وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعــة تيــسمسيـلت
كلية الحقوق
قسم العلوم السياسية

محاضرات في مـادة: محاضرات مادة الحكم الراشد والحكومة المحلية

مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة ثانية ماستر علوم سياسية السداسي الثالث- تخصص إدارة محلية

إعداد

د/ نش حمزة

جامعة تيسمسيلت
المجلس العلمي
كلية الحقوق

الموسم الجامعي

2021 – 2022 م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة تيسمسيلت
المجلس العلمي
كلية الحقوق

برنـــامج المادة حسب المقرر الرسمي

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: الحكم الراشد والحكومة المحلية

الرصيد: ٠٦

المعامل: ٠٣

أهداف التعليم: يهدف هذا المقرر لتمكين الطالب من فهم الحكم الراشد و آليات تجسيده على أرض الواقع، و كذا العناصر الضامنة لتحقق هذا المفهوم، كما ينبغي توضيح آليات تجسيده على المستوى المحلي، من خلال دراسة لمفهوم الحكامة المحلية و أهميتها، خاصة أمام التطورات الراهنة التي يعرفها العالم.

المعارف المسبقة المطلوبة : يجب أن يكون الطالب قد تحص على تكوين في مقاييس: الاقتصاد السياسي، نظريات و سياسات التنمية، استراتيجية صنع القرار، السياسات العامة، ملتقى العالم العربي و حقوق الإنسان

محتوى المادة:

- مفهوم الحكم الراشد
- أطراف الحكم الراشد.
- مؤشرات الحكم الراشد
- متطلبات الحوكمة المحلية
- . متطلبات تكريس الحكامة الجيدة في الإدارة المحلية
- أهداف الحوكمة الجيدة للإدارة المحلية
- الصعوبات التي تحد من فعالية الحوكمة المحلية
- الرقمنة وتعزيز مبادئ الحوكمة
- نماذج دولية في تطبيق الحوكمة
- من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة الدولة

طريقة التقييم: العلامة المحصل عليها في الامتحان الكتابي إلى جانب العلامة المقدمة للطالب في حصة الأعمال الموجهة و المتضمنة التقويم المستمر، و كذا مختلف الأعمال التي يكلف الطالب بإنجازها.

المراجع:

- عبد الاله بلقزيز و آخرون، **المعارضة و السلطة في الوطن العربي أزمة المعارضة السياسية العربية.** بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية،٢٠٠١.
- رعد حسن الصرن، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرين.** بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٢.

احمد صقر عاشور، **إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق استراتيجية للاصلاح الإداري و التنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٥. **المبحث الأول: مفهوم الحكم الراشد ودوره في التنمية المحلية**

برنامج المحاضرات وفقا للمقرر الرسمي

****

ملاحظة: تم توزيع مقرر السداسي الثالث في مادة الحكم الراشد والحكومة المحلية السنة الأولى ماستر علوم سياسية على عشرة (١٠) محاضرات، وفقا للمقرر الرسمي، وهذا ما تم رسمه في البرنامج التالي:

****

- المحاضرة الأولى : مفهوم الحكم الراشد
- المحاضرة الثانية: أطراف الحكم الراشد.
- المحاضرة الثالثة :مؤشرات الحكم الراشد
- المحاضرة الرابعة متطلبات الحوكمة المحلية
- .المحاضرة الخامسة: متطلبات تكريس الحكامة الجيدة في الإدارة المحلية
- المحاضرة السادسة : أهداف الحوكمة الجيدة للإدارة المحلية
- المحاضرة السابعة :الصعوبات التي تحد من فعالية الحوكمة المحلية
- المحاضرة الثامنة الرقمنة وتعزيز مبادئ الحوكمة
- المحاضرة التاسعة نماذج دولية في تطبيق الحوكمة
- المحاضرة العاشرة :الحوكمة: من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة الدولة

المحاضرة الأولى مفهوم الحكم الراشد

تعريف الحكم الراشد

لقد شهدت السياسة الدولية في العشرينيات الاخيرة تجاذبا في مجال اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات بسبب تغير العالم من الصراع شرق غرب الى عالم مابعد الحرب الباردة الشيء الذي ادى إلى ظهور الكثير من المفاهيم والنظريات منها العولمة والرشادة (Governance)[1] أو الاسم المركب لها وهو الحكم الراشد الذي ظهر كمصطلح ظهر في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي وازدادت أهميته باتساع استعماله في المجال الدولي والإقليمي وحتى الداخلي في مجالات عديدة(تجارية ومالية واقتصادية وفلاحيه وإدارية ...) وكان لظهوره اثر في تغيير نمط توزيع الوظائف بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية كما انه للمواطن الحق في المشاركة في صنع القرار المحلي وتسيير شؤونه وهذا لعلاقة هذا النظام بتسيير الجماعات الإقليمية .

وتدور فكرة الحكم الراشد حول عملية صنع القرار وفنيات إدارته للأعمال مهما كانت المستويات سواء كانت دولية أو محلية وقد ظهرت عدة تعاريف له منها[2].

تعريف البنك الدولي للحكم الراشد: الطريقة التي يمارس بها الحكم في تسيير وإدارة اقتصاد وموارد بلد ما الاقتصادية، وربطه هذا التعريف بالجانب الاقتصادي فقط.

تعريف الأمم المتحدة: عرفته الأمم المتحدة بمناسبة المؤتمر العالمي حول الحكم الراشد سنة ١٩٩٧ والتنمية المستدامة بـــ:(ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية بغرض

[1] -عبد السلام يخلف،**الرشادة في عصر العولمة بديل ممكن ام يوتيبيا**،مجلة دراسات استراتيجية، العدد ٠٦ مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر،٢٠٠٩

[2] - عمار بوضياف،**شرح قانون البلدية**،جسور للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى٢٠١٢ الجزائر.

تسيير شؤون دولة فهي تشمل آليات التطور والمؤسسات على نحو يمكن المواطنين ومختلف التجمعات من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والقيام بالتزاماتهم.

تعريف المعهد الدولي للعلوم الإدارية: هو العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة والحكم وقدرة التأثير السياسي ومن القرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية والاجتماعية.

يعرف كذلك بـ(الرشادة/ الحاكمية /الحكم العقلاني / الحكم الصالح / الحكم الجيد) ، بالإنجليزية "Good Governance " ، بالنسبة لأصل الكلمة ، نجد أن هناك تباين في انتساب أصل مصطلح الحكم إلا أن هناك تقارب كبير في تعريفه و نورد هذه التعاريف فيما يلي:

– ظهر مصطلح الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح "الحكومة" ثم كمصطلح قانوني (١٩٧٨) ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن "تكاليف التسيير" (1679) (charge de gouvernance) و بناء على أساس هذا التعريف، ليس هناك شك أو اختلاف حول الأصل الفرنسي للكلمة.

– كلمة الحاكمية أصلها إنجليزي فهو مصطلح قديم، أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات حيث أصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية و خاصة في معاجم تحاليل التنمية، و يمكن شرحه بأنه " طريقة تسيير سياسة، أعمال و شؤون الدولة".

كما أن هذا المصطلح فرض لتحديد مجموعة من الشوط السياسية التي من خلالها وضعت في حيز التنفيذ المخططات التي تكتسب شرعية للعمل السياسي وفي نفس الوقت العلاقات مع الإدارة و مع القطب المسير و بقية المجتمع

جامعة تبسة
المجلس العلمي
كلية الحقوق

تعريف المشرع الجزائري: استعمل المشرع الجزائري مصطلح الحكم الراشد في القانون التوجيهي للمدينة بموجب القانون ٠٦-٠٦ المؤرخ في ٢٠فبراير ٢٠٠٦ حيث أرست المادة الثانية في مجموعة من المبادئ ذكرت منها الحكم الراشد،وقد ورد في التقرير الأول حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة في إطار الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء في شهر نوفمبر ٢٠٠٨ بان الحكم الرشيد يمثل أداة أساسية لتحقيق العصرنة والاستقرار والتنمية والازدهار في كنف العدل والمساواة.

المحاضرة الثانية :أطراف الحكم الراشد

الدولة وأجهزتها المركزية: تعتبر الدولة معنية بتكريس الحكم الراشد وهذا من خلال أجهزتها المركزية المختلفة ممثلة في السلطات المركزية والهيئات الوطنية المستقلة كالبرلمان وسائر الجهات الرسمية المخولة قانونا وهذا من خلال توفير المناخ التشريعي الذي يكفل الحريات العامة ويسمح بالمشاركة السياسية في إطار احترام مبادئ حقوق الإنسان وهذا بخلق حوار جاد ومستمر عبر المجالس المنتخبة مع الإشراف على تنفيذ سائر القوانين والتنظيمات .

الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية مركز احتكاك مباشر بالمواطن وهذا يفرض عليها فتح مجال لمشاركة المواطن في العملية التنموية وفي صنع القرار وممارسة الرقابة الشعبية، وإضفاء الشفافية في التعامل مع المواطنين بتكريس حق الإعلام وهذا لأجل توطيد[1] الثقة بين الإدارة والمواطن.

منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص:

يجب على منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص العمل في إطار القانون ممارسة دوره التنموي، فتقع على المجتمع المدني التقيد بنظم المحاسبة والمساءلة القانونية الداخلية وتكريس مبدأ التداول على السلطة كما ينبغي على الخواص النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا بالاحتكاك بالأجهزة الرسمية بالإدارة المحلية من اجل المشاركة الفعالة في البناء التنموي.

جامعة تبسة
المجلس العلمي
كلية الحقوق

[1] - عمار بوضياف،**شرح قانون البلدية**،جسور للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى٢٠١٢ الجزائر.

ركزت تقارير برنامج الامم المتحدة الانمائي منذ العام ١٩٩٠، على مفهوم نوعية الحياة وعلى محورية الانسان في التنمية، وأصبح النمو الاقتصادي ليس غاية بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق التنمية، ومن واجب الحكم الصالح ان يتأكد من تحقيق المؤشرات النوعية، لتحسين حياة السكان وهذه المؤشرات تتعدى الجوانب المادية ليندرج فيها العلم والصحة والثقافة والكرامة الإنسانية والمشاركة.

لا يمكن اذاً الجزم بعلاقة شرطية مطلقة بين التنمية والحرية، لكن انعدام أو شحّة الأخيرة سيؤدي إلى تقليص حجم التنمية ويؤثر مستقبلا على استمرارها، إنْ لم يكن تراجعها وهو ما بيّنته التجربة التاريخية.

إن علاقة التنمية بالحكم الصالح يمكن قراءتها من خلال ثلاثة زوايا هي: ١

– وطنية، تشمل الحضر والريف وجميع الطبقات الاجتماعية والفئات بما فيها المرأة والرجل.

–عالمية، أي التوزيع العادل للثروة بين الدول الغنية والدول الفقيرة وعلاقات دولية تتسم بقدر من الاحترام والمشترك الإنساني والقواعد القانونية.

