

دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية " الجزائر أنموذجا "

Title in English The role of administrative digitization in improving
public service "Algeria as a model"

عبد الكريم عشور قسم العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) a.achour@univ-biskra.dz

تاريخ القبول: 2021 / 11 / 07 تاريخ النشر: 2021/12/ 31

تاريخ الاستلام: 2021/10/ 07

ملخص:

يحتاج تطوير جهاز الخدمة العمومية ورفع مستوى ما يقدمه من خدمات إلى البحث عن آلية الرقمنة التي تتيح فرصة الانتقال من البطء والروتين والتعقيد البيروقراطي التقليدي إلى مفاهيم جديدة ترتبط بسرعة الاستجابة والشفافية ومختلف ما ينطوي عليه رقمنة الجهاز من خصائص ايجابية تزيد من فعالية خدمته وتؤمن له مسارات النجاح في إطار علاقته بالأفراد والمرتفقين بما يعزز ثقة المواطنين به .

تحاول هذه الورقة توضيح ما يتيح هكذا تحول من خلال النموذج الجزائري حيث ركزت الدراسة على نماذج هامة تمثلت في : ، الحالة المدنية ، الضمان الاجتماعي ، بريد الجزائر
الإشكالية : كيف تساهم الرقمنة الإدارية في تطوير وتحسين مستوى الخدمة العمومية في الجزائر
كلمات مفتاحية: الخدمة العامة ، الرقمنة ، الشفافية ، الفعالية

Abstract :

Developing the public service apparatus and raising the level of the services it provides to the transformation towards the administrative digitalization which provides the opportunity to move from the slow and routine and the traditional bureaucratism complexity, to new concepts related to response speed, transparency, and the various positive characteristics involved in the digitalization of the apparatus that increase the effectiveness of its service and secure paths of success for it, in the context of his relationship with individuals and companions in a way that enhances the confidence of citizens in him.

This study attempts to clarify what this transformation allows

through the Algerian model, where the study focused on important models represented in : Civil Status, Social Security, Algeria Post.

Keywords: the public service, the digitalization, transparency, the effectiveness.

. مقدمة:

انطلاقا من البحث عن تحسين الخدمة العمومية وترقية مرافقها ، عملت الجزائر على محاولة التحول نحو البيئة الرقمية في مجال وظائف المؤسسات الخدمية في القطاع العمومي كجزء من إستراتيجية التحول نحو الحكومة الالكترونية التي يشهدها العالم المتقدم بشكل كامل الأركان والعناصر ، هذا التوجه للجزائر ظهر في بيئة بعض القطاعات العمومية بغية تسريع انجاز الخدمات بها والقضاء على التعقيدات البيروقراطية التي كانت تظهر في إطار علاقة المواطن بالإدارة، وما نتج عنها من صعوبات وعراقيل أثرت سلبا على مفهوم الخدمة العمومية .

لذلك تطلب الأمر البحث عن أسلوب جديد يضيف مزيدا من الشفافية **Transparency** ، ويعمل على زيادة سرعة الاستجابة **responsiveness** في الأجهزة الخدمية العمومية ، بما يخلق درجة من الثقة بين تلك الأجهزة والمترفعين . وينتج عنه تامين لتلك الحركية الضامنة للتحول نحو بيئة رقمية تواكب وتوافق العصر الرقمي **digital era** ، الذي يشهده العالم .

مما سبق تتجه إشكالية هذه الدراسة نحو الآتي : كيف يساهم التحول نحو الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ؟ .

1. تعريف الرقمنة الإدارية

تعرف الرقمنة الإدارية بأنها الاعتماد على تطبيقات مختلفة للتكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والأجهزة والمنظمات وذلك لتسهيل عملها وتسريع وتيرة انجاز لمهام المنوط بها. والانتقال من العمل التقليدي الذي يعتمد على حضور طالبي الخدمة واتصالهم المباشر بالأجهزة الإدارية إلى نموذج جديد يتضمن التواصل عن بعد وطلب الخدمة الافتراضي عن طريق مختلف الشبكات المتاحة للخدمة .

