفساد الإداري، تبقى الأسباب القانونية والتشريعية التي تعود إلى التغيير المستمر للقوانين ليس بهدف تعديلها لخدمة الناس والمجتمع ولكن لغرض خدمة مصالح فئات معينة و شخصيات محددة، كما أنّ الثنائية في تفسير القوانين والغموض في نصوصها، بحيث تقبل التأويل وفقا للاعتبارات المراد النفاذ من خلالها لتبرير مواقف معينة أو تبرير صفقات و تحصيل منافع خاصة.

- و عليه فقد أصبحت ترقية الخدمة العمومية في الجزائر من بين أولويات الحكومة الجزائرية، خاصة في ظل الرهانات والتحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، مقارنة بمثيلاتها في دول أخرى، كل ذلك من أجل تحقيق التنمية المنشودة في بعدها المستدام، والرفاهية الشاملة، حفاظا على إستقرار النظم السياسية، وبالتالي إستمراريتها.و هذا من خلال تبني إصلاح إداري فعال يكون حجر الأساس لتسيير عمومي حديث يضمن خدمة عمومية ذات جودة و مردودية وفق تطلعات جميع أصحاب المصالح .

ثالثا : الإصلاح الإداري كآلية تصدي للفساد الإداري و تحسين الخدمة العامة

[1] علاء فرحان طالب ،علي الحسين حميدي العامري، مرجع سابق ، ص60.

يتم اعتبار الإصلاح الإداري من بين أهم آليات تحسين الخدمة العامة بهدف التصدي للفساد الاداري ، لذا سيتم التطرق لأهم مفاهيمه و أساسياته كالآتي :

1. مفهوم الإصلاح الإداري

رغم اختلاف وجهات النظر حول تحديد معنى ومحتوى مفهوم الإصلاح الإداري، إلا أن هناك اتفاقا عاما على الإطار العام له، فالإصلاح الإداري يعني للبعض تلك المجهودان ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسة. أو قد يعني للبعض الأخر إخضاع الواقع الإداري القائم لعملية تغيير تدريجي في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والقانونية القائمة، بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة.

في حين يرى آخرون أن الإصلاح الإداري هو الاستجابة للتغيير وذلك بوضع إستراتيجية تثقيفية لتغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم وهيكل التنظيم، وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.[1]

ويأخذ الإصلاح الإداري مدخلين أساسيين هما

- المدخل التقليدي الجزئي؛
- ـ المدخل الشامل؛

يتضمن المدخل التقليدي (الجزئي) للإصلاح الإداري معالجة جزئية للمشكلات الطارئة التي تواجه الحكومة وتنصب على تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأغراض المرجوة منه، ويقصد بالتنظيم إعداد جهاز إداري سليم وصالح لأداء المهمة الضخمة الملقاة على عاتقه.

أما المدخل المعاصر الشامل يقوم على منهج تحليل النظم حيث يرى هذا المدخل الحكومة أو المجتمع نظاما يتكون من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة، وان أي اختلال في إحدى هذه الوظائف يقود إلى اختلال في الوظائف الأخرى وذلك بسبب الترابط والتناسق بين تلك الوظائف مجتمعة وان علاج مشكلة لا يقتصر عليها فقط، وإنما يتعداها إلى النتائج الثانوية التي أحدثتها تلك المشكلة، وبذلك تكون عملية الإصلاح الإداري على أساس المفهوم الشامل بأنها نتائج عدة متغيرات مترابطة تنتمي لأوضاع سياسية واجتماعية معينة، بالإضافة إلى الواقع الإداري، كما أنها تتضمن تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتشكل منهم أجهزة الإدارة وطريقة أدائهم مع الأخذ بالاعتبار المضامين غير الإدارية (الاجتماعية والحضارية والسياسية) لعملية التغيير، وبذلك يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل إلى عملية الإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي بما يأتي[2]:

1- إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلاءم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري والذي لم تكن الأشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيميا؛
2- إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الإدارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديد؛

---

[1] علي أنور العسكري: **" الفساد في الإدارة المحلية"**، مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص:28.(سهام شباب، عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية المحلية -ولاية معسكر نموذجا-، في الملتقى الدولي الأول، المرفق العمومي في الجزائر و رهاناته كأداة لخدمة المواطن – دراسة قانونية و عملية -)