–زمنية، أي مراعاة مصالح الأجيال الحالية والأجيال اللاحقة .

ووفقاً لهذه الزوايا يمكن قراءة الأبعاد الأساسية للحكم الصالح من خلال:

–**البعد السياسي**، ويعني طبيعة النظام السياسي وشرعية التمثيل والمشاركة والمساءلة والشفافية وحكم القانون.

–**البعد الاقتصادي والاجتماعي** بما له علاقة بالسياسات العامة والتأثير على حياة السكان ونوعية الحياة والوفرة المادية وارتباط ذلك بدور المجتمع المدني واستقلاليته.

–**البعد التقني والإداري**، أي كفاءة الجهاز وفاعليته، فلا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون الاستقلال عن النفوذ السياسي، ولا يمكن تصوّر مجتمع مدني دون استقلاليته عن الدولة ولا تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية، بغياب المشاركة والمحاسبة والشفافية،

هكذا اذاً يحتاج الأمر إلى درجة من التكامل.

يمكن القول إن مؤشرات التنمية الإنسانية المستدامة تتلخص في توسيع قدرات الناس وخياراتهم والتعاون بتحقيق التنمية وعدالة التوزيع والاستدامة، أي التواصل في العيش الكريم والأمان الشخصي دون خوف أو تهديد، ويذهب تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٠ إلى إضافة: الحرية والحق في اكتساب المعرفة والشفافية وتمكين المرأة باعتبارها مؤشرات نوعية لا تتحقق إلا بوجود نظام إدارة حاشد يضع السياسات ويسعى لتطبيقها. وقد كشف تقرير التنمية الانسانية العربية لعام ٢٠٠٤ عن النقص الفادح في الحريات وبخاصة السياسية والمدنية ونقص المعرفة والثقافة والنظرة غير المتوازنة إلى حقوق المرأة ومساواتها مع الرجل ناهيكم عن الموقف من حقوق الأقليات.

لعل نقيض الحكم الصالح أو الراشد هو الحكم السيء poor governance وذلك من خلال المعايير التالية:

-عدم تطبيق مبدأ سيادة القانون أو حكم القانون و. Rule of law

-الاندغام بين المال العام والمال الخاص وعدم الفصل الواضح والصريح بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.

-الحكم الذي لا توجد فيه قاعدة شفافة للمعلومات وعلى العكس من ذلك قاعدة ضيقة لصنع القرار.

جامعة تبسة المجلس العلمي كلية الحقوق

-استشراء الفساد والرشوة وانتشار آليتهما وثقافتهما وقيمهما.

-ضعف شرعية الحكام وتفشي ظاهرة القمع وهدر حقوق الإنسان.

-الحكم الذي لا يشجع على الاستثمار خصوصاً في الجوانب الإنتاجية ويدفع إلى الربح الريعي والمضاربات.

في دراسة للبنك الدولي بخصوص الحكم الراشد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حددت

معيارين: الأول حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفرص المتساوية للاستفادة من الخدمات، اما الثاني: التمثيل والمشاركة والتنافسية والشفافية والمساءلة.

ومن مشكلات التنمية والحكم الصالح في مجتمعاتنا العربية أننا نعاني من:

-استمرار نمط الدولة الريعية أو شبه الريعية، التي تعتمد على موارد أولية او مصادر تأتي من الخارج.. مثل النفط، السياحة، تحويلات من الخارج، رسوم الترانزيت والقروض.

-استمرار ظاهرة الدولة الأمنية، التي تعتمد على سياسة القمع، واحتواء المجتمع المدني ومصادرة الحريات...

جامعة تبسة المجلس العلمي كلية الحقوق

-ضعف البنية المؤسسية السياسية والإدارية وغياب المحاسبة والشفافية.

-ضعف مفهوم المواطنة وعدم وجود عقد اجتماعي لعلاقة الحكام بالمحكومين من خلال دستور واضح ومحدد وعصري ويستجيب لحاجات التطور، وشحّة الحريات وبخاصة حرية التعبير وحق الاعتقاد وحق تأسيس الأحزاب والجمعيات والنقابات وضعف المشاركة السياسية، وتفشي الامراض الاجتماعية مثل :الطائفية والعشائرية والجهوية وغيرها.

-ضعف مشاركة المرأة في الحياة العامة والحياة السياسية بشكل خاص وانعدام الفرص المتساوية والمتكافئة امام القانون وفي الحياة العملية وفي العمل، واستمرار تفشي الامية في صفوف النساء على نحو شديد ومضاعف بالنسبة للرجال، وكذلك استمرار الموقف السلبي من قضية الاقليات الدينية والقومية واللغوية وحقوقها ناهيكم عن وجود وتفاقم ظاهرة عزل المهمشين وذوي الاحتياجات الخاصة.

-النمو الكبير للجهاز البيروقراطي وترهل الادارة الحكومية وتقادمها وارتفاع المديونية وانخفاض معدل الانتاجية وازدياد العجز في الميزانية، واعتبر تقرير التنمية الانسانية العربية ان نقص الحرية مسؤول عن فشل بناء الدولة الحديثة وفشل التنمية الانسانية في المنطقة العربية .

وإذا كان الحكم الرشيد أو الصالح يعني حسن التصرف في إدارة الحكم لجهة الشفافية والمساءلة والمساواة ، لحدودها الدنيا وللشرائح الدنيا أحياناً ، فإنها يمكن أن تساعد في تحقيق التنمية وتشتبك مع الديمقراطية ، التي تعني أشكال وأساليب ممارسة السلطة السياسية وآليات اتخاذ القرار إضافة إلى مجموعة الضمانات القانونية ضد العسف السياسي من جانب السلطة على حقوق الفرد والمجتمع كما ورد في أعلاه.

حسب اعتقادي، هناك علاقة وثيقة بين التنمية والحكم الصالح والديمقراطية، لكن مثل هذه العلاقة ليست حصرية أو إجبارية ، فقد يكون هناك حكم غير ديمقراطي لكن إدارته وسلوكه أقرب إلى الحكم الصالح ، وبالطبع فإن كل نظام ديمقراطي لابد أن يشتبك مع موضوعة الحكم الصالح خصوصاً في مسألة المساواة والمساءلة والشفافية .

جامعة تيسمسيلت المجلس العلمي كلية الحقوق

كما أن تحسين اداء الحكم وربطه بالديمقراطية ، يتطلب نوعاً من الإصلاح السياسي سواء من حيث الأسس أو التوجهات العملية بغض النظر عن طبيعة النظام السياسي، فقد تتيح كما أشرنا بعض الأنظمة درجات معينة ومحدودة من المساءلة والشفافية لأسفل الهرم الحكومي ، لكنها تظل بعيدة عن المتطلبات والشروط الدولية للديمقراطية. أما أنظمة الحزب الواحد حيث تأكل الدولة المجتمع وتبتلع مؤسساته المدنية، (الأهلية وغير الحكومية) أو تحّولها إلى تابع لها فإن مسألة المساءلة والشفافية تضعف إلى حدود كبيرة، حيث ينتشر الفساد والتسلطية والإستبداد بتراتبية من قمة الهرم حتى قاعدته، على حد تعبير المفكر والمصلح عبد الرحمن الكواكبي.

النظام الديمقراطي يتطلب فصلاً للسلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية، وتناوبية عبر انتخابات دورية ومجتمع مدني ناشط ، واحترام لحقوق الإنسان، ومساءلة للحاكم، وتلكم هي إحدى مقاربات الديمقراطية على المستوى العالمي من الناحية الحقوقية الفكرية والسياسية، وهي التي أخذت بها الأمم المتحدة والعديد من الهيئات الدولية .

المحاضرة الثالثة : مؤشرات الحكم الراشد المحلي

و نحن عندما نناقش مفهوم الجماعات المحلية، يتبادر لذهننا جميعا ما يتصوره الناس عن الجماعة المحلية التي هي عبارة عن مجموعة من السكان يقطنون حدودا ترابية معينة من خريطة الدولة، يتميزون بخصائص محددة، و بقيم اجتماعية لها علاقة بالعادات و التقاليد و الأعراف التي تفرزها الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية للجماعة التي تنتخب من بين أعضائها من يمثلها في المجلس المنتخب الذي يشرف على تنظيم الشؤون العامة للمواطنين، و تساعدهم على تنظيم شؤونهم الخاصة.

كما يعمل على إحداث تنمية اقتصادية و اجتماعية و ثقافية من اجل النهوض بهم على جميع المستويات في إطار التنسيق مع الإقليم، و مع الجهة، و على المستوى الوطني، فهي عبارة عن نظام اللامركزية الذي يقوم على وجود مصالح محلية لسكان إقليم يعهد بإدارته إلى هيئات منتخبة من السكان المحليين تحت إشراف وتوجيه السلطة المركزية.

إن اتساع حجم المجتمعات و زيادة الطلب على الخدمات المختلفة بصورة تعكس استجابة سريعة وحقيقية لاحتياجات المواطنين و تمثيلهم و نقل وجهة نظرهم و مشاركتهم في رسم السياسات العامة التي تخدم المجتمع و المواطنين ، ساهم في إنشاء و بروز مؤسسات كشريك أساسي للحكومة ، من منطلق أن الاهتمام و العناية بالأمور العامة ليست حكرا على الحكومة حيث أن هناك عناصر أخرى تشارك ليس فقط في الاهتمام بل و في أخذ الدور في طرح الأمور العامة و المساهمة في أدوار تنموية جادة .

لقد بدا الاهتمام بنظام الإدارة المحلية في الجزائر منذ بداية الاستقلال[1] إذ عمل النظام الجزائري على التخلص من بقايا الاستعمار وأثاره ،وقد توجت أعمال الإدارة الجزائرية بإصدار القوانين التي تناولت النواحي التنظيمية والإدارية لها وجعلت لها مكانة خاصة واعتبرتها الجماعة الإقليمية للدولة واعتبرت البلدية الجماعة القاعدية طبقا للمادة١٦ من الدستور الجزائري

تعريف البلدية :

هي الجماعة القاعدية الإقليمية السياسية ، الإدارية ، الاقتصادية و الثقافية الأساسية . و هي تتمتع بالشخصية المعنوية العمومية التي ينتج عنها الاستقلال المالي ، وحرية التقاضي و لها نفس الامتيازات و الحقوق والواجبات المقررة للأشخاص ماعدا المرتبطة منها بالشخصية الطبيعية و كذلك أن أموالها غير قابلة للتداول .

و هذا التصور الذي وقفنا عليه هو المفترض، إلا أنه، و لحسابات سياسية ضيقة، قد تكون الجماعة مركبة من عدة مكونات لا علاقة لها بالتكون الطبيعي للسكان، و بالتكون الجغرافي و التاريخي ، مما يجعل العادات، و التقاليد والأعراف متناقضة أحيانا، و مما يجعل التنمية تتفاوت بين أجزاء تراب البلدية.

