

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الموضوع:

حوكمة الادارة المحلية في الجزائر

دراسة حالة-بلدية جيجل-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذ:

د/ ريموش سفيان

إعداد الطالبة:

• كروي فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ جرمولي مليكة.....رئيسا

د/ ريموش سفيان.....مشرفا/ مقررا

د/ بوطاجين فريدة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر و تقدير

نحمد الله تعالى حمد الشاكرين حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، الذي أعاننا
وهياً لنا من الأسباب لإتمام هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ المشرف: الدكتور ريموش سفيان على مجهوداته
وتوجيهاته، وعلى تواضعه الكبير ونصائحه القيمة.

والشكر موصول كذلك للأساتذة الدكاترة أعضاء اللجنة كل واحدة باسمها،
على قبولهم مناقشة هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة.

إهداء

إلى من اشتاقت عيناى لرؤياه إلى روح أبى الطاهرة.

إلى الأرواح الطاهرة: أمى و أهى رحمهم الله.

إلى أمى الثانية، زوجه أبى الغالية.

إلى من شد الله عضدى بهم

إخوتى و أخواتى كل باسمه.

إلى كل الزملاء والأصدقاء.

لكل هؤلاء أهدي ثمرة جهدى واجتهادى.

فتحية

مقدمة

تمهيد

يعتبر النظام الإداري عصب الدولة وعمودها الفقري، حيث تعتمد الدول الحديثة أسلوبها في التنظيم الإداري بما يتلاءم مع ظروفها الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وبتزايد موجة التحرر الاقتصادي والاتجاه نحو انفتاح السوق والتحول الديمقراطي لأغلب الدول، والابتعاد عن التخطيط المركزي للدولة وتراجع الانفاق الحكومي، اضطرت الكثير من الدول لإعادة النظر في فلسفة الحكم والإدارة، والأخذ بنظام الحكم المحلي ونظام الإدارة المحلية كمقاربة بديلة لصنع الكفاءات وتقريب الإدارة من المواطن.

تعد الجزائر إحدى الدول التي أخذت بنظام الإدارة المحلية مستهدفة غايات قريبة، متوسطة وبعيدة المدى انطلاقا من منطق تقريب الإدارة من المواطن، ترقية الخدمات العمومية، القضاء على الممارسات البيروقراطية، وصولا إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية، وتعزيز الشفافية وتفعيل الديمقراطية التشاركية.

إلا أن واقع الإدارة المحلية في الجزائر اعترضته العديد من العراقيل والتحديات لتحقيق الأهداف المرجوة، مما تطلب البحث عن بعض الحلول لمعالجتها عبر ترشيد العملية الإدارية داخل الإدارة المحلية والعمل على وضع استراتيجيات لتجسيد الحوكمة داخلها. ونتيجة الاهتمام المتزايد بتطوير الإدارة المحلية، عملت الجزائر على وضع إصلاحات جديدة، تمثلت في استصدار قانون البلدية 10/11 وقانون الولاية 07/12، من خلال منح الهيئات المحلية صلاحيات أكبر وتزويدها بآليات وميكانيزمات تمكن من توسيع المشاركة الشعبية، مستمدة من منطق الحوكمة.

أهمية الموضوع :

تكمن أهمية دراسة موضوع حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر من خلال:

- الأهمية العلمية للموضوع باعتبار ظاهرة الحوكمة والإصلاح الإداري تشغل حيزا معرفيا هاما في مجال البحوث والدراسات السياسية والإدارية المقارنة.
- انطلاقا من الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية، باعتبارها وسيطا بين المواطن المحلي والسلطة وتجسيدا للديموقراطية المحلية، كانت محاولة الباحث للإحاطة بهذا المجال المعرفي

بدافع التخصص والتجديد، خاصة بعد فتح المجال لمتغير التكنولوجيا الرقمية في مجال التسيير الإداري بهدف تقريب الإدارة من المواطن وبناء جسور الثقة.

- تفاعل الباحثة مع موضوع الدراسة باعتبار المواطن هو الحلقة المركزية في هذا التحول من الإدارة التقليدية المركزية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية.

مبررات اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لموضوع حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر الى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

أ-المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر .
- انتماء الباحثة لبيئة الدراسة.

ب-المبررات الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي يحظى بها موضوع الحوكمة بين مختلف الأوساط الدولية باعتبارها من أهم متطلبات التنمية الشاملة.
- التعرف على مكامن الضعف داخل الإدارة المحلية والبحث في أسباب ذلك.

أدبيات الدراسة

انطلاقاً من فكرة أن المعرفة العلمية نسبية غير مطلقة قابلة للتحسين، وباعتبار الخاصية التراكمية والترابط المعرفي، يتعين على الباحث فحص الأدبيات السابقة ومناقشتها قصد الاستعانة بها وإثرائها أو تجاوزها، حيث تفحص الباحث مجموعة من الأدبيات:

❖ كتاب "الحكمانية قضايا وتطبيقات" لمؤلفة زهير عبد الكريم كايد، حيث يعد هذا الكتاب من الأدبيات الأولى في المسائل التي تتعلق بالحكم الراشد في الوطن العربي، من خلاله تطرقه لمجموعة من النماذج والتجارب في دول عربية وغربية تمكنت من تجسيد مفاهيم الحكم الراشد بنسب متفاوتة، مع تقديمه لجملة من التوصيات لتحقيق الحكم الراشد في

الواقع الميداني، لكنه لم يتزامن والتوجه نحو رقمنة الإدارة مما أغفل تأثير ودور التكنولوجيا في ترشيد الحكم المحلي.

❖ كتابان للأستاذ عمار بوضياف: "شرح قانون البلدية" و "شرح قانون الولاية"، أين تناول فيهما على التوالي الإصلاحات التي مست كل من البلدية والولاية، وتطرق إلى الآليات الجديدة التي حملها المشرع من أجل تمهيد الأرضية لتجسيد آليات الحوكمة المحلية على مستوى البلدية والولاية، لكن لم يتم تحيين المعطيات باعتبار وجود إصلاحات بعدية لصدور قانوني البلدية والولاية، تطرق إليها الباحث في هذه الدراسة.

❖ "قانون الإدارة المحلية الجزائرية" لمؤلفه محمد الصغير بعلي، تناول فيه الإطار القانوني للإدارة المحلية الجزائرية من خلال إبراز الوظائف والخدمات التي تقدمها والأدوار التي تقوم بها في إطار التنمية وصلاحيات واختصاصات هيئاتها، كمرجعية أساسية لم تربط بين بعد آليات ترشيد الحكم والمقاربة القانونية للإدارة المحلية الجزائرية.

❖ أطروحة دكتوراه للباحث بلال خروفي، حول الحوكمة المحلية كمدخل لبناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، بجامعة باتنة، الذي انطلق من فشل بعض التجارب في تحقيق الأهداف المنوطة بها، مما دفع الحكومات إلى المبادرة بإصلاحات تستهدف بناء وتنمية قدرات الجماعات المحلية، ليستخلص الفجوة الواضحة في بيئة الجماعات المحلية في الجزائر، لكنه لم يركز على نموذج دراسة حالات معينة ومحاولة تعميمها نظريا.

استعاد الباحث من الدراسات السابقة في تأصيل الجانب النظري من الدراسة ومحاولة اسقاطه على بيئة الدراسة، عبر أدوات بحثية لاختبار الواقع المحلي.

الإشكالية

تبرز مشكلة البحث من مظاهر الواقع الحالي للإدارات العمومية المحلية وبيئتها المتغيرة التي تملّي عليها ضرورة التكيف مع المستجدات بما يزيد من مردوديتها وكفاءتها، وآليات التجسيد الفعلي لخلق بيئة تفاعلية بين المواطن والإدارة، ما يستدعي الاهتمام بالإشكال الرئيسي التالي:

كيف ساهمت فعلا إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر في تجسيد مسار الحوكمة وفق متطلبات الشأن المحلي؟

التساؤلات

تتطلب الضرورة المنهجية الحاق الاشكالية بالتساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل مبادئ الحوكمة المحلية وما هو واقع تجسيدها ميدانيا؟
- ما هي الإجراءات والإصلاحات التي تمهد لتجسيد الحوكمة المحلية؟
- هل هناك تجسيد فعلي لمبادئ الحوكمة المحلية في بيئة الدراسة؟

فرضيات الدراسة

الفرضيات عبارة عن تقريرات واضحة تشير الى طريقة تفكير الباحث في العلاقة بين الظواهر المعنية بالدراسة، وتشير الى الطريقة التي يظن بها أن متغيرا مستقلا يؤثر أو يعدل متغيرا تابعا، وعلى هذا الأساس يمكن الاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

يمكن القيام بإصلاحات في مجال الإدارة المحلية بصفة فعالة بتوفير بيئة قانونية تفاعلية تتوافق ومتطلبات البيئة المادية والبشرية.

الفرضيات الفرعية

تتطلب الضرورة المنهجية تقديم الفرضيات الفرعية التالية:

- حوكمة الإدارة المحلية مرهونة بتفعيل الرقابة، الشفافية، المساءلة ومشاركة المواطن المحلي في صنع القرار المحلي وانتهاج آليات ترشيد الخدمات والنفقات.
- يوفر قانوني البلدية والولاية الأرضية المناسبة لتطبيق حوكمة محلية فعالة، لا سيما مع إدخال المتغير الرقمي.
- الرقمنة واصلاح الإدارة المحلية يتطلب سياسات صارمة لمكافحة الفساد والعراقيل الإدارية.

الإطار المنهجي

بناء موضوع الدراسة قائم أساسا على توظيف مجموعة من المناهج والإقترابات في إطار التكامل المنهجي، وفق منطق العملية البحثية: وصف، تحليل، تنبؤ. ومن ذلك تم الاعتماد على مجموعة من المناهج والإقترابات وكذا الأدوات التي تعمل على تحليل ودراسة متغيرات البحث، حيث:

- **المنهج التاريخي:** يعد المنهج التاريخي منهاجا مساعدا أو مكملا للمعرفة، فهو حسب الأستاذ محمد شلبي لا يكتفي بسرد الوقائع وتكديسها، بل يقدم تصويره للظروف التي تحكم ميلاد الظواهر أو اندثارها، ويحاول أن يصل الى ايجاد القوانين التي تحكمت في ذلك وهو يستهدف التعميم بعد استخلاص العلاقات الموجودة بين الظاهرة والظرف الذي وجدت فيه، فالحادثة التاريخية فردية اوجدتها ظروف لا يمكن انكارها.

تم الاعتماد على هذا المنهج انطلاقا من دراسة تطور الإدارة المحلية ونشأتها في الجزائر، بداية من الفترة الاستعمارية ثم ما بعد الاستقلال إلى غاية آخر التعديلات القانونية والهيكلية، مع رصد أهم المحطات التاريخية للتنظيم الإداري الجزائري واستنتاج أهم التغيرات والمستجدات.

المنهج المقارن: رغم أن الدراسة لا تشتمل على مقارنة فعلية بين حالات معينة، إلا أن البحث انطوى في أجزاء متفرقة الاشارات المتكررة إلى تجارب حوكمة محلية لبلديات نموذجية كمدخل للاستفادة منها، ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف خلال المراحل التاريخية المتعاقبة، واستيعاب كيفية تطورها وتغيرها وعلاقتها بالمتغيرات المرحلية المتتالية.

منهج دراسة حالة: هو المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو عاما، وهو يقوم على دراسة التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول الى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.

كما أنه يهدف إلى تحديد وتحليل الظواهر المدروسة موضوعيا من خلال البيانات التي يجمعها بواسطة التقنيات المنهجية، كما أنه يفتح المجال لترجمة الجانب النظري إلى تطبيقي

ميداني يدرس الظاهرة عن قرب، مما يدعم النتائج المتوصل اليها بمعايشة الظاهرة المدروسة على أرض الواقع.

وقد تم اختيار بلدية جيجل كحالة للدراسة في إطار الإصلاحات الموجهة للإدارة المحلية في الجزائر، مع التركيز على إدراك كيفية تكريسها لمبادئ الحوكمة ومشاركة المواطن المحلي في صنع القرار المحلي لاسيما بعد عملية الرقمنة التي مست الادارة المحلية في إطار عصرنة الادارة العمومية.

الاقترب القانوني: وذلك من خلال التركيز على مفردات القوانين والتشريعات التي استهدفت اصلاح الادارة المحلية الجزائرية لاسيما قانون البلدية 10/11 وقانون الولاية 07/12، والتشريعات التي تلتها.

الاقترب البنيوي الوظيفي: حيث جمعت المدرسة الوظيفية البنائية المعاصرة، الوظيفة والبناء في إطار تصوري ونسق منهجي تحليلي واحد يتناول بناء المجتمع في ضوء الوظائف التي يقوم بها هذا البناء لإشباع حاجات ذلك المجتمع، حيث تم من خلال الدراسة إبراز الأدوار التنموية لكل من البلدية والولاية ومساهمة كل من المجتمع المدني والقطاع الخاص في ذلك من خلال الشراكة المجتمعية، قصد توطيد جسور الثقة مع المواطن المحلي.

أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأحد أهم الأدوات البحثية في الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم اختيار عينة البحث من مجموعة موظفي بلدية جيجل وذلك بتوزيع استمارة الاستبيان، التي تحتوي مجموعة من الأسئلة المغلقة في صلب الموضوع لتكون الإجابة أكثر دقة، والحصول على معلومات تخدم الدراسة.

تقسيم الدراسة

تعتمد الدراسة طريقة علمية غير منحازة من خلال الذهنية المنهجية المشار اليها، ولهذا الغرض تم تقسيمها الى ثلاث فصول رئيسية:

الفصل الأول تناول دراسة نظرية مفاهيمية للحوكمة، الحوكمة المحلية من خلال النشأة التعريف وأبعاد الحوكمة وفواعلها، ثم بنية الإدارة المحلية ووظائفها وأهدافها، أما الفصل الثاني

فقد تناول دراسة مختلف سياسات الاصلاح التي مست الإدارة المحلية الجزائرية مستعرضا واقع الإدارة المحلية الجزائرية من منطلق مؤشرات الحوكمة، ثم جهود الدولة في التحول إلى الإدارة الالكترونية، مشروع الجزائر الالكترونية وانعكاسات رقمنة الإدارة المحلية على الخدمة العمومية.

ليكون الاسقاط في الفصل الثالث عبر الدراسة الميدانية لآليات حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر ممثلة في حالة بلدية جيجل، في محاولة الوصول إلى جملة من النتائج والتوصيات.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
للحوكمة والإدارة المحلية

أدى انهيار النظم الشمولية والطلب المتزايد على اللامركزية الادارية وإعادة توزيع الأدوار والمهام بين الأجهزة الحكومية والمجتمع، إلى تعاظم الدور الذي تلعبه وحدات الإدارة المحلية على جميع الأصعدة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، لكونها الأقرب للمواطن، حيث تهدف إلى تحسين الخدمة العمومية، من خلال محاربة الفساد الإداري والبيروقراطية، سوء التسيير وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية، المشاركة وبناء جسور الثقة بين الإدارة والمواطن عبر آليات حوكمية فعالة.

تتطلب الضرورة المنهجية في البداية استعراض جوهر مفاهيم الحوكمة والحوكمة المحلية وعلاقتها بالإدارة والتسيير الاداري.

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين والمفكرين، حيث أصبحت أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع، باعتبارها مبنية على ركائز أساسية كالمشاركة والشفافية... وغيرها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة من الأدبيات السابقة والمتجددة في الدراسات الاجتماعية بأبعادها، إذا ما قورنت ببعض المصطلحات، فبدايات هذا المفهوم جاءت في القرن الثالث عشر لينتشر كمفهوم قانوني سنة 1978، ويستعمل بعد ذلك على نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير في الشركات أو ما يعرف بحوكمة الشركات¹.

تعود جذور حوكمة الشركات إلى بيرل ومينز (Berle & Means)، اللذين يعدان أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك عام 1932، لتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بمرودية الشركات².

تم طرح مفهوم الحوكمة لأول مرة في نهاية الثمانينات، وذلك في تقارير البنك الدولي لعام 1989 حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا جنوب الصحراء، إلا أن هذا التركيز على الأبعاد الاقتصادية للمفهوم لم يدم طويلا، خصوصا بعد موجة التحول الديمقراطي في أوروبا الشرقية أين أضفت البعد السياسي لمفهوم الحوكمة والحكم الرشيد³.

¹ فؤاد جدو، "التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الرشيد وخصوصية الجزائر"، ورقة بحث مقدمة الى ملتقى وطني حول: التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر - واقع وتحديات، الشلف، 17 ديسمبر 2008، ص06.

² أبو العطاء نزمين، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع لقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص48.

³ فوزي سامح، "الحوكمة"، مجلة مفاهيم الاسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، 2005، ص05.

مع بداية عقد التسعينات، تزايدت توظيف هذا المصطلح بشكل واسع حيث أصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة، أين تم استعماله من قبل المنظمة الأممية الدولية ومشروع الأمم المتحدة الانمائي (UNDP) وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية¹. في هذه الفترة أصبح التركيز على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم، من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني وجودة وفعالية أسلوب إدارة شؤون الدولة والمجتمع ودرجة رخاء المجتمع²، ليتجاوز الحدود المحلية لأساليب الإدارة الى أبعاد دولية، ليصبح مفهوم الحوكمة متداولاً في أدبيات السياسة العالمية وفي النقاشات الفكرية مثل الحكم العالمي، حكم بدون حكومة كما عبر عنها جيمس روزنو إيرنيست (James Rosenau Ernest) عام 1993، الحكم الحديث بتعبير جان كويمان (Jan Kooiman) سنة 1995، كما أنشأ في لندن مركز لدراسة الحكم العالمي سنة 1992، ومن جهة أخرى أسست منظمة الأمم المتحدة لجنة الحكم العالمي سنة 1995³.

ترجع أسباب استخدام هذا المصطلح إلى جملة من الأسباب السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، تتمثل في:

- 1- العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساساً بـ:
- عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.
- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
- عولمة آليات وأفكار اقتصاد السوق ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص⁴.

¹ زهير عبد الكريم كايد، الحكمانية قضايا و تطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 07.

² أحمد أيمن طه، "المؤشرات المفاهيمية لعملية الحكم الراشد في الهيئات المحلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في التخطيط الحضري الاقليمي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007-2008، ص 35.

³ وليد خلاف، "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 21.

⁴ ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 40.

- 2- تحول معظم دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي.
- 3- وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، من أبرزها أزمة دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات وأزمات مؤسستي انرو وورلد كوم (Inrô world koom) في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001¹.
- 4- حدوث تغيرات على مستوى دور ووظيفة الدول ومكوناتها الرئيسية، حيث تحولت من فاعل رئيسي ومركزي في تخطيط وصنع السياسات وتنفيذها، ووسيط بين الفئات والطبقات في ظل النزاعات، ومالكة للمشروعات ومسؤولة عن حسن إدارتها، وعن توزيع الدخل وتقديم الخدمات لتصبح اليوم الشريك الأول في إدارة شؤون الدولة والمجتمع².
- 5- دعوات الإصلاح الخارجي التي تتادي بضرورة إصلاح نظم الحكم، وضرورة تفعيل النظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية والمساءلة والحفاظ على الحريات العامة وحقوق الانسان ومكوناته كأساس للحكومة الصالحة³.
- 6- أزمة بنائية الدولة وضعف البنية المؤسساتية والإدارية، مما أدى إلى فشلها وعجزها في تلبية حاجات المواطنين، وعدم قدرتها على الوفاء بوعودها وتجسيد السياسات المتفق عليها⁴.

¹ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحكومة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص33.

² فتيحة أوهابية، "المواطنة في ظل الحكم الراشد"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء الأول، جامعة سطيف، الجزائر، 8 و9 أبريل 2007، ص123.

³ ميرفت جمال الدين شمروخ، الحكومة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، 2015، ص117.

⁴ يوسف أزروال، "الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق: دراسة في واقع التجربة الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009، مكان النشر، ص20.

7- سيطرة الاسلوب التقليدي في العمل الإداري مما أدى إلى وصف الادارة بالبيروقراطية السلبية رغم وجود أنماط جديدة للتيسير الإداري، خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ظهور الادارة الالكترونية.

8- تفشي ظاهرة الفساد وشيوعها عالميا بصفة متزايدة واحتلالها رأس قائمة المشاكل التي تعانيها الدول النامية، نتيجة غياب آلية المحاسبة والمساءلة وعدم توفير عنصر الشفافية في تسيير أمور الدولة وشؤون الحكومات¹.

9- فشل سياسات الاصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي في الدول الافريقية خاصة جنوب الصحراء، حيث لم تتجح هذه السياسات في تحقيق الشرط الرئيسي للوصول إلى التنمية، ليصبح الحكم الراشد هو البديل الذي يجمع بين المضمون السياسي والمؤسساتي والاقتصادي للخروج من الأزمات².

10- تنامي دور الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات في التأثير على صنع السياسات العامة، واعادة النظر في علاقة الحكومات الوطنية بالقطاع الخاص ودوره في مؤسسات العمل المدني، حيث أصبح للفاعلين المجتمعيين (القطاع الخاص والمجتمع المدني) دور أكبر في التأثير على السياسات العامة والادارة.

✓ تعريف الحوكمة

لم تسفر الجهود المختلفة عن الاتفاق حول تعريف محدد ودقيق للحوكمة يمكن اعتماده كمرجعية أساسية في تحديد طبيعة ومحتوى هذا المفهوم، حيث اعترته عدة اشكالات منهجية وموضوعية تمثلت أساسا في اشكالية متعلقة بالترجمة وأخرى متعلقة بالتعريف والنموذج.

¹ يوسف أزروال، مرجع سابق، ص 21.

² عبد النور ناجي، "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر (دراسة حالة الأحزاب السياسية)"، مجلة المفكر، بسكرة، العدد 3، د س ن، ص 109.

✓ اشكالية الترجمة

العديد من المفاهيم قد لا تكون لها ترجمة حرفية باللغة العربية، وتعكس نفس المعنى أو الدلالات التي تقدمها باللغة العربية والفرنسية أو الانجليزية، ويعد مفهوم الحوكمة مثالا حيا على هذه المسألة. فالمفهوم باللغة الانجليزية هو Governance الذي لوحظ عند ترجمته الى اللغة العربية، وجود أكثر من مقابل لا يعكس بدقة دلالة المفهوم والهدف منه، حيث نجد من بين ترجمات المفهوم مصطلح الحكم أو أسلوب الحكم، الحاكمة، ادارة شؤون الدولة والمجتمع، الحوكمة، الحكم الراشد والحكمانية، وهو ما تبنته المؤسسات والمنظمات الدولية وفق هذا المنطق في الترجمة.

نجد مثلا البنك الدولي في أول دراسة له تضمنت المصطلح ترجع إلى "أسلوب الحكم"، وفيما بعد إلى الحكمانية، في حين نجد منظمة الأمم المتحدة قد تبنت مصطلح الحاكمة الذي لا يعكس معنى المفهوم الذي يعبر عن الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، ونجده يحمل دلالات ذات صيغة دينية وتاريخية، في حين نجد مركز دراسات واستشارات الادارة العامة بجامعة القاهرة تبنى عبارة "ادارة شؤون الدولة والمجتمع" كترجمة لمصطلح Governance لأنها تركز على فاعلي المعادلة¹.

فمصطلح Governance بالانجليزية وحسب فلسفة المذهب النيوليبرالي يعني الجمع بين الرقابة الفوقية؛ أي الدولة بمختلف مؤسساتها والرقابة التحتية من الأسفل عبر تفعيل مختلف منظمات المجتمع المدني، وهذا ما يعتبر شبه غائب في المفهوم العربي ومعظم دول العالم الثالث، التي مازال فيها مصطلح الحكم يتضمن العديد من المعاني كالعلم والعدل والحكمة وقدرات الرئيس، وبالتالي بقاء محورية نظام الحكم مؤسسة حول شخصية الحاكم.

ورغم هذا الاختلاف في تحديد ترجمة واحدة للمصطلح عند المفكرين العرب، إلا أن العديد منهم والذين ينتمون إلى مختلف مراكز الأبحاث قد اعتمدوا على فكرة مجمع اللغة

¹ الطيب بلوصيف، "الحكم الراشد المفهوم والمكونات"، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء 1، الجزائر، جامعة فرحات عباس بسطيف، يومي 9/8 أبريل 2007، ص10.

العربية بالقاهرة، الذي تبنى في النهاية ترجمة الحوكمة كمرادف للحكم الرشيد انطلاقاً من ضرورات الاستناد إلى مكونات الحكم الجديدة التي تقلص من دور الدولة¹.

✓ اشكالية النموذج

تتمثل هذه الاشكالية في مدى تلاؤم مضمون وأفكار الحوكمة مع جميع المجتمعات، إذ يرى البعض أنها تعكس منظومة من القيم لتجربة تاريخية غربية، باعتبار أن كل نموذج هو ابن بيئته، وعليه من الصعب ايجاد نموذج عام للحوكمة يصلح لكل مجتمع بخصائصه، لكن لا يعتبر سببا في بقاء الدول المتخلفة على ماهي عليه، بل عليها الاجتهاد في ايجاد آليات للحوكمة تتماشى مع أوضاعها وخصائصها.

يعرف نموذج الحكمانية بأنه مجموعة مميزة أو تجمع لهياكل إدارية ومسؤوليات (الوظائف) وعمليات (ممارسات) منسجمة منطقياً مع بعضها البعض، فالهياكل تعبر عن المعايير التي يتم بموجبها اختيار وتحديد عمليات مجالس الإدارة المنشأة وفقاً للتشريعات والأنظمة السياسية، بينما تعبر المسؤوليات (المهام والوظائف المحددة) عن ماهية الحكمانية، أما العمليات فتعبر عن كيفية ممارسة وظائف الحكمانية².

كما نقصد بهذا النموذج مدى ملاءمة أفكار وآليات الحكمانية لجميع الثقافات والحضارات والمجتمعات، وقد انتقد هذا المفهوم في كونه يكرس منظومة فكرية وسياسية معينة، فمثلاً نجد الحكمانية تهدف إلى تقليص دور الدولة، وهو مقبول في المجتمعات المستقرة والمتطورة، لكن بالنسبة للمجتمعات المتخلفة فهو موضع للشك³.

¹ فريد ابرادشة، "الحكم الرشيد في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2013_2014، ص22.

² زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص30.

³ سلوى جمعة الشعراوي وآخرون، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2001، ص08.