لقد جاء تعريف الرقمنة الإدارية مصاحبا للثورة التكنولوجية والتحول نحو مفاهيم الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية لذلك يمكن القول أن تعريفها يتصل اتصالا وثيقا بهما وعليه يمكن التطرق إلى تعريف كل من الرقمنة الإدارية و الإدارة الالكترونية :

تعرف الرقمنة على أنها العملية التقنية لتحويل الإشارات التناظرية إلى شكل رقمي. لذلك رقمنة الخدمات العامة تعني إدخال الخدمات العامة الرقمية داخل الحكومة من خلال تطبيق تقنيات الرقمنة على سياقات اجتماعية ومؤسسية وتوسيع تلك العملية1. «

مقابل ذلك "ي طرح مصطلح الإدارة الالكترونية **e-management** بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الالكترونية **e-business** والتجارة الالكترونية **e-commerce** إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي "2.

من هذا التعريف يلاحظ شمولية مصطلح الإدارة الالكترونية الذي يجمع بين الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية وما يمكن أن يتضمنه هذا المجال من تسويق الكتروني ومبيعات الكترونية ومختلف الأنشطة التي تقع ضمن استخدام التكنولوجيا في المعاملات المالية والمصرفية والتجارية .

ضمن هذا التوجه الذي يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات ورقمنة الجهاز الإداري الخدمي شهدت الإدارة فكرا وممارسة تطورا ملحوظا بواسطة ما افرزته تقنية المعلومات اين أصبحت الإدارة تسير على معطيات التقانة وتطورها مما تحولت معها أنشطة إدارية كثيرة ، بذلك الإدارة الالكترونية هي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة والتنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان 3.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة مختلفة ، وبالتالي هي الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الالكتروني بغض النظر عن شكل ونوع وطبيعة المنظمة 4.

ومهما كان التركيز على أي جانب من جوانب الإدارة الالكترونية لا يخرج مفهومها ومدلولها على التحول نحو رقمنة الأنشطة الإدارية عن طريق أتمتة العمل الإداري وتجسيده المعاملات الالكترونية في إطار العلاقة بين الإدارة وطالبي الخدمة أو بين الإدارات فيما بينها .

3- أهمية رقمنة جهاز الخدمة العمومية

يتيح التحول نحو رقمنة أجهزة الخدمة العمومية عدة امتيازات ترتبط أساسا بتطوير مستوى الخدمات المقدمة للأفراد في إطار يكفل ترشيد العمل الإداري في المرفق العام ، وينظم مختلف المهام المتداخلة والتي كثيرا ما كانت تعيق تقديم الخدمة والحصول عليها . وإذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية ينطوي على تسريع جهود الرقمنة للأجهزة الإدارية فيمكن القول أن أهمية هذه الأخيرة تستمد من أهمية الإدارة الالكترونية . والتي يمكن ذكرها فيما يلي 5:

- زيادة الإتقان : حيث تمثل الإدارة الالكترونية باعتبارها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية ، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح في انجاز المعاملات .
- تخفيض التكاليف : بالرغم من أن الإدارة الالكترونية في بادئ الأمر تحتاج إلى مشاريع مالية معتبرة في تسريع عملية التحول إلا أن انتهاج نموذج العمل الالكتروني بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة ، حيث لا يتطلب العمل الإداري في هذه المرحلة يد عاملة كثيرة .
- تبسيط الإجراءات : حيث دفعت الحاجة إلى التحديث والعصرنة الإدارية بالإدارات العمومية إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة إلى مصالحتها ، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل ، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة مع تنوع الفئات المستفيدة من الخدمات العامة المقدمة التي تقدمها الإدارات الحكومية .
- تحقيق الشفافية : يرتبط تحقيق الشفافية بوجود الرقابة الالكترونية التي تميز العمل الإداري الالكتروني ، مما يسهل عملية المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، حيث تتيح الشفافية تدقيقا في انجاز المهام والالتزام باللوائح والنظم الإدارية واحترام مواعيد الدوام ، وحماية الحقوق والالتزام بالواجبات .
- كما يتم حاليا التعبير دوليا عن أهمية الشفافية في أي بلد و ضرورة تسخير قوى المثلث الوطني : الحكومة ، القطاع الخاص ، المجتمع المدني بهدف استحداث تغييرات جوهرية ومستديمة في المواقف والممارسات المختلفة 6.

