

تحديات الإدارة المحلية الجزائرية والسياسات المقترحة لإصلاحها

الدكتورة سليمان فيسة نورة

أستاذه محاضرة بجامعة حسية بن بوعلي الشلف

ملخص

تعد الجزائر إحدى الدول التي تهدف إلى ترقية نوعية الخدمات العمومية في شتى المجالات من خلال إداراتها المحلية والقضاء على البيروقراطية، وتوسيع المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية وإرساء الديمقراطية عن طريق منظومة قانونية قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، وضمان حقوق وحريات الأفراد، إلا أن هذا قد يبدو نظري، ولكن ما يتطلبه الواقع، هو أن تحقيق ذلك قد يصطدم بالعديد من المشاكل التي تواجهها إدارتنا في أداء وظائفها، مما يفرض البحث عن بعض الحلول لمعالجتها، ولعل أحسنها يتمثل في نجاعة ترشيد الحكم داخل الإدارات المحلية من خلال تطبيقها لما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة، الأمر الذي يتطلب مشاركة المواطنين أو ممثليهم من أجل حل قضاياهم.

Abstract

The Algerian country aims to upgrade its public services quality in a multitude of domains by loosening the administrative bureaucracy, and to expand participation in decision making and enhance transparency by establishing democratization throughout a legal system, capable of achieving social justice and ensuring rights and freedom to individuals. but, this may seem theoretical, but achieving it may collide with various issues our administration may face while performing its functions. Solutions must be found and perhaps the best option is an improved governance within local administrations, Through their applied of what is called principle of democracy in management. Which this requires citizen's participation or their representatives in order to solve their issues.

مقدمة

تشكل الإدارة المحلية صورة من صور اللامركزية الإدارية ونظام الجماعات المحلية، وهذه المنظمات تنتقل إليها بعض السلطات وصلاحيات الأجهزة الحكومية في المجال التنفيذي فحسب، فليس لهذه المنظمات صلاحيات التشريع، وتتمتع بقدر من

الاستقلال التنظيمي والإداري والمالي في مجال التنفيذ في حدود الإقليمية الخاصة التي تمثل نطاق اختصاصها.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة المحلية في الجزائر تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي والتي لها أهمية كبرى في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، إلا أن التحولات السريعة التي عرفها العالم أوجب على الدولة حتمية القيام بمجموعة من الإصلاحات في نظام الإدارة المحلية التي تعتبر المسؤولة الأولى في تحقيق التنمية المحلية بالرغم من مواجهتها لمجموعة من التحديات التي تعاني منها داخل إدارتها المحلية.

وعليه سوف نحاول الإجابة في هذا المقال على تساؤلات الآتية: : ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة المحلية؟ وما هي الإستراتيجيات التي تسعى الجزائر لاتباعها في إصلاح إدارتها المحلية؟ وقبل الإجابة على هذه التساؤلات لابد من الإشارة لبعض المفاهيم:

1- بعض المفاهيم الأساسية:

1.1- مفهوم الإدارة المحلية:

الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية (السعيد بوالشعر، 1990، ص 76).

وبالتالي فهي ذلك الإداري لإقليم دولة التنظيم ما، تلجأ بموجبه الحكومة المركزية إلى توزيع بعض المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وإسنادها لهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها في إقليم جغرافي محدود.

1.2- مفهوم الإصلاح:

هو عملية مستمرة باستمرار الزمن، باعتبار أن معالجة معوقات النهوض في الإطار الاجتماعي لا يمكن أن يحددها زمن محدد، وذلك بكونها تمس القيم والأفكار وطرق التفاعل الاجتماعي، كما يعتبر الإرادة الباحثة عن الخير وتقويم الإعوجاج، ويمكن القول أيضا بأنه تغيير قواعد عمل النظام المجتمعي، ومعالجة القصور والاختلال التي تعوق التنمية والنهوض بالمجتمع من جميع نواحيه (هاشم حمدي رضا، 2011، ص 13).

والإصلاح هو تغيير تدريجي جزئي سلمي، يرتبط إلى حد كبير بمشكلات التنمية وأجهزتها، ويتم الإصلاح لجعل الإدارة قادرة على تحقيق التنمية القومية بكفاءة وفاعلية.