[2] شباب سيهام:،**"إشكالية تسيير الموارد المالية للجماعات المحلية في الجزائر"**،ص: 39.(سهام شباب،نفس المرجع)

3- تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة، أي بين الجهاز الحكومي التقليدي والأنماط الجديدة التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإدارية؛

4- توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والواعية لها على أساس علمي، بحيث تضمن أقصى إمكانيات النجاح؛ و في نفس السياق فقد دعا أرسطو بتدريب أعضاء المجتمع على مختلف أنماط النشاط السياسي و فعاليته، كما صدر في كتاب " أراء أهل المدينة الفاضلة " للفرابي الذي أخذ الكثير عن ابن خلدون إلى ضرورة تسلح حاكم المدينة بالمعرفة النظرية والعملية التي تسهّل له أسباب قيادة سكان المدينة و توجيه سلوكهم صوب ما يحقق لهم سعادة الدنيا و الآخرة .[1]

5- التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات وإحداث التغيير المطلوب؛

6- التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري وبالأخص الجديدة منها تتسم بالنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي كلا المدخلين (الشامل والجزئي) فان عمليات الإصلاح الإداري لابد أن تستند إلى إستراتيجية مدروسة، تراعي الأولويات والإمكانيات المتاحة والمجالات المستهدفة، وتكون هذه الإستراتيجية محددة بسقف زمني لانجاز المراحل المتعاقبة فيها.

2. الأسس المعتمدة لبناء إستراتيجية الإصلاح الإداري

من اجل النهوض بكفاءة وفاعلية منظمات الجهاز الإداري ليواكب التطورات والمستجدات المطلوبة في المرحلة القادمة ولاستيعاب وتجاوز المشاكل والمعوقات المشخصة، فان المبادئ والأسس المعتمدة في إستراتيجية الإصلاح المقترحة تتضمن ما يلي[2]:

1. النظرة الشمولية والمؤسسية للإصلاح الإداري فلابد من إتباع إستراتيجية ذات أمد بعيد لتفحص وتقييم ومتابعة برامج الإصلاح مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات في البيئة لكي يتم الاستجابة لمتطلبات التغيير والتكيف مع تلك المتغيرات؛
2. العلاقة الوثيقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية حيث أن تحقيق التنمية الإدارية من شأنه تهيئة الإدارة التي تستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها؛ مع ضرورة تجسيد مفهوم التنمية السياسية التي غالبا ما مثلت للمنظرين عملية الانتقال المنظم من النظم السياسية التقليدية إلى النظم الأكثر حداثة ، و من النظم الاستبدادية إلى النظم الديمقراطية ، خاصة و أنها عملية تطوير و انتقال و رفع في الكفاءات ،لذا فان أهم الأفكار و التي تقوم عليها التنمية السياسية تتمثل في

- تكوين ثقافة سياسية تتمحور حول حقوق الإنسان وواجباته ، حيث انه يشكل قاعدة انطلاق و بدء و فعل إجراءات هذه التنمية .
- تحديث الحياة السياسية و هذا معناه تحديث النظم و السلطة و الأداء السياسي .
- بالإضافة إلى الاهتمام بأجهزة و آليات الإعلام المرئية و المقروءة و المسموعة من اجل تطوير الأداء السياسي أو داخل البناء الاجتماعي .[3] - في إطار اعتماد أجهزة الدولة الشفافية في عملية الإصلاح الإداري وفي المتابعة الفعالة للمستويات القيادية العليا المشرفة على العملية برمتها؛ و إشاعة مفهوم الثقافة الإدارية في الجهاز الإداري من خلال عقد الندوات أو غير ذلك من الوسائل الإعلامية المتاحة.[4]

---

[1] صحراوي بن شيحة، **التسويق السياسي في الجماعات المحلية دراسة حالة الانتخابات (البلدية و الولاية)**، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2008-2009.

[2] زهير عبد الكريم الكايد:" **الحِكْمانِية قضايا وتطبيقات**"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 32.(سهام شباب،نفس المرجع)

[3] فارس رشيد البياتي ،**التنمية الاقتصادية سياسيا في الوطن العربي** ،الأردن ،دار ايلة 2008،ص 176-194 بالتصرف .