4- معوقات الخدمة العمومية في الجزائر

يعترض جهاز الخدمة العمومية في الجزائر الكثير من المشاكل والتحديات التي تضعف المردود المنتظر منه ، وقد ارتبط ذلك بالعديد من المظاهر التي صاحب تطور الجهاز في إطار علاقتها بالمواطنين المترفين ، هذه التحديات ظهرت تارة في شكل المهام وتعقيدات الجهاز البيروقراطي ومن ناحية أخرى في السلوكيات التي ميزت أداء العاملين والموظفين العموميين في الإدارة العمومية والذين يقع على مسؤولياتهم تقديم الخدمة الأفضل .

و من أهم مظاهرها السلبية نذكر: الروتين الإداري و الذي يعتبر مظهرا خطيرا يهدد التنظيم الإداري لأنه يعمل على عرقلة الإدارة عن العمل ويزيد من تجاهل حقوق المواطنين ، كما أنه يؤدي إلى شعور الموظفين بالاضطراب في ظل غياب الضمير المهني ، انتشار مظاهر الرشوة والتي تعني طلب الحصول على أموال أو منافع أخرى، مقابل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة، المحسوبية و التي تعني تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة معينة مثل حزب أو أي جهة مقربة أخرى أو الوساطة مهما كانت الجهة التي تستفيد منها سواء كان فرد أو جماعة ، مع تغييب الاحتكام لأصول العمل و الكفاءة اللازمة مثل التعيين في المناصب والوظائف انطلاقا من العلاقات غير الرسمية والقرابة مهما كان شكلها أو نوعها7 .

5- بديل التوجه نحو الرقمنة الإدارية في الجزائر

كثيرا ماكانت خطابات الجهات الرسمية في الجزائر تتجه نحو تامين التحول الالكتروني والإسراع في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في جهاز الخدمة العمومية للنهوض بمستوى جودتها وكسب رضى المواطنين نظر للدور المحوري لهذا الجهاز الهام في الحياة اليومية للأفراد والحكومة على حد سواء .

البحث عن هذا تحقيق هذا التوجه جاءت العديد من المبادرات والتي من خلالها تم صياغة مشروع الجزائر الالكترونية **e-Algérie 2013** والذي هو مشروع يضع أفق خاصة بتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات والأجهزة الحكومية الجزائرية للارتقاء بنوع ومستوى الخدمات وعصرنتها والتحول نحو مفاهيم الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية كضرورة ملحة يتطلبها العصر الرقمي والتحول نحو الرقمنة في كافة المجالات .

انطلاقا من أهمية ودور التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأهمية الخدمة العامة على المستويات المركزية والمحلية ، و المحافظة على مستواها وطرق إيصالها إلى المواطن ، وكيفية صيانة سمعة الموظف العام وكفاءته.8 سعت الجزائر الى تامين وتضمين هذا التحول في بعض التطبيقات التي عرقتها أجهزة الخدمة العمومية والتي جاءت بعد الشروع في تجسيد تلك الإستراتيجية والتي يمكن التطرق إليها في الأمثلة التي قدمتها الدراسة كنماذج تطبيقية ، وبغض النظر عن نتيجة ذلك التحول يمكن القول أن وجود المبادرات في حد ذاته يمثل محاولة ايجابية ضمن محاولات تطوير وتحسين الخدمة العمومية

6/ رقمنة الخدمة العمومية في الجزائر " دراسة نماذج "

1-6 الخدمات المقدمة عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية 9

- خدمة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية : هذه الخدمة تسمح للمواطنين الحائزين على جواز السفر البيومتري من الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية دون التنقل إلى المصالح الإدارية .