2-التحديات التي تواجه الإدارة المحلية الجزائرية:

2. 1- التحديات القانونية والتشريعية:

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر العديد من المشاكل خاصة بجانب التشريع، وتعد مشكلة التشريع من أكبر المشاكل التي تعاني من الإدارة المحلية في الجزائر، وذلك بسبب: * التهاون في إصدار بعض التشريعات والإسراع في إصدارها في بعض الأحيان دون اكتمال دراستها؛

* التغيير المستمر في التشريعات التي تنظم أعمال أجهزة الدولة فترات متقاربة نسبيا؛ * تعدد القوانين والتنظيمات، وكذا التعديلات السريعة التي تؤدي لنتائج سلبية على العمل الإداري.

ومن خلال ذلك فإنه يتوجب على الجهات المختصة في الدولة تشجيع الدراسات الميدانية المرد تنظيمها تشريعا والبحث عن الكفاءات التي تتمتع بقدرات علمية وتجارب متخصصة للاستفادة منهم في وضع تشريعات مدروسة تكون انعكاسا للبيئة، كما يتوجب الاستعانة بخبرات مختصين أثناء وضع القوانين (سعيد يس عامر، 2002، ص255).

2. 2- التحديات السياسية:

وتتمثل أهم هذه المشاكل في ما يلي:

- نقص مظاهر المشاركة السياسية داخل المجالس المحلية، والذي قد يؤثر بشكل مباشر على درجة الإقبال في الانتخابات المحلية؛
- المشاكل المتعددة الحاصلة داخل المجالس المحلية، والتي أدت إلى توقيف المشاريع التنموية وتجميد الاجتماعات والمداولات؛
- بالرغم من وجود نصوص قانونية تنص على تفعيل دور المواطنين في القيام بأنشطة داخل البلدية وتشجيع إنشاء الجمعيات، إلا أن مساهمات المجتمع المدني في اتخاذ القرارات وتنفيذها تبقى ضعيفة وغير مهتمة بالديمقراطية؛
- أن عدم وضع معايير موضوعية للانتقاء والترشح داخل المجالس المنتخبة أدى إلى ربط ترشح المواطنين للمجالس المنتخبة في إطار الأحزاب السياسية بجملة من العوامل تتحكم فيها العروضية والجهوية على حساب المصلحة العامة؛
- أن انخفاض أداء الأحزاب وقيامها بدورها في تكريس التنشئة والتجديد وتقديم البرامج على المستوى المحلي يعرقل تحقيق التنمية المحلية.

2. 3- التحديات الإدارية:

ترجع هذه المشاكل إلى الرقابة الإدارية داخل المجالس المحلية، ومنها:

2. 3. 1- الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي: وهي تخضع للرقابة الإدارية الممارسة من طرف الوزير والوالي والدائرة، والتي قد تؤدي إلى متابعة قضائية وتعليق العضوية والإقالة والتوقيف.

2. 3. 2- الرقابة على المجلس الشعبي البلدي (كهيئة): تتطلب إخضاع كل قرارات المجلس البلدي إلى سلطة الوالي، والذي يحق له إلغاء أي قرار بلدي.

2. 3. 3- الرقابة على الأعمال: وتهتم بالمصادقة على المداورات الخاصة بالميزانية والحسابات العمومية للبلدية.

2. 3. 4- الرقابة على ميزانية البلدية: ميزانية البلدية تعد من قبل رئيس المجلس البلدي ويصوت عليها المجلس والتي لا تنفذ إلا بعد مصادقة الوالي عليها، وبالتالي فإن البلديات ليس لها سلطة على أموالها.

3. 3. 5- الرقابة على خطط التنمية والمشاريع: هنا تقوم السلطة المركزية بمساعدة البلدية في إعداد خطط التنمية والتأكد من عدم معارضتها للخطط الوطنية، وذلك من خلال الإعانات المقدمة ومراقبة كيفية إنفاقها من طرف الوالي (عيسى مرزاق، 2006، ص 195).