[4] **تجدر الإشارة إلى الترابط الوثيق بين الإصلاح و التنمية في القطاعين السياسي و الاقتصادي ، من خلال :**

- إن فلسفة النظام الاقتصادي للدولة تتبع النظام السياسي و ترتبط به ،فإذا كان النظام السياسي في طريق الاحتكار الشمولي فان النظام الاقتصادي سيقوم بإلغاء الملكية الفردية و تعزيز سيطرة الدولة على وسائل الإنتاج و كذلك الموارد المختلفة .فغالبية دساتير الدول النامية تشير بوضوح إلى أن الشعب هو صاحب الملكية ،إلا أن الواقع يشير إلى بصمات الأنظمة الشمولية من خلال قدرة السلطة على إلغاء أي تشريع أو قانون يتعارض مع فلسفتها السياسية ،أو تعطيله بغض النظر عما نصت عليه الدساتير .

- في الأنظمة السياسية الديمقراطية تكون السلطة الاقتصادية موزعة على التخصصية و احترام حقوق الملكية الفردية .

- استنساخ تجارب سابقة تتبع إيديولوجيات و فلسفات سياسية كإتباع لوصايا ليبرالية جاهزة (نظريات التبعية الكاذبة) مما ينتج نصائح مغلوطة و غير مناسبة .....الخ

3. اعتماد مبدأ اللامركزية الشاملة على أسس تشريعية وإقرار تطبيقه على مراحل، وإيجاد توازن بين لامركزية المسؤوليات ولامركزية الموارد مع وجود هيئة رقابية فعالة؛

3. إستراتيجية الإصلاح الإداري

استشرافا للتطورات المحتمل حدوثها في المرحلة المقبلة في قطاعات الدولة المختلفة والاتجاهات العامة لإدارة تلك القطاعات، والتأثيرات العالمية في مجالات العولمة والخصخصة وثورة التكنولوجيا والاتصالات والأسس المعتمدة فان مضامين إستراتيجية الإصلاح الإداري يمكن أن تتضمن:

1. **الرسالة والغاية:** تتحدد رسالة إستراتيجية الإصلاح الإداري بما يلي:
- السعي إلى بناء جهاز إداري كفء قادر على تنفيذ أهداف التنمية الشاملة ويستجيب لمتطلبات التغيير بمرونة عالية، ويمكن تجسيد هذه الرسالة من خلال الغايات التالية:
- تدعيم كفاءة وفاعلية منظمات الجهاز الإداري (القطاعين العام والخاص)؛
- تحسين مستوى أداء الخدمات العامة؛
- الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة؛
- تأهيل وتطوير الموارد البشرية في منظمات الجهاز الإداري؛
- إعادة النظر بالقوانين والتعليمات ذات العلاقة؛[1]
- جعل الوظيفة العامة أمانة وشرف؛
- تحسين أوضاع الموظفين.
2. **الأهداف:** وتنبثق من المجالات الأساسية لرسالة وغاية إستراتيجية الإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف العامة، يمكن تحديدها كالتالي:

- .تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية؛
- .تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة؛
- .إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية؛
- .اعتماد شمولية تقويم أداء المنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة، والتكاليف المالية، وحجم الاستثمار، وأداء العاملين، وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع؛
- .استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجديدة، وتعزيز الإبداع والتطوير؛
- .العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية؛
- .تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في الانجاز واتخاذ القرارات والعدالة والمساواة ونبذ الأساليب البيروقراطية؛
.التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولا إلى المنظومات الالكترونية، تمهيدا لبناء مشاريع

[1] من أهم الجهود المكرسة في هذا المجال نجد القانون رقم 06_01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق لـ 20 فبراير سنة 2006 ،و المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، إلا أنها تبقى غير كافية .

الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات بما يوسع من أفاق المساهمة في تطويع وتكييف التكنولوجيا المتقدمة مع خصوصيات واحتياجات المنظومات الجزائرية[1].