✓ اشكالية التعريف

إن العلوم الاجتماعية والانسانية تشوبها العديد من المشاكل والاشكالات، التي من أهمها صعوبة ايجاد تعريف شامل لأي مفهوم أو ظاهرة، حيث أن هناك العديد من التعاريف قدمت لهذا المفهوم مما أثار الكثير من الجدل حول محتواه، فصعوبة تقديم تعريف بسيط وبطريقة لا تخل بالمعنى ولا تفقد المفهوم صفة العمومية ليختص بمجتمعات معينة، حيث ان لكل مفهوم جنسيته واستيراده دون تحرير مضامينه، يعمل على تكريس التبعية المفهومية، حيث نجد من الصعب إعطاء تعريف صالح لكافة المجتمعات، وذلك لأنه لا يمكن فصل المفكرين والعلماء والباحثين عن توجهاتهم وانحيازهم¹.

وهنا نستعرض مجموعة من التعاريف المقدمة من المؤسسات الدولية نذكرها فيما يلي:

➤ **تعريف البنك الدولي:** الحكم الرشيد مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والمؤسسات، من خلال الاصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من أعلى إلى أسفل، والتي أدت إلى افرغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع، حيث لا بد من الربط بين الحكم الرشيد والتنمية التشاركية، وكذا حقوق الانسان والديموقراطية اضافة الى تعيين كيفية احترام قوانين تسيير القطاع العام ومحاربة الرشوة وتخفيف النفقات الفائضة.²

¹ الطيب بلوصيف، "الحكم الرشيد المفهوم والمكونات"، ورقة بحثية أقيمت في الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، مرجع سابق، ص10.

² مراد علة، مصطفى سالت، "الحوكمة والتنمية البشرية مواءمة وتواصل - مع الاشارة الى حالة الجزائر -"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني بكلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف بعنوان: التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات)، يومي 16/17 ديسمبر 2008، ص03.

مع بداية التسعينات قام خبراء البنك الدولي بتطوير المفهوم ليصبح أكثر دقة حيث عرفه على انه أسلوب ممارسة القوة في ادارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل التنمية¹.

تعريف تقرير التنمية الانسانية العربية: الحكم الصالح أو الإدارة الرشيدة من منظور التنمية الانسانية العربية، هو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الانسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصتهم وحياتهم الاقتصادية الاجتماعية والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر افراد المجتمع فقرا وتهميشا².

- **تعريف لجنة الحكم العالمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة:** على انها جمع مختلف الطرق والأساليب التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات العمومية والخواص بتسيير أعمالهم المشتركة بطريقة مستمرة يطبعها التعاون والمصالحة والتوفيق بين المصالح المختلفة³.

- **تعريف صندوق النقد الدولي:** هو مفهوم واسع يشمل جميع الجوانب في كيفية حكم أي بلد، بما في ذلك سياساته الاقتصادية واطاره التنظيمي بالإضافة إلى الالتزام بسيادة القانون، ويكون بذلك صندوق النقد الدولي قد اهتم بمسألة الحوكمة أو الحكم الراشد من زاويتين، الأولى تعكس وظيفة الصندوق من حيث اهتمامه بالجانب الاقتصادي حيث تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام، في حين الزاوية الثانية تتعلق بالجانب السياسي للمفهوم من

¹ سلوى جمعة شعراوي، "مفهوم ادارة شؤون الدولة والمجتمع"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، العدد 249، 1999، ص111.

² عمر أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة المركزية الالكترونية: مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص178.

³ عبد القادر حسين، "الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، سنة 2011-2012، ص26.

حيث ارتباطه بحقوق الانسان وإصلاح الشركات كشرطين أساسين في برنامج الإقراض التي يدعمها الصندوق¹.

- **تعريف المجلس الأوروبي:** يتطرق إلى ما أسماه بالحكم الراشد الديموقراطي المحلي، مركزا على متغير اللامركزية، التي تؤمن هامشا كبيرا من الاستقلالية للسلطات المحلية².

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** يتمثل في اللجوء الى استخدام السلطة السياسية وممارسة السيطرة على المجتمع في ادارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية³.

من خلال ما سبق، نستخلص أن الحوكمة تتمثل في الانتقال من انفراد الدولة بالحكم، إلى مشاركة مجموعة من الفواعل القائمة على فكرة المشاركة في صنع القرار بين الدولة، المواطن والقطاع الخاص في جو من الديمقراطية وحقوق الانسان.

كما أن هناك مجموعة من الاجتهادات من قبل الباحثين والمفكرين حول مسألة تعريف الحوكمة، باختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، حيث يمكن رصد أهم هذه التعاريف كما يلي:

1- يرى الباحث بيار كالام (pierre kalam) في كتابه " تفتت الديموقراطية من أجل ثورة الحاكمية " بأنه مصطلح فرنسي الأصل مشتق من الفعل Gubernarer الذي يعني باللاتينية قيادة السفينة، وقد تم استخدامه من قبل شارل دوليان في القرن 15 في وصفه لإدارة وفن الحكم⁴.

¹ محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للإنتاج والتوزيع، عمان، ط2014، 1، ص ص53-54.

² فهمي خليفة، "الحكم الصالح خيار استراتيجي للإدارة: نحو بناء مجتمع المؤسسية والمواطنة العامة"، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد 3، 2007، ص31.

³ ليلي لعجال، مرجع سابق، ص41.

⁴ بيار كالام، تفتت الديمقراطية من أجل ثورة الحاكمية، تر: شوقي الويحي، دار الفارابي، بيروت، 2004، ص14.

- 2- تعريف فرانسوا ماريان (Francois Merrien): الحوكمة تتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال، حيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت وكذلك المؤسسات العمومية تشارك بعضها البعض، وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبرائها وقدراتها وكذلك مشاريعها تخلق تحالفا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات¹.
- 3- تعريف سام آجار (Same Agere): هو الحكم التشاركي، الشفاف والقابل للمساءلة من أجل التأكد من الأولويات السياسية الاقتصادية والاجتماعية، تحظى بالإجماع الواسع في المجتمع، وأن صوت الفقراء والأكثر ضعفا مسموع في عمليات صنع القرار².
- 4- تعريف ماركو رنجيون وثيبوليث (Marco Ranger & Thiebault): هي الاشكال الجديدة الفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والتجمعات الخاصة بالمواطنين أو اشكال أخرى من الاعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة³.
- 5- تعريف غادة موسى: تعني الحكمانية مجموع الآليات والعلاقات المعقدة التي بواسطتها يتبنى المواطنون مصالحهم ويمارسون حقوقهم ويقومون بواجباتهم، ويتحقق الحكم الجيد بالمشاركة، الشفافية، المساءلة وسيادة القانون، كما يغطي الدولة، القطاع الخاص والمجتمع المدني، ولكل هؤلاء الفاعلين ووظائفه، فالدولة توفر الإطار السياسي والقانوني، أما القطاع الخاص فهو ينتج الأرباح ويخلق الوظائف في حين يعمل المجتمع المدني على تسهيل التفاعل السياسي والاجتماعي⁴.

¹ عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 28.

² ليلي جردير، "التنمية الادارية كمدخل لتجسيد الحكم الراشد (دراسة حالة الجزائر)", رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 - 2011، ص 49.

³ عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 28.

⁴ وحيدة بورغدة، حقوق الانسان وإشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الانسانية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 68.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الحوكمة نموذج لحكم الإدارة يعتمد على الشراكة بين الدولة، القطاع الخاص والمجتمع المدني، الذي يقوم على الديمقراطية واحترام حقوق الانسان ويهدف إلى تكريس جملة المعايير المحددة كالمشاركة، الشفافية، حكم القانون والمساءلة.

المطلب الثاني: أبعاد الحوكمة: تتميز الحوكمة بثلاثة أبعاد رئيسية هي:

➤ البعد السياسي

أولى مفهوم الحوكمة منذ ظهوره، أهمية كبرى للبعد السياسي، حيث انه برغم تبني المفهوم لبعدين متوازيين يختص اولهما وفقا للبنك الدولي عام 1989 بالبعد الاداري والاقتصادي، أما الثاني فهو البعد السياسي الذي لم يغب عن الازهان بل اضحى يشغل موقع الصدارة على الأجندة البحثية للكثير من المحللين السياسيين¹.

يتعلق هذا البعد بطبيعة السلطة السياسية وشرعيتها وقدرتها على التمثيل الشعبي الحقيقي، الذي يضمن مشاركة فعالة للفواعل غير الرسمية في صنع وتنفيذ السياسة العامة بشكل شفاف، بحيث يتم انتخاب الهيئات المركزية والمحلية بطريقة نزيهة وشفافة، وتمثل مؤسسة التمثيل التشريعي حلقة الوصل الجوهرية بين الحكم والناس في وضع القواعد القانونية وفي ضبط الرقابة على الحكومة التي تأتي على رأسها عادة أكثر التيارات السياسية حصولا على ثقة

الناس في الانتخابات².

- كما تقوم الحوكمة على احترام حقوق الإنسان والحريات المدنية والسياسية وقيام الدولة بتحقيق الديمقراطية وتفعيل المشاركة السياسية واحترام القانون.

¹ مرفت جمال الدين علي شمروخ، مرجع سابق، ص 124.

² عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 43.

- كما أن اضطلاع الدولة بدور أساسي في تحقيق الديمقراطية التشاركية وجعل الانسان المواطن هو محور وهدف، يجعل المواطن أساس التنمية ضمن نمط جديد من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي.¹

- تقاس الممارسة الفعلية للسلطة من خلال مشاركة المواطنين في الحياة السياسية، من خلال الميكانيزمات الانتخابية من جهة وكذا الإمكانيات المتاحة للجماعات والمجتمع المدني من خلال الحصول على المعلومات (دور الصحافة والإعلام)، حيث تعد المشاركة السياسية الإطار الضروري لتمكين أفراد المجتمع من ممارسة حقوق المواطنة من جهة، وتمكين الحاكمين من الشرعية التي تبرز سلطتهم وحكومتهم من جهة ثانية، فضلا عن تنظيم العلاقات داخل المجتمع تنظيما عقلانيا ليوجه الصراع والمنافسة لفائدة المجتمع ككل.²

- تعتبر الرشادة السياسية أهم مفهوم في إطار البعد السياسي، حيث يقصد بها نمط وطبيعة النظام السياسي وكيفية عمله وعلاقته بالمجتمع المدني، ويشمل ذلك أساليب اتخاذ القرارات السياسة وتطبيقها من طرف سلطة ذات مشروعية.

- توفر هيئة برلمانية ومجالس منتخبة تتميز بسلطتها وقدرتها ورغبتها في مراقبة السلطة التنفيذية، فالظروف التي يوفرها نموذج الحكومة سواء على مستوى الاجراءات او على مستوى الثقافة السياسية السائدة، يعطي للمجالس المنتخبة على المستوى المحلي أو على المستوى المركزي قدرة وسلطة رقابية على الأجهزة التنفيذية بما يحقق الشفافية ومحاربة الفساد.

¹ قوي بوحنية، الديمقراطية التشاركية في ظل الاصلاحات السياسية والادارية في الدول المغاربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص48.

² عبد المعطي غالب، آفاق وتطلعات نحو الديمقراطية وحقوق الانسان في الوطن العربي، دار نينوى للدراسات والنشر، سوريا، 2002، ص175.

➤ البعد التقني الإداري

- يتعلق هذا البعد أساسا بعمل الإدارة ومدى كفاءة وفعالية موظفيها، أي وجود جهاز إداري قوي وفعال يقوم بأداء الوظائف الإدارية المسندة إليه بصورة فعالة وبطريقة شفافة، ومحاربة الفساد الإداري بكل أشكاله ومحاولة القضاء على البيروقراطية السلبية (عيوب البيروقراطية)، من خلال استقلال الإدارة عن السلطة السياسية والاقتصادية
- وعليه يمكن القول إن الرشادة الإدارية تتطلب الاستقلال عن السلطتين السياسية والاقتصادية عن طريق قيامها على موظفين مهنيين مستقلين لا يخضعون إلا لواجبات وأهداف وظيفتهم، أدمجوا في الوظيف العمومي وفق سلم وظيفي محكم ووفق كفاءات وظيفية محكمة يتحقق من خلالها الفصل بين تلك الوظائف الإدارية والوسائل التي يستعملها الموظف في إطار أدائه لمهامه مما يجعله يخضع لنظام منضبط ومتجانس¹.
- كما يتطلب ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة لشؤون الدولة والمجتمع تقديم المشورة التقنية لتحديث مؤسسات الدولة، وذلك لإيجاد خدمة مدنية ومهنية قائمة على أساس الجدارة من خلال اعتماد نظم للإدارة القائمة على الأداء، وتشجيع المعايير الموضوعية في التوظيف والترقية وتكافؤ الفرص للجميع وإجراء تعديلات وظيفية في مجال إصلاح الإدارة العامة ووضع تشريعات ومدونات سلوك مكافحة الفساد².
- كما أن الإصلاح الإداري من شأنه تطهير الأجهزة الإدارية من الفساد والقضاء على البيروقراطية وجميع أشكال التعقيد الإداري، عن طريق إصلاح القوانين الموجودة وخلق أخرى جديدة تكون أكثر نجاعة وكفاءة، بالإضافة إلى تقسيم أداء الأجهزة الإدارية بانتظام،

¹ نسيمه عكة، "دور الحكم الراشد في التنمية"، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء 2، الجزائر، جامعة فرحات عباس، يومي 8 و 9 أبريل، 2007، ص 55-56.

² عبد الرحمن أسامة وآخرون، الخليج العربي والديمقراطية، مركز الدراسات للوحدة العربية، بيروت، 2002، ص 77.

وإجراء تكوينات من شأنها تحسين الاداء الضعيف لموظفي الادارة العامة¹.

- تعتبر الإدارة العامة قلب الرشادة الإدارية، والتي تتكون من الهيئات الادارية ومستويات الوظيف العمومي، من خلال اشراك مواطنيها في الحكم عن طريق الاستجابة لأكبر قدر ممكن من احتياجاتهم، معتمدة في ذلك على المزيد من الشفافية والمحاسبة، وبهذا فإن نظام الادارة العامة في ظل الرشادة الادارية سيعيد رسم مساره من أجل تحسين ادائه وكفاءته مع الاحتفاظ بمسؤولياته الاساسية في تطبيق سيادة القانون والسعي إلى تحقيق التنمية².
وعليه فإن الرشادة الادارية تقوم على تنمية الموارد المادية والبشرية للإدارة العامة، من خلال اتباع استراتيجية شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها ومراعاة حجم الهيكل التنظيمي ومدى تكيفه وطبيعة البيئة المحيطة.

➤ **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** وهو البعد المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وتأثيرها على المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة، وعلاقتها بالطبع مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الاخرى من جهة أخرى³.

- حيث لم يعد الاهتمام لتحديد مستويات النمو، وإنما امتد ليشمل جوانب ومستويات الأداء الاقتصادي وأثارها على حياة الناس وعلى استقرار البلاد، والأخذ بالأسباب المؤدية لتحقيق التنمية، والتي تكفل المجالات الاستراتيجية وتشجيع القطاع الخاص وتمكينه من أداء دوره⁴.

¹ رفاة فافة، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية (دراسة حالة الجزائر)، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016، ص386.

² الادارة العامة والتنمية، وثائق الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك، يومي 15 و16 أبريل 1996، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 1997، ص84.

³ كريم حسن، مفهوم الحكم الرشاد في الفساد والحكم الرشاد في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص95.

⁴ عبد الرزاق مقري، الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد: بين حداثة المصطلح وأصالة المضمون، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص12.

- وبالتالي فجدية القطاع الخاص وفاعليته ضمن منظومة قانونية يجعل الحكم صالحا بكل المقاييس، ويحقق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية، وعليه فالرشادة الاقتصادية والاجتماعية تكتمل بالعدالة التوزيعية، ورفع المستوى المعيشي للمواطنين، وتحسين الدخل القومي، محاربة

الفقر وتحسين نوعية الحياة وحماية حقوق الانسان.

المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة المحلية

افرزت التغيرات التي حدثت في نهاية القرن العشرين تبني الكثير من دول العالم الثالث لأنظمة ذات توجه ديمقراطي بدلا من الانظمة التقليدية التسلطية التي كانت سائدة، مما انعكس على نمط الأجهزة الادارية في تلك الدول وكيفية تعاملها مع متطلبات المواطنين على المستوى المحلي، مما جعل الحكومات المركزية تعيد تنظيم وهيكلتها نظما الادارية اللامركزية بإشراك الفواعل غير الرسمية في عمليتي تقديم الخدمات المحلية وصنع القرار في الهيئات المحلية وظهور مفاهيم جديدة كالحوكمة المحلية والحكم المحلي.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة المحلية

- عرف برنامج الأمم المتحدة الانمائي (PNUD) الحوكمة المحلية بأنها ممارسة السلطة السياسية، الادارية والاقتصادية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها وقد ركز التعريف على الأبعاد التالية:

الأبعاد السياسية: تتعلق بعملية صنع السياسة العامة واتخاذ القرار.

الأبعاد الاقتصادية: تتعلق بعملية صنع القرارات المتعلقة بالجانب الاقتصادي.

الأبعاد الادارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

- عرف الإعلان الذي صدر من الاتحاد الدولي لإدارة المدن في ديسمبر 1996 بمدينة صوفيا الذي جاء تحت عنوان " نظام الحوكمة المحلية"، بأنها ذلك النظام القائم على نقل مسؤوليات الأنشطة العامة الى المستويات المحلية، وتبني اللامركزية المالية بتوفير المواد

الكافية للقيام بهذه الأنشطة بالإضافة الى مشاركة المواطن في وضع القرار المحلي وتهيئة الظروف لخصخصة الاقتصاد المحلي¹.

- أما لجنة الحكم العالمية فقد عرفت الحوكمة المحلية على أنها مجموع الطرق والأساليب المشتركة بين الدولة والمواطنين والخواص، من أجل تسيير شؤونهم المشتركة بطريقة مستمرة على أساس من التعاون والتوفيق بين المصالح المتفق أو المختلف عليها من أجل الخير العام².

_ تعريف شارليك(charlick) الحوكمة المحلية هي الادارة الفعالة للشؤون العامة المحلية، من خلال مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروعة بغية دفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والمجموعات في المجتمع المحلي³.

- الحوكمة المحلية الرشيدة (Good local governance) هي استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية⁴. من خلال ما سبق، يمكن القول أن الحوكمة المحلية هي مجموعة من الآليات والعمليات على المستوى المحلي، التي من خلالها يستطيع الأفراد التعبير عن مطالبهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم والحوار فيما بينهم، مما يدعم الديمقراطية التشاركية والخضوع لكافة التنظيمات والقرارات، "سيادة القانون" التي تهدف الى تحقيق الجودة والامتياز في الأداء،"الفعالية" واستخدام أساليب المنافسة و ضبط العلاقات في اطار العلانية، الشفافية، وخضوع السلطات للمساءلة مع حرية التعبير.

¹ خروفي بلال، "الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية (دراسة حالة الجزائر)", رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص37.

² وليد خلاف، مرجع سابق، ص24.

³ محمد سعدي، متطلبات الحوكمة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص26.

⁴ بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الادارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، جوان 2010، ص30.

المطلب الثاني: مؤشرات الحوكمة المحلية

تتباين آليات الحوكمة بتباين الجهات والمصالح، فالبنك الدولي يركز على ما يحفز

النمو والانفتاح السياسي، لكن يمكن تحديد أبرز هذه المؤشرات بصفة عامة فيما يلي:

❖ **المشاركة:** بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات للمساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال مجالس منتخبة تعبر عن مصالحهم.

يعرف برنامج الامم المتحدة المشاركة بأن يكون لجميع الفئات رجالا ونساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم سواء بشكل مباشر او غير مباشر، ويتطلب تحقيق المشاركة توزيع القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع في المجتمع¹.

بالإضافة الى أن المشاركة تعمل على ترشيد عملية صنع القرار، وتضمن صدور قرارات أكثر فعالية ذلك بتنمية الرغبة والمسؤولية لدى المواطن لإقامة علاقات انسانية مع السلطة²، تمثل المشاركة استراتيجية مهمة للتنمية المستدامة، بحيث تصبح الخدمات المقدمة أكثر تلبية لحاجات السكان لكونها تعد الركيزة اساسية للمشاركين على اعداد المخططات حيث توفر لهم المعلومات، وفهم أعمق للقيم والمعارف المحلية واستنهاض المعرفة لدى المواطنين³.

وتتخذ المشاركة أشكالاً مختلفة أبرزها:

➤ الانتخابات المحلية والنيابية والرئاسية.

➤ الاستفتاء العام الى جانب وسائل الديمقراطية شبه المباشرة كالمبادرة الشعبية للتشريع

والمبادرة باقتراح تعديل الدستور وقراره بواسطة الاستفتاء⁴.

¹ أمينة فلاح، "دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في افريقيا"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010-2011، ص54.

² كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص226.

³ خروفي بلال، مرجع سابق، ص64.

⁴ حسين عبيد، الأنظمة السياسية دراسة مقارنة، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2013، ص72.

بمعنى آخر تعرف المشاركة بأنها إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد أو الجماعات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد في مختلف المجالات وبخاصة الأعمال الحوكمية، لكي تكون المشاركة فعالة يجب أن يتوفر لدى الأفراد والجماعات فرص وافية ومتساوية لإدراج مطالبهم على جدول أعمال السلطات المحلية والوطنية، فيمكن للأفراد ان يدلوا بأصواتهم لأنها وسيلة للتنمية الاجتماعية، كما يمكنهم كجماعات أن يؤسسوا روابط وجمعيات مختلفة الأنواع وان ينضموا الى الاتحادات المهنية والمنظمات الطوعية وغيرها¹. كما أن المشاركة ضرورية ليس للمستوى المجتمعي الواحد فقط، بل على المستوى العالمي وذلك خدمة للمواطن والمجتمع، فهناك ترابط قوي بين الحكمانية العالمية والحكمانية الوطنية، وأنه بدون حكمانية جيدة على المستوى العالمي فان غياب العدالة على المستوى الوطني سيزداد سوءاً².

❖ سيادة القانون

المقصود به سيادة القانون على الجميع بدءا بالحفاظ على حقوق الإنسان، وتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة، واحترام مبدأ الفصل بين السلطات واستقلالية القضاء³. بمعنى أدق سيادة القانون تتطلب وجود بنية قانونية مستقرة ومرجعية للقانون على الجميع دون استثناء انطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي، وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة وبين المواطنين والدولة من جهة أخرى، كما ينظم العلاقة بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء، وهذا يعمل على اعلاء الديمقراطية وتحقيق

¹ ليلي جردير، مرجع سابق، ص 67.

² زهير عبد الكايد، مرجع سابق، ص 59.

³ عبد القادر حسن، "الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية المحلية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة تلمسان، سنة 2011-2012، ص 30.

العدالة والمساواة بين المواطنين، وكل هذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق¹.

❖ **الشفافية:** تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، وتعتبر الحكومة والمؤسسات الرسمية والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة عن المصدر الأساسي لهذه المعلومات، ولضمان تحقيق الشفافية يجب أن تنتشر المعلومات بعلانية ودورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، ومن أجل التخفيف من ظاهرة الفساد من جهة أخرى².

كما تعني الشفافية أن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تتدرج ضمن إطار ولوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة وكذلك تعني أن هناك معلومات مؤسسية كافية ومتاحة وسهلة للوصول إليها ومنها التجاوب، أي أن عملية الحكم تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة³.

كما تعرف الشفافية على أنها الوضوح والتباين في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين⁴.

❖ **حسن الاستجابة:** أي قدرة المؤسسات والعمليات على تقديم الخدمات للمنتفعين والعملاء دون تفرقة أو استثناء⁵، ويمكن القول أن حسن الاستجابة هو أن تسعى الأجهزة

¹ مصعب عرباوي، "واقع الحكم الراشد في الدول العربية"، (دراسة تحليلية في المؤشرات السياسية والاقتصادية دراسة حالة الجزائر 2000-2014)، مذكرة ماستر تخصص أنظمة سياسية مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015، ص21.

² حليلة بومزير، "الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد اسقاط على التجربة الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص77.

³ أمير فرج، **الحوكمة ومكافحة الفساد**، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2011، ص379.

⁴ عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، الأردن، 2011، ص23.

⁵ حليلة بومزير، مرجع سابق، ص77.

المحلية الى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها خاصة الفقراء والمهمشين، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي¹.

❖ **التوافق (الإجماع):** يعني أن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تصطدم بخلافات تحتاج لاتخاذ قرار حازم في مسألة ما، فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقا للنفع العام لأفراد المجتمع.

❖ **المساواة والعدالة:** بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، مثلما يتم استهداف الفقراء الأقل حظا لتوفير الرفاهية للجميع².

❖ **الكفاءة والفعالية:** تعبر عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي، وتعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعتبر عن أولوياتهم مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، فالعمليات والمؤسسات تقدم نتائج وفق الحاجات، مع تحقيق أفضل استخدام للموارد³.

❖ **المساءلة:** تتطلب هذه الآلية القدرة على محاسبة المسؤولين عن ادارتهم للموارد العامة، وعن المهام الموكلة إليهم وعن النتائج المتوصل اليها ضمن مساهمهم الوظيفي، وعن المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم.

تقوم بالمساءلة الرسمية السلطات الثلاث في الدولة، للسلطة التشريعية في سن القوانين، والتنفيذية في تسير العمل الإداري والتأكد من مشروعياته، والقضائية في توجيه التهم للموظفين⁴.

¹ أبو بكر الصديق قيدون، خيرة معمرى، "الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحكمانية الرشيدة"، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2017، ص56.

² زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص50.

³ عربي بومدين، "الادارة العامة والحكم الراشد"، رسالة ماجستير في العلاقات الدولية والأمن الدولي، جامعة وهران، 2011-2012، ص14.

⁴ خروفي بلال، مرجع سابق، ص66.

تتمثل المساءلة غير الرسمية في مساءلة الإدارة المحلية من طرف المؤسسات غير الحكومية كالأحزاب السياسية والجمعيات وكذا الرأي العام، وهي في الحقيقة تتقاطع الى حد كبير مع المشاركة المجتمعية والشفافية لأنها تقوم أساسا على تفعيل دور المواطن في المجالس المنتخبة، وهذا يتم بإشراكهم أو إشراك ممثليهم في وضع التصورات والاقترحات حول موضوع الفساد مثلا، وبالتالي فإنه من اللازم إطلاع النواب على الحقائق ومناقشة السياسات وإبراز أوجه قصور الإدارة¹.

❖ **الرؤية الاستراتيجية:** تتحدد بمفهوم التنمية بالشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال خطط بعيدة المدى لتطوير العمل المجتمعي من جهة وأفراده من جهة أخرى، والعمل على التنمية البشرية، ليتم تحقيق النتائج الايجابية في رسم الخطط ضمن إطار الحكم، يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ودراسة المخاطر ومحاولة وضع الحلول².