3. 4- التحديات المالية: وتتمثل هذه التحديات في ما يلي:

3. 4. 1- تعاني المجالس المحلية من محدودية الموارد المالية والعجز في التحصيل الجنائي؛

3. 4. 2- المديونية وكثرة النفقات المحلية؛

3. 4. 3- تفشي ظاهرة التهرب الضريبي، حيث أن الاهتمام بالأجور على حساب الإيرادات تسبب في العجز المالي (عبد النور ناجي، 2010، ص 112).

3. 5- تحديات ظاهرة الفساد وانعدام معايير تقييم أداء رؤساء المجالس المحلية

تركز معظم الدراسات التي تناولت ظاهرة الفساد في الجزائر على وجود محيط اجتماعي واقتصادي وسياسي وقيمي يشجع ممارسة مختلف مظاهر وأنواع الفساد، وهذا ما يساهم في خلق أكبر المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية الجزائرية، وبالتالي فقد يؤثر على الأداء المحلي لتحقيق التنمية المحلية (le soir d'Alger, 26 Mai 2008).

3. 6- تحديات الموارد البشرية والأساليب الحديثة في التسيير:

3. 6. 1- سوء استخدام الموارد البشرية ذلك يرجع إلى:

- غياب الكفاءة بسبب طبيعة المسار الوظيفي للموظف؛
- سياسة التوظيف المتهوجة بعد الاستقلال؛
- نقص التحفيز وذلك يرجع إلى: الأجور والعلاوات، وهذا ما أدى إلى ظهور وتفشي الآفات الاجتماعية مثل الرشوة؛
- الترقية؛

- التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف.

3. 6. 2- عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة للتسيير: ولعل أن أهم الأسباب التي أدت إلى

عدم استعمال الأساليب الحديثة في التسيير، ومراقبة ترشيد استعمالها، فمراقبة التسيير العمومي وسيلة حديثة رغم استعمالها في الإدارة، إلا أنها لم تحقق أهدافها المطلوبة منها بسبب سوء تطبيقها.

ج- عدم التحكم في النفقات وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة (Ibid. P2).

3- سياسات إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية

اتبعت الحكومة الجزائرية العديد من الإصلاحات الإدارية التي من شأنها أن تطور وترقي من أداء الجهاز الإداري في الجزائر، نذكر منها الآتي:

3. 1- تفعيل القوانين والتشريعات الخاصة بالإدارة المحلية:

تعد عملية إصدار القوانين والتشريعات الرادعة مدخل للحد من ارتكاب عمليات الفساد، ولهذا تعتمد معظم الدول القوانين العرفية بالإضافة إلى القضاء العادي من أجل تفادي اتساع رقعة الفساد، ولكن المشكلة الأساسية في تفعيل هذه القوانين والتشريعات هو تجاوزها وجعلها مجرد قوانين جامدة في دفاتر، مما دفع إلى ضرورة وجود إرادة سياسة لمصلحة الوطن والصالح العام، وذلك من خلال الزيادات الميدانية للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة وكذا الحرص على تطبيق القوانين، منها تلك التي تعزز الشفافية ومكافحة الفساد وغيرها من القوانين التي لها علاقة بالرقابة الإدارية والقضائية.

3. 2- إصلاح الإدارة العمومية بمنحها وسائل عمل كافية:

تفرض التطورات المحلية المتعددة في الوقت الراهن إعادة النظر في المالية المحلية تبعا للدور الأساسي الذي تؤديه في هذا التطور، ويتضح ذلك في نص برنامج الحكومة الآتي: "إن الجماعات الإقليمية لا يمكنها الاضطلاع بالشكل الطبيعي بالمكانة والدور المحددين لها

على ضوء الحالة الراهنة لماليتها، سواء بسبب الظرف أو بسبب النقص في ترشيد استعمال وسائلها أو بسبب تنظيم أو توزيع الموارد الجبائية بين المستويين المركزي والمحلي للدولة، وبالتالي يصبح التكفل بذلك وإعادة التنظيم والمراجعة أمراً حتمياً لمواجهة هذه الوضعية" وهذا ما جعل الحكومة تعتمد ما يلي:

- اعتماد نظام عصري للجباية المحلية وتوزيع الموارد؛
- خلق جباية محلية فعالة؛
- تعزيز التضامن بين البلديات لإزالة الفوارق بين البلديات؛
- تشجيع الاستثمارات المحلية والأخذ بعين الاعتبار مقاييس الفاعلية، وهذا من شأنه أن يعود بموارد معتبرة لصالح الإدارة المحلية.