رابعا : دراسة حالة : الإصلاح الإداري على مستوى المديريات الولائية لمسح الأراضي من أجل تحسين الخدمة العامة (تنظيم و تسيير مكتب الحفظ المسحي)

قبل البدء في توضيح خطوات التحسين التي تبادر بها مديريات مسح الأراضي في الجزائر باستمرار بهدف تحسين جودة خدماتها العامة و الارتقاء بتلبية حاجات جمهورها المستفيد، ارتأينا قبل كل شيء التعرف على طبيعة عملها كما يلي :

1. **نظرة عامة حول طبيعة عمل مديريات مسح الأراضي و هيكلها التنظيمي :**

انطلقت عملية إنجاز المسح العام للأراضي ووضع السجل العقاري منذ 1977 وذلك بمقتضى الأمر رقم74/75المؤرخ في 12نوفمبر 1975، وقد شرع في أشغال المسح منذ سنة 1977 من باب تجريبي على مستوى أربع بلديات نموذجية (زرالدة، تازولت، ابن زياد وحاسي معماش)، وإلى غاية 1982 كان يتكفل بمسح الأراضي، مكتب مسح تابع لنيابة مديرية شؤون أملاك الدولة والشؤون العقارية للولاية، وهو المكتب الذي أصبح فيما بعد يسمى مفتشية قسم شؤون الأملاك العامة والعقارية.

وفي سنة1983، تمت ترقية مكتب المسح إلى مفتشية قسم مسح الأراضي على مستوى كل ولاية(كان عددها31) وفي 1989تمت إعادة تنظيم مصالح مسح الأراضي وترقيتها إلى مؤسسة ذات طابع إداري تحت اسم"الوكالة الوطنية لمسح الأراضي"، وذلك من أجل تكفل أحسن بإنجاز مسح الأراضي، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم234/89 المؤرخ في1989/12/19 المتضمن إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي تسمى الوكالة الوطنية لمسح الأراضي وتكتب باختصار ANC وتعتبر مرفقا عاما يهدف إلى :

-إعداد مسح عام للأراضي عبر كامل التراب الوطني

- إنجاز العمليات التقنية المخصصة لوضع جرد عام للعقارات التابعة لأملاك الدولة قصد الحماية و تشجيع الاستثمار.

.-إشباع الحاجات العامة "تحقيق الصالح العام". المتمثلة أساسا في عملية المسح العام للأراضي، الأمر الذي أدى بها إلى فتح هياكل جهوية (08)، ولائية (48)محلية، وكل هذا بغرض إثبات الملكية العقارية وفق نظام الشهر العيني.و كما تطرقت له المادة 05 من م.ت رقم 234/89 المعدلة بـ م.ت رقم63/92المؤرخ في 1992/02/12 في مجال إعداد مسح الأراضي العام بان مهمة وكالة المسح تكمن في تنفيذ أعمال التحقيق العقاري، تحضير العقود والملفات المتعلقة بأشغال لجان المسح، تحرير مخططات المسح والوثائق الملحقة بها، إنشاء البطاقات العقارية، مطابقة نتائج المسح بالسجل العقاري، تنظيم الأرشفة ونشر وثائق المسح كما تراقب الأشغال التي ينجزها الماسحون بصفة عامة.

تتهيكل المديريات الولائية لمسح الأراضي (الدرجة 02) كالآتي :

مكتب الأعمال المسحية وتطبيقات الإعلام الآلي :- مهمته الأساسية تتمثل في المسح العام لكل ولاية.

مكتب الحفظ المسحي: يهتم بكل أشغال التحيين التي تمس العقار حتى تكون وثائق المسح مطابقة للواقع.

مكتب الأعمال الطبوغرافية :يتكون مكتب الأعمال الطبوغرافية من فرقة تقنية تحت إشراف رئيس مكتب وتتمثل مهمتها فيما يلي:

---

[1] سلوى شعراوي جمعة وآخرون:**" إدرة شؤون الدولة و المجتمع"**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية: مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2001، ص 20. .(سهام شباب،نفس المرجع)

- دراسة طلبات الرفع الطبوغرافية الواردة من مديرية أملاك الدولة والمؤسسات العمومية .
- ضبط وتنظيم برنامج عمل وفق المراسلات الواردة إلى المديرية.
- تنفيذ الأشغال و مراقبتها و إعداد المخططات الطبوغرافية

مكتب الوسائل العامة والمحاسبة : مهمته المحاسبة والتسيير المالي للادارة .