المطلب الثالث: فواعل الحوكمة المحلية

إن الحديث عن الفواعل وأطراف الحوكمة المحلية هو الحديث عن مجموعة الجهات الفاعلة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية.

أولاً: الدولة: من خلال سلطاتها السيادية، يقع على عاتقها الكثير من الاهتمام في مختلف المجالات، فهي السلطة المسؤولة عن مراقبة واستخدام القوة وتحمل المسؤولية عن الخدمات العامة وخلق بيئة مواتية للتنمية البشرية المستدامة، ويتطلب ذلك³:

- إنشاء وصيانة أطر قانونية وتنظيمية فعالة ومستقرة تنظم الأنشطة العامة والخاصة.
- ضمان الاستقرار والإنصاف في الأسواق.

¹ بن عثمان فوزية، "حقوق الانسان العالمية وخصصة الفعل الوطني لحمايتها"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، الجزائر، 2012، ص203.

² عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص32.

³ PNUD, "la bonne gouvernance en faveur de développement humain durable", document de politique général, 1997, pp20-21.

- التوسط بين المصالح المختلفة من أجل تحقيق المصلحة العامة.
- ضمان الخدمات العامة الفعالة بطريقة مسؤولة.
- تعتبر الدولة شكل من أشكال التنظيم، فهي التنظيم الذي يحدد العلاقة بين الفئات والطبقات الاجتماعية الحاكمة والطبقات الاجتماعية المحكومة، وهو تنظيم ظهر مع بداية التنافس بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة متضمنا تركيب الدولة ووظائفها¹.
- وكما هو معلوم فإن الدولة هي كيان معنوي غير ظاهر، والحكومة هي من يمثل الدولة في كل التعاملات وباسمها تعقد الاتفاقيات والمعاهدات وباسمها تتم كل الممارسات والسياسات.

فالحكومات يجب أن تعمل على لامركزية الأنظمة الاقتصادية لتكون أكثر تجاوبا مع متطلبات المواطنين وأكثر تجاوبا مع الظروف الاقتصادية المتغيرة بشكل سريع، فالحكم الجيد للقرن الواحد والعشرون يحتم على الحكومات إعادة النظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية².

كما أن دور الدولة الأساسي هو إدماج المواطن والمجتمعات المدنية والقطاع الخاص أيضا في عملية صنع السياسات والقرارات وتحمل المسؤوليات بمنهجية تكامل الأدوار، ولتعمل الإدارة الحكومية على تحقيق هذا التكامل بشكل مؤسسي وعضوي، لا بد لها من النهج نحو الإصلاح المالي والإداري والمؤسسي المؤدي إلى تحقيق المشاركة والتشارك العضوي بين الاطراف الأساسية من خلال تعزيز التوجيهات نحو اللامركزية الشفافية، المساءلة، المشاركة والإصلاح الإداري المبني على الإدارة الحديثة، كآليات مناسبة لتحقيق النقلة النوعية في الإدارة وجعلها تتناسب مع متطلبات وأهداف الحكم الراشد³.

¹ مسعود درواسي، "السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي - دراسة حالة الجزائر 1990-2004"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص36.

² زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص46.

³ نفس المرجع، ص43.

وتتشكل الحكومة الرشيدة من ثلاث هيئات:

تشريعية: عبر المجالس التشريعية المنتخبة (البرلمانات والجمعيات الوطنية أو التأسيسية)، وهي المنبر الرئيسي للتداول وإجازة القوانين في الأنظمة الديمقراطية التمثيلية كما أنها تشرف وتراقب طريقة عمل المسؤولين الحكوميين ومختلف أعمالهم وقراراتهم¹.

تنفيذية: تدير أمور الدولة ضمن حدود قوانين المشرع، لها صلاحيات اقتراح مسودة قوانين جديدة لدراستها من قبل المشرع والموافقة عليها، هذه العلاقة بين التشريع والتنفيذ لا يصبح بشكله الأفضل إلا في استقلالية الأول عن الثاني².

قضائية: مستقلة في كافة مستوياتها، وتكون مهمتها الفصل بين الدولة من جهة والأشخاص الطبيعيين والمعنويين من جهة أخرى، أو الأشخاص فيما بينهم، فأى تدخل لهذه السلطة سياسيا لشرح أو حل الأمور الشائكة بصفة مستمرة يضعف باقي السلطات حيث يكون الاعتبار لسلطة غير منتخبة على سلطة أخرى منتخبة³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الدولة تستطيع التدخل وبكافة الطرق من أجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية لما تتوفر عليه من سلطة وقوة على كافة ممتلكاتها ومواردها، لكن هذا لا يتحقق إلا في إطار قانوني تشاوري مع كافة الأطراف ولا يظهر إلا بواسطة أجهزة تشريعية وتنفيذية وأحزاب ممثلة للشعب تظهر احتياجاته وحقوقه وخاضعة للشعب عبر الرقابة.

¹ ناجي شنوف، "البرلمان كأداة ديمقراطية في التسيير الحسن في ظل نظام الحكم الرشيد"، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء 1، يومي 08 و 09 أفريل، 2007، جامعة سطيف، ص 114.

² ابراهيم بن عيسى، الحكم الراشد في المالية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 115.

³ نفس المرجع، ص 115.

الأجهزة المحلية

تعمل في إطار اللامركزية سواء السياسية أو الادارية ممثلة في الإدارة والمنتخبين المحليين كهزمة وصل بين الموظفين والدولة ونظرا لقربها من المواطن واحتكاكها المباشر به، فالإدارة المحلية تتعاطى مباشرة مع المواطنين وتسمع انشغالاتهم وتحاول تلبية احتياجاتهم وهي تستوجب أكثر من أي جهة أخرى أن تطبق قواعد الحوكمة، وتتحقق الحوكمة المحلية من خلال سلطات محلية مؤهلة تعمل على اشراك الافراد المحليين من خلال:

- تلقي انشغالات المواطنين وتشكيل لجان متابعة واشراك المواطنين المحليين في تحديد احتياجاتهم واولوياتهم التنموية واشراك الفاعلين المحليين في المشاريع المحلية.
- تدعيم الشفافية في نشر المعلومات خصوصا ما يتعلق بالميزانية والموارد المحلية.
- التواصل مع السكان المحليين من خلال وسائل الاعلام المختلفة لتفعيل الحوكمة المحلية.
- تخفيف العبء على الادارة المركزية عن طريق توفير مصادر التمويل المحلي.

ثانيا: القطاع الخاص: يشمل القطاع الخاص مجموع المشاريع الخاصة غير الممكنة من الدولة في قطاعات الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات مثل: المصارف الخاصة، وسائل الاعلام الخاصة وغيرها كما يشمل القطاع غير المؤطر في السوق¹.

وقد ظهرت الخصخصة كسياسة اقتصادية في أوائل الثمانينات من القرن العشرين في بريطانيا، حيث قامت بتطبيقها بصورة كبيرة في قطاع الاتصالات، الكهرباء، الغاز، المياه، النقل وغيرها من القطاعات الاقتصادية، وبعد نجاح هذه السياسة في بريطانيا وتحقيقها لمعدلات كبيرة من النمو الاقتصادي وتحسين نوعية الخدمات وارتفاع معدلات الربح وزيادة العمالة، انتشرت هذه السياسة في باقي دول العالم².

¹ كريم حسن، مرجع سابق، ص 97.

² المرسي السيد حجازي، الخصخصة اعادة ترتيب دور الدولة ودور القطاع الخاص، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، د. ت. ن، ص 09.

وهو القطاع الذي يدار بمعرفة الافراد و وحدات الأعمال، وتتولى فيه آليات السوق توجيه دقة الأمور وقد اتفق أغلب الباحثين في حقل الدراسات السياسية والاقتصادية على أن القطاع الخاص صار يلعب دورا أساسيا لتجسيد مفهوم الحكم الراشد هذا طبعا حسب فلسفة النظام الرأسمالي التي أكدت على أن زمن احتكار الدولة قد تراجع بعد سقوط المعسكر الشرقي، فالأمور الآن تؤكد على أن الخيار الاستراتيجي الجديد هو تبني الايديولوجية الغربية¹.

غير أن القطاع الخاص يواجه رغم طابعه الربحي بعض الصعوبات التي تمنعه أو لا تسمح بأداء دوره الاجتماعي، فطبيعة البناء المؤسساتي والتنظيمي للمجال الاقتصادي بصورة عامة يحول دون توفير الظروف المناسبة التي تتيح له استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وخاصة في ظل انتشار الفساد، التهريب، الغش والتقليد التجاري، إضافة إلى ان القطاع الخاص في معظم الدول النامية هو قطاع هش يعتمد في حركته على إنفاق الدولة من خلال الميزانية العامة ما يعرضه في كثير من الأحيان إلى الآثار السلبية الناتجة عن الركود الاقتصادي².

تبين نتائج الدراسات وجود علاقة ايجابية قوية بين أنشطة القطاع الخاص وأن نمو الانتاجية يرتبط بشكل وثيق بالاستثمارات الخاصة، كذلك يمكن القول بأن كفاية وانتاجية استثمارات القطاع الخاص تفوق كفاية وانتاجية القطاع العام، مما يخلق تأثيرا ايجابيا واسعا على النمو³.

ومع هذا يبقى القطاع الخاص بحاجة إلى تدخل و تنظيم حكومي كبير، فملكية الوحدات الاقتصادية وتطبيق العقود وتنافسية الأسواق ومنع الاحتكارات وحماية حقوق الملكية تعتمد

¹ زايري بلقاسم، الحكم الاقتصادي الرشيد والكفاءة الاقتصادية، (المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2005، ص94.

² وليد خلاف، مرجع سابق، ص32.

³ زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص69.

كلية على القوانين والسياسات والأوامر والاجراءات التي تضطلع بها الدولة ومؤسساتها المختلفة¹، و لهذا أصبح القطاع الخاص فاعل أساسي في الحياة الاقتصادية للعديد من الدول، ووجب على الدولة المعاصرة أن تسعى إلى تنمية القطاع الخاص لاسيما على المستوى المحلي بغرض تحقيق تنمية محلية، وهذا القطاع الخاص لا يمكنه الوصول إلى تحقيق أغراض التنمية بمفرده من دون مساعدة يتلقاها من الدولة تنصب على:²

- خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
- إدامة التنافسية في الأسواق.
- التأكيد على سهولة حصول الفقراء والفئات ذات الفرص والامكانيات البسيطة على التسهيلات المالية والفنية لتحسين مستوى معيشتهم.
- تنفيذ القوانين وإحترامها.
- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.
- المحافظة على البيئة واستقطاب الاستثمارات.

يمكن القول ان القطاع الخاص فاعل رئيسي من فواعل الحوكمة المحلية حيث يمثل شريكا أساسيا للدولة، ويمثل المورد الرئيسي للفرص المتاحة لتجسيد عمليات التنمية المحلية والشاملة.

ثالثا: المجتمع المدني: عبر مختلف التنظيمات والهيئات التطوعية التي تنشأ بمقتضى الإرادة الحرة لأعضائها بقصد حماية مصالحها والدفاع عنها، ومن أبرز المؤسسات التي تنشط في المجتمعات المدنية هي المنظمات الغير حكومية والتي تقع بين الكومة والقطاع الخاص فهي مستقلة نسبيا عن الدولة ولا تهدف للربح³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 47.

² نفس المرجع، ص 48.

³ ناجي عبد النور، مرجع سابق، ص 22.

المجتمع المدني اليوم أصبح ملازماً للدولة العصرية، فلم نعد نتحدث عن علاقات مباشرة بين المواطن والدولة وإنما على علاقات غير مباشرة تتوسطها مؤسسات تنظيمات المجتمع المدني من أحزاب وجمعيات وهيئات ونقابات وغيرها، تعمل على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة وتأثير في السياسات العامة والحصول على حق الحصول على الموارد العامة.

المبحث الثالث: مفهوم الإدارة المحلية

تأخذ معظم الدول على اختلاف أنظمتها السياسية، بنظم الإدارة المحلية تطبيقاً لمبادئ الديمقراطية، الحكومة والحكم الرشيد والتي تقوم على إشراك المواطن في تسيير شؤونه العامة، حيث تعد الإدارة المحلية نمطاً من أنماط التنظيم الإداري ترتبط أساساً باللامركزية الإدارية.

المطلب الأول: تعريف ومقومات الإدارة المحلية

من الصعب إعطاء تعريف جامع ودقيق للإدارة المحلية، نظراً للتباين والاختلاف في التعريفات التي يقدمها المفكرون في هذا المجال، وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

- تعرف الإدارة المحلية على أنها توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحة تباشر اختصاصات تحت إشراف الحكومة ورقابتها¹.

- يعرفها الدكتور محمد عاطف البنا: " يقصد باللامركزية أن يعهد بسلطة البث في بعض الأمور إلى هيئات تتمتع بنوع من الاستقلال تجاه السلطة المركزية، التي يتبع اختصاصها أصلاً لكل إقليم الدولة، فإن السمة المميزة أذن للنظام المحلي هي الاستقلال الذي نجد من أهم ضماناته أن تتكون الهيئات المحلية بالانتخاب أساساً وتتمثل تلك الهيئات في تمتعها بالشخصية المعنوية، وفي عدم ارتباطها بالسلطة المركزية بتبعية مطلقة وإنما تخضع فقط لنوع من الرقابة أو الوصاية الإدارية².

¹ حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص14.

² محمد عاطف البنا، نظم الإدارة المحلية، دار منشأ المعارف، الإسكندرية، 1971، ص35.

-تعرف الإدارة المحلية على أنها عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على نحو يسمح بتعدد أشخاصها الإداريين على أساس اقليمي، وذلك بأن يتخصص في شؤون كل اقليم من أقاليم الدولة، جهاز إداري يكون أكثر اتصالاً بالجمهور في أغلب الأحيان منتخبا من قبل الأفراد أنفسهم، ويتمتع بنوع من الاستقلال الإداري والمالي مع خضوعه لإشراف رقابة الحكومة المركزية في إطار ما يسمى بالوصاية الإدارية.¹

-عرفت من وجهة نظر الفقه البريطاني بأنها مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملًا لأجهزة الدولة.²

-أما الفقه الفرنسي وعلى رأسه الأستاذ أندري دي لوبادير (André de Laubadère) فعرفها على أنها اصطلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها، وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها.³

تتميز الوحدات الإدارية المحلية في فرنسا بوحدة النمط حيث تماثلت هذه الوحدات في مستويين هما المحافظات والبلديات، وهذا الفرق بين التنظيمين يفسر بأن النظام الفرنسي في هذا المجال هو أبسط وأقل تعقيدا من النظام الانجليزي، ولكن مجالس المحافظات والمدن والقرى والمراكز في إنجلترا ليست ولايات أو مقاطعات سياسية، فإجلترا دولة بسيطة ومجالسها المحلية لم تصل لا دستوريا ولا عرفيا إلى المستوى الذي وصلت إليه الولايات المتحدة الأمريكية

في ممارسة الوظائف السياسية، القضائية أو الإدارية.⁴

¹ محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر "دراسة تحليلية مقارنة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص40.

² حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص17.

³ نفس المرجع، ص18.

⁴ حسين مصطفى حسين، ص18.

الإدارة المحلية وفقا للتعريفات التي استقرت عليها الأمم المتحدة والاتحاد الدولي هي:¹
أ- تقسيم جغرافي سياسي لدولة موحدة بسيطة دون مستوى الولاية أو الجمهورية أو المقاطعة في الدول الفيدرالية المركبة.

ب- وجود هيئات منتخبة من أهل الوحدة المحلية أما انتخابا يشمل جميع أعضائها أو يشمل أكثر منهم وإما مختارة محليا تعهد اليها الادارة المركزية بالاضطلاع بإدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية ويكون لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة واجهزتها المحلية.

من خلال ما سبق، نستنتج أن الادارة المحلية هي ذلك التنظيم الاداري الذي تلجأ بموجبه الحكومة المركزية الى توزيع بعض المهام الادارية، وإسنادها الى هيئات محلية عبر التراب الوطني تتمتع بالاستقلالية واللامركزية، وتتولى الادارة المركزية مهمة الاشراف والرقابة على أداءها لوظائفها ومهامها.

وهناك أسباب كثيرة دعت الدول لتبني مبدأ الادارة المحلية وهذه الأسباب تتمثل في:

✓ الأسباب السياسية

- يساهم نظام الادارة المحلية في ترابط النسيج الاجتماعي، الاقتصادي والسياسي للدولة بتوزيع القوى المنتجة بدل تركيزها في الحكومة والعمل على ترابط الدعائم التي تقوم عليها لامتناس الأزمات الداخلية ومواجهة الأخطار الخارجية التي تتعرض لها الدولة.

- أدى اتساع سلطة الدولة نتيجة للمذاهب التداخلية الحديثة الى ظاهرة تجميع قدر كبير من السلطات في يد واحدة وتخفيف اللامركزية الإقليمية من عيوب هذه الظاهرة.²

تعتبر الادارة المحلية تجسيدا للديموقراطية على اعتبارها صورة من صور التسيير الذاتي،

¹ مصطفى الجندي، الادارة المحلية واستراتيجيتها، دار منشأة المعارف، الاسكندرية، 1987، ص20.

² صفوان المبيضين وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الادارة المحلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص33.

وأداة ووسيلة فعالة لإشراك الأفراد والشعب المنتخبين في ممارسة السلطة، وبما أن المشاركة في صنع القرار للعديد من الفواعل يعتبر من مبادئ الديمقراطية فكما استعانت السلطة بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشرا على ديموقراطية النظام، وبطبيعة الحال الإدارة المحلية بهيئاتها تجسد هذا المبدأ¹.

✓ الأسباب الإدارية

- تبسيط الاجراءات الادارية والتخلص من الروتين البيروقراطية والاجراءات الادارية المعقدة.
- يعمل نظام الإدارة المحلية على تطوير التنظيمات الادارية، وتطوير الخبرات أو الكفاءات الادارية المستقبلية على المستوى القومي.²
- مراعاة الظروف المحلية الخاصة وقرب صانع القرار من الجمهور.
- تعتبر الوحدات المحلية مجالا خصبا لتجربة النظم الجديدة، فإذا تحققت أخذت بها الحكومة المركزية³.
- سهولة القيام بعملية الإصلاح الإداري حيث أنها ستكون سهلة ومضمونة النتائج إذا كانت ستطبق على جزئية صغيرة، بمعنى أن الجهاز الإداري المحلي هو جزئية من جهاز إداري مركزي سواء كانت عملية الإصلاح على الأجهزة أو على الأساليب والأداء وذلك لمرونة النشاط الاداري المحلي.⁴

✓ الأسباب الاقتصادية والاجتماعية

- الإدارة المحلية وسيلة لتحقيق التنمية المحلية وبالتالي التنمية القومية.

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، جسر للنشر والتوزيع، عنابة، د. ت. ن، ص106.

² أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة المحلية، مطابع الهيئة المصرية للكتابة، مصر، 1985، ص69.

³ صفوان المبيضين وآخرون، مرجع سابق، ص34.

⁴ صلاح الدين الهيثي، تحليل أسس الإدارة المحلية العامة منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص284.

- تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية، فدون وجود هيئات ووحدات محلية سيكون هناك خلل في توزيع الموارد المالية.
 - التوزيع السكاني في أي دولة يعتبر أحد أهم المعايير لاحتامية انشاء وحدات محلية من عدمها، بحيث كلما كان عدد السكان كبيرا وموزعا في مناطق متباينة استلزم ذلك ضرورة انشاء نظم الادارة المحلية لتقريب الخدمات للمواطن.
 - يعمل نظام الادارة المحلية على تقوية الروابط الروحية بين الأفراد وخلق روح التعاون بين سكان الوحدات المحلية، وتنمية شعورهم بالمصير المشترك.¹
 - استقلال هيئات الادارة المحلية المالي قد يدفعها نحو تحقيق مفهوم التنمية الشاملة على الصعيد المحلي، من خلال تطبيق التنمية الاقتصادية المحلية مما يساهم بالنتيجة في التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني.²
- تتلخص مقومات الادارة المحلية في ثلاث عناصر تتمثل في:

1- وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية

يرتكز نظام الادارة المحلية بالدرجة الأولى على وجود وحدات إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نظام جغرافي معين من أقاليم الدولة، إذ أنه بموجب هذه الشخصية المعنوية يكون لها كيان مستقل عن السلطة المركزية ولها أهلية وجوب وأهلية أداء، تتسجم مع طبيعة هذه الهيئات بما يخولها للقيام بالتصرفات القانونية المختلفة بمعزل عن السلطة المركزية وممثليها، ولعل الاستقلال الإداري والمالي للهيئات اللامركزية ما هو الا احدى نتائج الشخصية المعنوية³، ف هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية ولحماية مصالحها القانونية.⁴

¹ حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 26.

² نفس المرجع، ص 27.

³ المرجع نفسه، ص 53.

⁴ صفوان المبيضين وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

2- قيام هيئات منتخبة تدير المصالح المحلية المستقلة عن السلطة المركزية

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية، فلا وجود لهيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونها لأن الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إدارة الشخص المعنوي العام الإقليمي، ويعد تشكيل الأجهزة المحلية شرطا من شروط قيام النظام اللامركزي، ومع ذلك فقد تتطلب أحيانا استبدال الانتخاب بالتعيين بالنسبة لبعض أعضاء هيئات الإدارة المحلية، ومهما يكن فإن طريقة الانتخاب كطريقة ديموقراطية تبقى من أهم الوسائل التي تدعم استقلالية الوحدات اللامركزية الادارية في مختلف الدول والأنظمة.

3- إشراف ورقابة السلطة المركزية

أي خضوع الهيئات المحلية لرقابة السلطة أو الإدارة المركزية، مما يعني أنها مسؤولة عن مباشرة النشاطات الحيوية وتبقى ساهرة على حماية المصلحة العامة والرقابة لا تعطي الحكومة المركزية حق توجيه أوامر وتعليمات ملزمة للهيئات اللامركزية.¹

المطلب الثاني: وظائف الإدارة المحلية وأهدافها

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية، وتشمل مختلف الخدمات الاجتماعية، التعليمية، الصحة، الوقاية، الثقافة.. الخ، ومن الطبيعي أن تقسم المهام الإدارية طبقا للمؤسسة أي المهام التي تؤدي للكفاءة والفعالية، وللإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما:

1- الوظائف التنموية: ويمكن تقسمها الى:²

- وظائف مرتبطة باحتياجات السكان مباشرة.
- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص54.

² أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص18.

2- الوظيفة السياسية: من خلال ما يلي:

- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
- دفع السكان المحليين إلى المساهمة الفعالة في أداء وممارسة دورها السياسي.
- تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.
- تكتسي الإدارة المحلية أهمية بالغة سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي ككل، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- الأهداف السياسية

- يساهم الأخذ بنظام الإدارة المحلية في إشراك المواطنين في إدارتهم المحلية مما يؤدي إلى ترسيخ النهج الديمقراطي أو ما يعرف بالديمقراطية الإدارية أو المحلية، حيث يمكن النظر إليها من زاوية سياسية على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن خلالها المنتخبون من المشاركة في صنع القرار المحلي مما يجسد عمليا فكرة الديمقراطية¹.
- تقوي البناء السياسي، الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة.
- تدريب الناخبين على الممارسة العلمية الديمقراطية وانتخاب ممثليهم.
- تدريب المرشحين سياسيا على تحمل المسؤولية على المستوى الوطني، فالعضو الناجح الذي يحقق نجاحا على المستوى الاقليمي غالبا ما ينجح في الانتخابات النيابية.

ب- الأهداف الادارية

- القضاء على البيروقراطية.
- تحقيق الكفاءة الإدارية: حيث يمكن كل وحدة محلية من اتباع اسلوب العمل الذي يتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها وحاجات مواطنيها، مما يسهل عادة عملية الاصلاح الاداري

¹ بسمه عولمي، "تشخيص نظام الادارة المحلية والمالية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد4، ص258.

باستمرار لأن أجهزة الوحدات المحلية تكون محدودة وبسيطة، مما يساهم في التخفيف من الأعباء الملقاة على السلطات المركزية لكي تتفرغ للمسائل ذات الأهمية الوطنية¹.

- تحقيق الفعالية حيث يساهم نظام الإدارة المحلية من تحقيق مستويات عالية من الفعالية من خلال الاعتماد على مبدأ التخصيص وتقسيم العمل.

ج- الأهداف الاقتصادية

- توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية والإيرادات المحلية المختلفة، مما يساهم من تخفيف الأعباء عن السلطة المركزية.

- العمل على تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال تنشيط الاقتصاد المحلي.

- تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين.

د- الأهداف الاجتماعية

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن، واحترام حرّيته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع دائرة رغباتهم وميولهم.

- الاهتمام بتحسين التعليم والصحة لكافة الأفراد.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة المحلية

الإدارة المحلية كغيرها من أنماط التنظيم الإداري لديها مزايا تتحلى بها، كما أن لديها جملة من المشاكل التي تعترضها.

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 62.

أولاً: مزايا الإدارة المحلية

- وجود تشريعات واضحة المعالم تحدد الوظائف للإدارة المركزية واللامركزية، وتعزز المشاركة لكل من المواطنين والقادة المحليون في إدارة المرافق العامة والمحلية.
- الاعتماد على نظام الإدارة المحلية أقدر على حل الأزمات الإدارية، حيث يمكن لكل وحدة إدارية أن تواجه أزماتها الداخلية على حده، دون أن تتجاوز الحدود إلى أقاليم أخرى، ناهيك عن استقلال هذه الهيئات يمكنها من مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية أكثر من الإدارات المركزية.¹

- يعتبر نظام الإدارة المحلية من علامات الحكم الديمقراطي السليم.
- إن نظام الإدارة المحلية يكفل السرعة في تنفيذ المشروعات، والرقابة الواعية الدقيقة على سير العمل فيها، وتباين فعالية هذا العمل بوضوح أمام المواطنين.
- تحقيق العدالة في مواجهة الأعباء والتكاليف، وذلك من جهة توزيع الضرائب العامة على المرافق المختلفة.²

- يعتبر نظام الإدارة المحلية نموذجاً لتقييم العمل في مجال الإدارة العامة على المستوى القومي، فقد أصبح من العسير على الحكومة المركزية وفروعها النهوض بالخدمات العامة والمرافق الحيوية في جميع أنحاء البلاد بالكفاءة المنشودة.

ثانياً: عيوب الإدارة المحلية

- ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق سواء من داخل الإدارة المحلية أو من خارجها.
- تعاني الإدارة المحلية كذلك من نقص الخبرات الفنية وانخفاض مستوى كفاءة الموظفين والعاملين في المؤسسات المحلية الذي يتم غالباً عن طريق الانتخاب.