3. 3- إقامة اللامركزية الإدارية وإعادة النظر في التدخلات المالية:

اللامركزية تقوم بتخفيف العبء على الإدارة المركزية بموجب نقل وتحويل الكثير من المهام إلى الهيئات اللامركزية لتتفرغ بذلك للقضايا ذات البعد الوطني، كما أن إعادة النظر في التدخلات المالية للدولة ليست من صلاحياتها التدخل بصفة مستمرة في شؤون الإدارة المحلية وفرض إستراتيجية تسيير معينة، ويجب أن لا تحتفظ إلا بمهام التصور التنسيق والتنظيم (سليمة حمادو، 2012، ص 125-127).

3. 4- اعتماد مبدأ الشفافية ومبدأ الرقابة باستمرار:

الشفافية هي وضوح ما تقوم به الإدارة ووضوح ما علاقتها مع الموظفين والمواطنين من الخدمة ومموليها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.

كما أن الرقابة من الآليات الرئيسية في نجاح السياسات الإصلاحية، وبدونها لا يمكننا الحد من ظاهرة الفساد في الإدارة الجزائرية، فهي تستهدف في البداية الأفراد لرسالتهم فتكشف أخطائهم وتصحح مسارهم وتوجههم للطريق العادل، حيث لا يكون هناك تفريط يؤدي إلى التسبب الإداري، وهذا ما يحول بين المنظمة الإدارية وبين أهدافها وخططها (أحمد هاشم الصقال، د.ت)، ص 12-26).

3. 5- تقريب الإدارة من المواطن ومشاركته في صنع القرار المحلي وتفعيل دور

المجتمع المدني:

يعد كل من المجتمع السياسي والمجتمع المدني من أهم القنوات التي تمكن الفرد من المشاركة الفعالة في صنع القرار، فالمجتمع السياسي يختار من خلاله المواطن ممثليه عن

طريق الانتخاب، فيزيكيهم ويعطيهم الشرعية التي تضعهم في مختلف المستويات العمومية للسلطة، لتمثيله والتكلم بصوته والدفاع عن حقوقه بنزاهة وشفافية، أما المجتمع المدني فيتطلب توفير قناة تسمح للمواطن بالبقاء على اتصال دائم بممثليه وإبلاغهم بمطالبه المتجددة والمتغيرة كلما اقتضى الأمر.

وينص كل قانون البلدية والولاية على أنه يمكن لأي شخص بحكم اختصاصه تقديم معلومات لأشغال لجان المجالس المحلية المنتخبة إذا أراد رئيس اللجنة الاستفادة من خبراته (المادة 24 من (ق ب) 90-08 والمادة 26 من (ق و) 90-09)، وهذا ما يوضح أنه يمكن للمجتمع المدني المشاركة في صنع القرار على المستوى المحلي، هذا إن أرادت السلطات المحلية إشراكه في العملية، سواء بالمشاركة المباشرة للمواطن أو بالمشاركة غير المباشرة له.

4- الإستراتيجيات والسياسات الحديثة لإصلاح الإدارة المحلية:

تنوع الأساليب والتقنيات الحديثة لإصلاح الإدارات المحلية وعلاج مشاكلها المختلفة، ونذكر أهمها:

4. 1- إدارة الجودة الشاملة:

وهي من الاتجاهات الحديثة التي تعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاعتماد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والموظفين بهدف تحسين الجودة، حيث يؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري، وتفادي مقاومة التعبير.

وتمر إدارة الجودة الشاملة على المراحل يتوجب توفرها لحسن تطبيقها والوصول إلى نتائج إيجابية وهي:

4. 1. 1- مرحلة الإعداد: وفيها يقرر المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، حيث يتلقى هؤلاء تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير وليتم نقل الأفكار الجديدة لمروؤوسيه، ويفضل أن يكون تدريب خارج الإدارة.

4. 1. 2- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويحدد الهيكل الدائم والموارد اللازمة للتطبيق واختيار أعضاء المجلس الاستشاري.