- في إطار عمل الوكالة الوطنية لمسح الأراضي على تحقيق **رؤيتها** المتمثلة في : الجرد و الإحصاء التام و الكلي للأملاك العقارية عبر تراب الوطن ، تعمل دائما على تسطير ورسم **رسالتها** على أساس تذليل **جميع العقبات والعراقيل**[1] التي تحوز دون ذلك كإجراء وقائي بدل العلاجي،سعيا منها على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية و التنموية بالرفع و تحسين الخدمة العامة على مستواها كاتجاه عام لأولويات السلطات الجزائرية.

2. إستراتيجية الإصلاح الإداري في مسح الأراضي :

الرؤية : التوصل إلى تحقيق " **نظام المعلومات المسحية SIC"** و الانضمام إلى **"نظام المعلومات الجيوغرافي SIG "** و هذا من أجل جعل المعلومة المسحية سهلة المنال على المستوى الوطني و حتى الدولي .

الرسالة : دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى الوطني

الإستراتيجية : تحقيق و التوصل إلى تجسيد : **"مسح الأراضي متعدد الوظائف** CADASTRE MULTI FONCTION" في إطار تحديث و عصرنة إدارة مسح الأراضي للتكفل الرفيع بأهداف التنمية الشاملة .

المهمة : تحويل دور مسح الأراضي من مجرد تحديد الملكية العقارية و تسليم الوثائق المسحية للمحافظ العقاري الولائي لتنتهي بتسليم **" الدفتر العقاري "** ،إلى اضطلاع هيئات مسح الأراضي بتلبية حاجات و طلبات مختلف المؤسسات و المواطنين و خلق تعاون و تسهيله بين مختلف الأعوان الاقتصاديين .

الغايات : تمكنا من خلال دراستنا من تحديد بعض الغايات على سبيل الذكر لا الحصر ،كالآتي :

- تمكين كل مواطن أو عون من الحصول على المعلومة المسحية من خلال شبكة الانترنت، بإدخاله للرموز و الشيفرة الخاصة به (n° ilot , n°section.....) و المتضمنة في الدفتر العقاري الخاص بكل مواطن و الانتقال من الإشهار الشخصي pub personnel المعتمد على المعلومات الشخصية، إلى الإشهار العيني pub réel المعتمد على التشفيرة .
- زيادة المساهمة في الموارد العامة لخزينة الدول من خلال النهوض بالضريبة العقارية القائمة على الجرد الحقيقي و التفصيلي للعقارات.
- خلق قوانين تتماشى و الطبيعة الجديدة لمسح الأراضي متعدد الوظائف .
- تحقيق عنصر الدقة و النوعية الرفيعة في المعلومة المسحية .

الأهداف :

- تطهير قاعدة البيانات الحرفية و البيانية و تحقيق التوافق بينهما بحيث يتم القضاء على أية اختلالات حاصلة بين القاعدتين الأمر الذي كان يؤدي إلى خلق صعوبات في تلبية حاجات المرتفقين ناهيك عن الوقت المستهلك و إمكانية ارتكاب الأخطاء .
- تدعيم عنصر الرقابة من أجل القضاء على إمكانية الخطأ العمدي أو غير العمدي .
- خلق تنظيم أكثر للمكاتب و الأعوان .
- التزود بالإمكانيات اللازمة للتكفل الجيد بالطلبات المقدمة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الرقمنة
- إعطاء أولوية للأرشيف و توثيق المعلومات المسحية و تخزينها بحيث يسهل استغلالها في الوقت المناسب

[1] و التي يأتي على رأسها الفساد الإداري الذي يمثل هاجسا بتنوع أدواته ،أهمها : البيروقراطية ،الغموض وقلة الشفافية .....