¹ حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص76.

² نفس المرجع، ص76.

- هدر المال العام من خلال الانفاق غير المبرر أو ضعف اجراءات الرقابة المالية لدى هذه الهيئات، رغم أن هدر المال العام قد نجده لدى السلطة المركزية لكن بصورة أقل.¹
- نمط الادارة المحلية في التسيير من شأنه أن يؤدي الى المساس بوحدة الدولة وقوة وسلطة الادارة المركزية من جراء تفضيل المصالح المحلية على المصلحة الوطنية العامة.

¹ نفس المرجع، ص77.



الفصل الثاني:
سياسات إصلاح الإدارة المحلية
في الجزائر

في إطار استراتيجية محاربة الفساد وإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، تبنت السلطات الجزائرية العديد من الآليات لتحسين بيئة مؤسساتها العمومية، حيث ركزت على إصلاح قطاع الداخلية والجماعات المحلية لاسيما الهيئات المحلية، حيث اتبعت استراتيجية التركيز على النواحي التنظيمية والوظيفية لكل من البلدية والولاية، كما عمدت في إطار عصرنتها للإدارة المحلية ومواكبة التطور الإلكتروني الحاصل إلى رقمنة هيئاتها الإدارية من أجل تحسين الخدمة العمومية.

تتطلب الضرورة المنهجية في البداية استعراض واقع الإصلاحات التي مست الإدارة المحلية وتوفير الإطار القانوني لتجسيدها، وذلك وفقا لمجموعة من الآليات المجسدة للحوكمة، وصولا إلى عصرنة الإدارة المحلية بدءا برقمنتها ومعرفة الجهود المبذولة لإرساء إدارة إلكترونية ناجحة.

المبحث الأول: واقع الإدارة المحلية في الجزائر

تعد الإدارة المحلية في الجزائر كغيرها في سائر الدول أداة يتم عن طريقها تحقيق السياسة العامة للدولة، للحصول على أفضل مستوى معيشي ينشده الفرد والمجتمع، ويعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر مسارا تطوريا عبر فترات متعاقبة.

المطلب الأول: التطور التنظيمي للهيئات المحلية في الجزائر

أولاً: التطور التنظيمي للنظام البلدي في الجزائر

اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة، حيث كانت تلجئ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين الاستفادة من النظم السائدة.

كان أول نص تنظيمي صدر هو قرار الماريشار "دوبرمون" المؤرخ في 06 جويلية 1830، تضمن انشاء لجنة لتسيير الأملاك -المصالح- المرافق المركزية بالعاصمة من طرف السلطات الفرنسية، بعد الاستيلاء عليها، وبعد ذلك تم تحديد قواعد النظام الإداري الإقليمي و المحلي في الجزائر.¹

وضع الاستعمار الفرنسي هيئات إدارية على المستوى المحلي، عرفت بالمكاتب العربية (Bureaux arabes) مسيرة من قبل ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على المقاومة الشعبية.²

وكانت هذه المكاتب تؤدي دورا قمعيا يتمثل في حفظ الأمن، احصاء السكان والمخابرات، وبعد استتباب الأمن في الجزائر عمدت السلطات الفرنسية إلى تكثيف التنظيم البلدي بالذات سنة 1868، ليصبح هناك ثلاث أصناف من البلديات هي:

¹ حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص130.

² ابن عثمان شويخ، "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية، دراسة حالة البلدية"، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012، ص19.

- **البلديات الأهلية:** حيث وجد هذا النوع من البلديات في مناطق الجنوب (الصحراء) وفي الأماكن النائية في الشمال، واستمر ذلك إلى غاية 1880، وسيرت هذه البلديات من قبل رجال الجيش الفرنسي أين تميزت إدارتها بالطابع العسكري.¹
 - **البلديات المختلطة:** وجد هذا النوع من البلديات في المناطق التي يقل فيها العنصر الأوروبي، حيث يتم تقاسم عضوية المجالس بين الأوروبيين والسكان الأصليين ولا يتم انتخاب الرئيس، بل يعين من طرف الأوروبيين.²
 - **البلديات ذات التصرف العام:** أقيمت أساسا في أماكن و مناطق ذات التواجد المكثف للأوروبيين بالمدن الكبرى والساحلية. خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي الصادر في 05 افريل 1884، والذي يقسم البلدية إلى:³
 - المجلس البلدي: هو جهاز منتخب من طرف سكان البلدية الأوروبيين والجزائريين.
 - العمدة: ينتخب المجلس الشعبي البلدي من بين الأعضاء.
- أطلقت السلطات الفرنسية الطابع العسكري للبلديات، باستحداث الأقسام الإدارية المتخصصة في المناطق الريفية (SAS) والفروع الإدارية الحضرية (SAU) في المدن وهيئات تقع تحت سلطة الجيش الفرنسي.⁴
- استمر هذا الوضع الإداري حتى عام 1956، أي لغاية صدور مرسوم بتاريخ 1956/06/28، أين تم إلغاء كل البلديات المختلطة والأهلية، وتم تطبيق القانون البلدي

¹ محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص37.

² جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص44.

³ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص39.

⁴ ابن عثمان شويخ، مرجع سابق، ص19.

الصادر في فرنسا عام 1884 على كل البلديات الجزائرية ومن تم أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يشبه التنظيم البلدي في فرنسا مع بعض التحفظات.¹

إلا أن اندلاع الثورة التحريرية جعل الإدارة الاستعمارية تقوم بدعم الطابع العسكري للبلديات، لكن التصعيد من طرف المقاومة الجزائرية أجبرها على القيام بمجموعة من الإصلاحات بهدف الإدماج الحقيقي للجزائريين في الحياة المحلية، من خلال:

- الغاء البلديات المختلطة التي كانت مؤقتة منذ 1880، وتعميم البلديات كاملة الصلاحيات في جوان 1956.

- تم خلق 1948 بلدية بين 1956 و 1957، أغلبيتها دواوير تمت ترقيتها، ومع نهاية 1958 و 1959 تم القضاء على الدوار كوحدة إدارية.²

بعد الاستقلال عرفت الجزائر حالة من العجز المالي والإداري، مما دفع بها للإسراع في وضع حلول عاجلة للإصلاح الإداري، ويمكن تمييز أهم المراحل التي مر بها النظام البلدي في الجزائر كما يلي:

المرحلة الانتقالية (1962-1967): بادرت الجزائر إلى تخطي الموروث الإداري الفرنسي الثقيل (1484 بلدية³)، معظمها كانت مشلولة عن العمل بحكم ظروفها الصعبة على المستوى المالي والتقني وحتى البشري الى 632 بلدية سنة 1963.

- تعيين لجان خاصة (Délégation Spéciale) على مستوى كل بلدية تقوم بتسيير الشؤون المحلية، ويشرف عليها رئيس البلدية، وهذا في انتظار إعداد قانون بلدي جديد للجزائر المستقلة.⁴

¹ جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية في الجزائر، مرجع سابق، ص45.

² أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص166.

³ أحمد غاوي، "التقسيم الإداري كمدخل لتمكين الحكامة في الجزائر"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جانفي 2018، ص621.

⁴ناصر لباد ، القانون الإداري (التنظيم الإداري)، مطبعة قالمة، 2001، ص 168-169.

- ظهرت بوادر التشريع للمجالس الشعبية البلدية من خلال دستور 1963/09/10، ميثاق الجزائر وكذا ميثاق طرابلس، الذي كان لهما الأثر البالغ في إبراز مكانة المجالس البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها الطلائعي¹، حيث اعتبر دستور 1963 البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.²
- بعد التغيير السياسي الذي حصل في 19 جوان 1965، جاء مرسوم 18 جوان 1967 الذي اشتمل على ميثاق البلديات و توضيح دور المجالس البلدية.
- سنة 1981 كانت هناك تعديلات بموجب القانون (09/81) المؤرخ في 1981/07/04، الذي جاء لیسد الفجوة والقصور في دور المجالس الشعبية و جعلها اكثر فعالية، من خلال إبراز دورها حتى تستجيب لمتطلبات المواطنين، إلا أنه يمكن وصف هذه التعديلات بالشكلية و لم تأثر على جوهرها.³
- صدور القانون 84-09 المؤرخ في 1984/02/04، المتضمن التنظيم الإقليمي الجديد للبلاد وتم رفع عدد البلديات بأكثر من الضعف كاستراتيجية جديدة للحكم.⁴
- _ اعتبرت نهاية الثمانينات بداية التحول المحوري في النظام السياسي الجزائري، حيث كانت سنة 1988 نقطة التغيير الأساسية ووضع ثلاثة أجزاء مهمة في عملية التشريع، وكان على وجه الخصوص قانون البلدية 08/90 والتي غيرت بشكل كبير برنامج التخطيط و الإصلاح، و كان أهمها التركيز على فك الارتباط بالدولة وتحرير التنمية الاقتصادية و المحلية، وكذا التأكيد على تحديد مهام السلطات المحلية و مجالات تدخلها في مسائل الإدارة وصنع القرار.⁵ وتم إقرار دستور 1989 الذي تضمن جملة من الأحكام و المبادئ أهمها

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص110.

² ج ج د ش، دستور 1963، الجريدة الرسمية، العدد 64، الصادرة في 10 سبتمبر 1963.

³ اسماعيل فريجات، "مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري"، رسالة ماجستير في القانون، جامعة قالم، 2013-2014، ص47.

⁴ أحمد غاوي، مرجع سابق، ص622.

⁵ Youcef ben abdallah, Mohamed yassine farfara, « administration locale, décentralisation et gouvernance », مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 02، المجلد 02، ص56.

الغاء نظام الحزب الواحد و الاعتماد على التعددية الحزبية، والذي نتج عنه أول قانون بلدي وولائي في ظل التعددية الحزبية (القانون 08/90 و 09/90).

ثانيا: التطور التنظيمي للنظام الولائي في الجزائر

اعتبرت الولاية هيئة إدارية محلية ضمن التنظيم الإداري الجزائري، والخلية الوسيطة بين القمة و القاعدة، و لقد تم اتخاذ العديد من الإجراءات على مستوى التنظيم الولائي (العمالات)، تمثلت في دعم مركز وسلطات عامل العمالة (الوالي أو المحافظ) من جهة، و ضمان قدر معين من التمثيل الشعبي، إلى جانب عامل العمالة (الوالي) تم إحداث هيئتين أساسيتين هما:¹

- **مجلس العمالة:** يمارس مهامه تحت رئاسة عامل العمالة وعضوية عدد من الموظفين، تعينهم السلطة المركزية (الحاكم العام)، له اختصاصات متعددة و متنوعة إدارية وقضائية.

- **المجلس العام:** كان يتشكل في البداية عن طريق تعيين أعضاءه إلى جانب اعتماد نظام الانتخاب سنة 1908، الذي أنشأ هيئتين انتخابيتين (المعمرين والأهالي).

في شهر مارس 1948، صدر قانون يضم الجزائر إلى فرنسا وقسمت الجزائر إلى ثلاث ولايات هي: الجزائر، وهران، قسنطينة، يرأس كل منها والي يساعده مجلس للولاية بنفس النمط الفرنسي.²

- بعد الاستقلال ورثت الجزائر أجهزة إدارية فرنسية كانت تضم على مستوى الولاية السلطات الآتية:

- المداومة يسمى المجلس العام و تساعده لجنة على مستوى المحافظة.
- جهاز تنفيذي هو المحافظ.

كان صدور قانون الولاية الأول انطلاقا من الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969، وكان السر في صدوره في شكل أمر وليس قانون، أن الدولة الجزائرية في

¹ محمد الصغير بعلي، قانون الادارة المحلية الجزائرية، مرجع سابق، ص113.

² عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر، مرجع سابق، ص143.

تلك المرحلة لم تكن تحتوي على برلمان منتخب فكان مجلس الثورة يمارس مهمة التنفيذ في ذات الوقت.¹

- وقد عرفت المادة الأولى من هذا الأمر، الولاية بأنها جماعة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية وأيضا منطقة إدارية للدولة، وقد تم إنشاء ثلاثة أجهزة أساسية في الولاية هي:²

- **المجلس الشعبي الولائي:** وهي هيئة منتخبة على غرار المجلس الشعبي البلدي.
- **المجلس التنفيذي للولاية:** و يتأخره والي الولاية، يتشكل من مديري مسؤولي مصالح الدولة المكلفين بمختلف أقسام النشاط في اقليم الولاية.
- **الوالي:** يمثل سلطة الدولة في الولاية و مندوب الحكومة، يعين من طرف رئيس الدولة بموجب مرسوم رئاسي.

مرحلة التقسيم الإداري لسنة 1974 (الأمر 74-69 المؤرخ في 2 جويلية 1974)، تم من خلاله استبدال مصطلح المقاطعة بمصطلح الولاية، ليرتفع عددها من 17 مقاطعة إلى 31 ولاية، أما عدد البلديات فبلغ 704 بلدية بعد أن كان 676 بلدية سنة 1967، وقد كان هذا التقسيم يهدف الى ايجاد نوع من التوازن الاقليمي و التقليل من حدة الفوارق بين بلديات الوطن.³

سنة 1984 تم إقرار تقسيم إداري جديد (قانون رقم 09/84 المؤرخ بتاريخ 4 فيفري 1984)، الذي أكد ضرورة تحديد إطار إقليمي جديد للولايات و البلديات، يعمل على تحقيق

¹ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص121.

² المادة 3 من الأمر 69-38، المؤرخ في 23 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 44، لسنة 1969 و المتمم بالقانون رقم 81-02 المؤرخ في 24 فيفري 1981.

³ الأمر 74-69، المؤرخ في 2 جويلية 1974، المتضمن اصلاح التنظيم الاقليمي للولايات، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادرة بتاريخ 9 جويلية 1974.

أهداف التنمية المسطرة من قبل السلطات الوصية بما يلبي احتياجات المواطنين، ليصل إلى 1541 بلدية و 48 ولاية.¹

- تماشيا مع متطلبات الإصلاحات الإدارية و الإقليمية التي بادرت بها الدولة الجزائرية للخروج من الازمات السياسية ، الاقتصادية وكذا المالية ، وكماولة لبناء مؤسسات الدولة و ترقية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، تم إقرار قانون البلدية 90-08 وقانون للولاية 90-09، والملاحظ هنا أنه تم إقرار قانون الولاية بعد قانون البلدية مباشرة وذلك من أجل فتح المجال القانوني والتشريعي لمتابعة واشراف الولايات على الكم الهائل من البلديات بطريقة شرعية وقانونية ، تضمن السير الحسن والناجح لتحقيق الأهداف المسطرة.

- المطب الثاني: التطور الوظيفي للهيئات المحلية

أولا: البلدية

عرف الأمر رقم 24-67، في مادته الأولى البلدية على أنها الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوجد بموجب قانون.²

أما دستور 1976 في مادته 36 فقد نصت على: المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية وأن البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في القاعدة وأن التنظيم الإقليمي والتنظيم الإداري للبلاد خاضعان للقانون.³

أما القانون 08/09 فقد عرف البلدية على أنها الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون و البلدية اقليم واسع ومركز.⁴

¹ القانون 84-09، المؤرخ في 4 فيفري 1984، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 07 فيفري 1984.

² الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادر 18 جانفي 1967.

³ الأمر 76-97، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المتضمن اصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 94، الصادرة في 24 نوفمبر 1976.

⁴ القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادر بتاريخ 3 جويلية 2011.

أشارت جل القوانين الخاصة بالبلدية بشكل صريح الى أجهزة وهيئات تسيير و إدارة البلدية، ممثلة في المجلس الشعبي البلدي الذي يختص بالوظيفة التسييرية له وكذا اللجان والنواب المساعدين، إضافة إلى الهيئة التنفيذية والتي يقصد بها رئيس المجلس الشعبي البلدي وكيفية تعيينه ومهامه، بينما أبقى القانون 08/09 في مادته 13 على نفس الهيئات، إلا أن القانون 10-11 أشار صراحة إلى جهاز جديد وذلك من خلال المادة 15 منه حيث نصت على أن البلدية تتوفر على هيئة مداولة تتمثل في المجلس الشعبي البلدي ، وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ، بالإضافة إلي إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية: ¹

وتتمثل هيئات البلدية في:

- **المجلس الشعبي البلدي:** يعتبر أهم خلية في التنظيم الإداري البلدي، يضم أعضاء يتم انتخابهم من قبل المواطنين عن طريق اقتراع عام وسري، بمعنى أنهم يمثلون الشريحة الأوسع ويعتبرون الوسيط الرسمي والقانوني بين القاعدة الشعبية والسلطات الرسمية.

يقوم المجلس الشعبي البلدي بعقد العديد من الدورات، تتخللها مداولات لدراسة الشؤون على مستوى الأقاليم، فهناك دورات عادية قدرت بمعدل ست دورات سنويا حسب ما أشارت إليه المادة 16 من القانون البلدي 10-11، أما الدورات غير العادية فتكون بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ثلثي أعضائه وذلك لأسباب استثنائية تتعلق بالبلدية.

نظام المداولات يتم من خلاله اتخاذ القرارات ورسم السياسة الخاصة بالإقليم والتي لا تتم دون موافقة الأغلبية من الأعضاء، مما يضفي عليها الطابع الديموقراطي، وكتأسيس لمبدأ التشاركية في التسيير المحلي، يجب أن تتحلى مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي بمجموعة من الشروط يمكن اجمالها فيما يلي:

¹ ج د ش، القانون رقم 10-11، المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 3 جويلية 2011.

- ✓ تحرير المداولات باللغة العربية.
- ✓ السماح للمواطنين أو ممثليهم بحضور فعاليات المداولات أو الاطلاع عليها.
- ✓ لا يجب أن يمس المحتوى برموز الدولة.
- ✓ تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بعد 21 يوم بقوة القانون، حتى لو لم يصادق عليها الوالي إلا في حالات استثنائية.
- ✓ تتم المداولات بتصويت الأغلبية، الممثلة للأعضاء الحاضرين ويرجح صوت الرئيس عند التساوي.
- يقوم المجلس الشعبي البلدي بالمهام الموكلة إليه عن طريق لجان دائمة، حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتشكيل لجان دائمة للمجلس من بين أعضاءه، لمساعدته في تولى الشؤون المحلية.
- مارس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم يمكن اجمالها فيما يلي:
- 1- **الاختصاصات التنظيمية أو الإدارية:** مثل إعداد مخطط التهيئة العمراني والمصادقة عليه، إدارة أملاك البلدية، إبرام العقود الخاصة بالبلدية... الخ.
- 2- **الاختصاصات المالية:** تشمل إقرار ميزانية البلدية التي يعدها المجلس التنفيذي للبلدية، ثم تعرض على المجلس الشعبي البلدي للتصديق عليها وإقرارها بعد المداولة، كما يقوم بالتصويت على الهبات والتبرعات ويقضي بإعادة الحقوق لأصحابها ويقر الصفقات الخاصة للبلدية.¹
- 3- **الاختصاصات الاجتماعية و الاقتصادية:** و هي عبارة عن نشاطات ذات طابع اقتصادي واجتماعي، خصص لها القانون عدة مواد.
- الجهاز التنفيذي البلدي:** هو جهاز جماعي، يضم رئيس المجلس الشعبي البلدي وعدة نواب، يتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب المادة 65 من القانون البلدي

¹ أحمد محيو، اللامركزية و المركزية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص192.

11/10 عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري، للقائمة التي تتناول أغلبية المقاعد، يكون الرئيس على رأس القائمة، ينصب خلال مدة لا تتعدى الثمانية أيام بعد الاعلان عن النتائج، يقوم الرئيس بعد تعيينه بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه ما بين اثنين الى ستة نواب حسب أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وتدوم مدة عهدة رئاسته خمس سنوات.¹

أقرت جل القوانين البلدية صلاحيات متباينة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، مما جعله يتمتع بالازدواجية الوظيفية، فمن جهة كممثل للبلدية ومن جهة أخرى كممثل للدولة. صلاحياته باعتباره ممثلاً للدولة: وردت صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلاً للدولة منها قانون الحالة المدنية ويمكن ايجازها فيما يلي:

✓ رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ضابط الحالة المدنية وذلك من خلال:²

- استقبال التصريحات بالولادات وتسجيلها ونفس الشيء بالنسبة للوفيات.

- تحرير وتسجيل عقود الزواج، تسجيل الأحكام القضائية..الخ.

✓ رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته مسؤول الضبط الإداري وذلك من خلال:

- مسؤول عن الأمن العمومي وأمن الممتلكات و الأشخاص.

- مسؤول عن صحة الأموال الاستهلاكية المعروضة للبيع.

✓ رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ضابط الشرطة القضائية³، حيث يقوم بممارسة

صلاحياته في مجال الشرطة الادارية على سلك الشرطة البلدية، ويجوز له عند الاقتضاء

تسخيرها وذلك للسهر على أمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام..الخ.

✓ صلاحياته كممثل للبلدية: باعتبار رئيس المجلس الشعبي البلدي الممثل الأول للهيئة

التنفيذية، فقد أسند القانون له عدة اختصاصات حددت في كل من الأمر رقم 67-24 في

¹ القانون البلدي 09-08، المواد 47،48،49، ص492.

² علي محمد، "مدى فعالية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الاداري الجزائري"، رسالة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2010-2011، ص221.

³ جمال دويي بونوة، "صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري"، مجلة القانون، العدد6، جوان2016، ص13.

بابه الرابع من المادة 225، وفي القانون 90-08 وفي القانون 11-10 ولقد اشتركت جميعها في الاختصاصات التالية:

- المحافظة على ممتلكات البلدية والسهر على تسيير مصالحها.
- العمل على إعداد وتنفيذ جدول أعمال المداولات.
- تمثيل البلدية في المراسيم والتظاهرات الرسمية، والمحافظة على الأرشيف مع اتخاذ كافة التدابير التي تساهم في زيادة مداخيل البلدية.¹

ثانيا: الولاية

تعتبر الولاية نتيجة لتطبيق اللامركزية الإدارية في التنظيم الإداري الجزائري، وصورة من صور اللامركزية الإقليمية باعتبارها الممثل الرسمي للسلطة المركزية على مستوى الأقاليم، وهذه الوظيفة المنوطة بها أكسبتها الأهمية ضمن الهيئات المحلية في الجزائر.

أشار الأمر 69-38 الى تعريف الولاية في مادته الأولى على أنها جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، لها اختصاصات سياسية واقتصادية و اجتماعية وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة.²

أما دستور 1976 فقد أشار الى الولاية من خلال مادته 36 على أنها: "اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية".³

يعتبر القانون 90/09 أول قانون ولائي في ظل التعددية الحزبية، تناول في مادته الأولى: «الولاية هي جماعة عمومية اقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، تنشأ الولاية بموجب قانون".⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص 09.

² الأمر 69-38، المؤرخ في 22 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة في 23 ماي 1969.

³ المادة 15 من دستور 1996، الجريدة الرسمية، العدد 76 لسنة 1996.

⁴ القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة في 11 أبريل 1990.

و من أهم الإضافات التي جاء بها التعديل القانوني 12-07، أنه أشار في مادته الأولى على غرار أن الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية. فقد أشار أيضا أنها الدائرة غير الممركزة للدولة، و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية للدولة، كما تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.¹

تمت الإشارة وبصفة صريحة في معظم القوانين والتشريعات الخاصة بالتنظيم الولائي الى أجهزة وهيئات الولاية ، المتمثلة في المجلس الشعبي الولائي والوالي على اعتباره الهيئة التنفيذية، بينما المجلس الشعبي الولائي كهيئة مداولة.

• **المجلس الشعبي الولائي:** يعتبر أحد الركائز للمواطنين على مستوى الهيئات المحلية، لأنه يتشكل من مجموعة من الأعضاء يتم انتخابهم عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر لمدة خمس سنوات.

يعقد المجلس الشعبي الولائي أربع دورات عادية في السنة ، ويمكن عقد دورات استثنائية بطلب من رئيسته أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي.²

تكون مداولاته علنية إلا فيما يخص المسائل المرتبطة بالأمن والنظام العام، كما يتم التصويت عليها بالأغلبية لأعضاء مع ترجيح صوت الرئيس عند التساوي.³

لقد خول القانون للمجلس تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الولاية، سواء كانت مؤقتة أو دائمة، على غرار اللجنة الاقتصادية والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتجهيز واللجنة الاجتماعية والثقافية.⁴

¹ القانون 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة في 29 فيفري 2012.

² المادة 13 من قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15 ، 1990.

³ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 120.

⁴ المادة، 77 من قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15 لسنة 1990.

يرأس المجلس الشعبي الولائي رئيس ينتخب من بين الأعضاء الفائزين في العملية الانتخابية.

لقد أخذ المشرع بدءا بقانون الولاية لسنة 1969 مرورا بقانون 1990 الى غاية القانون الحالي 07-12 بنمط الاقتراع بالأغلبية المطلقة، و في حالة لم يحصل أي مرشح بالأغلبية المطلقة تجرى دورة ثانية يكتفي فيها بالأغلبية النسبية¹، في حالة تساوي الأصوات كانت رئاسة المجلس تسند للأكبر سنا، و للقائمة التي معدل سن مرشحها هو الأصغر في حال تساوي الأصوات بين قائمتين.²

• الوالي

يعتبر الوالي سلطة سياسية وإدارية في نفس الوقت، ويستخلص من النصوص القانونية بأنه يشكل السلطة الأساسية في الولاية، وعلى هذا الأساس يتمتع بصلاحيات هامة جدا تتمثل في كونه من جهة ممثلا للدولة ومن جهة أخرى ممثلا للولاية.³ منحت صلاحية تعيين الوالي (الولاية) إلى رئيس الجمهورية، بموجب ما نص عليه صراحة الدستور المعدل لسنة 2016، وذلك طبقا للمادة 92 منه، ولقد احتفظ بنفس المادة ونفس الفحوى في التعديل الدستوري 2020.

تنتهي مهامه في حالة الإحالة على التقاعد، الاستقالة، الإقالة و الوفاة.

اختصاصات الوالي كممثل للدولة

نصت المادة 110 من قانون الولاية على أن: الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية وهو مفوض الحكومة⁴، و بالتالي هو حلقة وصل بين الحكومة والولاية وبهذه الصفة فإنه يقوم بـ:

- المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و كذا السكينة العمومية.

¹ عبد القادر معيفي، "انتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي"، مجلة تاريخ العلوم، (د. ت. ن)، ص 129.

² عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، مرجع سابق، ص 212.

³ ناصر لباد، مرجع سابق، ص 118.