وتتمثل إجراءات الاستفادة من هذه الخدمة في ضرورة أن يكون لديك جواز سفر بيومتري، المعلومات التي سيتم طبعها على بطاقة التعريف الوطنية هي نفسها الموجودة على جواز سفرك البيومتري، يجب تحديد عنوان إقامتك الحالية، يجب إدخال رقم الهاتف المحمول ، وذلك لكي تتمكن من تلقي رسالة نصية قصيرة (SMS) تعلمك عن تاريخ و مكان استلام بطاقة التعريف الوطنية، يجب إدخال على الصفحة التالية رقم تعريفك الوطني و رقم جواز سفرك البيومتري لمعاينة و تأكيد لقبك ، اسمك وعنوانك .

أما متابعة طلب بطاقة التعريف البيومترية للاستعلام عن الطلب المقدم لبطاقة التعريف البيومترية، والذي يتم عن طريق إدخال المعلومات المطلوبة الآتية إلكترونياً : رقم تسجيل الطلب ، ولاية الإيداع ، سلطة الإيداع ، تاريخ الإيداع 10.

بالرغم من تلك الخدمات المقدمة ضمن مجال الحالة المدنية إلا أنه لا زال هناك قصور في تطبيق الرقمنة داخل هذا الجهاز ، لأن التحول الرقمي الحقيقي والكامل يتحقق بإبعاد المعاملات الورقية في تقديم الخدمة وهذا ما يغيب في نموذج البطاقة البيومترية إذ يتطلب من المواطن التنقل إلى الإدارة المختصة لتقديم ملفات ورقية بهدف الحصول على هذه الخدمة .

2-6 خدمة طلب جواز السفر البيومتري واخذ موعد

تقديم طلب جواز السفر عبر الانترنت ،يتطلب التسجيل أولاً ، وذلك لإنشاء ملف تعريف خاص بك على الموقع ، إذا كنت قد سجلت بالفعل على الموقع، يمكنك الدخول باستخدام البريد الإلكتروني وكلمة المرور الخاصة بك.11

والملاحظ أن خدمة طلب جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية تتعلق فقط بعملية التجديد ويستثنى من ذلك عملية الطلب الجديد.

3-6 خدمات وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

• خدمة فضاء الهناء بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

[/https://elhanaa.cnas.dz/](https://elhanaa.cnas.dz/)

يتيح فضاء الهناء العديد من الخدمات من بينها : 12

- خدمة تعويضاتي : ويتيح هذا الموقع كل ما يتعلق بالتعويض عن الأدوية موضحا المستفيد : المعني أو الزوج أو احد الأبناء أي الشخص الذي يشملته التأمين ، كما يبين تاريخ العلاج ، تاريخ الدفع ، المبلغ ، بالإضافة إلى تفاصيل الوصفة وما تحمله من نوعية أدوية وكمياتها
- خدمة طلباتي : ويندرج تحت هذه الخانة الالكترونية طلب بطاقة الشفاء ، طلب عطلة مرضية ، طلب منحة الوفاة
- خدمة إشعارات : وتتعلق بقائمة استدعاء المراقبة الطبية وتحتوي على سبب الدعوة للمراقبة أو إنذار بالرفض

كما يتيح صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء خدمات خلية الاستقبال و الاتصال و الإصغاء الاجتماعي من خلال استمارة الكترونية تشمل (الغاية من الاتصال أو موضوع الاتصال ، طبيعة الإيداع ، تاريخ الإيداع ، جواب المنظمة) 13

مع التسهيلات التي يقدمها هذا الموقع للمواطنين أتاح فضاء الهناء خدمات متميزة للأفراد إلا أن هناك عقبات تتمثل في إدخال الأدوية التي يشملها التعويض حيث في كثير من الأحيان تتأخر عملية التحيين مما يضطر الأفراد إلى شراء أدوية بمبالغ باهضة دون الحصول على خدمة التعويض بالبطاقة

4-6 خدمات بريد الجزائر 14

- طلب كشف الحساب : يتيح مستخلص كشف الحساب معرفة رصيدك المالي في الحساب (السابق ، الحالي) كما يوضح لصاحب الحساب آخر عملية سحب قام بها ورسومها مع رمز العملية .