3. الإجراءات التنظيمية الجديدة (كإصلاح إداري) لتحسين الخدمات العامة لمسح الأراضي :

سعيا من المديرية العامة لمسح الأراضي للرقي بخدماتها و ذلك بترسيخ مبادئ الرشادة الإدارية[1] كالشفافية و ازدواجية الرقابة ، جودة الخدمة من حيث السرعة في التقديم و درجة دقتها .....الخ عزمت إلى الالتزام بمجموعة من الإجراءات التنظيمية الحديثة و مواكبة العصرنة بإنشاء و إقامة شبكة الانترانت على مستوى المديريات الولائية لمسح الأراضي ،بحيث تصبح قواعد البيانات المسحية في متناول جميع العملاء ، و هذا ما يسهم في تحسين الخدمة العمومية من حيث النوعية و المردودية و الفعالية عن طريق إعادة تنظيم و تسيير مكتب الحفظ المسحي باعتباره أكثر المكاتب قربا من المستفيدين من الخدمات العامة ،بحيث تم خلق فيه مجموعة من الأقسام تتماشى و حجم العمل المولى إليه كالآتي :

- إقامة أقسام خاصة لكل مجموعة من المهام ذات نفس الطبيعة
- تحديد مهام كل قسم و علاقتها مع بعضها
- إقامة أدوات رقابية في كل المراحل العملياتية من أجل ضمان أحسن نوعية
- تقليل أوقات تسليم الوثائق المسحية من خلال وضع ميكانيزمات و آليات للمعالجة الفورية للطلبات الملفات
- حفظ الوثائق عن طريق إدخال نظام تصنيف و توثيق الملفات
- حفظ المعلومات من خلال حقوق الولوج إلى قواعد البيانات .

1- تنظيم مكتب الحفظ المسحي :

من أجل تيسير أكثر لتسيير أكثر لعملية تسيير المكتب تم تنظيمه في أقسام تضم مجموعة من المهام كالآتي :

- القسم 01 : الاستقبال ، التوجيه ،االبحث ،معالجة و تسليم المستخرجات المسحية
القسم 02 : المعالجة المسحية للملفات
القسم 03 : المعالجة الرقمية (الحرفية و بيانية)للوثائق المسحية
القسم 04 :المراقبة و التحقق من الوثائق المسحية

شروط عمل القسم 01 :

1- الاستفسار حول أي ملكية من قبل (مواطن، إدارة عامة ...) تكون على مستوى القسم 01(مكتب الاستقبال)
2- لا يجوز للجمهور الولوج إلى مكان تصنيف الوثائق
3- يكون التنظيم على شكل بوابة صغيرة (comptoir)أو مكتب ،مقسمين إلى مكتبين : من يستقبل الجمهور العادي و الآخر لاستقبال المهني (محرري العقود ...)

الإمكانيات التي يتم توفيرها :

يتوفر هذا المكتب على :

- الولوج إلى شبكة الانترنت (الموقع الالكتروني)
- الولوج إلى قاعدة البيانات (البيانية و القانونية) في حين و المكان (قراءة)
- الولوج إلى قاعدة البيانات البيانية على شكل pdf (قراءة)
- الولوج إلى قاعدة بيانات النزاعات (قراءة)
- الولوج إلى صور google earth
- الوصول إلى أي وثيقة أخرى ذات صلة (خريطة التصوير العقاري ،....)
- توفر السجلات الضرورية cc17

[1] تتمثل أهم المعايير و المقاييس لهذا النوع من الرشادة في : سيادة و حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوجيه نحو بناء توافق الآراء، الإنصاف و تكافؤ الفرص، الفعالية و الكفاءة، المسائلة و المحاسبة، والرؤية الإستراتيجية .

- الولوج إلى قاعدة بيانات البريد (من أجل إثبات استلام الطلباتaccuser réception)
- توفر ختم توقيع شخصي
- **طريقة العمل :** يتم شرحها بالتفصيل في الشكل (يظهر أثناء العرض)

شروط عمل القسم 02:

أعوان هذا القسم مكلفون بمهمة معالجة الملفات التي تحتاج إلى التدخل و التحقيق الميداني من قبل المحافظة العقارية

الإمكانيات التي تم توفيرها : يتوفر هذا القسم على :

- شبكة داخلية (انترانت)
- قاعدة بيانات بيانية و قانونية محينة ، وحدة استشارة
- معلومات بيانية على شكل pdf
- معلومات حول النزاعات العقارية
- صور google earth
- كل وثيقة أو ملف له صلة (خريطة التصوير العقاري ...)
- تطبيق " تسيير البريد الداري فيما يخص "المحافظة ما بين البلدياتCI "
- المخططات القديمة "المرجع الجيوغرافيgeoreferenciés "
- ختم التوقيع " عولج من طرف ....."