4. 1. 3- التقدير والتقويم: وتتمثل في التقويم الذاتي والتقدير التنظيمي بالإضافة إلى التغذية العكسية المكتسبة، المسح الشامل.

4. 1. 4- مرحلة التنفيذ: وفيها يتم اختيار من سيعهد إليهم بمهمة.

4. 1. 5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: يتم نشر الخبرات إلى كافة الفروع والوحدات في الجهاز الإداري، ويتم تعميمها على جميع الإدارات والأقسام الفرعية (جوزيف جابلونكسي، 1993، ص 4-7).

4. 2- إعادة الهندسة:

وتعتبر طريقة جديدة للتفكير التغير الجذري بهدف التطوير، حسب "مايكل هامر" و"جيمس شامبي"، فالقدرة هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس لإصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تكميلية تترك البنى الأساسية، كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

وتقوم القدرة أو إعادة الهندسة في الإدارة على مبادئ نخلصها في الآتي:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام؛
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية؛
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات؛
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء الإدارة؛
- إعادة النظر بكل الأنشطة من المدخل حتى تصل الخدمة للمواطن؛
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب؛
- معرفة نقاط الضعف من الجذور؛

وينتج عن تطبيق هذه الهندسة في الإدارة المحلية العديد من فوائد أهمها:

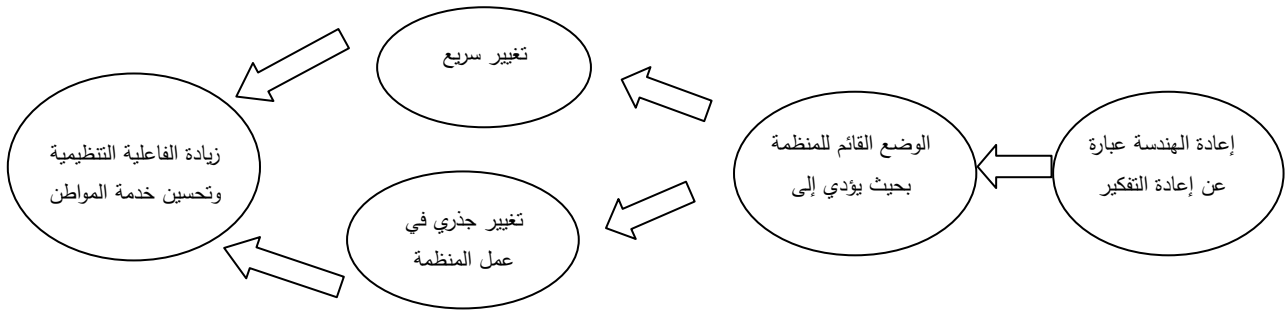
- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العلمية؛ تغيير دور الفرد من المراقب للداعم؛

- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة؛ تغيير المدراء من مشرفين إلى مديرين؛ تغيير معيار

التقدم من الأداء إلى القدرة (رفيق بن مرسل، 2011، ص 61).

والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم 01: إستراتيجية إعادة الهندسة



المصدر: عبد الفتاح محمد علي القرطاج، واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، ص 38-40

ولكن حتى وإن سعت الإدارة المحلية الجزائرية لاعتماد هذا الأسلوب أن عجزها يبقى واضحا في عدم تحقيق أهداف ونتائج هذه الهيكلة نظرا للمعوقات التي تعترضها خصوصا الفساد الإداري، خاصة بالنسبة للإدارات ذات الوضع المتدهور.

4. 3- الإدارة الإلكترونية:

يهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي إلى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية وتطوير هيكلها التنظيمي، كونها تساهم تحديث الخدمات الهامة من حيث النوعية وسرعة الإنجاز تخفيض التكاليف، كما أن اعتماد تقنيات المعلوماتية يساعد الأجهزة اللامركزية في تحسين علاقتها مع فروعها ومع السلطات المركزية. وباعتبار أن العنصر البشري هو العامل الأساسي لقيام الإدارة المحلية بدورها التنموي في مختلف الميادين، فإن استخدام الوسائل التقنية الحديثة يسهل عليه أداء مهامه، لذلك يركز نظام الإدارة الإلكترونية على أهداف أساسية أهمها:

* رفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي؛

* أداء الخدمات المرفقة للمواطنين والمستثمرين عن طريق شبكة المعلومات دون التنقل للمؤسسات الإدارية؛

* ممارسة الديمقراطية بزيادة مساهمة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار والاستفتاءات وتوجيه عمل الحكومة والمؤسسات التابعة لها عن طريق وسائل الإعلام والاتصال.

وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحويل العمل الإداري من يدوي إلى إلكتروني لتسهيل وتبسيط كل الإجراءات الإدارية للمواطن والمساهمة في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري المنتشرة في الممارسات التقليدية (بزاوية زهرة، 2015/2014، ص 39-40).

وختاماً لما قدمناه يمكننا القول أن ممارسة الموارد البشرية سواء بالبلدية أو الولاية للأدوار والمهام المسندة لهم بشقيها الخدماتي والإنمائي يتطلب وجود جهاز إداري ذو كفاءة وخبرة، يركز على استخدام تقنيات وأساليب حديثة في الاتصال وتقديم الخدمات، وقادر على التخطيط والاستشراف، من ربط علاقات متينة مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، والتعاون مع البلديات المجاورة لتنفيذ المشاريع وتجاوز العجز المالي وتنمية الاستثمارات المحلية، والتي يمكنها أن تساهم في تحديث وحدات النظام الإداري المحلي على المستوى المؤسسي لرفع كفاءة وتأهيل العنصر البشري للإدارة المحلية باعتباره العنصر الأساسي بما يضمن فعالية وجودة تسيير الشأن العمومي.

ويمكننا أن نوصي في هذا المقال بما يلي:

* تعزيز ضمانات احترام الإدارة المحلية للحقوق والحريات الفردية بسبب ما ينطوي عليه نشاط الإدارة من تهديد لحقوق الأفراد الأساسية كحق الملكية خصوصاً.

* تفعيل الجباية المحلية بما يحقق للإدارة المحلية استقلالاً مالياً عن مساعدات الدولة المشروطة غالباً.

* توفير آليات مختلفة لرفع كفاءة وتأهيل العنصر البشري للإدارة المحلية باعتباره العنصر الأساسي بما يضمن فعالية وجودة تسيير الشأن العمومي المحلي.

المراجع

- مراجع اللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- الصقال أحمد هاشم، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزءاً من ثقافة المجتمع؟. مصر: مكتب المفتش العام وزارة التجارة، (د.ت).
- 2- القرطاج عبد الفتاح محمد علي، واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني.
- 3- بوالشعير السعيد، النظام السياسي الجزائري. الجزائر: دار الهدى، 1990.
- 4- حمدي هاشم رضا، الإصلاح الإداري. عمان: دار الراية للنشر، 2011.

5- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير. ط2؛ القاهرة: مركز وايد سيرفس الاستشارات والتطوير الإداري، 2002.

6- ناجي عبد النور ، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة. الجزائر: مديرية النشر لجامعة عنابة، 2010.

ثانيا: الرسائل والدراسات الجامعية:

7- بزاوية زهرة، مجتمع المعلومات والكفاءات الجديدة لدى أخصائي المعلومات (دراسة ميدانية بالمؤسسات الوثائقية لولاية وهران). مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والإسلامية، جامعة وهران، 2014/2015.

8- بن مرسلتي رفيق ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق. (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011.

9- حمادو سليمة، إصلاح الجماعات المحلية كخيار استراتيجي. (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية العلوم السياسية)، جامعة الجزائر، 2012.

ثالثا: المجلات والصحف:

10- جابلونكسي جوزيف، "إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال". مجلة إصدارات للشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 06، القاهرة، فيفري 19937.

11- مرزاق عيسى، "معوقات تسيير الجماعات المحلية: بعض عناصر التحليل". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة باتنة، العدد 14، جوان 2006.

رابعا: الوثائق القانونية:

12- قانون البلدية رقم (90-08).

13- قانون الولاية رقم (90-09).

- مراجع اللغة الأجنبية

14- Hadjaj Djilali, "La corruption-change social". **le soir d'Alger**, 26 Mai 2008, soir corruption