- طلب الصكوك البريدية : من خلال هذه الاستمارة الالكترونية يستطيع الزبون طلب الصك البريدي الخاص به مع تحديد عدد الصكوك التي يرغب في الحصول عليها مع تضمين رقم الهاتف الشخصي في إحدى الخانات وذلك لإشعار طالب الخدمة بوصول صكه البريدي إلى مكتب البريد الذي ينتسب إليه .

- كشف الحساب : ويتيح معرفة عدد العمليات المالية (عمليات السحب والدفع) التي شهدتها الحساب البريدي لكل شخص خلال فترة زمنية معينة يختارها الزبون عند تعبئة استمارة الطلب الالكترونية .

خدمة الرسائل القصيرة : من خلال إدخال وتضمين رقم هاتف الزبون يحصل من خلالها على رسائل هاتفية تتضمن إشعار بالدفع أو الخصم من حسابه البريدي الجاري

- خدمات الموزع الآلي للأوراق النقدية والبطاقة الذهبية : يتيح الموزع الآلي للأوراق النقدية فرصة خدمات الحصول على سحب الأموال 24/24 كما يتيح كذلك خدمات دفع بعض فواتير المؤسسات العمومية مثل : خدمات الهاتف ، الكهرباء ، المياه .. والتي إن وجدت في الواقع إلا أن التسويق لصالحها أو الإقبال عليها من طرف الأفراد المرتفقين لا يزال بشكل بطيء نسبيا مقارنة بنماذج دول أخرى تحولت كل تلك المعاملات فيها من الشكل التقليدي إلى الالكتروني .

تعاني خدمة الموزع الآلي للأوراق النقدية **distributeur de billets** جملة من التحديات ترتبط أساسا بضعف التغطية الشبكية وكذا تحديد المبالغ المالية التي يمكن الحصول عليها – والتي تتعارض مع حق الزبون – بالإضافة إلى كثرة عطل الأجهزة في العديد من مكاتب البريد

والتي لا يتم إصلاحها لمدة زمنية طويلة مما يعيد الزبائن إلى طلب خدمات البريد بالشكل التقليدي ورجوع مشاكل بطء الخدمات واكتظاظ الطابور.

الخاتمة

مما سبق يمكن القول أن التحول نحو الرقمنة الإدارية بديل هام في ترقية وتحسين أداء المؤسسات الخدمة العمومية انطلاقا لما يتيح هذا التحول من آليات جديدة تعتمد على التقنيات الحديثة القائمة على السرعة وسرعة الاستجابة للأفراد في تقديم الخدمة بالإضافة إلى الدقة والوضوح بعيدا عن التعطيل وتضخم جهاز الخدمة العامة .

بالنسبة للجزائر كانت هناك بعض التطبيقات في مجال رقمنة الخدمة العمومية وهي مجهودات سجلت على مستوى الإدارات المركزية وكذا المحلية . توجه وان كان يمثل نقطة ايجابية تعرض وجود جهود نحو تحسين مستوى خدمة الجهاز ببقا أيضا يحتاج إلى جملة من الشروط الضرورية لتأمين تحول رقمي حقيقي يسهم بشكل كامل في تحسين الخدمة العمومية .وهنا يمكن أن نذكر هذه الشروط في شكل متطلبات فيما يلي :

- وجود الإرادة السياسية :تأتي الإرادة السياسية في طليعة كل جهود التحول وهي تعبر عن إصرار السلطة الرسمية بالتنسيق مع الجهات الوصية على توطين هذا التحول ، وخلق شروط كافية تصاحب مراحل تطبيق الرقمنة، خاصة فيما يتعلق منها بالبناء الشبكي ، واليات تجسيد مشروع التحول الالكتروني بشكل عام

- الاهتمام بهياكل التحول الرقمي :ويأتي في مقدمتها تطوير شبكة الانترنت ومختلف الشبكات الداخلية للمؤسسات الحكومية تجهيزا وصيانة وهو ما سيساعد على استكمال رقمته كل المصالح الإدارية وتقسيم الأدوار في انجاز الخدمة داخلها .