تتمثل مؤشرات الحكم الراشد وفقا للوثائق الدولية في المساءلة، الشفافية،الكفاءة، الفعالية ،الرؤية الإستراتيجية، حكم القانون، اللامركزية،المساواة ، الإنصاف والعدل الاجتماعي، السلوك الأخلاقي، الوقاية من الفساد، التماسك ، المشاركة،حماية حقوق الإنسان،تبسيط الإجراءات[2].

جامعة تبسة
المجلس العلمي
كلية الحقوق

[1] - فريجة حسين ،**شرح القانون الإداري دراسة مقارنة**،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثانية ، ٢٠١٠ الجزائر

[2] - عمار بوضياف،**شرح قانون البلدية**،جسور للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى٢٠١٢ الجزائر.

تعد اللامركزية من مؤشرات الحكم الراشد بحيث لا يمكن وصف الحكم الراشد بدون اللامركزية في تسيير شؤون الدولة وإشراك المواطنين في صنع القرار والعكس حيث لا يمكن تصور وجود لامركزي خارج إطار المجالس المنتخبة، فهي تجسد فكرة توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والجماعة الإقليمية القاعدية وهذا ماهو ثابت في كل الدول التي تؤكد على ضرورة الاستعانة بالإدارة المحلية والمجالس المنتخبة بهدف بعث مرونة في التسيير والاستجابة أكثر لحاجيات الأفراد كما أنها تجسد مبدأ الديمقراطية في ارض الواقع ، وعلى هذا الأساس سارعت الدول إلى تعديل تشريعاتها تكريسا لهذا المبدأ وقد مس هذا التعديل شكل المجالس المنتخبة وملائمة الاختصاصات المنوط بها وقد أدى هذا التطور بالباحثين في العلوم السياسية والقانونية إلى البحث في هذا النظام وهذا بعقد المؤتمرات والندوات والأبحاث في علاقة التنظيم السياسي بالتنظيم الإداري ويمكن القول أن قوة الشعوب تكمن في قوة المجالس المنتخبة بحيث لايمكن تولي زمام الأمور وإسنادها لمجالس شكلية لاتملك قراراتها مما يؤدي إلى تقليص دورها في المجتمع ،وقد أثبتت الدراسات العلمية أن ثمة أسباب عديدة آدت إلى نشوء نظام الإدارة المحلية وعلى رأسها تزايد مهام الدولة وتفاوت أجزاء إقليمها وهذا ما يفتح مجال المشاركة في تسيير شؤون الإدارة المحلية للمواطنين عن طريق المجالس المنتخبة وجمعيات المجتمع المدني وحتى بصفة شخصية بهدف تحقيق جملة من المقاصد الجماعية في جميع المجالات وهذا من اجل إقحامها وإشراكها في تحمل أعباء التنمية وربط المنتخبين باهتمامات المواطن .

وفي هذا الإطار خصص البنك الدولي أموالا ضخمة للدول المحتاجة بهدف تحسين أنظمتها الإدارية ففي ٢٠٠٨ بلغت قيمة القروض المخصصة لنظام الإدارة العامة في القطاع العام ٤,٧مليار دولار وفي ٢٠٠٩ بلغت ٥,٨مليار دولار .

جامعة تبسة - المجلس العلمي - كلية الحقوق

ومن خلال خطاب رئيس الجمهورية بمناسبة تنصيبه للجنة إصلاح هياكل الدولة يوم ٢٠٠٠/١١/٢٥ فقد ردد رئيس الجمهورية العبارة التالية:(.....لابد من تذكيركم ببعض المبادئ التي يجب أن تحذو مسعاكم عندما تتطرقون إلى تحديد مهام الإدارات المركزية للوزارات واعني أول ما اعني إعادة صب مهام الإدارات المركزية على الوظائف الإستراتيجية المتمثلة في التصميم والتحليل والضبط والتنشيط والمراقبة على أن يترجم ذلك بالضرورة بتخفيف الهياكل وإعادة توزيع مهام التسيير والتنفيذ في اتجاه المجالات المفرعة واللامركزية[1].....).

يمكن أن نعتبر الجماعات المحلية مؤسسات للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية إذا توفرت الشروط الدستورية و القانونية و الاقتصادية التي تساعد فعلا على قيام تلك الجماعات بدورها التنموي المحلي الرائد، و يتمثل الشرط الدستوري في كون الدستور القائم مكرسا لسيادة الشعب، يعطي للجماعات المحلية سلطة القيام بالتنمية المتعددة الأوجه لصالح المواطنين، ويتمثل الشرط القانوني في توفير الضمانات اللازمة لإجراء انتخابات حرة و نزيهة لإفراز مسئولين يعبرون قولا و فعلا عن إرادة الناخبين الذين اختاروهم للقيام بالعمل المنوط بهم، أما الشرط الاقتصادي، فيتمثل في ضبط الموارد القائمة، و البحث عن موارد جديدة بعيدا عن إثقال كاهل المواطنين بالضرائب المختلفة، و ترشيد صرف تلك الموارد في مشاريع تنموية تساعد على تشغيل العاطلين في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، وهذا بإتباع نظام الحكم الراشد والذي يعتبر نمط جديد في توزيع الوظائف بين السلطة المركزية والإدارة المحلية ويمكن من خلاله المواطن من المشاركة في صنع القرار المحلي وتسيير شؤونه القاعدية المحلية سواء بواسطته شخصيا أو بتمثيله في هيئات المجتمع المدني التي تقوم بعملها التشاركي في التنمية المحلية

جامعة تيسمسيلت المجلس العلمي كلية الحقوق

[1] - عمار بوضياف،**شرح قانون البلدية**،جسور للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى٢٠١٢ الجزائر.

المحاضرة الرابعة :متطلبات الحوكمة المحلية

إن تفعيل آليات الحوكمة في إدارة وتسيير الإدارة المحلية يقتضي توافر مجموعة من العوامل والمتطلبات والمبادئ والقواعد لتحقيق نتائج ايجابية وأداء وظيفي ومهني جيد للإدارة المحلية بالشكل الذي يدعم مركزها في المجتمع ويساهم في تطوير وتحديث مؤسسات الإدارة المحلية،ولعل من أهم متطلبات تجسيد الحوكمة في مجال تسيير الإدارة المحلية:الشفافية والإفصاح والوضوح،المحاسبة والمساءلة،المتابعة والرقابة الذاتية،التواصل والاتصال،المشاركة والإشراك والتمثيل،المرونة والمصداقية والثقة،القيادة الجماعية والعمل بروح الفريق،حرية الوصول إلى المعلومات وتأطير العمل الإداري على مستوى الإدارات المحلية.

المجلس العلمي

تقتضي حرية الوصول والحصول على المعلومات ضرورة وجود نظام معلوماتي دقيق،مع ضرورة التدفق السريع للانترنت والتوجه نحو الإدارة الالكترونية في سبيل عصرنة أجهزة الإدارة المحلية وتطوير نشاطها في تحقيق غايات التنمية المحلية،ذلك بأن هذا النظام يتضمن مجموعة البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بتسيير الإدارة المحلية والقرارات المتخذة والمعاملات والتعاقدات التي قامت بها هيئات الإدارة المحلية والنتائج المحققة والصعوبات التي تعيق تحقيق أداء جيد للإدارة المحلية،باعتبار أن وجود نظام معلوماتي دقيق ومحكم من شأنه أن يمنح للعاملين بالإدارة العامة أو المتعاملين معها الثقة والفاعلية والمشاركة الفعالة لتنفيذ مبادئ الحوكمة في سبيل تحقيق التنمية المحلية ويساهم في تطوير نظم وأساليب الإدارة والتسيير على مستوى الجامعات المحلية والإدارة المحلية بشكل أمثل.

كما يعد توافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ مبادئ الحوكمة على مستوى الإدارة المحلية من أهم عوامل نجاح الحوكمة كإستراتيجية بغرض تغيير وتطوير الإدارة المحلية وتحسين الأداء الوظيفي والمهني للهيئات الإدارية على المستوى المحلي،باعتبار أن نقص التأطير المالي يؤثر سلبا على عمل ومهام الإدارة المحلية،خاصة في ظل تبعية ميزانية الإدارة

المحلية لميزانية الدولة ،والعمل على استغلال الموارد المالية التي تتوافر عليها الجماعات المحلية لخلق الثروة المحلية بغية تخفيف العبء المالي على ميزانية الدولة وتحسين الظروف المعيشية والرفاهية على المستوى المحلي.

جامعة تيسمسيلت المجلس العلمي كلية الحقوق

إن تكريس مبادئ المتابعة والمراقبة والمساءلة والمحاسبة يعد من مقومات حوكمة الإدارة المحلية وكآلية حقيقية لتكريس الشفافية والمصداقية والنزاهة اتجاه أجهزة الإدارة المحلية والجماعات المحلية[1]،ذلك بأنه يمكن من خلال المحاسبة التعليمية متابعة ومراقبة وقياس وتحليل الأداء الوظيفي والمهني في الإدارة المحلية والوقوف على النتائج المحققة ورصد الصعوبات أو المشاكل التي تعيق تحقيق أهداف حوكمة الإدارة المحلية بغرض تحديثها وتطويرها بماد يعزز مركزها ويضفي القوة والقيمة لديها،ومدى تفعيل آليات الانفتاح على المحيط الخارجي والمجتمع والدولة[1].

-كما يعد تقييم أداء ومستويات تطبيق الآليات من أجل حوكمة الإدارة المحلية ومراجعتها بقصد تحقيق أداء أفضل وجودة عالية لعمل ونشاط الإدارة المحلية،مع ضرورة القيام بتقارير الأداء بصفة دورية وإشراك الفاعلين في الإدارة المحلية من عاملين بالإدارة المحلية ومتعاملين وشركاء اجتماعيين والتواصل معهم لضمان فعالية أكثر وأداء متميز وجيد للإدارة المحلية

-إلى جانب ذلك يعد من متطلبات تطبيق حوكمة الإدارة المحلية العمل على إشراك الجميع في صياغة القرارات المتعلقة بتسيير الشؤون العامة على مستوى الإدارة المحلية،وضمان حق التمثيل لجميع المساهمين في إدارة وتسيير وعمل الجامعات،مثلما هو الأمر بالنسبة للمجالس التمثيلية المنتخبة كالمجلس الشعبي الولائي والبلدي ومجالس الإدارة على مستوى

---

[1] محمد ماهر أحمد حسن،**حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر** العربية،مجلة كلية التربية بأسيوط،المجلد ٣١،العدد ٤،٢٠١٥،ص.٢٦٢وما يليها.