⁴ المادة 110، من الأمر 07/12 المتضمن قانون الولاية.

- السهر على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم و ذلك من خلال:¹

- تمكين الإدارة من اتخاذ كافة الإجراءات التي تطمئن الفرد على نفسه و ماله.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير التي تكفل المحافظة على صحة الأفراد.

للقيام بمهام الضبط الإداري يوضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق نظام الأمن والسكينة، كما استحدثت أهداف أخرى للضبط مثل: الحفاظ على جمال المدينة والطرق العامة (كتحديد أماكن خاصة بلصق إعلانات المخصصة لعمليات الحملة الانتخابية)²، وتتبع مهمة الضبط الإداري مهمة الضبط القضائي، فالأولى وقائية بتكريس الإدارات والإمكانات لتفادي وقوع الجرائم والحفاظ على الأمن والسكينة العمومية، أما الاختصاص الثاني فيكون بعد وقوع الجريمة.³

- الوالي ملزم بتنفيذ كل القوانين و الأوامر التي تصدر عن السلطة التشريعية والتنفيذية.

اختصاصات الوالي كممثل للولاية

يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية وكذا تمثيلها على مستوى القضاء كما يمثل الولاية في مختلف التظاهرات الرسمية وذلك استنادا لما جاء في الفقرة الأولى من المادة 105 من قانون الولاية 12-07.

يسهر على التنظيم الهيكلي لهذه الأجهزة ويراقب أعمالها عن طريق سلطة التوجيه و مراقبة أعمال موظفيه عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات .

يعد أمرا بالصرف على مستوى الولاية، ويعد مشروع الميزانية ليعرضها على المجلس الشعبي الولائي، ويتولى تنفيذها بعد المصادقة عليها من طرف المجلس الشعبي الولائي،⁴

¹ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، مرجع سابق، ص 239.

² حسين فريجة، "الرشادة الإدارية و دورها في تنمية الإدارة المحلية"، مجلة الاجتهاد الاقتصادي، العدد6، (د. ت. ن)، ص 80.

³ نفس المرجع، ص 82.

⁴ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، مرجع سابق، ص 242-243.

كما يتولى تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي و هذا ما نصت عليه المادة 102 و 124 من قانون الولاية 07/12، كما يلزم بتقديم تقرير في كل دورة يتضمن تنفيذ مداولة المجلس الشعبي الولائي السابقة.

يطلع المجلس سنويا على نشاط مصالح الدولة على مستوى الولاية، ويزوده بكافة الوثائق والمعلومات بحسن سير أعماله ودوراته.

يسهر على إشهار مداورات المجلس، و يوجه التعليمات لمختلف المصالح بغرض تنفيذ ما تداول حول المجلس.¹

المطلب الثالث: واقع الإدارة المحلية من منطلق مؤشرات الحوكمة

تجلت مؤشرات الحوكمة المحلية في الجزائر بعد صدور قانون البلدية والولاية (10/11 خاص بالبلدية و01/12 خاص بالولاية).

أولا: واقع البلدية من منطلق مؤشرات الحوكمة

حمل القانون 10/11 المتعلق بالبلدية جملة من مؤشرات الحوكمة المحلية، وهذا في إطار الإصلاح العام للإدارة المحلية، و كذا فتح المجال للمواطن في المشاركة لتسيير هذه الوحدة الادارية و الاضطلاع أكثر على الوضع الحقيقي لها، و هذا من خلال جملة من المواد المحددة ضمن هذا القانون.

1- مؤشر المشاركة

يقصد بمؤشر المشاركة أن يكون للناس دور فعال في إدارة شؤون مجتمعهم، و هو ما يقتضي أن تتاح لكل الناس فرص كافية و متساوية لعرض قضاياهم و التعبير عن مصالحهم، و اعلان رأيهم في النتائج المتوقعة من قرارات معينة، كما تتاح لهم فرص حقيقية للتأثير على عملية صنع القرار.²

¹ نفس المرجع السابق، ص242.

² ليلي لعجال، مرجع سابق، ص46.

لقد خصص قانون البلدية 10/11 بابا كاملا لمشاركة المواطنين في تسيير شؤون بلدياتهم (الباب الثالث)، ويتجسد مؤشر المشاركة في القانون البلدي 10-11 من خلال المادة 02 والتي نصت على " البلدية هي القاعدة الاقليمية ومكان لممارسة المواطنة و تشكل اطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".¹

- المادة 11 تنص على: " تشكل البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على مستوى المحلي والتسيير الجوّاري".²

- المادة 12 تنص على: " يسهر المجلس الشعبي البلدي على السير الحسن للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين، وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم و تحسين ظروف معيشتهم".³

و لتفعيل أدوار الفاعلين و الشركاء كل حسب اختصاصه جاءت المادة 13 " يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي كلما اقتضت الضرورة أن يستعين بصفة استشارية، بكل شخصية محلية و كل خبير و كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا، الذي من شأنه تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم أو وظيفتهم".⁴

و نصت المادة 26 من ذات القانون أن جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية و تكون مفتوحة لمواطني البلدية، و لكل مواطن معني بالمدّامة وهذا يعني مشاركة المواطنين بالحضور و الاضطلاع عن كثب على مداولات المجلس الشعبي البلدي.⁵

و الملاحظ أن القانون البلدي الجديد قد حقق قفزة نوعية لتجسيد حوكمة محلية رشيدة و تعزيز المقاربة التشاركية للمواطنين.

¹ المادة 2 من القانون البلدي 10-11، مرجع سابق.

² المادة 11 من القانون البلدي 10-11.

³ المادة 12 نفس المرجع السابق.

⁴ المادة 13، نفس المرجع السابق.

⁵ المادة 26، نفس المرجع السابق.

2- مؤشر الشفافية: تركز الشفافية على تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها، ولضمان الشفافية يجب نشر المعلومات بعلنية ودورية، من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة، بحيث تكون الأفعال والقرارات في بعض الأحيان مفتوحة للفحص من طرف ادارات أخرى معروفة كالبرلمان والمجتمع المدني.¹

يمكن رصد مؤشر الشفافية في الكثير من المواد، ففي المادة 11 جاء فيها: " يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير اللازمة لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشاراتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، ويمكن في هذا المجال استعمال على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين".²

المادة 14 نصت صراحة على: " يمكن لكل شخص الاضطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي و كذا القرارات البلدية، و يمكن لكل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته".³

المادة 26 فقد فرضت أن تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية و تكون مفتوحة لمواطني البلدية و لكل مواطن معني بموضوع المداولة.

نصت المادة 30 على ان تعلق المداوات باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام و للحالات التأديبية، في الأماكن المخصصة للمصقات وإعلام الجمهور.

أرست المادة 97 من قانون البلدية 10/11 قاعدة عامة، تتعلق بتنفيذ قرارات البلدية و أقرت بصريح النص قابلية قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي للتنفيذ، إلا اذا تم إعلام

¹ مراد علة، مصطفى سالت، "الحوكمة و التنمية البشرية مواءمة و تواصل"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الذي نظمته كلية العلوم القانونية والادارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الموسوم بعنوان التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، يومي 16 و 17 ديسمبر 2008، ص04.

² المادة 11، من القانون البلدي 11-10، مرجع سابق.

³ المادة 14، نفس المرجع.

الأطراف المعنية بها، إما بوسيلة النشر إذا كان القرار يتضمن أحكام عامة، أو بعد اشعار فردي بأي وسيلة قانونية إذا كان القرار يمس مركزا فرديا.

فرضت المادة 98 من نفس القانون إرسال نسخة من هذه القرارات خلال 48 ساعة من اصدار المداولة، والمادة الأخيرة تكرر رقابة السلطة المركزية على عمل المجالس البلدية.¹ يبقى نظام المداولات على مستوى المجالس الشعبية أحد أفضل أنواع ممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي.

ثانيا: واقع الولاية من منطلق مؤشرات الحوكمة

جاء القانون 07/12 المتعلق بالولاية لسنة 2012، بمجموعة من المؤشرات الدالة على تكريس الحكامة المحلية، وعلى وجه الخصوص مبدئي المشاركة والشفافية في مجموعة من المواد القانونية التي تضمنها هذا القانون، وهذا سعيا من المشرع لتجسيد حوكمة محلية رشيدة في تسيير الولاية، على اعتبار أنها شكل من أشكال اللامركزية في النظام الإداري.

1- مؤشر المشاركة: اعتماد مبدأ الانتخاب في تولي المسؤولية على مستوى الولاية، أي خيار المجلس المنتخب وتكليفه بصلاحيات اقتصادية، اجتماعية وثقافية يؤكد عزم المشرع في تكريس المشاركة في تسيير الشؤون المحلية، ويعبرون عن انشغالات المواطنين وطموحاتهم والابقاء على منصب الوالي كمثل للولاية وممثل للدولة والذي يتولى الوظيفة بالية التعيين.

تبنى المشرع الجزائري مبدأ الانتخاب الكلي لأعضاء المجلس الشعبي الولائي، حيث نصت المادة 12 من قانون الولاية على "أن للولاية مجلس منتخب بواسطة الاقتراع العام و هو عبارة عن هيئة مداولة، والانتخاب هو ركن من أركان اللامركزية الإدارية".²

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سابق، ص 165.

² المادة 12، من قانون الولاية، مرجع سابق.

المادة 27 من القانون 07/12 نصت على " يتولى رئيس الجلسة ضبط الجلسة ويمكنه طرد أي شخص غير عضواً بالمجلس يخل بحسن سير هذه المناقشات.¹ جاء في نص المادة 36 من نفس القانون " يمكن للجان المجلس الشعبي الولائي دعوة كل شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة بحكم مؤهلاته أو خبراته"²، وهذا يؤكد عدم انفراد المجلس الشعبي الولائي باتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لمشاركة أطراف أخرى قد تعطي أبعاد أكثر أهمية وتخصصاً في الموضوع محل النقاش. ونصت المادة 131 من نفس القانون "يمكن للولاية اللجوء إلى توظيف خبراء مختصين عن طريق التعاقد"³، هذه المادة أيضاً دليل يوضح فتح باب المشاركة ولو لفئة معينة من المواطنين في ابداء رأيها داخل الولاية و المشاركة بقرارات قد تعود بالنفع على المواطنين.

2- مؤشر الشفافية: ان الشفافية و الوضوح بما تعنيه من نشر المعلومات و البيانات الحكومية، والحرص على تدفقها، وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الاعلام المرئية المسموعة والمقروءة، يعتبر عنصراً رئيسياً في مكافحة مختلف أشكال الفساد، وتحقيق التواصل بين المواطنين، فالشفافية هي وضوح ما تقوم به الادارة، ووضوح علاقتها مع الموظفين والمواطنين من الخدمة، و علانية الاجراءات والغايات والأهداف، وقد احتل مبدأ الشفافية مكانة متميزة في قانون الولاية 07/12، فالمادة 18 من نفس القانون تنص: "يلصق جدول الأعمال الدورة فور استدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي عند مدخل قاعة المداولات، وفي أماكن الاصاق المخصص لإعلام الجمهور و لاسيما الالكترونية منها و في مقر الولاية والبلديات التابعة لها"⁴، وما يمكن ملاحظته على نص هذه المادة، وهو مصطلح جديد وهو وسيلة الاعلام الالكترونية التي تفتح المجال الواسع لمشاركة الجمهور

¹ المادة 27، نفس المرجع السابق.

² المادة 36، نفس المرجع السابق.

³ المادة 131، نفس المرجع السابق.

⁴ المادة 18، نفس المرجع.

من خلال سرعة وسهولة التواصل، التي يوفرها الآن البريد الإلكتروني ومختلف منصات التواصل الاجتماعي التي تساهم بشكل كبير في سرعة انتشار المعلومات.

المادة 26 من نفس القانون تنص: " تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية، و يمكن أن يقرر المجلس الشعبي الولائي التداول في جلسة مغلقة في الحالتين الآتيتين: الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية، دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين"¹، و المتمعن في نص هذه المادة أنه كقاعدة عامة يجب أن تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية، و هذا من أجل تحريك الرقابة الشعبية بحيث تعتبر العلنية النتيجة الحتمية ومن متطلبات حوكمة الإدارة المحلية.

المادة 37 نصت على " يمكن لأي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي، توجيه سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديريات غير الممركزة للدولة، المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في اقليم الولاية، يجب على مديري ومسؤولي هذه المديريات و المصالح، الاجابة الكتابية عن أي سؤال يتعلق بنشاطهم على مستوى تراب الولاية، في أجل لا يمكن أن يتجاوز 15 يوما، من تاريخ تبليغه نص السؤال المبين على الاشعار بالاستلام"²، من الملاحظ عن نص المادة هو تكريس مبدأ المساءلة التي يعد بدوره مؤشر للشفافية و الذي يفتح باب المراقبة على مديري و مسؤولي المصالح.

المبحث الثاني: آليات تجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية

تعتبر الإدارة المحلية الحلقة الأقرب للمواطن، فهي المحرك الحقيقي لسياسات الدولة، و قد مرت الإدارة المحلية الجزائرية بالعديد من الاختلالات على مستوى هيئاتها، منذ نشأتها الأولى، و قد كان الإصلاح الإداري هو الحل الأمثل لتحسين أداءها، و كان لابد من تبني الحكومة كخيار استراتيجي لتجسيد هذه الإصلاحات، و كان لابد من اتباع جملة من الآليات على المستوى التنظيمي، التسييري و ثقافة السلوك.

¹ المادة 26، مرجع سابق.

² المادة 37، نفس المرجع السابق.

المطلب الأول: آليات متعلقة بالتنظيم

(1) التخفيف من حدة المركزية و توسيع اللامركزية

نظرا لتعدد و تشعب وظائف الدولة الحديثة، كان لابد إلى التحول من أسلوب المركزية الإدارية إلى أسلوب اللامركزية الإدارية، القائم على تفكيك الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في العاصمة وممثلي المجالس المحلية على المستوى المحلي.

الجزائر من الدول التي عمدت على المزج بين الأسلوبين اللامركزي والمركزي، بينما الواقع أثبت أن هناك إفراطا شديدا في المركزية، حيث يتجلى ذلك في مركزية التخطيط و لامركزية التنفيذ، حيث تقوم السلطة المركزية (هيئات وطنية للتخطيط) بوضع الخطة العامة، بينما تقوم السلطات المحلية (الأجهزة و الهيئات المحلية) بتجسيد وتطبيق هذه الخطة، بذلك أصبحت مساهمة الإدارة المحلية في عملية صنع السياسات العامة، باعتبارها الأقرب للمواطن، عملية ضرورية من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المحلية.

بالتالي يجب إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيمها بالاستقلال المالي، وإعادة هيكلة الإدارة، واعتماد طرق جديدة في التسيير تتمثل في: انجاز شبكات معلوماتية داخلية و خارجية لتسهيل نشر المعلومات، وترقية سبل الاتصال والحوار، وبث ثقافة الإعلام، أو الابتعاد عن الرقابة كوسيلة للضغط ، لأن ذلك يخلق انعدام الثقة بين القاعدة والقمة.¹

(2) اصلاح النظام الاداري و معالجة تضخم الجهاز الإداري

تضخم الجهاز الإداري يقصد به تعدد مستويات التنظيم، والذي يترتب عنه مجموعة من المشاكل نذكر منها:

- تشتت أقسام و وحدات التنظيم الإداري الواحد.
- تعدد مستويات التنظيم يؤدي إلى وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.
- التكرار والإزدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

¹ مريم بن حميدة ،محمد ربابي ،"آليات تجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية" ،المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ،المجلد 09،العدد 2،الجزائر،2022،ص40.

و يمكن معالجة هذه المشاكل من خلال¹:

- التحكم في عملية الإشراف والتوجيه من أجل توصيل المعلومات من أسفل القاعدة إلى قمة التنظيم، وكذا وصول الأوامر من الأعلى إلى الأسفل.
 - التقليل في أجهزة الرقابة لتجنب التضارب في محتوى التقارير التقييمية.
 - التخفيف من الإجراءات لضمان الفعالية التنظيمية بشكل عام، و ذلك من خلال تفعيل و توفير القدرة على تنفيذ المشاريع، بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين و تطلعاتهم، على أساس عقلاني و رشيد للموارد.
 - التقليل من الأجهزة و الفروع التي تزيد من حجم التنظيم.
 - كما أن العنصر البشري هو أساس العملية الإدارية، حيث أصبح الإستثمار في الموارد البشرية ضرورة ملحة فرضتها مختلف برامج الإصلاح و الاستراتيجيات المعتمدة.
- فتطوير الإدارة المحلية مرتبط بمدى التحكم في مواردها البشرية، فوجود عدد هائل من الموظفين يؤدي إلى تداخل في المهام و يشجع مبدأ الإتكالية و الاعتماد على الآخر، لذا وجب وضع مقاييس ومعايير موضوعية في عملية التوظيف، تعتمد على مبدأ الكفاءة، التخصيص والجدارة بعيدا عن المؤثرات الشخصية مع تفعيل أنظمة التدريب، التأهيل و التكوين، قصد الإستجابة للمتطلبات الجديدة لعصرنة الإدارة المحلية.

(3) توفير الدعم السياسي داخل الإدارة

يرتبط نجاح الإصلاح الإداري بمدى تبني القيادة السياسية العليا له، ووضوح السياسات والأهداف المرجوة منه، ولتحقيق الإرشادات المطلوبة منه يجب التركيز على حسن اختيار القائمين على عمليات الإصلاح والتنمية، حيث يكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على التسيير العقلاني والعاقل للموارد المادية والبشرية للمجتمع، بهدف القضاء على كل أشكال الفساد الإداري.

نفس المرجع، ص1.41

لكي يحقق الإصلاح الإداري أهدافه، لا بد من قوة تدفعه وتوجهه، وعادة ما تكون هذه القوة هي القيادة الرشيدة والفعالة التي من شأنها اتخاذ القرارات الرشيدة في ظل استقرار سياسي.¹

المطلب الثاني: آليات متعلقة بالتسيير

إن إرساء دعائم الحكومة تكون وفق آليات تسييرية تتحكم في تسيير الموارد البشرية. وتتمين المشاركة الجماعية في تنفيذ الأعمال الإدارية وفق مبادئ وآليات الرقابة الإدارية، و هذا من أجل الوصول إلى نظام متكامل من المحاسبة و المساءلة.

(1) تأهيل و تهمين الموارد البشرية

النهوض بالإدارة المحلية و تأهيلها بغرض القيام بإصلاح إداري، يتطلب تطويرها من خلال التأهيل المادي والمعنوي للموارد البشرية العاملة بها، وجعلها أكثر استجابة لمتطلبات هذه المسؤولية، ويعتبر التخطيط لليد العاملة من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند القيام بإعداد الخطط التنموية.

فالاهتمام بتأطير وتأهيل الموارد البشرية العاملة بالإدارة المحلية يقصد به عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة بغية رفع الكفاءات الإدارية من خلال التكوين المستمر لها، لا سيما المنتخبين المحليين، بعقد دورات تكوينية داخل وخارج الوطن.

ويتطلب هذا النوع من التكوين توفر البرامج التالية:² برامج تنمية القدرات الإدارية و التسييرية، برامج الإعلام و الاتصال و العلاقات البشرية، تواجد خبراء و استراتيجيين في مجال التكوين، ملاءمة البرامج التكوينية مع المناصب المعروضة للتوظيف، إدراج التكوين ضمن الأهداف الاستراتيجية للإدارة المحلية، انجاز دورات تكوينية بعد اختيار المرشحين لها، انجاز دورات تدريبية مهنية قبل الاندماج الكلي في الوظيفة، انجاز أعمال تكوينية بأقل

¹ نفس المرجع السابق، ص42.

² محمدي صبيحة، "طرق و أساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016، ص90.

عدد من المشاركين، تزويد مصالح التكوين بمجموعة تقنية وإدارية كافية ومن أجل الاستثمار بالموارد البشري، يجب مراعات آليات نذكر منها:

• **تفعيل الاتصال بين مختلف الوحدات:** إن عمل هيئات الإدارة المحلية في جو من الشفافية والوضوح، هو مطلب أساسي لإرساء دعائم الحوكمة داخلها، ولا يتحقق هذا المطلب إلا من خلال توفر المعلومات الخاصة بهذه الإدارة، ونشرها بين جميع الوحدات وعلى مختلف الأصعدة والمستويات، سواء كان هذا الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أو بشكل أفقي في مختلف الأقسام والوحدات.

• **ربط الترقية بالكفاءة:** تكوين نخبة من الإطارات وبروز قادة مؤهلين وفق معايير الترقية المعتمدة، حيث أن الترقية على أساس الأقدمية تقتل الإبداع لدى الموظفين وتخلق نوعا من الجمود الوظيفي والإداري، بعكس الترقية على أساس الكفاءة والتي تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يؤدي إلى فعالية في الأداء وجودة تقديم الخدمة للمواطن.

• **إصلاح نظام الأجور:** يعد نظام الأجور أحد الآليات الرئيسية المتعلقة بالتسيير، وذلك من خلال أداء الموظفين لمسؤولياتهم بكل فاعلية، ويجب أن يتماشى هذا النظام مع مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة، من أجل أن يحقق الموظف الأمن والأمان والعيش الكريم، ما يولد لديه عنصر الانتماء والولاء للإدارة، مما يجعله يعمل على رفع أدائه وعدم قبول الرشوة أو قيامه باستغلال وظيفته، أما إذا فقد الأمن وغياب العيش الكريم فإن ذلك يدفعه إلى البحث عن سبل أخرى غير مشروعة من أجل تأمين تكاليف المعيشة.

(2) تفعيل دور الرقابة الإدارية

العمل على وضع نظام رقابي فعال ومعقلن، يستمد نجاعته من المفهوم الجديد للسلطة، الذي يقتضي التخفيف من وصاية الملاءمة ومنح استقلال إداري ومالي كبيرين للهيئات المحلية، وتقوية اختصاصاتها وتشجيع روح المبادرة للمسيرين المحليين وتكوين المنتخبين، وكذا العمل بمبادئ الحوكمة الجديدة القائمة على التعاون والشراكة بين ممثلي

الدولة والهيئات المحلية، وعقلنة التدبير المحلي بهدف دعم الموارد الذاتية، وبالتالي تثبيت دعائم دولة الحق والقانون.¹

3) وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة

تعتبر المساءلة من الآليات المهمة لمحاربة الفساد وإرساء دعائم الحوكمة، حيث تعمل على دعم الوعي لدى الموظفين المحليين وإضفاء الشرعية والمصداقية على أعمال المجالس المنتخبة والهيئات المحلية، وبالتالي زيادة ولاء المواطنين للدولة والوحدات المحلية، فالمساءلة قد تكون رسمية أو غير رسمية من طرف المؤسسات غير الحكومية و هو ما يعكس المشاركة المجتمعية و الشفافية، لأنها تقوم على تفعيل دور المواطن كشريك في العملية التنموية.

المطلب الثالث: آليات متعلقة بثقافة السلوك

تتضمن الحوكمة الجيدة قيما أخلاقية لتحفيز السلوك الإيجابي للفرد المنسجم مع قيم وأخلاقيات النزاهة الوظيفية، فالمنظومة القيمية للفرد إما مساعدا أو مثبطا للقيام بإصلاحات على مستوى الإدارة المحلية، كما تساهم في محاربة الفساد الإداري بكل أشكاله، وتحقيق مطلب الكفاءة و الفعالية، وذلك من خلال:

- بناء جسور الثقة ورضا المواطن عن الخدمة العمومية

هناك علاقة مباشرة وقوية بين مستوى جودة الخدمة العمومية وتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، حيث أنه كلما زادت جودة الخدمة المقدمة من طرف الإدارة زاد رضا المواطن على هذه الأخيرة والعكس صحيح،² فزيادة الثقة بين المواطن و الإدارة يعني تخلص هذه الأخيرة من الأمراض الإدارية وكل أشكال الفساد الإداري.

¹ حمزة برباح، "واقع وآليات تطبيق الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص148.

² جردير ليلي، "التتمية الإدارية كمدخل لتجسيد الحكم الرشيد - دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص154.

- وعلى هذا الأساس يمكن تحسين جودة الخدمة العامة من خلال:¹
- انجاز دراسات حول تقييم مدى رضا المواطن عن الخدمة العامة المقدمة.
 - إعداد دليل مرجعي لمعايير جودة الخدمة العامة.
 - إعداد ميثاق للمواطن يحدد التزامات وحقوق المواطن تجاه الإدارة.
 - استحداث وحدات مكلفة بالعلاقات العامة (يرأسها رجل علاقات عامة)، يعنى بعلاقة الإدارة بالمواطن أو بين الموظفين فيما بينهم على مستوى الإدارة المحلية.
 - الزام الإدارة بتوفير المعلومات للمواطن والرد على انشغالاته.
 - تعزيز وتفعيل دور الهيئة المعروفة بأمين المظالم (وسيط الجمهورية).
 - تبسيط الإجراءات الإدارية بتقليص عدد الوثائق المطلوبة.
 - تطوير الخدمات عن بعد وتفعيل البوابات الالكترونية، التي تساهم في سرعة الاستجابة وجودة الخدمة العمومية.
 - **إضفاء الشفافية في التعامل مع الإدارة لتوفير المشروعية الإدارية**
- وجب البحث عن إجراءات لتفعيل الشفافية لأنها ركيزة أساسية للحوكمة لا يمكن تجاهلها، وذلك بالبحث عن كل التدابير التي من شأنها زيادة درجة اطلاع المواطن على كيفية اتخاذ القرارات، والسماح له بحضور الجلسات المحلية كما هو مكرس قانونا.²
- ترتبط الشفافية بتقوية العلاقة بين المواطن والإدارة، هذه الأخيرة التي تعمل على زيادة ثقة المواطن من خلال تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والاطلاع عليهما، لا سيما في إطار عصرنة الإدارة المحلية، والتي تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسرعة وصول المعلومة ومختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، المقروءة.. الخ.

¹ نفس المرجع سابق، ص 155.

² خودير نصيرة، خلوفي أحلام، "الحوكمة المحلية (أسس و مقومات)", مذكرة لنيل شهادة الماستر في قانون الجماعات المحلية و الهيئات الإقليمية، جامعة عبد الرحمن ميرة، قسنطينة، 2012-2013، ص 34.