- تأهيل الموارد البشرية : يتيح تأهيل الموارد البشرية فرصة التحول الرقمي الأمن داخل جهاز الخدمة العمومية ، ويمنح فرصة التأقلم مع الشكل الجديد من الخدمة ، لأنه كثيرا ما يصدم التحول الرقمي داخل الإدارات بمقاومة التغيير من طرف الكوادر البشرية غير المؤهلة التي تخاف على مستقبل وظيفتها وبالتالي تتحول إلى عامل هدم لا عامل مساعدة في التحول

- التنسيق : يضيف التنسيق جميع جهود الجماعة نحو تحقيق الهدف ويعمل داخل جهاز الخدمة على تخفيف مشاكل التحول نحو الخدمة الرقمية من خلال توضيح مستويات الإشراف والرقابة على الخدمة الالكترونية مما يسهل تحديد مواطن الفشل والقصور في التطبيق خلال كل المراحل .

التحول التدريجي : يؤدي التحول التدريجي إلى تأمين الخدمة والحفاظ عليها بعدم المخاطرة إذ كثيرا ما يعرف التحول الكامل اختلال داخل جهاز الخدمة وتعطيل المصالح والإدارات نتيجة ظهور تحديات جديدة مصاحبة ، مما يستحسن التحول التدريجي ثم الانتقال إلى الشكل الكامل بعد توفير بيئة آمنة .

المراجع:

- ¹ - Lindgren, I, Madsen, C. Ø, Hofmann, S, Melin, U, (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. Government Information Quarterly. disponible sur :<https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/print/pdf/node/50>. page web consulter le: 11/09/2021
- سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية . المملكة العربية السعودية :² مركز البحوث ، 2005 ، ص 19 .
- ³ - محمد محمود الطعمانة ، طارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 ، ص 10-11 .
- سعد غالب ياسين ، مرجع سابق . ص 21 .⁴
- عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة⁵ الأمريكية والجزائر . رسالة ماجستير ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، 2010 ، ص 18-19 .
- زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية قضايا وتطبيقات . القاهرة : المنظمة العربية⁶ للتنمية الإدارية ، 2003 . ص 104 .
- طواهرية نخلية ، سرير راجع عبد الله ، أساليب عصرنه الخدمات العمومية بالإدارة المحلية دراسة⁷ الخدمة بمصلحة الحالة المدنية بلدية تيارت . مجلة الفكر القانوني والسياسي ، المجلد الخامس ، العدد 2 ، الجزائر : ، جامعة الاغواط ، ص 76-77 . نقلا عن : بركان سارة ، ا زيدي حسبية ، الحوكمة الجيدة و محاربة الفساد و الرشوة شرو أساسية لتحقيق التنمية في الشرق - الأوسط و شمال إفريقيا، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كإلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ص 06 .
- موفق حديد محمد ، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ⁸ البرامج الحكومية . الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 55 .
- وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية⁹ [https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/DemandeCNIBE/Demande carte nationale d'identité biométrique électronique](https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/DemandeCNIBE/Demande%20carte%20nationale%20d%20identit%C3%A9%20biom%C3%A9trique%20%C3%A9lectronique)

- متابعة طلب جواز السفر البيومتري ، متاح في : ¹⁰

[https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Suivi/Suivi Demande du passeport biométrique](https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Suivi/Suivi_Demande_du_passeport_biométrique)

- الوثائق البيومترية ، متاح في : ¹¹

<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Inscription/BaBou>

- فضاء الهناء ، متاح في : ¹²

<https://elhanaa.cnas.dz/>

- اتصل بنا ¹³ /[اتصل بنا](https://www.mtess.gov.dz/ar/اتصل-بنا)

- بريد الجزائر ، متاح في ¹⁴

<https://eccp.poste.dz/ar/work.php?cc=27226e3e6a0fabd014cce28c95c17274860c206967>