الإدارات المحلية،وهو أمر يضفي الثقة والمصداقية والشفافية على عمل ونشاط الإدارة المحلية،والمرونة في تنفيذ مبادئ الحوكمة والقواعد والأحكام القانونية المتعلقة بتنظيم وتسيير ونشاط الإدارة المحلية،كما يعد التوجه نحو نظام التحفيز والترقية في مجال الإدارة المحلية من أهم عوامل تفعيل آليات الحوكمة في إدارة وتسيير الإدارة المحلية.[1]

-كما يعد تكريس آليات الشفافية الإدارية والديمقراطية التشاركية والتواصل من متطلبات الحوكمة المحلية بين الإدارة المحلية والعاملين بها أو المتعاملين معها أو الشركاء الاجتماعيين،إلى جانب ضرورة التوجه نحو التسيير الإداري اللامركزي للوحدات المحلية بغية التخفيف من الرقابة المشددة والتسيير المركزي الذي يعد في بعض الأحيان من أهم معيقات تجسيد الحوكمة المحلية التي تقتضي ضرورة استقلالية الجماعات المحلية وتبني نظام اللامركزية الإدارية لتسيير الشؤون المحلية،واستغلال الموارد التي تتوافر عليها الجماعات المحلية لخلق مصادر جديدة للثروة بعيدة عن ميزانية الدولة ومصادر التمويل التقليدية التي عجزت عن تلبية أو إشباع الحاجات العامة على المستوى المحلي.

[1] محمد مديحة فخري محمود،**دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية**،مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد١٨،العدد٧٣،القاهرة،٢٠١١،ص.٢٧.

المحاضرة الخامسة :متطلبات تكريس الحكامة الجيدة في الإدارة المحلية

إن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة على مستوى الإدارة المحلية يستوجب ضرورة العمل والحرص على تفعيل آليات الشفافية الإدارية أحد أهم العوامل الهامة لتحقيق أداء جيد للإدارة المحلية، سواء من خلال نشر كل القرارات المتخذة والأنشطة التي تم تنفيذها في المؤسسة[1] بكل الوسائل المتاحة بشكل سليم وفي الوقت المناسب،إلى جانب ذلك تمكين المعنيين بالوصول والحصول على البيانات والمعلومات بحرية ومعرفة كل ما يجري في أجهزة الإدارة المحلية،مع ضرورة التركيز على التدفق السريع للمعطيات والبيانات المتعلقة بتسيير وتنظيم ونشاطات الإدارة العامة بالشكل الذي يمكن من خلاله تقييم الأداء الوظيفي والإداري للفاعلين في الإدارة العامة وبيان الصعوبات والتحديات التي تعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها،وتمكين الفاعلين من تقديم آراءهم واقتراحاتهم وانتقاداتهم المتعلقة بعمل وسير هيئات الإدارة المحلية.

أهمية الحوكمة الإدارية والجماعات المحلية

لقد أصبح تبني الحكامة الجيدة ضرورة حتمية للنهوض بالإدارة المحلية وتطويرها وتحسين الخدمات التي تقدمها أجهزة الإدارة المحلية التي تشمل أساسا:الولاية،البلدية،مصالح عدم التركيز،مصالح اللامركزية الإدارية على المستوى المحلي،باعتبار أن الأداء الجيد للوحدات المحلية من شأنه ضمان التكوين والتأطير الجيد للمورد البشري المسير للإدارة العامة والمحرك الحقيقي لعجلة التنمية إلى جانب الوسائل المادية والمالية[ii].

ونتيجة للتحديات التي تواجها مؤسسات الإدارة المحلية ومتطلبات المصلحة العامة والتنمية المحلية أصبح من الضروري البحث عن أساليب للتسيير فعالة لتطوير الإدارة المحلية وتحسين الخدمات التي تقدمها بالشكل الذي يضمن أداء أحسن للإدارة المحلية

---

[1] نجار أحمد منير،**البعد المصرفي في حوكمة الشركات**،مجلة مصارف،العدد٤٥،الكويت، ٢٠٠٦، ص.٣٠.

والجماعات المحلية من خلال انتهاج أحسن الأساليب والمناهج في التسيير ،وذلك لمعالجة نقص الفعالية في أداء القائمين على تسير وإدارة الوحدات الإدارية على المستوى المحلي ،إلى جانب غياب روح الفريق لدى العاملين في الإدارة المحلية بالنظر إلى سياسة التسيير المنتهجة وعزوف الفاعلين والمتعاملين والشركاء الاجتماعيين من المشاركة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بتنظيم وتسيير الشؤون المحلية ،على الرغم من أن الإدارة المحلية لاسيما البلدية تعتبر في الحقيقة أساس المجتمع وقاعدة اللامركزية ومحل تنفيذ السياسة العامة للتنمية المحلية.

جامعة تبسة
المجلس العلمي
كلية الحقوق

وبالنظر إلى مزايا الحكامة الإدارية كأسلوب جيد في تسيير الإدارة العامة بغرض تطويرها وتحسين الخدمة العمومية التي تقدمها،أصبح من الضروري تبني منهج الحكامة في إدارة وتسيير الإدارة المحلية من أجل تحديثها وتطويرها وجعلها تواكب التطورات والمستجدات التي تشهدها الإدارة المحلية في دول العالم،ذلك بأن حوكمة الإدارة المحلية يرتبط أساسا بطرق إدارة وتسيير وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية،والعمل على تطوير وتحديث مناهج التسيير الأمثل للإدارة العامة العلمية بغية تحسين عمل ونشاط الإدارة المحلية والرفع من قدرتها الإنتاجية ودعم مركزها في المجتمع باعتبارها النواة الأساسية لتحقيق التنمية المحلية وإشباع الحاجات العامة على المستوى المحلي تحقيقا لمتطلبات التنمية الشاملة التي تعكس السياسة التنموية العامة للدولة.

ويعبر عن مفهوم حوكمة الإدارة المحلية عن الأسلوب الذي يتم من خلاله تسيير وتوجيه نشاط الإدارة العامة وكيفية تسيير وإدارة أجهزة الإدارة المحلية بمختلف صورها بغرض تنفيذ السياسة العامة للدولة لتحقيق التنمية الشاملة،والعمل على تطويرها نظم تسييرها وهيكلة أجهزتها الإدارية وتحديثها، وتطوير أساليب متابعة وتقييم الأداء الوظيفي للإدارة المحلية والرفع من قدرتها الخدماتية والإنتاجية بما يساهم في دعم عجلة التنمية،ذلك بأن

حوكمة [1]الإدارة المحلية ترتبط أساسا بالإدارة والتنظيم وتقييم الأداء في الإدارة المحلية ومشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الشؤون العامة على المستوى المحلي،والرقابة على إدارة وتسيير وتنظيم وعمل الإدارة المحلية.

ومما سبق يمكن القول بأن حوكمة الإدارة المحلية أو الحوكمة المحلية تشمل جملة القواعد والأحكام التي تهدف إلى تطوير وتحديث أجهزة الإدارة المحلية لترقية دور الإدارة المحلية والجماعات المحلية والرفع من قدرتها وتحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والعلمي للإدارة المحلية بما يتماشى مع احتياجات السوق ويواكب التطورات والمتغيرات ومناهج التسيير الإداري والوظيفي والمالي وفقا للمقاييس والمعايير المعتمدة في دول العالم،والاستفادة من بعض النماذج الجيدة في التسيير بغية ترقية دور الإدارة المحلية وتعزيز دورها في المجتمع والتوجه نحو جعل الإدارة المحلية هيئات منتجة،سواء من خلال تبني استراتيجية التسيير العقلاني والرشيد للموارد التي تتوافر عليها الإدارة المحلية،والعمل على استغلالها من أجل خلق موارد تدعم الإدارة واستغلال كل الموارد التي تتوافر عليها الإدارة المحلية من أجل خلق الثروة المحلية لتحقيق التنمية المحلية التي تعد جزءا من التنمية الشاملة التي سطرتها[2] الدولة في إطار إعدادها للسياسة التنموية العامة للدولة ،بمعنى آخر أن حوكمة الإدارة الهدف منه الرفع من قدرة وجودة الأداء الإداري والوظيفي من خلال الاعتماد على أفضل المناهج والأساليب الفعالة وتكريس آليات الحكامة الإدارية في التسيير والإدارة بقصد تطوير وتحديث أجهزة الإدارة المحلية.

جامعة تبسة
المجلس العلمي
كلية الحقوق

[1] حسين سلامة،**الاعتماد وضمان الجودة في التعليم**،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر،٢٠٠٥ ، ص.٢٢٧.

[2] حماد طارق عبد العال،**حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**،الملتقى الوطني،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،يومي٥و٦أفريل٢٠١٢، ٢٠٠٥،ص.٥

المحاضرة السادسة :أهداف الحوكمة الجيدة للإدارة المحلية

إن تبني مناهج أو أساليب الحكامة الإدارية في إدارة وتسيير الإدارة المحلية يهدف إلى دعم وتقوية العلاقة بين إدارة الإدارة المحلية والفاعلين والمتعاملين معها،وتمكين الإدارة المحلية من مواكبة التطورات والمستجدات التي يشهدها المناخ الذي تعمل في إطاره الإدارة المحلية والجماعات المحلية في مختلف دول العالم،باعتبار أن تطوير أساليب ونظم إدارة وتسيير وعمل الإدارة المحلية من شأنه أن يدعم مركزها في المجتمع بالشكل الذي يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية،وجعل الإدارة المحلية إدارة عامة منتجة لا يقتصر دورها على تنفيذ القوانين وتسيير الميزانية السنوية للدولة[1] .

جامعة تبسة المجلس العلمي كلية الحقوق

كما قد يكون الهدف من حوكمة الإدارة المحلية هو تبني وتكريس سياسة الديمقراطية التشاركية في إدارة وتسيير الإدارة المحلية والجماعات المحلية،والتوجه نحو إرساء ثقافة الحوار والتواصل والاتصال بين هيئات الإدارة المحلية والفاعلين بها والمتعاملين معها،وهو أمر من شأنه أن يؤدي إلى إضفاء المشروعية والمصداقية على نشاط وعمل الإدارة المحلية وتحسين سمعتها في المجتمع،والشفافية والوضوح والمساءلة والمحاسبة وتبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية،وينمي روح الانتماء للمواطن المحلي والعمل بروح الجماعة بالشكل الذي ينعكس إيجابا على أداء وعمل الإدارة المحلية الأمر الذي قد يرفع من قدرتها وقيمتها ويعطي حجية للقرارات المتخذة على مستوى الإدارة المحلية،ويحقق نتائج جيدة في التسيير وتحقيق غايات التنمية المحلية على جميع المستويات الاقتصادية،الاجتماعية.....

كما تظهر أهمية وأهداف حوكمة الإدارة المحلية فيما قد يتحقق من نتائج،باعتبار أن تحديث وتحسين أساليب التسيير المحلي وتبني الشفافية والوضوح والنزاهة والتواصل

---

[1] اللوزي موسى،**التنظيم وإجراءات العمل**،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،٢٠٠٢، ص.١٤١.

[1] حسين ،**المرجع نفسه**،ص.٢٢٧.

والمسؤولية والانتماء والتفاعل والفاعلية والمشاركة والمساءلة والمحاسبة من شأنه أن يحقق مجتمعا سليما متماسكا،ويحقق أهداف جيدة للسياسة العامة للتنمية المحلية من خلال تحسين ظروف معيشة المواطن المحلي ويحقق الرفاهية في المجتمع.