_ دعم مبادرات في الاخلاق والسلوك: يعتبر السعي لتعزيز وتقوية الممارسات الأخلاقية، أحد الشروط الأساسية لتحقيق أهداف الإدارة المحلية، ولتدعيم وتقوية السلوك الأخلاقي وجب الاهتمام بالفرد باعتباره أساس العملية الإدارية، فأصبح من الضروري وجود مدونة السلوك الأخلاقي على مستوى الإدارة المحلية مبنية على قوانين ولوائح تعبر عما ينبغي أن تكون عليه القيم الأساسية للإدارة، وفي إطار حوكمة الإدارة المحلية فالدور الذي نلمسه على صعيد تعزيز أخلاقيات الوظيفة العمومية أن ممارسة الديمقراطية في ثوبها التشاركي يعزز من إمكانية أخلاقية القرارات العمومية المحلية من جهة، ومن جهة أخرى التقليل من الفساد، عن طريق إشراك المواطن ودمجه في المسار الذي يبني عليه القرار الإداري، مما يعزز فرص الرقابة الشعبية مما يضمن النزاهة والشفافية.

_ وضع اجراءات تأديبية مناسبة: ينبغي أن تتضمن هذه الآليات ما من شأنه أن يكشف السلوكيات الخاطئة، فالجانب الاجرائي يجب أن يكون فعالا لايسمح بمتابعة السلوكيات التي تخل بالسلوك والأخلاق وأن تتوفر هذه الآليات على المرونة في العقوبات التأديبية، وبالتالي فالإدارة المحلية تحتاج الى أساليب لتنظيم السلوك وهذه التي تجسد فاعليتها اذا كان مناخ الإدارة المحلية ومحيطها الداخلي والخارجي يدعم الحوكمة.¹

المبحث الثالث: رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر

أولت الجزائر اهتماما كبيرا بتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعصرنة الإدارة المحلية، بهدف رفع الكفاءة الإدارية، ولمواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي و التحول الرقمي، كان لابد من وضع استراتيجية إلكترونية تعتمد على رقمنة الإدارة المحلية، وذلك تجسيدا لفكرة الخدمة الإلكترونية.

عبد العزيز جراد، "الحكم الراشد في الإدارة العمومية"، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية، الجزائر، 2005_2006، ص 84.¹

المطلب الأول: جهود الدولة الجزائرية في التحول إلى الإدارة الالكترونية

تعرف الإدارة الالكترونية على أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية، ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً".¹

يتوجب على الجزائر كدولة تسعى إلى عصرنه إدارتها، والتحول التدريجي من الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية ناجحة، أن توفر مجموعة من المتطلبات التالية:

• **متطلبات إدارية:** إن نجاح مشروع الإدارة الالكترونية مرتبط بتوفر جملة من المتطلبات الإدارية متمثلة في:²

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: يقصد بها وظائف التخطيط و التنفيذ التي تقوم بها الإدارة العليا في البلاد.

- توفر البنية التحتية: ويقصد به تطوير مختلف شبكات الاتصالات، دون اهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات و أجهزة.

• القيادة و الدعم الإداري: باعتبارها الحلقة الأهم في إيجاد البيئة المناسبة.

• **متطلبات تقنية:** تعد الإدارة الالكترونية أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، ولكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الجزائر الالكترونية، وهذا يتطلب إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة و المعدات والبرمجيات لغرض تحديثها، لكي تستجيب للتغيير المنشود لتقديم الخدمة الالكترونية.³

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص32.

² حورية لقريد، بهية زيني، "أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المرفق العام - دراسة على عينة من بلديات ولاية المدية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المدية، 2018-2019، ص46.

³ نائل عبد الحافظ العواملة، "توعية الإدارة الالكترونية و الحوكمة الالكترونية في العالم - دراسة استطلاعية"، مجلة الملك سعود للعلوم الادارية، العدد 02، المجلد 15، 2003، ص200.

• **متطلبات مادية وبشرية:** يعد رصد الغلاف المالي الكافي لضمان نجاح الإدارة الالكترونية، ضرورة ملحة من أجل توفير الإمكانيات المادية المتمثلة أساسا في: البنى التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة و المعدات، تصميم و تطوير البرامج الالكترونية، تحديث الحواسيب والبرمجيات..الخ.

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لنجاح الإدارة الالكترونية، فوجود كفاءات متخصصة قادرة على مواكبة التطور الحاصل على مختلف وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال، يعد مطلباً رئيسياً لارساء معالم الإدارة الالكترونية.

قامت الجزائر بمجموعة من الجهود والإجراءات من أجل إرساء دعائم للإدارة الالكترونية، حيث عملت على توفير شبكة الانترنت والاستفادة منها في شهر مارس 1994، عن طريق مركز البحث العلمي والتقني (Centre de recherche et d'information scientifique)، و من مهامه الأساسية العمل على إقامة شبكة اتصال وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية، وفي نفس السنة ارتبطت مع إيطاليا ضمن مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو لإقامة شبكة معلوماتية في افريقيا، و تمثل الجزائر النقطة المحورية لشبكة شمال افريقيا، وقد قدر عدد الهيئات المشتركة بالانترنت سنة 1996 بحوالي 130 هيئة، وسنة 1999 أي بعد خمس سنوات من دخول الانترنت إلى الجزائر، بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة.¹

سنة 1998 جاء المرسوم التنفيذي رقم 98 - 257 المؤرخ في 25 أوت 1998 و المعدل بمرسوم تنفيذي آخر تحت رقم 2000 - 307 بتاريخ 14 أكتوبر 2000، من أجل تحديد المعايير والشروط المتعلقة بكيفيات وضع الانترنت والاستفادة من خدماتها، ظهر مزودون جدد، خواص وعموميين إلى جانب مركز البحث في الإعلام الآلي والتقني (CERIST) مما زاد في عدد مستخدمي الشبكة.²

¹ إبراهيم بختي، الأنترنت في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 01، 2002، ص24.

² نفس المرجع، ص24.

ومن الجهود الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وتطويرها، اتجهت الجزائر من أجل مواكبة التطور العالمي الحاصل وتطوير إدارتها المحلية، إلى وضع جملة من الاستراتيجيات عبر فترات زمنية متباينة، تمثلت في:

- تطوير ووضع قاعدة لتقديم الخدمات عبر الانترنت لصالح مختلف القطاعات الوزارية.
- خصصت اعتمادات مالية ضخمة، بالإضافة إلى تكريس عدد هائل من المختصين و الخبراء في المجال، للإشراف على العمليات التطبيقية والتطويرية لهذه التقنيات الجديدة.
- نشر الثقافة الالكترونية في المعاملات الإدارية ورفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات
- تصميم و وضع بوابة المواطن سنة 2011، من أجل تمكين المواطن من الوصول إلى مختلف الإجراءات و الخدمات التي تقدمها الإدارة.
- برنامج عمل الحكومة 2012¹، من خلال مخطط عمل الحكومة المعروض للمصادقة في سبتمبر 2012، و كان من أهم ما جاء في هذا المخطط:
- إعادة تفعيل الإدارة الالكترونية المركزة على انشغالات المواطن و العصرية.
- تنفيذ الحكامة الالكترونية للتبادل و تنسيق جهود مختلف القطاعات و تطوير أروضيات الخدمات المدمجة في بوابة المواطن الالكترونية.
- تطوير أروضيات رقمنة جديدة كالسجل التجاري الالكتروني... الخ.

المطلب الثاني: مشروع الجزائر الالكترونية

تم اطلاقه من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك بوضع مخطط استراتيجي للتحويل الالكتروني في الجزائر، ابتداءا من 2008، في إطار التشاور مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين والخواص، الجامعات، مراكز البحث والجمعيات المهنية.

¹ منيرة بوراس، "التحول نحو الحوكمة الالكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق و الرغبة في التطوير"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019-2020، ص157.

جاءت "استراتيجية الجزائر الالكترونية" في محيط قانوني ومؤسساتي مضبوط، و الهدف الأساسي من هذا المشروع عصرنة الإدارة العمومية وادخال التكنولوجيا الحديثة في كل مؤسسات الدولة لربط المواطن والمؤسسات والإدارات الكترونيا، مما يتيح ويسهل اجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف، بالسهولة والسرعة اللازمة، مما يوفر الجهد والوقت و التكاليف، وتتحصر أهدافه في ثلاثة عشر محور على مدى خمس سنوات¹.

كانت محاور المشروع كالتالي:²

المحور الرئيسي (أ): تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة.

المحور الرئيسي (ب): تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات.

المحور الرئيسي(ج): تطوير الآليات و التدابير ومنح المواطنين الحوافز، بالحصول على المعدات للولوج إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المحور الرئيسي (د): تعزيز تنمية الاقتصاد الرقمي.

المحور الرئيسي (هـ): تعزيز البنية التحتية لاتصالات عالية السرعة.

المحور الرئيسي (و): تنمية المهارات البشرية.

المحور الرئيسي (ز): تعزيز البحث والتطوير والابتكار.

المحور الرئيسي (ح): تطوير الإطار القانوني الوطني.

المحور الرئيسي (ط): تعزيز الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المحور الرئيسي (ي): تعزيز التعاون الدولي.

المحور الرئيسي (ك): تحديد نظام لرصد وقياس تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصالات على

التمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتقييم الخطة الاستراتيجية للجزائر الالكترونية.

¹ شهرزاد مروى مغربي ، اكرام حاكمي ، "الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، ص74.

² Fatiha Fortas, « La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie », مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 16، جوان 2017، p56 – 57.

المحور الرئيسي (ل): انشاء منظمة تقوم على ثلاث مستويات: التوجيه، التنسيق والتنفيذ، سيضمن التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية الطموحة للجزائر الالكترونية.

المحور الرئيسي م: ارتبط بتطوير ميزانية البرنامج مع التأكيد على عرض مدى تقدم الأعمال، حسب الأهداف المخطط لها سنويا ، وتوضيح رؤية مختلف الجهات الفاعلة المشاركة في تنفيذ خطة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

نلاحظ من خلال هذه المحاور أن استراتيجية الجزائر الالكترونية أكدت على تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في شتى المجالات، و ذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية وإشراك جميع الفاعلين والمشاركين في تنفيذ هذه الخطة، وذلك من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية والتي تهدف أساسا إلى عصرنة الإدارة العمومية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتقريب الإدارة من المواطن بتطوير الخدمات الالكترونية.

و تمثل برنامج تنفيذ استراتيجية الجزائر الالكترونية فيما يلي:¹

✓ **برنامج تطوير التشريعات:** و الذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية و تطوير التشريعات القائمة.

✓ **برنامج تطوير البنية المالية:** يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات المالية.

✓ **برنامج التطوير الإداري و التنفيذي:** و الذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للعمليات الالكترونية.

✓ **برنامج التطوير الفني:** يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لانجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات، و تحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

¹ وسيلة واعر، "دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية - حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية"، مداخلة في ملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، 10 و 11 ماي 2011، ص 14 - 15.

✓ برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية و إعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الجزائر الالكترونية.

✓ برنامج الإعلام و التوعية: من خلال برنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الإستفادة من مشروع الجزائر الالكترونية.

- و من بين الوزارات التي سارعت إلى تطبيق الجزائر الالكترونية، نجد وزارة الداخلية التي قامت بإطلاق مشروع البلدية الالكترونية، ومن أبرز تطبيقاتها نجد:

1- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية

هذا المشروع يهدف إلى إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل للمركز الرئيسي للحالة المدنية، وتمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على الوثائق (عقد الميلاد الخاص 12خ) مباشرة عبر خدمة الانترنت، والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها. و قد أسفر مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية على:

- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.
- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات، الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصيغة آلية دون التنقل لولاية التسجيل.

2- جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين

- قرار مؤرخ في 26 ديسمبر 2011 يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الالكتروني.

- قرار مؤرخ في 17 أكتوبر 2010 يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

3- التسجيل الالكتروني للحج

تم اعتماد عملية التسجيل الالكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كلفة الولايات.

4- البطاقة الرمادية و رخصة السياقة البيومترين

تم البدء باستخراج أول رخصة سياقة بيومترية بالبلدية شهر جوان 2019 بناء على برقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما تم استبدال البطاقة الرمادية في شكلها الورقي إلى بطاقة إلكترونية للقضاء على تزوير وثائق المركبات وتحسين الخدمة للمواطنين¹. من خلال ماسبق نخلص الى أن تطبيق الرقمنة في الادارة المحلية الجزائرية، اكتسب طابع العصرية والتطور، وهو ماساعد كثيرا على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من خلال تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الاجراءات نحو التبسيط والتسهيل، وتقليل التراكم الورقي باحلال الوثائق الالكترونية بديلا عن الوثائق الورقية.

المطلب الثالث: انعكاسات رقمنة الإدارة المحلية على جودة الخدمة العمومية

تعد عملية تحسين الخدمة العمومية و تقريب الإدارة من المواطن من بين التوجهات الكبرى التي باشرت فيها الدولة، وكان تطبيق الإدارة الالكترونية الآلية الأمثل لتطوير علاقة المواطن بالإدارة لا سيما عملية الرقمنة التي مست الإدارة المحلية، فنجد أن: مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية هو إجراء أدى إلى تقليص الروتين الإداري، و تسريع وقت الإنجاز، تخفيض تكلفة الإنجاز والزيادة من كفاءة أداء الإدارات المحلية، فأصبح المواطن بإمكانه تقديم طلب للحصول على الخدمة في أي مكان وزمان عن طريق مختلف التطبيقات الالكترونية، لا سيما بوابة المواطن الالكترونية التي تضع كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين.

نجد أيضا البلدية الالكترونية التي اختزلت المكان بالنسبة للمواطن، حيث أنه لم يعد مجبرا على التنقل إلى البلدية الأصلية لميلاده من أجل استخراج شهادة الميلاد مثلا، بل أصبح بإمكانه الحصول عليها من أي بلدية أو فرع بلدي على مستوى تراب الجمهورية،

¹ بلقاسم بوعزة، كمال العقريب، "الإدارة الالكترونية كدعامة لعصرية البلدية - دراسة حالة بلدية حجرة النص"، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جانفي 2020، ص110.

حيث ساهم ادخال المعلومات إلى قاعدة البيانات عبر شبكة الاتصال عن بعد في السماح بمتابعة عملية التحقق من المعلومات.

وفي سبيل إرساء البلدية الالكترونية تم في هذا الإطار بذل برامج إصلاحية شاملة مست أغلب هياكل الإدارات البلدية، وبذل العديد من البرامج التكوينية لصالح الموظفين الإداريين لتكثيف خبراتهم وتأهيلهم للتعامل عن طريق تكنولوجيا الإعلام والاتصال.¹

تميزت سنة 2015 بتسريع وتيرة عصرنة الإدارة المحلية بهدف تحسين الخدمة العمومية و تقريب الإدارة من المواطن ،من خلال جملة من التدابير تمثلت خصوصا في تخفيض آجال منح جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية، خاصة بعد تحويل استخراجها لمصالح البلدية، ولتفادي عناء التنقل إلى المقرات الإدارية بالنسبة للمرضى و المسنين وذوي الاحتياجات الخاصة، استحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية لأول مرة فرقا تقنية مجهزة بحقائب بيومترية متنقلة لتمكين هذه الفئات من القيام بإجراءات استخراج مختلف الوثائق الإدارية، كأخذ البصمات الالكترونية، التوقيع الالكتروني، وكذا الصورة الرقمية من مقرات سكانهم.²

كما أن استحداث بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الالكترونية والتي تتضمن رقم التعريف الوطني إلى جانب رقم البطاقة، وهو رقم يختصر أرشيف كل مواطن في رقم يتبعه مدى الحياة، وهو بهذا يحل محل كل الوثائق ويمكنه كذلك من استخراج جميع هذه الوثائق خلال 30 ثانية.³

¹ سمية بلهول ، "دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017-2018، ص261.

² فتيحة فرطاس ، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، المجلد 02، 2016، ص319.

³ عائشة خوخاي ، "الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء الجماعات المحلية - دراسة حول الخدمات العمومية الالكترونية في البلديات"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 01، 1 جوان 2022، ص580.

كما أن المكتب الإلكتروني أو الشباك الإلكتروني المفتوح أمام المواطنين عبر الشبكات الداخلية وشبكات الانترنت أدى إلى سرعة الاستجابة واحترام المواعيد بالإضافة إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية.¹

بالرغم من هذه الانعكاسات الإيجابية التي خلفتها الإدارة الإلكترونية لا سيما عملية الرقمنة التي مست كل جوانب العملية الإدارية وكان لها وقعها على جودة الخدمة العمومية. لعل أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق الإدارة الإلكترونية لأهدافها المرجوة من تحسين الخدمة العمومية، ترجع إلى الأسباب التالية:²

- ✓ ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة المحلية.
- ✓ غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ مشكلة الأمية الإلكترونية، التي تعد من أبرز عقبات تجسيد المشروع.
- ✓ ضعف التغطية التقنية، وتراجع نسبها بين الولايات.

¹ نفس المرجع السابق، ص583.

² خالد رجم و آخرون، "تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة تحليلية لواقع نظام المعلومات الإلكترونية في البلدية"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2021، ص 235 - 236.

الفصل الثالث: تجسيد الحوكمة في
بلدية جيجل

بعد معالجة حوكمة الادارة المحلية في الجزائر،ومن أجل معرفة مدى التكريس الحقيقي لمبادئ الحوكمة وما جاء به قانوني البلدية والولاية، سوف نقوم بأجراء دراسة ميدانية على مستوى بلدية جيجل كدراسة حالة عن الادارة المحلية في الجزائر،من خلال استمارة استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تخدم موضوع الدراسة،قمنا بتوزيعها على عينة من موظفي البلدية،ومن خلال هذا الفصل سوف نتناول العناصر التالية:

- بطاقة تعريفية لبلدية جيجل

- عرض نتائج الاستبيان

- نتائج الدراسة والتوصيات

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبلدية جيجل

بلدية جيجل تابعة إقليميا لولاية جيجل وهي عاصمة الولاية، وتعتبر أكبر بلديات الولاية مساحة ومن الكثافة السكانية، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، جنوبا بلدية قاوس، شرقا بلدية الأمير عبد القادر وغربا بلدية العوانة.

تحتوي بلدية جيجل على المقر الرئيسي وبجانبه الملحقة البلدية محمد بوبزاري، بالإضافة إلى خمس فروع بلدية موزعة عبر إقليم البلدية وذلك بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف الضغط على المقر الرئيسي، تتوزع هذه الفروع في ملحقة حراثن، الفرع البلدي العقابي، الفرع البلدي بوالرمل، ملحقة أيوف، ملحقة 300 مسكن ايكثي.

المطلب الأول: الأدوار الوظيفية لبلدية جيجل

تلعب بلدية جيجل دورا هاما في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للمنطقة، ويمكن إبراز هذا الدور من خلال ما يلي:

أ. في المجال الاقتصادي

فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي تتولى بلدية جيجل المهام التالية:

- ✓ إعداد المخططات التنموية ومتابعة إنجاز مختلف المشاريع الرامية إلى تطوير وترقية المنطقة، في إطار ما يعرف بالتنمية المحلية.
- ✓ تطوير ومتابعة الأنشطة الاقتصادية للبلدية.
- ✓ تنظيم مختلف المناقصات ودراساتها والمصادقة عليها.
- ✓ المساعدة على ترقية برنامج السكن وتشجيع إنشاء التعاونيات في تراب البلدية.

ب. في المجال الاجتماعي

يتجلى دور بلدية جيجل من الناحية الاجتماعية في العمل على تحسين المستوى المعيشي والاجتماعي لسكانها من خلال:

- ✓ الاهتمام بالتعليم عن طريق إنجاز المؤسسات التعليمية، تجهيزها وصيانتها.
- ✓ إنجاز مراكز الصحة وقاعات العلاج وصيانتها طبقا للمقاييس الوطنية.
- ✓ توفير مختلف الخدمات العمومية للسكان كالإنارة العمومية.
- ✓ الاهتمام بتهيئة وتزيين المحيط وإعطاء أهمية لنظافة البيئة.

ج. في المجال الثقافي

- السهر على حماية المعالم الأثرية.
- المشاركة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية الموجودة في البلدية وضمان المحافظة على الممتلكات الدينية.
- التكفل بإنجاز كل الأشغال المتعلقة بتهيئة الهياكل القاعدية والأجهزة الخاصة بالشبكات التابعة لممتلكاتها، وكذا التكفل بكل العمليات الخاصة بتسييرها وصيانتها.
- صيانة الهياكل والأجهزة المكلفة بالشبيبة والثقافة وترقيتها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

- تعرف بلدية جيجل استحداث مجموعة من المصالح أضيفت الى الهيكل التنظيمي لها، في شكل أقسام ومكاتب منوطة بمجموعة من المسؤوليات، حسب:
- أ. الأمانة العامة: تعتبر الهيئة الأساسية داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، تتكفل بتنسيق وتنشيط جميع مصالح البلدية وتتكون من أربعة مكاتب هي:
- مكتب البريد والعلاقات الخارجية: يقوم بتسيير المصالح المشتركة وتجهيز المكاتب وتسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيعه.
 - مكتب الوثائق والمحفوظات: يتولى جمع وحفظ وحماية وتسيير المحفوظات والوثائق القانونية والتنظيمية للبلدية.

- مكتب الإحصائيات: وهو المسؤول عن جمع وحفظ مختلف المعلومات المتعلقة بالبلدية ونشاطاتها.
- مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي: وتتمثل مهمته أساسا في تجهيز ومتابعة أعمال المجلس الشعبي البلدي.
- ب. مديرية الوسائل العامة: يتمثل دورها في إدارة ممتلكات البلدية وإعداد الميزانية السنوية للبلدية وتضم ثلاث مصالح:
 - مصلحة الميزانيات والحسابات: تتمثل مهامها فيما يلي:
 - ✓ جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها.
 - ✓ إعداد الميزانيات الأولية والإضافية والحساب الإداري.
 - ✓ جمع الوثائق المالية اللازمة لتقدير إيرادات ونفقات البلدية.
 - ✓ إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها بعد التأكد من تأدية الخدمة.
 - ✓ إعداد حوالات الدفع ومتابعة عملية التسديد.
 - مصلحة العمليات المالية: تهتم بما يلي:
 - ✓ حصر ممتلكات البلدية وكذا حصر المعالم التاريخية والأثرية الموجودة داخل تراب البلدية وتسييرها.
 - ✓ متابعة عمليات تحصيل إيجار العقارات التابعة للبلدية.
 - ✓ مراقبة الوثائق المالية المتعلقة بإنشاء وتسيير الكفالات.
- مصلحة المستخدمين: وتتولى مهمة تسيير المستخدمين التقنيين والإداريين ومتابعة حركتهم داخل مصالح البلدية بالإضافة إلى ضبط احتياجات البلدية من المستخدمين وتنظيم مسابقات التوظيف والدورات التكوينية لعمال البلدية.
- ج. مديرية التنظيم والشؤون العامة: تتكفل بالجانب التنظيمي والتسييري، وتضم ثلاث مصالح رئيسية:

- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: تقوم بمتابعة كافة الشؤون القانونية والتنظيمية للبلدية، وذلك من خلال المصادقة على الوثائق الإدارية، متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفا فيها، تنظيم وتسجيل مداوات المجلس الشعبي البلدي ومتابعة تنفيذها وكذا اصدار مدونة خاصة بالعقود الإدارية في آخر كل سنة.
- مصلحة الشؤون العامة والانتخابات: تتابع هذه المصلحة كل الجمعيات الموجودة عبر الإقليم وتعد سجلات الحالة المدنية والوثائق المتعلقة بها، كما تعمل على التحضير للانتخابات وكل العمليات المرتبطة بها.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية: تتولى هذه المصلحة متابعة كافة الميادين والأمور المتعلقة بالشؤون الاجتماعية، الثقافية، الصحية، الرياضية والتشغيلية داخل البلدية.

د. مديرية التعمير والبناء والأشغال: تقوم بدراسة ومتابعة كل ما يتعلق بالجانب العمراني للبلدية وتتكون من مصلحتين هما:

- مصلحة التعمير.
- مصلحة انجاز البنايات والأشغال المختلفة.

ويمكن تلخيص مهام هذه المصالح في النقاط التالية:

- ✓ دراسة ومتابعة وحماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية.
- ✓ متابعة التعمير فيما يخص رخص البناء، رخص الهدم، رفض التجزئة...
- ✓ متابعة عملية التجديد الحضري.
- ✓ مراقبة التعمير والبناء.
- ✓ متابعة إنجاز الأشغال العمومية.
- ✓ إعداد البطاقات الفنية للمشاريع والاهتمام بالدراسات التقنية الخاصة بها وتقييمها.
- ✓ دراسة العروض المتعلقة بالصفقات العمومية من الناحية التقنية.

هـ. مديرية الصيانة والشبكات: تقوم أساسا بمتابعة وصيانة مختلف شبكات البلدية وتضم أربعة مصالح:

- مصلحة صيانة قنوات المياه والتطهير.
- مصلحة الطرق وتنظيم المرور.
- مصلحة النظافة وتزيين المحيط.
- مصلحة الوسائل والصيانة.

تم استحداث مصالح جديدة على مستوى البلدية، على رأسها المصلحة البيومترية في إطار عصرنة الإدارة ورقمنة العمليات الإدارية وتتضمن العمليات المتعلقة باستخراج الوثائق التالية:

_ بطاقة التعريف الوطنية البيومترية.

_ جواز السفر البيومتري.

_ البطاقة الرمادية البيومترية.

_ رخصة السياقة البيومترية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان

يعتبر اختيار مجتمع الدراسة والعينة من الضوابط التي تساعد في قوة البحث والدراسة، حيث أنه كلما أدرك الباحث إختيار عينة عشوائية أو مقصودة بخصائص مدروسة كلما اقترب من المجتمع الأصلي للدراسة.

تم اختيار مجتمع الدراسة من الموظفين على مستوى بلدية جيجل في مقرها الرئيسي وبعض فروعها المحلية، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث في حدود 50 موظفا بالبلدية.

أولا: تحليل البيانات الخاصة بالموظفين:

النسبة	المجموع		
22%	11	ذكر	الجنس
78%	39	أنثى	
20%	10	أعزب	الحالة العائلية
80%	40	متزوج	
-	-	مطلق	
-	-	أرمل	
54%	27	أقل من 40 سنة	السن
46%	23	أكثر من 40 سنة	

الشكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس، الحالة العائلية والسن.

التعليق:

➤ من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستبحة هم فئة الإناث، بنسبة تقدر بـ 78%، فيما نلاحظ أن فئة الذكور لم تتجاوز الربع، حيث بلغت نسبتها 22%.

➤ كما أن متوسط السن يوضح أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة على موظفي بلدية جيجل، حيث نجد 54% نسبة الموظفين الأقل من 40 سنة، وهذا راجع الى دورات التوظيف التي عرفتھا البلدية بعد سنة 2010، والتي استهدفت خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات.