طريقة العمل و الهيكل التنظيمي : يتم شرحها بالتفصيل في الشكل (يظهر أثناء العرض)

شروط عمل القسم 03 :

يمثل هذا القسم نواة العملية ككل ، حيث أنه يقوم بتوفير قاعدة البيانات البيانية و القانونية لباقي الأقسام بطريقة محينة .يتكون من جزئين مستقلين ،واحد مكلف بتوفير المعلومات القانونية و الثاني بتوفير المعلومات البيانية .

الإمكانيات التي يتم توفيرها : يتوفر هذا القسم على الإمكانيات الآتية :

- شبكة الانترنات
- شبكة الانترانات لباقي الأقسام الغرافية
- قاعدة بيانات قانونية مقسمة على مختلف محافظات البلديات
- معلومات حول النزاعات
- المخططات القديمة " georeferenciés "المرجع الجيوغرافي
- ختم توقيع " عولج من طرف .....

نشاطات القسم 04 :

1-الامكانيات التي تم توفيرها

- شبكة الانترانات
- قاعدة بيانات قانونية و بيانية محينة
- معلومات حول النزاعات
- المخططات القديمة " georeferenciés "المرجع الجيوغرافي
- صور GOOGLE EARTH
- كل ملف له علاقة
- تطبيق " تسيير البريد
- ختم التوقيع " عولج من طرف ....."

خلاصة :

لقد أثبتت إستراتيجية الإصلاح الإداري فعاليتها في تحسين الخدمة العامة، و هذا بالنظر إلى الأشواط التي تم قطعها في هذا المجال منذ الاستقلال، إلا أنها تبقى جهودا متواضعة مقارنة بالدول المتقدمة التي تولي اهتماما كبيرا لرفاهية المواطن و رضاه .

وعليه ، تبقى مسؤولية تحسين الخدمة العامة و التصدي للفساد الإداري مسؤولية الجميع ، فمهما كان حجم الجهود المبذولة من طرف السلطات العامة لتكريس الإصلاح الإداري و تحسين الخدمة العامة فإنها تبقى ضعيفة إذا ما ترسخت ثقافة التغيير والمسؤولية لدى الجميع ، ابتداء من المواطن إلى غاية السلطة العليا ، و لا يكون هذا إلا بالتحلي بأخلاقيات المسؤولية و الغيرة على الوطن التي توارثناها في مجتمعنا العتيق و ديننا الحنيف.

المراجع :

أولا : باللغة العربية :

الكتب

- العربي لوكافي ،معجم إدارة الإنشاءات و البناء(فرنسي –عربي)،الدار العربية للعلوم ،لبنان ،2006
- سعيد عبد العزيز عثمان ،اقتصاديات الخدمات و المشاريع العامة ،دراسة نظرية –تطبيقية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000.
- علاء فرحان طالب ،علي الحسين حميدي العامري، استراتيجيات محاربة الفساد الإداري و المالي مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن ،2014
- علي أنور العسكري: " الفساد في الإدارة المحلية"، مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر، مصر، 2008
- زهير عبد الكريم الكايد:" الحِكْمانِية قضايا وتطبيقات"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
- فارس رشيد البياتي ،التنمية الاقتصادية سياسيا في الوطن العربي ،الأردن ،دار ايلة 2008،

المذكرات :

- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام –التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه- ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة، تلمسان ،2014-2015
- سعيدي محمد،العلاقة التبادلية بين التعليم العالي و النمو الاقتصادي في الجزائر،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كمي ،تلمسان ،2015/2014.
- صحراوي بن شيحة، التسويق السياسي في الجماعات المحلية دراسة حالة الانتخابات (البلدية و الولاية)، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2008-2009.

المقالات :

- - سهام شباب، عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية المحلية -ولاية معسكر نموذجا-، في الملتقى الدولي حول المرفق العمومي في الجزائر و رهاناته كأداة لخدمة المواطن – دراسة قانونية و عملية – خميس مليانة ،ماي 2015)
- - سلوى شعراوي جمعة وآخرون:" إدارة شؤون الدولة و المجتمع"، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية: مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2001

ثانيا : باللغة الفرنسية :

الكتب :

- LUC WEBER ; L'ETAT ,ACTEUR ECONOMIQUE ,Analyse économique du role de l'etat -3 édition .Ed .ECONOMICA ,1997