مراحل ومؤشرات الحوكمة المحلية

إن تبني إستراتجية أو منهج الحوكمة في إدارة وتسيير وعمل الإدارة المحلية يرتبط بمجموعة من المراحل تشمل أساسا تبني مفهوم الحوكمة كآلية للتسيير الجيد وإبراز أهميتها في تحديث وتطوير وتحسين الأداء الوظيفي والمهني للإدارة المحلية،وبيان متطلباتها وآليات تحقيق نتائج أفضل،مع ضرورة إعلام الفاعلين بالإدارة المحلية بتبني سياسة أو نهج الحوكمة،وأخذ رأيهم في ذلك وإشراكهم في القرارات المتخذة على كافة مستويات ومراحل التغيير،ثم العمل على بناء أو وضعية الأرضية الأساسية للتنفيذ مع ضرورة مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة ولضمانات ذلك والحلول الممكنة،والبدء بتقييم النشاط والأداء الوظيفي والعلمي بصفة دقيقة للوقوف على مدى فاعلية الحوكمة والنتائج المحققة،والصعوبات التي تعيق تنفيذ آليات الحوكمة بشكل أفضل لإعطاء البدائل أو الحلول الممكنة لضمان تنفيذ أمثل وتطوير أحسن لنظم وأساليب إدارة وتسيير الإدارة المحلية،

وهو أمر يستلزم ضرورة الوضوح والشفافية والتواصل والنزاهة والمحاسبة والمسؤولية والإشراك والمشاركة،لتأتي في الأخير مرحلة المراقبة والمتابعة التي من خلالها يمكن الوقوف على النتائج النهائية المحققة ورصد المشاكل التي تعيق تحقيق الحوكمة،ومعرفة مدى الالتزام بالقواعد والأحكام والإجراءات التي تتطلبها الحوكمة الإدارية،ووضع تقارير حول أثر تطبيق الحوكمة في وحدات الإدارية على المستوى المحلي،ومدى مساهمتها في تحديث وتطوير الإدارة المحلية وترقية ودعم مركز الإدارة المحلية وتعزيز دورها[1] في المجتمع.

[1] حاكم محمد،**ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية**،جامعة كربلاء،العراق،٢٠٠٨،ص.١٠.

والجدير بالذكر أن حوكمة الإدارة المحلية والتوجه نحو أداء مهني ووظيفي جيد يستوجب ضرورة وجود قيادة إدارية ذات نزاهة وكفاء وفعالية،وتنمية ودعم الفاعلين في الإدارة المحلية وتبني آرائهم وأفكارهم ومشاركتهم الفعالة وإشراكهم في صناعة القرارات المتعلقة بتسيير الشؤون العامة للإدارة المحلية بروح الفريق الواحد والمصلحة المشتركة،إلى ضبط أو إقرار القواعد والأحكام المتعلقة بأخلاقيات المهنة بقصد فرض الالتزام والانضباط الوظيفي والعلمي في الإدارة المحلية.

المحاضرة السابعة :الصعوبات التي تحد من فعالية الحوكمة المحلية

الحقيقة أن تطبيق آليات الحوكمة في إدارة وتسيير الإدارة المحلية يعيقه مجموعة من العوائق أو الصعوبات التي تحول دون تحقيق النتائج المسطرة،ولعل من أهم هذه العوامل أو المعيقات هو ضعف البنية الأساسية لتجسيد مبادئ الحوكمة على أرض الواقع،أو ضعف القاعدة القانونية أو عدم وضوحها،أو عدم وجود نظام معلوماتي دقيق يتضمن جميع المعلومات والبيانات والمعطيات والقرارات والأعمال التي تم القيام بها في الإدارة المحلية.

-غياب أو ضعف التواصل في إدارة الإدارة المحلية والفاعلين أو المتعاملين مع الإدارة المحلية أدى إلى ضعف أو انعدام الثقة بين الإدارة وفواعل الإدارة المحلية بالشكل الذي تولد عنه هوة كبيرة بين إدارة الإدارة المحلية والعاملين والمتعاملين مع الإدارة المحلية والشركاء الاجتماعيين[1].

جامعة بسكرة المجلس العلمي كلية الحقوق

-ضعف أو غياب القيادة الإدارية الفعالة لإدارة وتسيير الإدارة والجماعات المحلية أدى إلى تراجع دورها وفعاليتها،وذلك لغياب ثقافة الحوار والشفافية والنزاهة والموضوعية والكفاءة في تقلد المناصب الحساسة في أجهزة ومصالح الإدارة المحلية التي تستند في الكثير من الحالات على أساس المحاباة أو الولاء أو الاعتبارات السياسية.

كما يعد غياب المساءلة والمحاسبة من أهم العوامل التي تعيق تطبيق آليات الحوكمة بقصد تطوير وتحديث أساليب وطرق إدارة وتسيير الإدارة المحلية ،وذلك بسبب عدم التزام الجميع بقواعد القانون والشفافية والموضوعية والمسؤولية،والتسيير غير العقلاني للمال العام والانتشار الواسع للفساد على مستوى الإدارة المحلية بمختلف صوره،وعدم وجود نظام للتقييم الإداري والمهني والمالي أو قصوره وعدم فعاليته في الحد من جرائم الفساد المالي والإداري على مستوى الإدارة المحلية،ومحدودية آليات المتابعة والرقابة على مدى تجسيد آليات

---

[1] محمد ماهر أحمد حسن،**نفس المرجع**،ص.٢٦٢.

الحوكمة،إلى جانب انعدام روح الفريق في إدارة وتسيير الإدارة المحلية انعكس سلبا على تحقيق أغراض التنمية المحلية وأدى إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والوطني.

عراقيل تطبيق مبادئ ا لحوكمة في البلدية

إن الحوكمة كآلية فعالة للارتقاء بمستوى أداء البلدات في الجزائر يقوم على مجموعة من الشروط لتحقيقها وتطبيقها لكي تنتج أثارها.ومن بين العراقيل التي تواجه تطبيقها في البلدية على النحو الآتي[1]:

- عدم تمتع هيئات البلدية بالكفاءة الإدارية في تسيير الشؤون العمومية:

إن انعدام الكفاءة بالنسبة لرئبس المجلس الشعبي البلدي وأعضائه تعد واحدة من أهم العراقيل التي تواجه تطبيق الحوكمة في البلديات، وهذا غالبا ما تواجهه البلديات في الجزائر. كما في المناطق النائية الصحروية، أو الأقاليم الحدودية، وذلك يسبب ضعف تكوينها وتأطيرها. خاصة وأن العالم حاليا يتجه إلى التحول الرقمي في كل المجالات بما فيها الادارات المحلية.

- عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية:

إذا كان الانضباط من أهم خصائص الحوكمة، وذلك بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ومن ثم عدم الالتزام واحترام الأنظمة الداخلية من قبل الهيئات الإدارية والموظفين يكشف عن الإهمال وهدم الانضباط.

- عدم تعزيز حق مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية:

[1] عبدالقادر خليل، د. سليمان بوفاسة، **عصرنة البلديات في الجزائر–بين تنويع الموارد المالية وتحسين الحوكمة–**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول، ص ١٠٠

تتطلب قواعد الحوكمة ضرورة مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية، حيث تتيح لهم فرصة لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي من خلال مشاركتهم في إدارة شؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافي. وهذا يعد من الحقوق التي أقرها القانون. ومن ثم تعد من العراقيل عدم وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم.

- تحدي الوصاية المركزية:

لابد من منح ضمانات أكثر بتدعيم لا مركزية للجماعات المحلية، باعتبار أن الإصلاح يقتضي أولا فسح المجال أمام حرية الإدارة في التسيير الحر، ومنح الوسائل المرافقة لحرية التسيير حتى لا تكون اللامركزية مفرغة من محتواها، وذلك لتمكين المجالس المحلية المنتخبة من تنفيذ القرارات المتخذة على مستوى الجماعات المحلية، بوجود ما تحتاجه من وسائل مادية وبشرية[1].

ثانيا- تطبيقات مبادئ الحوكمة في قانون البلدية

تتمثل مبادئ الحوكمة في الانضباط، والشفافية، والاستقلالية، والعدالة، والمسؤوليةوالاستراتجيات المناهضة للفساد، وهذا المبادئ تم استنباطها من مجموعة التعاريف التي قيلت في الحوكمة، وهي عموما تشترك فيها الحوكمة في القطاع الخاص والقطاع العام، مع بعض الخصوصية فيما يخص حوكمة البلدية، لذا سنتطرق إلى تطبيقات الحوكمة في قانون البلدية الجزائري[2].

---

[1]. سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، **مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركة**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ٢٠١٦.

١- اللامركزية الإدارية

وهذا ما كرسته المادة الأولى من ق رقم ١١-١٠ على أنه: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وتحدث بموجب القانون".

كما نصت على هذا المبدأ المادة ٢ من ذات القانون على أنه:" البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لتسيير المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".

استناد إلى هذه المواد نلاحظ أن المشرع بموجب قانون البلدية نص صراحة على تكريس نظام اللامركزية الإدارية من خلال تمتع البلدية بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

٢- الشفافية :

يجب على أصحاب القرار تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وهذا فعلا ما جسده المشرع الجزائري بموجب عدة نصوص قانونية تبين اعتماده وتطبيقه لهذا المبدأ. مثل ما نصت عليه المادة ١١ الفقرة ٢ من ق رقم ١١-١٠ على أنه:"يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير الإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم جول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون. كما نصت المادة ١٤ من ذات القانون على أنه:" بمكن كل شخص الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي وكذا قرارات البلدية...". وغيرها من النصوص القانونية التي جاء بها هذا القانون ليكرس هذا المبدأ وبذلك يساهم في تدعيم الإدارة الرشيدة للبلدية.كما أن مجمل هذه النصوص القانونية تدعم حق المواطنين في ممارسة رقابة شعبية على أعمال المجلس الشعبي البلدي.كما أن هذا المبدأ يعمل على احترام القانون وعدم تجاوزه في أي أعمال أو إجراءات أو تصرفات يكون محل المداولة.

٣- الاستقلالية

يقصد بها عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل[١]، فهنا البلدية تتمتع باستقلالية باعتبار البلدية أحد نماذج اللامركزية الإدارية عن الإدارة المركزية، إلا أنها تبقى تحت رقابتها الوصائية، بجب تمتع المنتخبين بالاستقلالية التامة في إدارة شؤون البلدية والمواطنين دون تدخل من أطراف أخري لا يوجبها القانون.

٤- المشاركة

إن مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية تعد من مظاهر تجسيد الديمقراطية المحلية، وهذا ما نصت عليه المادة ١٢ من قانون رقم ١١-١٠ على أنه:" .....يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم". لذا يجب على هذه الهيئة اتخاذ جميع التدابير والإجراءات لحثهم على المشاركة[٢].