النسبة	المجموع		
0%	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
2%	1	متوسط	
20%	10	ثانوي	
78%	39	جامعي	
28%	14	من سنة إلى 5 سنوات	الخبرة المهنية
24%	12	من 5 إلى 10 سنوات	
24%	12	من 10 إلى 15 سنة	
24%	12	أكثر من 15 سنة	

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

التعليق:

➤ يظهر لنا من خلال الجدول أن الموظفين ذوي المستوى الجامعي هم الفئة الغالبة بنسبة 78%، ذوي المستوى الثانوي بنسبة 20%، بينما المتوسط لا يمثل سوى 2%، أما بالنسبة للخبرة المهنية فهي نسب متقاربة، وهذا يعني أن بلدية جيجل تحتوي على كفاءات شبانية لا بأس بها من حيث المستوى التعليمي.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة المحلية على مستوى بلدية جيجل.

1) معيار الشفافية:

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	
لا توجد إجابة	لا	نعم	لا توجد إجابة	لا	نعم	1. هل تعتبر النزاهة واجبة في أداء العمل داخل البلدية؟
-	10%	90%	-	05	45	
-	48%	52%	-	24	26	2. هل يتخذ المسؤول قراراته بوضوح؟
12%	42%	46%	06	21	23	3. هل توجد شفافية في عرض نتائج مداورات المجلس الشعبي البلدي؟
10%	70%	20%	05	35	10	4. هل يمكن للمواطن الاطلاع على بيان ميزانية البلدية؟
8%	34%	58%	04	17	29	5. هل يتم نشر جدول أعمال مداورات المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للإعلام؟

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب معيار الشفافية.

التعليق:

➤ الملاحظ من خلال الجدول ومن خلال نتائج الاستبيان وإجابات العينة المختارة، أن هناك إجماعا على أن العمل داخل البلدية يتطلب النزاهة وجو من الثقة، وهذا انطلاقا من القيم التي من المفروض أن يتمتع بها الموظفون كالإخلاص في العمل والخضوع للرقابة الذاتية قبل الرقابة الإدارية، كما أن القرار الإداري الذي يتطلب الوضوح فإنه يتباين من موظف لآخر حسب نتائج الدراسة.

➤ أما فيما يخص وجود الشفافية في عرض نتائج مداوات المجلس الشعبي البلدي، فقد كانت النتائج والنسب متقاربة، وهذا يعني وجود تحفظ في عرض هذه النتائج، فوجود نتائج سلبية تقدر ب 56% يعطي فكرة عدم وجود الشفافية الكاملة في عرض نتائج المداوات.

➤ أما فيما يخص إمكانية اطلاع المواطن على ميزانية البلدية فكان الإجماع بالأغلبية على عدم اطلاع المواطن عليها، نظرا لحساسية الموضوع، واعتبار الميزانية في إطار الشأن التسييري الداخلي في ظل التعقيدات الإدارية وبيروقراطية الحصول على المعلومة.

➤ بالنسبة لنشر جدول الأعمال فقد كانت هناك إجابة بالأغلبية على نشره في المكان المخصص للإعلام، وهي مساحات تفسح للمواطن إمكانية الاطلاع على برنامج عمل البلدية في فترات زمنية معينة.

(2) معيار الرقابة والمساءلة الإدارية:

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	
لا توجد إجابة			لا توجد إجابة			1. هل توجد رقابة ومساءلة فعلية للموظفين داخل البلدية؟
2%	28%	70%	1	14	35	
-	14%	86%	-	7	43	2. هل تخضع البلدية لرقابة خارجية على أعمالها؟
10%	32%	58%	5	16	29	3. هل تلتزم البلدية بتقديم تقارير للجهات العليا حول قضايا الفساد الإداري؟
6%	40%	54%	3	20	27	4. هل توجد آلية لمساءلة مسؤولي البلدية؟
6%	24%	70%	3	12	35	5. هل البلدية بحاجة لتحسين النظام الرقابي المعتمد؟

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب معيار الرقابة والمساءلة الإدارية.

التعليق:

➤ لوحظ من خلال النتائج المسجلة، رضا الأغلبية المطلقة على وجود رقابة ومساءلة داخل البلدية، من خلال الآليات الإدارية المعتمدة، كما أن هناك رقابة خارجية تخضع لها البلدية على أعمالها من خلال التزامها بتقديم تقارير للجهات العليا حول الفساد الإداري، فوجود رقابة ومساءلة داخل وخارج البلدية يسمح بالحد من المشاكل الإدارية كالرشوة، المحسوبية..الخ.

➤ كما أن خضوع مسؤولي البلدية للمساءلة يحد من التعسف والتهاون وكل أشكال التماطل سواء بالنسبة للمسؤولين أو الموظفين ككل، مما ينعكس بالإيجاب على الخدمة العمومية.

➤ بالمقابل كان هناك إجماع بالأغلبية على ضرورة تحسين النظام الرقابي المعتمد في البلدية، وهذا يقودنا إلى ضرورة إشراك الفواعل غير الرسمية في عملية الرقابة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، فتفعيلها (الرقابة) يعني تجسيد حقيقي للحوكمة المحلية مما يقودنا إلى أنه هناك إخلال في تجسيد معايير هذه الأخيرة على أرض الواقع.

(3) معيار الالتزام القانوني:

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	
لا توجد إجابة			توجد إجابة			1. هل تعمل البلدية على احترام النصوص التشريعية؟
4%	22%	74%	2	11	37	
4%	44%	52%	2	22	26	2. هل هناك إطار قانوني يسمح بمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في إدارة الشأن المحلي للبلدية؟

35	9	3	76%	18%	6%	3. هل يتم التبليغ عن التجاوزات القانونية لموظفي البلدية؟
----	---	---	-----	-----	----	--

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب معيار الالتزام القانوني.

التعليق:

➤ الملاحظ من خلال نتائج الاستبيان والجدول السابق، إجماع على إدراك الموظفين بوجود إطار قانوني يسمح بمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في إدارة الشأن المحلي للبلدية، وهذا يعني وجود مشاركة فعلية للفواعل غير الرسمية، مما يؤكد تجسيدا فعليا لحوكمة محلية تُعنى بتحسين إدارة الشأن المحلي.

➤ من خلال النتائج أيضا تم التأكيد على خضوع الموظفين للرقابة والمتابعة الإدارية والقانونية وذلك من خلال إجابة الأغلبية المطلقة على أنه يتم التبليغ عن التجاوزات القانونية لموظفي البلدية، مما يؤكد مشاركة المواطنين في الحرص على حسن أداء الموظفين لمهام الخدمة العامة، من خلال التبليغ عن هذه التجاوزات في دفتر الشكاوى.

(4) معيار الكفاءة والمشاركة:

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	
لا توجد إجابة	لا توجد إجابة	نعم	لا توجد إجابة	لا توجد إجابة	نعم	1. هل هناك سجل للملاحظات على مستوى بلديتكم؟
-	-	100%	-	-	50	
14%	48%	38%	7	24	19	2. هل يسمح للمواطنين بحضور مداورات المجلس الشعبي البلدي؟
12%	8%	80%	6	4	40	3. هل تقوم البلدية بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين؟
6%	10%	84%	3	5	42	4. هل نجاح البلدية مرهون بفعالية أداء الموظفين؟

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب معيار الكفاءة والمشاركة.

التعليق:

- نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان، وجود سجل للملاحظات والشكاوى على مستوى البلدية، وهو سجل لا تكاد تخلو منه أي إدارة عمومية.
- كما نلاحظ من خلال أجوبة العينة المستبحة حول السماح للمواطنين بحضور مداورات المجلس الشعبي البلدي، وجود تفاوت وتضارب بين أجوبة الموظفين، لكن رأي الأغلبية كان بعدم السماح للمواطنين بحضور هذه المداورات، مما ينعكس سلبا على تسيير الشأن المحلي، وهذا يتنافى مع المادة 26 من القانون البلدي 10-11 التي تنص على السماح للمواطنين بحضور مداورات المجلس الشعبي البلدي، والاطلاع على سير الجلسات علنية.
- بالمقابل تجد أن البلدية تقوم بالتنسيق مع الشركاء المحليين في إدارة أنشطتها وبرامجها وهذا كان رأي الأغلبية المطلقة، مما يجسد مبدأ التشاركية في التسيير من خلال ما أقره القانون، كالاستعانة بخبراء محليين أو جمعيات..الخ.
- بينما الإجابة حول نجاح البلدية مرهون بفعالية أداء الموظفين، فرأي الأغلبية يؤكد أن فعالية التسيير المحلي مرهون بكفاءة الموظفين ومشاركة المواطنين بكل صورها.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بآليات تجسيد الحوكمة المحلية في بلدية جيجل

(1) آليات التنظيم:

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	1. هل هناك هيكل تنظيمي في البلدية؟
توجد			توجد			
إجابة			إجابة			
-	%4	%96	-	2	48	
						2. هل هناك تضخم في الجهاز الإداري في البلدية؟
%2	%22	%76	1	11	38	

3.	هل هناك توزيع عادل للموظفين على مستوى مصالح البلدية؟	5	43	2	10%	86%	4%
4.	هل هناك نقص للإطارات المؤهلة على مستوى مصالح البلدية؟	22	27	1	44%	54%	2%

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب آليات التنظيم.

التعليق:

- من خلال نتائج الاستبيان وإجابات العينة المستبحة، وباعتبار البلدية هيكل تنظيمي، هناك إجماع أنه يعاني من تضخم في الجهاز الإداري، وهذا راجع إلى سياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر، لا سيما بعد اعتماد آلية توظيف وادماج حاملي الشهادات.
- كما أنه لا يوجد هناك توزيع عادل للموظفين على مستوى مصالح البلدية، وهذا ما يبرر تراجع أداء الموظفين، نظرا للضغط النفسي والإداري الذي يتعرضون له، خاصة وأن نجاح العملية الإدارية مرهون بمدى تقديم الموظفين للخدمة العمومية، وهذا بدوره مرهون بتجسيد فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- كما أن البلدية تعاني من نقص في الإطارات المؤهلة، لا سيما الجانب التقني خاصة بعد الاتجاه نحو رقمنة القطاع، وهذا راجع إلى سياسات التشغيل المعتمدة ومعايير انتقاء هذه الإطارات.

(2) آليات متعلقة بالتسيير:

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	
لا توجد إجابة			لا توجد إجابة			5. هل هناك اطلاع على وجود هيئة تخطيط على مستوى البلدية؟
6%	30%	64%	3	15	32	
4%	26%	70%	2	13	35	6. هل هناك اطلاع على معايير تقييم الموظفين على مستوى البلدية؟
6%	68%	26%	3	34	13	7. هل ميزانية البلدية تغطي سقف احتياجاتها؟
2%	68%	30%	1	34	15	8. هل يتم إيصال المعلومات بشكل رسمي من الأعلى إلى الأسفل؟

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب آليات متعلقة بالتسيير

التعليق:

➤ لوحظ من خلال النتائج المتحصل عليها، أن أغلبية الموظفين على اطلاع باعتماد إدارة البلدية على عنصر التخطيط في تسييرها، وذلك بوجود هيئة تتولى مهمة التخطيط على مستوى البلدية.

➤ أما فيما يخص معايير تقييم الموظفين، فجاءت الإجابات بالأغلبية المطلقة، فالبلدية شأنها شأن باقي الإدارات العمومية تعتمد على معايير محددة لتقييم أداء موظفيها، وهم على اطلاع عليها.

➤ كما أن هناك إجماع بالأغلبية من طرف الموظفين على عدم تغطية ميزانية البلدية لاحتياجاتها، ويؤدي هذا العجز إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة منها، و بالتالي على السلطة المركزية إعادة النظر في تمويل الهيئات المحلية، أو البحث عن مصادر تمويلية في حدود إقليم البلدية.

➤ أما بالنسبة للسؤال المتعلق بإيصال المعلومات من أعلى إلى أسفل، فقد كانت إجابة الأغلبية المطلقة بلا، مما يعكس عدم انسياب المعلومة وانفراد القمة بالمعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات.

(3) آليات متعلقة بثقافة السلوك:

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا توجد إجابة	لا	نعم	لا توجد إجابة	لا	نعم	
ضعيفة	متوسطة	جيدة	لا أدري	متوسطة	جيدة	1. كيف تقيم علاقة الموظفين فيما بينهم؟
%20	%66	%14	10	33	7	
لا أدري	غير مرضي	مرضي	لا أدري	غير مرضي	مرضي	2. كيف تقيم درجة الاستجابة لانشغالات الموظفين من طرف موظفي البلدية؟
%56	%22	%22	28	11	11	
-	%32	%68	-	16	34	3. هل هناك انضباط في العمل؟
-	%52	%48	-	26	24	4. هل هناك برامج دورية لتدريب وتكوين الموظفين؟

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب آليات متعلقة بثقافة السلوك.

التعليق:

➤ نلاحظ من خلال أجوبة العينة المستبحة أن علاقة الموظفين فيما بينهم متوسطة نوعا ما، وهذا ينعكس على الانسجام في العمل والتنسيق بين المصالح، فوجود علاقة عمل طيبة يخلق نوعا من التكامل والوضوح في إطار ما يعرف بروح الفريق.

- بينما نجد أن أغلبية أجوبة العينة المستبحة لا تدري عن مدى الاستجابة لانشغالات المواطنين، مما يؤكد ضعف العلاقة بين الموظف والمواطن وبالتالي الإخلال بالهدف الأسمى وهو تحسين جودة الخدمة العامة.
- كما أن أغلبية الموظفين يشيرون الى ضرورة الانضباط في العمل واحترام مواقيت الدوام، وهذا راجع للقيم الذاتية للأفراد من جهة والضوابط الادارية من جهة أخرى (وجود مساءلة ورقابة ادارية للالتزام بالحضور اليومي للموظف في الأوقات الرسمية للدوام).
- أما بالنسبة للسؤال الرابع، فقد كان رأي الأغلبية بعدم تسطير برامج دورية لتدريب وتكوين الموظفين، وهذا يتنافى مع التوجه الجديد للإدارة والذي يعتمد على وسائل تكنولوجية حديثة، تتطلب التجديد المستمر لمستوى وقدرات الموظفين.

رابعا: أسئلة متعلقة برقمنة البلدية

النسب			عدد الموظفين			السؤال
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	
لا توجد إجابة			لا توجد إجابة			1. هل تم اخضاع الموظفين لعملية تأهيل وتدريب في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات؟
-	68%	32%	-	34	16	
-	10%	90%	-	5	45	2. هل ساهم السجل الآلي الالكتروني للحالة المدنية في التقليل من عناء المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن؟
-	32%	68%	-	16	34	3. هل تهتم البلدية بمسايرة التقدم التكنولوجي؟
-	16%	84%	-	8	42	4. هل تنعكس هذه التكنولوجيا إيجابا على الأداء الوظيفي؟

5.	هل ساهمت البلدية الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟	29	21	-	%58	%42	-
----	---	----	----	---	-----	-----	---

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب آليات متعلقة برقمنة البلدية.

التعليق:

➤ من خلال أجوبة العينة المستبحة، نلاحظ أن رأي الأغلبية ينفي اخضاع الموظفين لعملية تأهيل وتدريب في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذا يعرقل عملية رقمنة القطاع وتجسيد البلدية الالكترونية، فنجاعها مرهون بكفاءة الموظفين وسرعة الاستجابة لانشغالات المواطنين.

➤ بينما هناك اجماع على أن السجل الآلي الالكتروني للحالة المدنية قد ساهم في التقليل من عناء المواطنين، وتقريب الإدارة من المواطن، فهذا السجل الآلي اختصر الوقت وقرب المكان، وحقق الهدف المنشود منه في تقريب الخدمات الادرية من المواطن.

➤ كما أن البلدية تهتم بمسايرة التقدم التكنولوجي وهذا كان رأي الأغلبية، وهي ضرورة يفرضها التوجه الجديد لتحقيق رقمنة القطاع في بناء البلدية الالكترونية أو البلدية الذكية.

➤ كما أن هذه التكنولوجيا انعكست بالإيجاب على الأداء الوظيفي في البلدية وساهمت حسب رأي أغلبية الموظفين في الحد من انتشار الفساد الإداري.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والتوصيات

المطلب الأول: كشف واختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

من خلال النتائج المتحصل عليها والخاصة بالفرضية الأولى، يمكن القول أن بلدية جيجل تعمل جاهدة على تفعيل آليات الحوكمة داخلها من خلال توظيف آليات الرقابة الداخلية والخارجية على موظفيها وعلى البلدية كهيئة محلية، حيث تخضع كل من البلدية وموظفيها للمساءلة مما يساهم في التقليل من الفساد والبيروقراطية.

أما فيما يخص الشفافية فقد كان هناك نوع من الضبابية، حيث أن المواطن لا يمكنه حضور مداورات المجلس الشعبي البلدي، وهذا يتنافى مع مبادئ الحوكمة بالرغم من أن القانون البلدي 10/11 قد كرس ذلك، في حين نجد أن البلدية تقوم بالتنسيق مع الشركاء المحليين (المجتمع المدني والقطاع الخاص) في إدارة الشأن المحلي.

كما لمسنا من خلال النتائج أنه هناك تضخم في الجهاز الإداري للبلدية، مما يعني وجود خلل في تطبيق الآليات التسييرية والتنظيمية المجسدة للحوكمة، حيث أنه لا يوجد توزيع عادل للموارد البشرية داخل البلدية، كما أنه هناك نقص في الاطارات المؤهلة، بالإضافة الى غياب الاهتمام بالعنصر البشري كمصدر للإصلاح ووسيلة للتغيير وغياب برامج لتطويره وتدريبه، وضعف التغطية المالية التي توفرها الميزانية المخصصة لها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن حوكمة الإدارة المحلية أصبحت أولوية، وبلدية جيجل لم تصل الى المستوى المطلوب من مستويات الرقابة، الشفافية، المساءلة والمشاركة المجتمعية في صنع القرار المحلي والتجسيد الفعلي لآليات الحوكمة.

الفرضية الثانية

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنه هناك اطارا قانونيا وتشريعيا مناسباً لتطبيق حوكمة محلية فعالة، فالقانون البلدي 10/11 قد فتح المجال لإرساء الديمقراطية التشاركية من خلال سن قوانين وتشريعات تسمح بمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني المحلي في ادارة الشأن المحلي، كما أن تداعيات العصرية وادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال أدى الى التحول التدريجي من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية، وهذا ما لمسناه في بلدية جيجل من خلال تحسن جودة الخدمة العمومية وسرعة الاستجابة لانشغالات المواطنين .

وعليه يمكن اثبات صحة الفرضية في كون قانوني البلدية والولاية قد وفرا الأرضية المناسبة لتطبيق حوكمة محلية، لاسيما مع ادخال أسلوب الادارة الالكترونية.

الفرضية الثالثة

من خلال النتائج المتحصل عليها، دخلت بلدية جيجل مجال الرقمنة شأنها شأن باقي المؤسسات العمومية، لاسيما الهيئات المحلية، وقد كان أثرها واضحا على مستوى الخدمة العمومية، حيث انعكس ايجابا على الأداء والاستجابة لانشغالات المواطنين، كما ساهم السجل الآلي الالكتروني للحالة المدنية كنموذج عن رقمنة بلدية جيجل، في الحد من المماطلات البيروقراطية وتقريب الادارة من المواطن.

وفي هذا الإطار، اهتمت البلدية بمسايرة التقدم التكنولوجي في حدود الامكانيات المادية المتوفرة، في حين أغفلت الاهتمام بالجانب البشري واخضاعه للتأهيل والتدريب على استخدام هذه التكنولوجيا.

كما أثبتت الدراسة الميدانية أن البلدية الالكترونية ساعدت في الحد من انتشار ظاهرة الفساد الاداري وتخفيف الضغط عن شبابيك البلدية باعتبارها مقصدا لكل المواطنين، كما

فتحت المجال لتوسيع دائرة المشاركة الشعبية في تسيير الشأن المحلي من خلال المواقع الالكترونية التابعة لمصالح البلدية من أجل ضمان شفافية التسيير.

وعليه يمكن اثبات صحة الفرضية الثالثة كون الرقمنة واصلاح الادارة المحلية يتطلب سياسات صارمة لمكافحة الفساد والعراقيل الادارية.

المطلب الثاني: متطلبات حوكمة بلدية جيجل: توصيات

_ على السلطات المركزية توفير الارادة السياسية والامكانات المادية والبشرية لتطبيق الخطط والاستراتيجيات الإصلاحية للوصول الى حوكمة محلية فعلية.

_ وضع رقابة صارمة وفعالة من شأنها تفعيل الآليات والأسس الضرورية للحوكمة المحلية مبنية على النزاهة، الشفافية والتسيير الجيد.

_ فتح المجال أمام المترشحين للمجالس المحلية خاصة في المجالس البلدية، للقاطنين خارج اقليم البلدية، بمعنى الغاء شرط الإقامة مما ينتج عنه انتخاب برامج وليس انتخاب أشخاص.

_ فتح باب التمويل الذاتي من خلال خلق ثروة محلية وتوفير ايرادات دائمة، وذلك بمنح البلدية صلاحية اقتراح مشاريع استثمارية منتجة للمداخيل، كإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات ناشئة في إطار الشراكة مع القطاع الخاص، من أجل تحقيق استقلال مالي يغنيها عن التمويلات المركزية.

_ نشر الثقافة الإلكترونية بين أفراد المجتمع من أجل القدرة على استخدام هذه التقنية.

_ إصدار تشريعات قانونية مرنة تتماشى والتطورات الحاصلة مع رقمنة الادارة المحلية، للحد من التجاوزات والخروقات.

_ تخصيص ميزانية لتطوير وتصحيح برمجيات وتطبيقات الحاسب الآلي، وتزويدها بأنظمة حماية لتفادي الاختراق لقاعدة البيانات (حماية نظام الأرشفة).

_ الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تساهم في تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة، التدريب والتوعية للموظفين والقيادات الإدارية، والاهتمام بعنصر التحفيز للحصول على أكثر مردودية في الأداء.



الخاتمة

حازت مواضيع الحوكمة على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، وأمام عجز مختلف أساليب الحكم التي أثبتت فشلها وتراجع دور الأنماط التقليدية في تسيير شؤون الدولة والمجتمع، برز مفهوم الحوكمة الى الواقع في العديد من التقارير الدولية، فهو يركز على مؤشر التنمية الانسانية حسب تقارير التنمية البشرية، في حين اعتمد على تجسيد آليات الشفافية، المساءلة والرقابة لدى برنامج الأمم المتحدة، أما البنك الدولي فركز على الجانب الاداري والمؤسسي، الا أنه تم الاجماع على أن الحوكمة تهدف الى ارساء الادارة الجيدة والرشيده وهي أساس تحقيق التنمية الشاملة منها والمحلية.

في اطار تبني الجزائر لمفهوم الحوكمة وسعيا منها لتحقيق تنمية محلية كان لابد من ترشيد الادارة المحلية، من خلال اشراك المواطن كطرف فاعل في صنع القرارات المحلية الى جانب اشراك مختلف الفواعل المحلية وذلك من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية، وهذا يتطلب ضرورة اتباع أساليب المساءلة والشفافية والقضاء على البيروقراطية والمحسوبية وتوسيع المشاركة الشعبية وضمان الحقوق والحريات.

وللوصول الى حوكمة محلية قامت السلطات المركزية الجزائرية بجملة من الاصلاحات التنظيمية والتشريعية، أهمها قانون البلدية 10/11 وقانون الولاية 07/12 والتي مست الادارة المحلية باعتبارها الأقرب للمواطن.

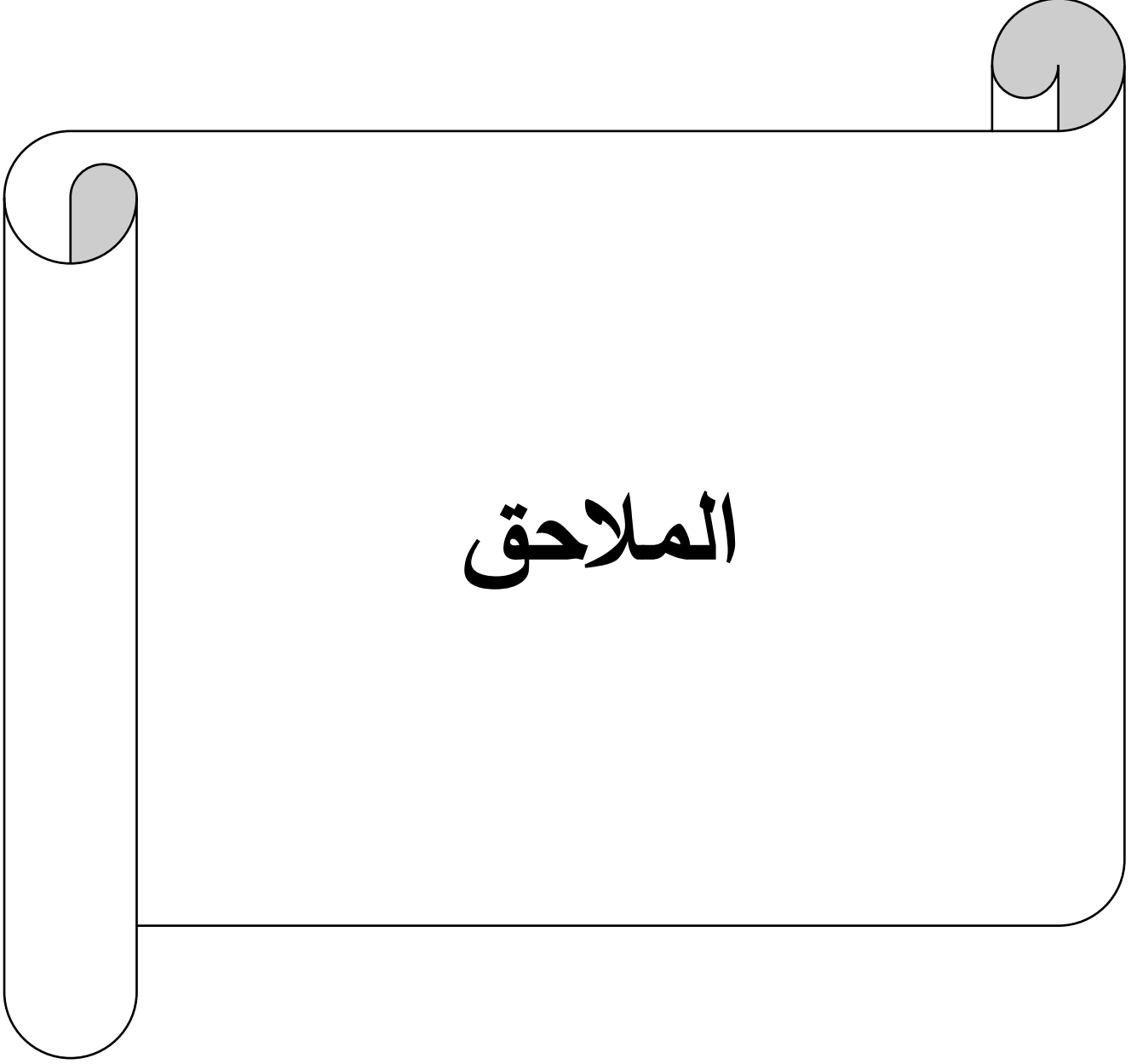
وسعيا منها لعصرنة الادارة المحلية وتحسين الخدمة العمومية وتفعيل آليات الحوكمة المحلية قامت بتبني مشروع الجزائر الالكترونية، وإدخال أسلوب الادارة الالكترونية في التسيير تجسد أساسا في رقمنة اداراتها المحلية والاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال، من أجل خلق بيئة تفاعلية يسودها جو من الشفافية وتفعيل سبل الرقابة والمساءلة وتجسيد الديمقراطية التشاركية للحد من الفساد الاداري.