٥- المسؤولية

نص قانون رقم ١١-١٠ على قابلية مساءلة رئيس البلدية وأعضاء مجلس الشعبي البلدي عن الأخطاء والمخالفات التي يرتكبونها أثناء أدائهم لمهامهم أو بمناسبتها، وهذا يعد من مؤشرات الحوكمة،وهذا ما نصت عليه المادة ١٤٤ على أنه:" البلدية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي ومنتخبو البلدية ومستخدموها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

---

[١] بدون إسم المؤلف، **الحوكمة المحلية في الخطاب السياسي الجزائري-واقع ورهانات-**، تاريخ النشر ١٤مارس ٢٠١٧، تاريخ الإطلاع ٠٨ فيفري٢٠٢٢، الساعة ١٨:٠٠، الموقع: democreticac.de

تلتزم البلدية برفع دعوى الرجوع أمام الجهة القضائية المختصة ضد هؤلاء، في حالة ارتكابهم خطأ شخصيا".

٦- الاستراتجيات المناهضة للفساد

إن كل الآليات التي جاء بها قانون البلدية والمتمثلة في الشفافية ومشاركة المواطن في تسيير شؤون البلدية وقابلية مساءلة البلدية مدنيا وكذا قيام المسؤولية سواء كانت مدنية أو جنائية عن الأخطاء التي يرتكبونها أصحاب القرار أثناء أدائهم لمهامهم أو بمناسبتها تعزز عملية مكافحة الفساد، إلى جانب تطبيق أحكام قانون مكافحة الفساد والآليات التي استحدثها سواء كانت وقائية أو قمعية على رئيس المجلس الشعبي البلدي وأعضائه باعتبار أنهم ينطبق عليهم لفظ الموظف العمومي بمفهومه الجزائي الذي جاءت به المادة ٢ فقرة ب من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته[١]

[١] الألباني، **صحيح الجامع الصغير وزيادته، حديث رقم ٥٠٩٣**، الطبعة الثالثة، المكتب الإسلامي، بيروت، ١٩٨٨، ص ٩٠٧

المحاضرة الثامنة الرقمنة كآلية وتعزيز مبادئ الحوكمة في قانون البلدية

مما لاشك فيه أن استخدام الأجهزة الحكومية لوسائل التقنية الحديثة في إنجاز المعاملات يعد عاملا مساعدا في الارتقاء بالأداء الإداري، وذلك لما لها من انعكاسات ايجابية على الإدارة والموظف والمواطن، لذا سنحاول من خلال هذا البحث إبراز العلاقة التكاملية وكذا علاقة التأثير بين استخدام التكنولوجيا ومبادئ الحوكمة (حوكمة البلديات).

أولا- انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء البلديات في الجزائر

قبل الإشارة إلى المقصود بالإدارة الالكترونية سنتطرق إلى تعريف الحكومة الالكترونية باعتبار أن الإدارة الالكترونية أحد مجالاتها.

تتكون أنظمة الحكومة الالكترونية من أبعاد بشرية وتقنية، فالبعد البشري مثلا يشمل المواطنين من الخدمات الحكومية، أما البعد التقني قد يشمل البرمجيات والأجهزة والعمليات والإجراءات. ووفقا لهذا تعرف الحكومة الإلكترونية بأنها" استخدام التقنية الحديثة لتطوير الخدمات الحكومية وذلك لمنفعة جميع المستفدين مثل المواطنين والموظفين وقطاع الأعمال".

كما يمكن تعريفها بأنها "إعادة ابتكار الإهمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفير فرص إمكان الوصول إليها من خلال الموقع الإلكتروني"

استنادا إلى التعريفات المذكورة أعلاه يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها "إمكانية القطاعات الحكومية من الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحاولة تجاوز الخدمات الحكومية التقليدية، والدخول إلى نحو الخدمات الخدمات الالكترونية بشكل يعزز طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن خاصة من خلال تسهيل تطبيق مبادئ الحوكمة في عمل الأجهزة الحكومية بغية تحقيق الرضا والقبول لدى المواطنين".

وبهذا إن الإدارة تستفيد من الحكومة الالكترونية، بحيث تعد إحدى مجالاتها، إذ يهتم هذا المجال بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة العلمية الإنتاجية في الإدارات.

وبهذا إن الإدارة الالكترونية تنعكس إيجابا على أداء الجماعات المحلية بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة باعتبارها محل بحثنا، يبرز جليا من خلال ربط المواطنين بنمط الكتروني يوفر مختلف التعاملات بيسر وباقتصاد كبير في الجهد والمال والوقت، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق إدارة رشيدة.

جامعة تيسمسيلت المجلس العلمي كلية الحقوق

ومن أهم متطلبات الإدارة الالكترونية، إرادة الإدارة العليا، التشريعات والقوانين، البنية التحتية، الموارد البشرية والمالية والمادية كالبرمجيات والشبكات والأجهزة والمعدات، والأمن الالكتروني، وثقافة ووعي المجتمع. أما المعوقات التي تواجهها نذكر منها البيروقراطية، وتعقيد الإجراءات وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية، وانعدام التخطيط الاستراتيجي لبرامج الحكومة الالكترونية ونقص الخبرات والكفاءات التكنولوجية، عدم المتابعة الدائمة للتطورات التقنية، وتزايد حدوث الجريمة الالكترونية كالقرصنة الالكترونية، وكذا المعوقات الثقافية والاجتماعية المتجسدة في هدم رغبة بعض فئات المجتمع في استخدام الأجهزة الحديثة[1].

ثانيا- العلاقة التكاملية بين تطبيقات التكنولوجيا الجديدة في إدارة البلديات وبين تعزيز مبادئ الإدارة الرشيدة

تتضح العلاقة بينهما بصورة جلية من خلال الاستفادة من مميزاتها، مثلا وجود تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي الالكترونية واستطلاعات أراء المستفدين، والروابط الالكترونية المخصصة لتقديم الملاحظات والاقتراحات والشكاوى في العديد من المواقع الالكترونية

التابعة للأجهزة الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز مبدأ مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية. وبهذا إن التطبيق الأمثل للمادة ١٢ من قانون البلدية الجزائري يتمثل في تخصيص مواقع خاصة للمواطنين يقدمون فيها أرائهم بخصوص المشاركة في حل مشاكلهم وتحسين ظروف مشاكلهم.

كما يعزز مبدأ الشفافية الذي يرتكز على رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وخضوع الممارسات الإدارية للرقابة المستمرة، وسهولة وصول المواطنين للمعلومات، بحيث تساعد تطبيق الشفافية الإدارية على مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتعزيز مبدأ الثقة بين البلديات والمواطنين.

المحاضرة التاسعة نماذج دولية في تطبيق الحوكمة

شهدت البيئة الدولية عدة أزمات من بينها الأزمة المالية التي تعرضت لها دول شرق آسيا وروسيا تحديدا في تسعينيات القرن الماضي الى إعادة هندسة عملياتها الادارية كمحاولة لوضع أسس جديدة ومتجددة تتماشى ومؤشرات الحوكمة الدولية.

٠١- تجربة اليابان:

في محاولة لارساء قواعد الحوكمة قام المنتدى الياباني للحوكمة[1] باصدار تقرير في ماي ١٩٩٨ يفرض مجموعة من المباديء التي تحقق الرشادة في التسيير المالي هذا من جهة: ومن جهة ثانية ، تمّ اطلاق جملة من الاصلاحات كان هدفها الاساسي يتمثل في :٩

- الانتقال السريع الى تطبيق معايير المحاسبة الدولية لتحسين الافصاح المحاسبي وتزويد المستثمرين بمعلومات صحيحة
- وجود اعضاء مستقلين غير تنفيذيين ممن ليست لهم مصالح مباشرة في الشركة
- زيادة بين الادارة والمساهمين في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للمساهمين
- الفصل بين رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي.

جامعة تبسة المجلس العلمي كلية الحقوق

٠٢ – تجربة ماليزيا:

تعد تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب الناجحة خاصة وانها ذات بعد تجريبي منذ انشاء المعهد الماليزي للحوكمة، بحيث انصب اهتمام الحكومة الماليزية خلال مرحلة الستينات والسبعينات من القرن العشرين على تعزيز النمو الاقتصادي عن طريق التنمية الريفية ومشاريع البنية الاساسية، وقد عرفت هذه الخطة بما يسمى السياسة الاقتصادية الجديدة ومن بين اهم المبررات لتطبيق الحوكمة في ماليزيا هو وجود صور عديدة من الفساد لذى تم من خلال هذا مايلي:

---

[1] محمد حسن يوسف ، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر** ، بنك الاستثمار الدولي ، ٢٠٠٤ ، ص ٤

- ✓ تشكيل النظام المالي والمصرفي الاسلامي والذي يعد العصب النابض في الاقتصاد الماليزي.
- ✓ التركيز على اهمية العدالة الاجتماعية في التوزيع للعوائد الاقتصادية
- ✓ الحوكمة الشريفة بحيث انها تنفرد بها الادارة المالية في النظام الاسلامي والتي تأخذ بعين الاعتبار من قبل أصحاب المصارف لتكون بمثابة مستوى آخر من حوكمة الشركات للمؤسسات المالية المصرفية[1]

٠٣- تجربة المغرب كدولة عربية

بدأت الحوكمة في المغرب في عام ١٩٩٣عندما تمت خصخصة بورصة كازا بلانكا وتحديثها، وفي عام ٢٠٠٤ قام الاتحاد العام للشركات المغربية باجراء دراسة حولالحوكمة بغيةمراجعة واستعراض ممارسات الحوكمة وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : وقياس مدى الوعي بضرورة تطبيق الحوكمة حيث اجريت الدراسة عل ٤٠ شركة مغربية من عدّة قطاعات ، الاّ أن استجابتهم لم تتعدى ٤٥ بالمئة من الشركات في العينة كان من بينها ١٤ شركةمدرجة في البورصة وقد لوحظ مايلي:

- ✓ أن أغلب تلك الشركات لم تتحصل على معلومات صحيحةعن مبادي منضمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالحوكمة
- ✓ ضعف الشفافية خصوصا ماتعلق بعمليات الترشيح والانتخابات ومكافآت أعضاء مجلس الادارة

ولتعزيز ممارسات الحوكمة وتطويرهافي الشركات المغربية تم في شهر مارس ٢٠٠٨ اصدار قانون الحوكمة المغربي الذي يهدف الى:

- ارساء الافصاح والشفافية

---

[1] عدنان جاسم عبد،" **دور الحوكمة المالية في تحقيق التنمية: دراسة تحليلية للتجربة الماليزية كنموذج لدولة اسلامية** متقدمة في مجال تطبيق الحوكمة المالية"،جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد،مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية مج ١٠، عدد ٣١، ٢٠١٤،ص١٨٩.

- تحسين الاداء ودعم القدرة التنافسية للشركات
- تحسين صورتها مع المستثمرين واصحاب المصلحة الآخرين (الموظفين والعملاء والدائنين. [1]

تمّ التوصل الى جملة من النتائج وهي كالآتي:

ـ ان وجود الحوكمة والعمل بمؤشراتها وكذا مراعاة خصوصية البيئة يساهم فعلا في القضاء على الفساد المالي والاداري

ـ أظهرت التجارب الدولية أن العمل بمؤشرات الحوكمة يتطلب الفصل بين السلطات لضمان حوكمة رشيدة على مستوى الشركات الخاصة والعامة.

ـ نجاح تطبيق الحوكمة في العديد من الدول المتطورة دليل على أن هناك تعقيد مؤسساتي كبير وتباين سلطوي واضح،بينما فشل تطبيقها في العديد من الدول النامية مثل المغرب لدليل أن خصوصية البيئة والاختلاف في صياغة المعرفة أمر حاسم في التجسيد.

[1] مركز أبو ظبي للحوكمة ، **أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم** سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، غرفة أبو ظبي ، ص ٥ .

المحاضرة العاشرة :الحوكمة: من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة الدولة:

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة الوافدة إلى ميدان الدراسات السياسية، حيث اتسع استخدامه بفضل جهود علماء الاقتصاد ليشمل أبعادا أعمق و أشمل مثل: حوكمة الشركات و كذلك حوكمة مختلف المجالات الاجتماعية، و أخيرا الدولة، و ذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية الرياضية في دراسة هذا الموضوع.[1]

لتشهد فترة السبعينات بروز مفهوم جديد يتمثل في حوكمة الشركات من خلال كتابات الاقتصادي الأمريكي أوليفر وليامسون **Oliver Williason** الرائدة في هذا المجال، و بالرغم من الصبغة الاقتصادية لمفهوم الحوكمة، إلا أن المتمعن في المضمون الشامل لهذا المفهوم سيلاحظ أن الحوكمة ما هي سوى استعارة للسياسة، بمعنى السياسة في الاقتصاد، أي تلك السياسة التي تتضمن أسلوبا و فلسفة جدية لإدارة المؤسسات و الأفراد بغاية تحقيق الأرباح.

و بذلك شهدت تسعينات القرن الماضي بداية استخدام هذا المفهوم من قبل علماء السياسة، في سياق محاكاة علماء السياسة لكل من الاقتصاديين و كذا المنظمات الدولية، من خلال التعبير عن دعمهم لمقاربة التنمية المستدامة، لاسيما في الدول النامية التي تتميز حكومتها بنقص الفاعلية و الكفاءة بما يتطلب مراجعة نموذج الحكم التقليدي لهذه الدول، و فسح المجال لتصور جماعي كفيل بالتعاطي مع المشكلات الناجمة عن تنامي ظاهرة العولمة و نتائجها السلبية[2].

تفعيل الشفافية تحقيقا لمتطلبات الحكم الراشد

جامعة تبسة المجلس العلمي

[1] – صالح زياني، مراد بن سعيد، الحوكمة البيئية العالمية: قضايا و إشكالات، ط١، الجزائر: دار قانة للنشر و التوزيع، ٢٠١٠، ص ص ١٢-١٣

[2] – المرجع نفسه، ص ١٤

إن السيطرة على الفساد ومحاربته هو مسعى طويل الأجل يتطلب آليات قائمة على مبدأ الشفافية، والمساءلة والإصلاح التي تؤدي إلى تقوية مؤسسات الحكم والياته التي تقلل من فرص الفساد، وفي هذا الصدد فقد طرح الحكم الراشد عدة آليات لمكافحة الفساد بصفة عامة، والفساد الإداري بصفة خاصة منها تقوية أنظمة المساءلة والشفافية داخل الدوائر الحكومية، اتخاذ الإجراءات الرادعة لمنع انتشار الفساد والحد منه وتكوين رأي عام قوي داخل المجتمع لمحاربة تلك الظاهرة. [1]

إن ترسيخ مفهوم الشفافية يهدف إلى القضاء على الفساد، فمما لاشك فيه أن للفساد كلفة عالية بالنسبة للدول التي ينتشر فيها، فهو يؤثر سلبا على التنمية، وعلى فرص جلب الاستثمارات الخارجية من الناحية الاقتصادية، كما يؤثر على الديمقراطية من الناحية السياسية.

ويؤكد (capiro) أن توافر الشفافية في القطاع المالي، بالإضافة إلى توافرها في قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها مؤسسات عامة لهو الدليل على وجود حكومة رشيدة، وعليه يعد الالتزام بمبدأ الشفافية أحد أهم أدوات الكشف عن الفساد والقضاء عليه، لذلك يجب العمل على تكريس أهم شروط سيادته، وتفعيله وذلك كالآتي:

قيام شراكة حقيقية بين الحكومة ومختلف مؤسسات المجتمع المدني.

خلق قنوات تستهدف بالأساس المساهمة الفعالة في إنضاج الرأي العام لمقاومة الفساد.

تكريس رفض ممارسة الفساد عبر تقوية وتعزيز ثقافة الانتماء للوطن والالتزام بقضاياه، وليس عبر ترسيخ الممارسات السلبية التي من شأنها أن تؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

جامعة تيسمسيلت
المجلس العلمي
كلية الحقوق

[1] رقية عواشرية، **الحكم الراشد كوسيلة لمكافحة الفساد في الدول المغاربية**، مجلة الحقوق والحريات، العدد الثاني، مارس ٢٠١٦، ص٢٨٨.

من ناحية أخرى وبصورة أكثر تحديد فإن تطبيق معايير الشفافية في إدارة الدولة ومؤسساتها وفي توجيه الاقتصاد الوطني، تسهم إلى حد كبير في مواجهة الفساد الإداري والمالي واحتوائه ومن ثم القضاء عليه، ومن أهم الإجراءات التي يستلزم تطبيقها ما يلي:

إلزام الأفراد الذين يتولون مناصب عامة في الأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية بالإفصاح العام والعلني عن أصولهم المالية، وتطبيق قوانين الفساد الاقتصادي بفعالية ونزاهة ومساواة.

سن قوانين لتعارض المصالح تفصل بشكل واضح بين قطاع الأعمال والعملية السياسية والوظيفة العامة وتفعيل القائم منها.

تطبيق معايير الشفافية المالية في الميزانيات المركزية والمحلية، وتقديم بيانات مفصلة حول موارد الدولة وإنفاقها.

شفافية إجراءات إدارة مؤسسات الدولة الاقتصادية وملكيتها وأوضاعها ومعاملاتها المالية.[1]

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية وأجهزة الإدارة العامة.[2]

جامعة تيسمسيلت
المجلس العلمي
كلية الحقوق

[1] – رقية عواشرية،، **مرجع سابق**، ص٤٢ .

[2] – صالح زياني، مراد بن سعيد. **مرجع سابق**، ص٢٢٩

إن الشفافية وقضية مكافحة الفساد قضية تدبير حكومي بالدرجة الأولى، أي مسألة فشل المؤسسات في أداء مهمتها، فالمؤسسات الضعيفة تعجز عن تزويد المجتمع بإطار عام من المعلومات للعمليات والسياسات التي تقوم بها، بينما المؤسسات القوية تحاول إشراك المجتمع من خلال إعلامه بما هو حاصل وبالتالي التمهيد لمشاركة فعالة. ويؤدي القطاع الخاص إضافة إلى المجتمع المدني دورا مهما في الحصول على المعلومات وتوصيلها إلى المواطنين عامة، وتكرس منظومة الحكم الراشد التعاون بين الأطراف الثلاث للوصول إلى درجات عليا من الشفافية تسهل من تسيير الشؤون العامة.

جامعة تيسمسيلت المجلس العلمي كلية الحقوق

يظل الفساد هو العدو الرئيسي للشفافية، ما دامت الشفافية تستوجب الحرص الشديد على تطبيق القانون واحترامه لكي تبلغ أبعادها وتحقق الأهداف المعلقة عليها، ولعل من شروط سيادة الشفافية الالتزام بما ورد في الاتفاقيات الدولية ولعل في مقدمتها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي أصدرت في ٠١ أكتوبر ٢٠٠٣ حيث تناول الفصل الثاني من الاتفاقية التدابير الوقائية من الفساد والمتعلقة بترسيخ حكم القانون، حسن إدارة الشؤون والممتلكات العامة، النزاهة والشفافية والمساءلة إضافة إلى تدابير وقائية قطاعية تتعلق بالقطاع العام بما فيها التدابير التي تؤدي إلى تعزيز الشفافية والتدفق الحر للمعلومات.

وفي إطار الجهود الدولية إلى جانب اتفاقية مكافحة الفساد، اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد التي اعتمدتها أمريكا عام ١٩٩٦ ، اتفاقية القانون الجنائي بشأن الفساد التي اعتمدتها اللجنة الوزارية لمجلس أوربا عام ١٩٩٩ .[١]

وتعطي الشفافية صورة حقيقية عن كيفية إدارة الشؤون العامة، إذ لا يمكن الحديث عن التنمية في شتى المجالات أو حكم ديمقراطي أو حماية حقوق الإنسان... إلخ، إلا بوجود مساحة واسعة من الشفافية ويمكن من خلالها تفعيل أسس دولة المؤسسات ومبدأ المشروعية

---

[١] – بن حركو غنية، حراث محمد، مرزوق فريد، **استراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر**، مقالة منشورة بمجلة تنوير، العدد السادس، جوان ٢٠١٨ ، ص٢٧٦ .

الذي يعني خضوع كافة الحكام والمحكومين لحكم القانون، كما تعني إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام

لعل من أهم سبل تمكين المجتمع لتعزيز معايير الشفافية في الإدارة المحلية تعزيز الديمقراطية التشاركية، فهي إحدى الأسس الأربعة التي يستند إليها أي نظام ديمقراطي، حيث تكون مقرونة بالمواطنة بعد " فصل السلطات "، ومتبوعة ب " مبادئ الحكامة الجيدة " وربط" المسؤولية بالمحاسبة". وهي الإطار المؤسساتي الذي تتحقق من خلاله الممارسة المواطنة والتعاون والتشاور بين مختلف المؤسسات والمصالح العمومية من جهة، والجمعيات والمنظمات غير الحكومية والأفراد من جهة ثانية.

يتضح يوم بعد يوم أهمية الشفافية المالية للوصول إلى الإدارة الرشيدة ف البلديات والمشاركة الفعالة من قبل المواطنين. فالشفافية في عملية إعداد الموازنة وطرق الإنفاق وتحديد أولوياته تعزز عمليتي المساءلة والمحاسبة.[1]

ومن هنا يمكن القول بأن الشفافية والفساد يمثلان طرفي النقيض في معادلة عادلة، وأن العلاقة بينهما هي علاقة عكسية فكلما زاد الفساد قلت الشفافية وكلما زادت معايير الشفافية في العمل الإداري قلت نسبة الفساد.