من خلال الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- لتجسيد حوكمة محلية في الجزائر يجب توفير المناخ الملائم لتطبيق الاصلاحات واعادة النظر في بناء وأداء الجهاز الاداري، من خلال دراسة الواقع الاجتماعي ومراعاة البيئة المحيطة وخصوصية المجتمع المحلي.
- 2-اصلاح الادارة المحلية لا يتأتى بمجرد اصدار القوانين والتشريعات، وانما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين والأطراف الفاعلة والمشاركة في هذا الاصلاح، ولعل أكثرها تأثيرا العنصر البشري.
- 3-حوكمة الادارة المحلية تتطلب مشاركة مجتمعية تضم كل من الفواعل الرسمية وغير الرسمية، وفي ظل غياب ذلك لن تستطيع الهيئات المحلية هيكلة أو ادارة الخدمات العامة بشكل دقيق، باعتبار أن المشاركة الشعبية ضرورية لإيجاد المساءلة داخلها والتجاوب مع حاجات المجتمع المحلي.
- 4-قياس مدى استقلالية الهيئات المحلية يرجع إلى قياس مؤشر الاستقلالية المالية لهذه الهيئات إذ يعبر ذلك على مدى توافر الارادة السياسية الحقيقية.
- 5-سعت الدولة الجزائرية لتوفير البنية التحتية للتحويل الى الادارة الالكترونية، حيث توفر قنوات الاتصال مع المواطنين لتزويدهم بمختلف المعلومات التي تهمهم بطريقة شفافة وبكل مصداقية في المعاملات، فهي توفرها بطريقة متوازنة وعادلة لكل الباحثين عليها مما يؤسس لمنظومة حكم شفاف وعادل.
- 6-ضرورة تكوين الموظفين لتحقيق الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة، وتفعيل البرامج التكوينية ومراعاة القوانين واللوائح المتعلقة بهذا المجال، فمسألة الرقمنة في الإدارات المحلية أضحت تتصدر سلم الأولويات، في إطار تجسيد سياسة إصلاح العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطنين وتعزيز سبل انفتاح المرافق الإدارية على الجمهور، من أجل تحسين الخدمة العمومية المقدمة.

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، والتي يمكن أن تكون منطلقاً لمواضيع جديدة من الممكن أن تكون قابلة للإثراء والدراسة، وهي كالتالي:

- ✓ وضع تصور لانعكاسات رقمنة الإدارة المحلية من خلال إقرار التوقيع الإلكتروني، وما سيسفر عنه من تحسين في الخدمة العمومية.
- ✓ دراسة مدى تكريس العمل التشاركي على مستوى الهيئات المحلية في القوانين والتشريعات.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

ماستر تخصص إدارة محلية

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

تحية طيبة

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان:

حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر: دراسة حالة بلدية جيجل

الاستبيان هو أحد أدوات الدراسة وجمع المعلومات لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر أكاديمي، تخصص ادارة محلية.

بناءا على تجربتكم وخبرتكم في بلدية جيجل، تفضلوا بالإجابة بكل موضوعية ودقة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة، بما يتوافق ووجهة نظركم تجاه الموضوع.

نحيطكم علما ان هذه المعلومات تبقى في سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: بيانات خاصة بالموظفين:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5-الخبرة المهنية: من سنة إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: أسئلة متعلقة بمدى تطبيق معايير الحوكمة المحلية على مستوى بلدية جيجل:

أ-معيار الشفافية والوضوح

- 1-هل تعتبر وجود نزاهة في أداء العمل داخل البلدية؟ نعم لا
- 2-هل يتخذ المسؤول في البلدية قراراته بوضوح؟ نعم لا
- 3-هل توجد شفافية في عرض نتائج مداورات المجلس الشعبي البلدي؟ نعم لا
- 4-هل يمكن للمواطن الاضطلاع على بيان ميزانية البلدية؟ نعم لا
- 5-هل يتم نشر جدول أعمال المداورات (م.ش.ب) في الأماكن المخصصة للإعلام؟ نعم لا

ب-معيار الرقابة والمساءلة الادارية:

- 1-هل توجد رقابة ومساءلة فعلية للموظفين داخل البلدية؟ نعم لا
- 2-هل تخضع البلدية لرقابة خارجية على أعمالها؟ نعم لا
- 3-هل تلتزم البلدية بتقديم تقارير للجهات العليا حول قضايا الفساد الإداري؟ نعم لا
- 4-في رأيك هل توجد آلية لمساءلة مسؤولي البلدية؟ نعم لا
- 5-هل البلدية بحاجة الى تحسين النظام الرقابي المعتمد؟ نعم لا

ج- معيار الالتزام القانوني

- 1- من خلال وظيفتك، هل تعمل البلدية على احترام النصوص التشريعية؟ نعم لا
- 2- هل هناك إطار قانوني يسمح بمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في ادارة الشأن المحلي للبلدية؟ نعم لا
- 3- هل يتم التبليغ عن التجاوزات القانونية لموظفي البلدية؟ نعم لا

د- معيار الكفاءة والمشاركة

- 1- هل هناك سجل للملاحظات على مستوى بلديتكم؟ نعم لا
- 2- هل يسمح للمواطنين بحضور مداورات المجلس الشعبي البلدي؟ نعم لا
- 3- هل تقوم البلدية بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين؟ نعم لا
- 4- هل تعتبر أن نجاح البلدية مرهون بفعالية أداء الموظفين؟ نعم لا

ثالثا: أسئلة متعلقة بآليات تجسيد الحوكمة المحلية في بلدية جيجل

أ- آليات التنظيم:

- 1- هل يتوافق الهيكل التنظيمي في البلدية ومتطلبات الوظائف؟ نعم لا
- 2- هل هناك تضخم في الجهاز الاداري للبلدية؟ نعم لا
- 3- هل هناك توزيع عادل للموظفين على مستوى مصالح البلدية؟ نعم لا
- 4- هل هناك نقص للإطارات المؤهلة على مستوى مصالح البلدية نعم لا

في حالة نعم، لماذا؟.....

ب- آليات متعلقة بالتسيير:

- 1- هل هيئة التخطيط نشطة وفعالة على مستوى البلدية؟ نعم لا
- 2- هل هناك إطلاع على معايير تقييم الموظفين على مستوى البلدية نعم لا
- 3- هل ميزانية البلدية تغطي سقف احتياجاتها؟ نعم لا

4- هل يتم اىصال المعلومات بشكل رسمي من أعلى الى أسفل؟ نعم لا

ج-آليات متعلقة بثقافة السلوك

1- كيف تقيم علاقة الموظفين فيما بينهم؟ جيدة متوسطة ضعيفة

2- كيف تقيم درجة الاستجابة لانشغالات المواطنين من طرف موظفي البلدية؟

مرضي غير مرضي لا أدري

3- حسب تقديرك، هل هناك انضباط في العمل؟ نعم لا

4- هل استفدت من البرامج الدورية لتدريب وتكوين الموظفين؟ نعم لا

رابعا: أسئلة متعلقة برقمنة البلدية:

1- هل تم اخضاع الموظفين لعملية تأهيل وتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات؟ نعم لا

2- في رأيك، هل ساهم السجل الآلي الالكتروني للحالة المدنية في التقليل من عناء المواطنين وتقريب

الادارة من المواطن؟ نعم لا

3- هل تهتم البلدية بمسايرة التقدم التكنولوجي؟ نعم لا

4- هل تتعكس هذه التكنولوجيا ايجابا على الأداء الوظيفي؟ نعم لا

5- هل تساهم البلدية الالكترونية في الحد من انتشار



قائمة المراجع

❖ العربية:

➤ الكتب:

1. أبو هاشم الشريف عمر وآخرون، الإدارة المركزية الالكترونية: مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. بعلي محمد الصغير ، قانون الادارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
3. بن سمشة أمال، الأداء البشري بالادارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
4. البنا محمد عاطف، نظم الادارة المحلية، دار منشأ المعارف، الاسكندرية، 1971.
5. بوحنية قوي، الديمقراطية التشاركية في ظل الاصلاحات السياسية والادارية في الدول المغربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
6. بوضياف عمار، الوجيز في القانون الاداري، جسور للنشر والتوزيع، عنابة.
7. _____، شرح قانون البلدية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
8. _____، شرح قانون الولاية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
9. توق محي الدين شعبان، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للإنتاج والتوزيع، عمان، 2014.
10. جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الاداري والإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
11. الجندي مصطفى، الادارة المحلية و استراتيجيتها، دار منشأة المعارف، الاسكندرية، 1987.
12. حجازي المرسي السيد ، الخصخصة اعادة ترتيب دور الدولة ودور القطاع الخاص، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، د. ت. ن.

13. حسن كريم، مفهوم الحكم الراشد في الفساد والحكم الراشد في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
14. حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
15. _____، الإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
16. الخلايلة محمد علي ، الإدارة المحلية و تطبيقاتها في كل من الأردن و بريطانيا و فرنسا و مصر "دراسة تحليلية مقارنة"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
17. رشيد أحمد ، مقدمة في الإدارة المحلية، مطابع الهيئة المصرية للكتابة، مصر، 1985.
18. السالمي علاء عبد الرزاق ، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
19. الشعراوي سلوى جمعة وآخرون، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2001.
20. شمروخ ميرفت جمال الدين، الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، 2015.
21. عبد الرحمن أسامة وآخرون، الخليج العربي والديمقراطية، مركز الدراسات للوحدة العربية، بيروت، 2002.
22. عبید حسين، الأنظمة السياسية دراسة مقارنة، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2013.
23. غالب عبد المعطي ، آفاق وتطلعات نحو الديمقراطية و حقوق الانسان في الوطن العربي، ط1، سنوي للدراسات و النشر، سوريا، 2002.
24. فافة رفاة ، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية (دراسة حالة الجزائر)، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016.

25. فرج أمير ، الحوكمة و مكافحة الفساد، ط1، الاسكندرية، مصر، مكتبة الوفاء القانونية،2011.
26. القبيلات حمدي سليمان ، مبادئ الادارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
27. القرالة عصمت سليم ، الحكمانية في الأداء الوظيفي، عمان، الأردن، دار جليس الزمان، 2011.
28. كالام بيار ، تفتت الديمقراطية من أجل ثورة الحاكمية، ترجمة شوقي الويهي، ط1، دار الفارابي، بيروت، 2004.
29. كايد زهير عبد الكريم ، الحكمانية قضايا و تطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
30. كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط5، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1990.
31. لباد ناصر، القانون الإداري (التنظيم الاداري)، مطبعة قالمة، 2001.
32. المبيضين صفوان وآخرون ، المركزية و اللامركزية في تنظيم الادارة المحلية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
33. محيو أحمد ، اللامركزية و المركزية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
34. المعاني أيمن عودة ، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
35. مقري عبد الرزاق ، الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد: بين حداثة المصطلح وأصالة المضمون، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005.
36. الهيثي صلاح الدين ، تحليل أسس الادارة المحلية العامة منظور معاصر، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

37. وارد خليل عطا الله ، العشاوي محمد عبد الفتاح ، الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
38. وياردا هوارج ، ترجمة ليلي زيدان، المجتمع المدني النموذج الأمريكي للتنمية في العالم الثالث، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، القاهرة، 2007.

➤ المجلات باللغة العربية:

1. إبراهيم بختي، "الأنترنت في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 01، 2002.
2. أبو العطاء نرمين ، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الاصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.
3. بن عثمان فوزية، "حقوق الانسان العالمية و خصخصة الفعل الوطني لحمايتها"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، الجزائر، 2012.
4. بوعزة بلقاسم ، العقريب كمال ، " الإدارة الالكترونية كدعامة لعصرنة البلدية - دراسة حالة بلدية حجرة النص"، مجلة الريادة لاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جانفي 2020.
5. خوخاي عائشة، "الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء الجماعات المحلية - دراسة حول الخدمات العمومية الالكترونية في البلديات"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 01، 1 جوان 2022.
6. دوبي بونوة جمال ، "صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري"، مجلة القانون، العدد السادس، جوان 2016.

7. رجم خالد و آخرون، "تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة تحليلية لواقع نظام المعلومات الالكترونية في البلدية"، مجلة الآفاق للدراسات، المجلد 02، العدد 06، 2021.
8. سلوى جمعة شعراوي، "مفهوم ادارة شؤون الدولة والمجتمع"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، العدد 249، 1999.
9. صبيحة محمد ، "طرق و أساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016.
10. طاشمة بومدين ، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الادارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، جوان 2010.
11. عبد النور ناجي ، "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر (دراسة حالة الأحزاب السياسية)"، مجلة المفكر، بسكرة، العدد 3، د س ن.
12. العولمة نائل عبد الحافظ ، "نوعية الإدارة الالكترونية و الحوكمة الالكترونية في العالم - دراسة استطلاعية"، مجلة الملك سعود، العدد 02، المجلد 15، 2003.
13. عولمي بسمة ، "تشخيص نظام الادارة المحلية والمالية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد4.
14. غاوي أحمد ، "التقسيم الاداري كمدخل لتمكين الحكامة في الجزائر"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جانفي 2018.
15. فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، المجلد 02، 2016.
16. فريجة حسين ، "الرشادة الإدارية و دورها في تنمية الادارة المحلية"، مجلة الاجتهاد الاقتصادي، العدد6، (د. ت. ن).

17. فهمي خليفة، "الحكم الصالح خيار استراتيجي للإدارة: نحو بناء مجتمع المؤسسية والمواطنة العامة"، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد 2007،
18. فوزي سامح، "الحوكمة"، مجلة مفاهيم الاسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الاستراتيجية، 2005.
19. قيدوان أبو بكر الصديق ، معمري خيرة ، " الحكومة الالكترونية و متطلباتها في ظل الحكمانية الرشيدة"، مجلة الريادة الاقتصادية لأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2017.
20. معيفي عبد القادر ، "انتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي"، مجلة تاريخ العلوم، (د.ت.ن).

➤ الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. ابرادشة فريد، "الحكم الرشيد في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، (مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة الجزائر، 2013_2014.
2. ابن عثمان شويخ، "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية- دراسة حالة البلدية-" (رسالة ماجستير القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012).
3. أزروال يوسف ، "الحكم الراشد بين الأسس النظرية و آليات التطبيق: دراسة في واقع التجربة الجزائرية"، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009، مكان النشر.
4. أيمن طه أحمد ، "المؤشرات المفاهيمية لعملية الحكم الراشد في الهيئات المحلية الفلسطينية"، (رسالة ماجستير في التخطيط الحضري الاقليمي)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007-2008.

5. برباح حمزة، "واقع و آليات تطبيق الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة قاصدي مرباح)، ورقلة، 2015-2016.
6. بلهول سمية، "دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية، تخصص إدارة محلية)، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017-2018.
7. بن عيسى ابراهيم ، "الحكم الراشد في المالية المحلية"، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية)، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
8. بوراس منيرة ، "التحول نحو الحوكمة الالكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق و الرغبة في التطوير"، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي و إداري)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019-2020.
9. بورغدة وحيدة ، "حقوق الانسان و إشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الانسانية"، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة الجزائر، 2007_208.
10. بومدين عربي ، "الإدارة العامة و الحكم الراشد"، (رسالة ماجستير في العلاقات الدولية والأمن الدولي)، جامعة وهران، 2011-2012.
11. بومزبر حليلة ، "الديمقراطية المحلية و دورها في تعزيز الحكم الراشد اسقاط على التجربة الجزائرية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة قسنطينة)، 2009-2010.
12. جردير ليلي، "التمية الإدارية كمدخل لتجسيد الحكم الرشيد - دراسة حالة الجزائر-"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، فرع الديموقراطية و الرشادة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.

13. خروفي بلال، "الحوكمة المحلية و دورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية (دراسة حالة الجزائر)"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
14. خلاف وليد ، "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة قسنطينة، 2009-2010.
15. خودير نصيرة، خلوفي أحلام، "الحوكمة المحلية (أسس و مقومات)"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تخصص قانون الجماعات المحلية و الهيئات الإقليمية)، جامعة عبد الرحمن ميرة، 2012-2013.
16. درواسي مسعود ، "السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي - دراسة حالة الجزائر 1990-2004"، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)، جامعة الجزائر، 2004_2005.
17. سعدي محمد، "متطلبات الحوكمة المحلية في الجزائر"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017.
18. عبد القادر حسن، "الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية المحلية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية)، جامعة تلمسان، سنة 2011-2012.
19. عبد القادر حسين، "الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية)، جامعة تلمسان، سنة 2011-2012.
20. عرباوي مصعب ، "واقع الحكم الراشد في الدول العربية"-دراسة تحليلية في المؤشرات السياسية و الاقتصادية دراسة حالة الجزائر 2000-2014-، (مذكرة ماستر تخصص أنظمة سياسية مقارنة و الحكومة، كلية الحقوق و العلوم السياسية)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015.

21. علي محمد، "مدى فعالية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري"، (رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2010-2011.
22. فريجات اسماعيل، "مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري"، (رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق: تخصص تنظيم اداري، جامعة قالمة، 2013-2014).
23. فلاح أمينة، "دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في افريقيا"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010-2011.
24. لقريد حورية، زيني بهية، "أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المرفق العام - دراسة على عينة من بلديات ولاية المدية"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، المدية، 2018-2019.
25. ليلي لعجال، "واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة قسنطينة، 2009-2010.
26. مغربي شهرزاد مروى، حاكمي إكرام، "الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق)، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة.

➤ الملتقيات و المداخلات:

1. أوهابية فتيحة، "المواطنة في ظل الحكم الراشد"، (ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي)، الجزء الأول، جامعة سطيف، الجزائر، 8 و 9 أفريل 2007.

2. بلوصيف الطيب ، "الحكم الراشد المفهوم و المكونات"، (الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي)، الجزء1، الجزائر، جامعة فرحات عباس بسطيف، يومي 9/8 أفريل 2007.
3. جدو فؤاد ، "التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد و خصوصية الجزائر"، (ورقة بحث مقدمة الى ملتقى وطني حول: التحولات السياسية و اشكالية التنمية في الجزائر - واقع و تحديات)، الشلف، 17 ديسمبر 2008.
4. زايري بلقاسم، "الحكم الاقتصادي الرشيد و الكفاءة الاقتصادية"، (المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005.
5. شنوف ناجي ، "البرلمان كأداة ديمقراطية في التسيير الحسن في ظل نظام الحكم الرشيد"، (الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي)، الجزء1، يومي 08 و 09 أفريل، 2007، جامعة سطيف.
6. عكة نسيمة ، "دور الحكم الراشد في التنمية"، (الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي)، الجزء2، الجزائر، جامعة فرحات عباس، يومي 8 و 9 أفريل، 2007.
7. علة مراد ، سالت مصطفى ، "الحوكمة و التنمية البشرية مواءمة وتواصل - مع الاشارة الى حالة الجزائر -"، (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الذي نظمته كلية العلوم القانونية و الادارية بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف بعنوان: التحولات السياسية و اشكالية التنمية في الجزائر واقع و تحديات)، يومي 16/17 ديسمبر 2008.
8. محمد فتاح عبد الوهاب، "منظمات المجتمع المدني: النشأة الآليات و أدوات العمل وتحقيق الأهداف"، (ورقة قدمت في ندوة حول تأهيل القيادات في المنظمات الحكومية، الادارة الديمقراطية و مهارات التحالف و التعبير)، جامعة اليمين، من 4 إلى 11 ماي 2009.

9. واعر وسيلة ، "دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية - حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية"، (مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات)، جامعة منتوري، قسنطينة.

➤ النصوص القانونية:

1. ج ج د ش، الأمر 74-69، المؤرخ في 2 جويلية 1974، المتضمن اصلاح التنظيم الاقليمي للولايات، الجريدة الرسمية، العدد55، الصادرة بتاريخ 9 جويلية 1974.
2. ج ج د ش، الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية، العدد06، الصادر 18 جانفي 1967.
3. ج ج د ش، الأمر 69-38، المؤرخ في 22 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد44، الصادرة في 23 ماي 1969.
4. ج ج د ش، الأمر 76-97، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المتضمن اصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد94، الصادرة في 24 نوفمبر 1976.
5. ج ج د ش، القانون رقم 11-10، المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 3 جويلية 2011.
6. ج ج د ش، دستور 1963، الجريدة الرسمية، العدد 64، الصادرة في 10 سبتمبر 1963.
7. ج ج د ش، القانون 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة في 29 فيفري 2012.
8. ج ج د ش، القانون 84-09، المؤرخ في 4 فيفري 1984، المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 07 فيفري 1984.

9. ج ج د ش، القانون 90-09 المؤرخ في 7 أفريل 1990، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة في 11 أفريل 1990.
10. ج ج د ش، القانون البلدي 09-08، المواد 47،48،49.
11. ج ج د ش، القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادر بتاريخ 3 جويلية 2011.
12. ج ج د ش، المادة 11 من القانون البلدي 11-10.
13. ج ج د ش، المادة 110، من الأمر 07/12 المتضمن قانون الولاية.
14. ج ج د ش، المادة 15 من دستور 1996، الجريدة الرسمية، العدد 76 لسنة 1996.
15. ج ج د ش، المادة 3 من الأمر 69-38، المؤرخ في 23 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية، العدد 44، لسنة 1969 و المتمم بالقانون رقم 81-02 المؤرخ في 24 فيفري 1981.
16. ج ج د ش، المادة 13 من قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15 لسنة 1990.
17. ج ج د ش، المادة 77 من قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15 لسنة 1990.

➤ التقارير

الإدارة العامة و التنمية، "وثائق الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك"، يومي 15 و 16 أفريل 1996، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

❖ باللغة الأجنبية:

❖ Magazines:

1. Fatiha Fortas, « **La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie** », مجلة الأبحاث، الاقتصادية، العدد 16، جوان 2017.
2. PNUD, **la bonne gouvernance en faveur de développement humain durable**, document de politique général, 1997.
3. Youcef ben abdallah, Mohamed yassine farfara, « **administration locale, décentralisation et gouvernance** », مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 02، المجلد 02.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	شكر و تقدير
	إهداء
أ	مقدمة
09	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والإدارة المحلية
09	مقدمة الفصل
10	المبحث الأول: مفهوم الحوكمة
10	المطلب الأول: نشأة وتعريف الحوكمة
20	المطلب الثاني: أبعاد الحوكمة
24	المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة المحلية
24	المطلب الأول: تعريف الحوكمة المحلية
26	المطلب الثاني: مؤشرات الحوكمة المحلية
30	المطلب الثالث: فواعل الحوكمة المحلية
36	المبحث الثالث: مفهوم الإدارة المحلية
36	المطلب الأول: تعريف ومقومات الادارة المحلية
41	المطلب الثاني: وظائف الادارة المحلية وأهدافها
43	المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة المحلية
47	الفصل الثاني: سياسات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر
47	مقدمة الفصل
48	المبحث الأول: واقع الادارة المحلية في الجزائر
48	المطلب الأول: التطور التنظيمي للهيئات المحلية في الجزائر
54	المطلب الثاني: التطور الوظيفي للهيئات المحلية
62	المطلب الثالث: واقع الادارة المحلية من منطلق مؤشرات الحوكمة
67	المبحث الثاني: آليات تجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية
68	المطلب الأول: آليات متعلقة بالتنظيم

قائمة المحتويات

70	المطلب الثاني: آليات متعلقة بالتسيير
72	المطلب الثالث: آليات متعلقة بثقافة السلوك
74	المبحث الثالث: رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر
75	المطلب الأول: جهود الدولة الجزائرية في التحول إلى الإدارة الالكترونية
77	المطلب الثاني: مشروع الجزائر الالكترونية
81	المطلب الثالث: انعكاسات رقمنة الإدارة المحلية على جودة الخدمة العمومية
85	الفصل الثالث: تجسيد الحوكمة في بلدية جيجل
86	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبلدية جيجل
86	المطلب الأول: الأدوار الوظيفية لبلدية جيجل
87	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية
91	المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان
103	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والتوصيات
103	المطلب الأول: كشف واختبار الفرضيات
105	المطلب الثاني: متطلبات حوكمة بلدية جيجل-توصيات-
107	الخاتمة
111	الملاحق
116	قائمة المراجع
	قائمة المحتويات

الملخص

أصبحت الحوكمة المحلية خيار ضروري واستراتيجي للنهوض بالإدارة المحلية، ففعاليتها تكمن في التجسيد الفعلي لمبادئ الحوكمة باعتبارها تساهم بشكل كبير في بناء قدرات الإدارة المحلية.

ولإرساء حوكمة محلية في الجزائر كان لابد من القيام بمجموعة من الإصلاحات القانونية، الهيكلية والوظيفية مست أساسا الإدارة المحلية باعتبارها الأقرب للمواطن المحلي، وأهم هذه الإصلاحات تمثل في قانون البلدية 10/11 وقانون الولاية 07/12 اللذان أبرز فيهما المشرع الجزائري نيته في تكريس دور المواطن والمجتمع المدني في المشاركة السياسية والوصول الى ديمقراطية تشاركية تضمن مشاركة جميع الفواعل، كما يمكن اعتبار هذه الخطط والاستراتيجيات الإصلاحية أساسا يتم من خلاله تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

Abstract

Local governance has become a necessary and strategic option for the advancement of local administration.

In order to establish local governance in Algeria, it was necessary to carry out a set of legal, structural and functional reforms.

these reforms involved mainly the local administration as it is the closest to the local citizen.

Particularly, the municipal law n°10/11 and state law n°07/12, in these laws the Algerian legislator has shown his intention to implicate the citizen and civil society in political participation and access to a participatory democracy that guarantees the participation of all actors, and these plans and reform strategies can be considered a basis through which the desired development goals are achieved.