تفعيل المساءلة تحقيقا لمتطلبات الحكم الراشد

لا يختلف اثنان أن تفعيل المساءلة يعد أسلوبا فعالا لمكافحة الفساد فإذا عرف الحكام أنهم سيكونون محلا للمساءلة فإن ذلك يعد ضمان لعدم إساءة استخدام السلطة وحسن الالتزام بالقانون، وبذلك تجعل المسؤولين على استعداد مسبق لتجنب كل الأعمال المشبوهة التي من شأنها أن تجعلهم محل شبهة، وفي حقيقة الأمر هذا لن يتأتى إلا بتقديم كبار المسؤولين المتهمين بارتكاب الفساد للمحاكمة فعلا، لأن مجرد النص على مبادئ دون

[1] – عبد القادر موفق، **البلدية الإلكترونية كآلية لتعزيز الشفافية الإدارية والمالية في البلديات الجزائرية**، مقالة منشورة بمجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٤٠ ، جوان ٢٠١٥ ، ص١٨٠ .

تفعيلها تبقى في غالب الحالات مجرد مثل لا غير. ولا تشكل رادعا للغير. كما أن المساءلة تتطلب أجهزة مستقلة تقوم بهذه الوظيفة وعلى رأسها السلطة القضائية التي تعد استقلاليتها شرط لا مفر منه لإحقاق الحق.

من جهة أخرى فإن المساءلة تحتاج إلى برلمانات قوية تمارس وظائفها بشكل مستقل عن السلطة التنفيذية، وتملك ذات الأسلحة الموازية بشكل يمكنها من تأدية حقها في السؤال والاستجواب والتحقيق

للكشف عن الحقائق والحفاظ على المال العام من الإهدار.

وهذا في حقيقة الأمر يتطلب برلمان على درجة من الوعي والثقافة لدى أعضائه وتمثيلهم الفعل لمنتخبيهم بحيث يجعلون تلك الثقة الموضوعة فيهم أولى من الحفاظ على مناصبهم حتى لا يتحول إلى برلمان لرفع الأيدي والتصويت الأعمى.[1]

إن المساءلة تمتد عبر مجموعة من المتطلبات كالاستقامة والنزاهة والقيم فضلا عن التنفيذ الفعال والكفء للبرامج والمهام والوظائف، والمساءلة لها علاقة بسيادة القانون من حيث تضمنها تطبيق عقوبات على الذين يسيئون استخدام السلطة الممنوحة لهم ويتصرفون في الموارد العامة في غير المخصص لها.

فالمساءلة تقتضي تفعيلا لها ضرورة تقديم الأشخاص المسؤولين والذين تم تعيينهم أو انتخابهم تقارير دورية، أي مستمرة وفي فترات زمنية يتم الاتفاق عليها، حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة، وبشكل تفصيلي، يضح الايجابيات والسلبيات في العمل والصعوبات التي يواجهونها.[2]

كما تعتبر المساءلة مؤشرا أساسيا من مؤشرات الحكم الراشد لدورها في الحد من الفساد وسوء استخدام وتوزيع الموارد من ناحية، ولأهميتها كضابط للأداء الحكومي من ناحية

---

[1] – رقية عواشرية، **مرجع سابق** ص ٢٩٥ .

[2] – بن حركو غنية، حراث محمد، مرزوق فريد، **مرجع سابق**، ص٢٧٥ .

أخرى، فعندما تخضع الإدارة للمحاسبة يتمكن المجتمع من ترشيد أكبر للموارد سواء كانت مالية أو بشرية.

إعادة هندسة العمليات:

شكّلت دعوة كل من جيمس تشامبي ومايكل هامر إلى مدخل لإعادة هندسة العمليات ،والذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة ،حيث تمثل دعوة صريحة لإعادة النظر في كل ما اعتادت الإدارات القيام به من أعمال وإجراءات ودراستها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري أي بمعنى آخر التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة[1].

-الديمقراطية التشاركية:

يعرّفها **سارتوري** بأنها:"شكل الحكم الذي يشارك الشعب من خلاله بكيفية مستمرة في الممارسة المباشرة للسلطة"،أما برادي فيعبّر عنها بأنها الفعل الاعتيادي للمواطن الموجه نحو التأثير في بعض المخرجات أو النتائج السياسية[2].

أما الفيلسوف الأمريكي **جون ديوي** فيعرّفها بمشاركة كل من يتأثر بالمؤسسات الاجتماعية ،حيث يشارك الفرد في رسم وإنتاج هذه المؤسسات والسياسات التي تنتج عنها[3].

كما يرتبط هذا المصطلح بمفهوم الحوكمة الرشيدة المحلية والتي يقصد بها مجموعة المؤسسات والآليات والمسارات التي تسمح للمواطنين ولمجموعات المواطنين بالتعبير عن

---

[1]-مفلح راتب الحميدي وآخرون،"**إعادة هندسة العمليات**"،دار مكتبة الحتمد للنشر والتوزيع،عمان،ط١، ٢٠١٦،ص٢٧.

[2]-مريم حمدي،"**دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاركية في التشريع الجزائري**"،مذكرة ماجستير في الحقوق،جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، ٢٠١٦،ص٣٦.

[3]-كلوفيس هنري كدي وآخرون،"**من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية-نماذج وتوصيات**-"،منتدى البدائل العربية للدراسات ،روافد للنشر والتوزيع،مصر، ٢٠١١،ص٠٣.

اهتماماتهم واحتياجاتهم،وبفض خلافاتهم وبممارسة حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلي[1].

-التنمية المحلية:

لقيت التنمية المحلية اهتماما متزايدا كونها بديل للتسيير المركزي للشأن المحلي بهدف الدفع بالعملية الإصلاحية للإدارة المحلية وتلافي الفوارق الجهوية بينها ،ويقصد بالتنمية المحلية هي كافة العمليات التي يمكن من خلالها تنسيق وتوحيد جهود السكان المحليين مع السلطات الحكومية قصد تحسين مستوى الأحوال الاجتماعية والاقتصادية لتلك الجماعات المحلية والإسهام في تنميتها[2].

كما تعرّف بأنها عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعّال بين المجهود الشعبي والحكومي للارتقاء بمستوى الجماعات والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيامن منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك الجماعات المحلية في أي مستوى من المستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة[3]

أثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية وتطوير المرفق العام

يتضح أثر الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية عند استعراض أهم العناصر الواجب توافرها لضمان آفاق ترشيد الخدمات العمومية وكذا نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية على المرافق العامة الجزائرية.

أولا: ترشيد الخدمات العمومية

---

[1]-تقرير الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي،المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية(DRI)،مكتب تونس،ص١١.

[2]-وفاء معاوي،"**الحكم المحلي الراشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**"،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية،جامعة الحاج لخضر-باتنة-،٢٠٠٩-٢٠١٠،ص٥١.

[3]-سلاوي يوسف،"**مفهوم التنمية المحلية في القانون الجزائري**"،أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق،قانون عام،كلية الحقوق جامعة الجزائر٢٠١٧،٠١-٢٠١٨،ص٢٤.

إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين والزبائن، والشركاء، سيمكن الإدارة الإلكترونية من تسهيل عملية توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية، كل ذلك يساهم في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة وتحسين أساليب تقديمها عبر طرق غير تقليدية تمكن من الإطلاع على الخدمة. في حين يرى البعض أن الخدمات المتنوعة والمقدمة عن بعد يؤدي للفصل بين طالب الخدمة ومؤديها،وبين أسباب الإنحراف[1]

مما سبق يمكن استخلاص وجوب توافر العناصر التالية وهذا لضمان آفاق ترشيد الخدمة العمومية:

- مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمات المقدمة للمواطنين، وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي التنفيذي، وهل فعلا تم الوصول إلى كسب ثقة المواطن وتقريبه من المؤسسات العامة.
- تقليص تكاليف الخدمة: من خلال الإتصال دون عناء التنقل والإستفادة من الخدمات عن طريق التنقل الإلكتروني مما يساهم في تخفيض التكاليف المادية.
- سرعة الإستجابة واحترام المواعيد: حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتشابهة، وهذا لربح الوقت، ودفع الإدارة للقيام بالإلتزامات مع تحقيق سرعة الإستجابة للخدمة دون تأخر.

جامعة تبسة المجلس العلمي كلية الحقوق

[1]- فؤاد، ناصر، مراكز الخدمات الجماهيرية...راحة **المواطن وسلاح في وجه الفساد،"نشرية تكنولوجيا الإدارة"**، مصر، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، العدد الثامن، فيفري/مارس٢٠٠٧، ص٢٢.

- الدقة: إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزرات أثناء تقديم الخدمة.
- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: وهذا لايتحقق إلا بتوظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، مما يتيح إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة،من خلال توفر النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذلا مجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للإستئثار بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة عامة مادامت الخدمةعامة.

جامعة تبسة
المجلس العلمي
كلية الحقوق

قيود عملية إصلاح الإدارة المحلية.

غير أن الجهود السالفة الذكر تحول دون تجسيدها عدد من المعوقات والقيود سوءا تعلّق بتجسيد الحكم الراشد أو الهندرة أو الديمقراطية التشاركية ،وذلك من خلال غياب التداول الحقيقي على السلطة عبر سيطرة نفس الأحزاب على تسيير الجماعات المحلية سيما المجالس المنتخلة منها،وكذا ضعف المشاركة السياسية نتيجة إنعدام الثقة بين المواطن والسلطة،وتفشي ظاهرة الفساد وما رافقه من مخرجات باتت ترهن كافة الجهود الإصلاحية وتحول دون بلوغ التنمية المنشودة[1].

-غياب التفعيل الحقيقي للديمقراطية التشاركية ،وكذا الصراعات بين الكتل الحزبية الناتجة عن الديمقراطية التمثيلية.

-ضعف مساهمة قوى المجتمع المدني والديمقراطية الشكلية التي تجهض كافة عمليات الإصلاح.

-انعدام إعادة هندسة العمليات والأنشطة في ظل تقييد الأفكار الإبداعية التي من شأنها.

[1] -محمد غربي وآخرون،"التحولات السياسية وإشكالية التنمية"،دار الروافد الثقافية للنشر ،بيروت،ط١ ،٢٠١٤،ص ص ١٦٦-١٦٧.

-ضعف مخرجات الديمقراطية التمثيلية وما رافقها من ضعف في الأداء ،وخضوعها للإعتبارات الشعبوية والحزبية[1].

كل هذه القيود جعلت من عمليات الإصلاح للإدارة المحلية على المحك مما ساهم في تزايد الفجوة بين المأمول منها والقيود السالفة الذكر.

[1]-حسين فريحة،"**الرشادة الإدارية ودورها في تنمية الإدارة المحلية**"،مجلة الاجتهاد القضائي،العدد السادس،أفريل ٢٠١٠ كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة محمد خضير بسكرة،ص٩٤.

جامعة تبسة
المجلس العلمي
كلية الحقوق

المراجع المعتمدة

أولا: الكتب

١- احمد مليجي ، **التوازن البيئي بين العلم والإيمان**، دون عدد الطبعة١٤٢٩ هـ،٢٠٠٨ م ،جائزة دبي الدولية للقران الكريم، دبي ،الإمارات العربية المتحدة.

٢- احمد عبد اللاه المراغي، **المسؤولية الجنائية وأثارها في جرائم الاستثمار** دون عدد الطبعة ٢٠١٥ ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،مصر.

٣- أمين مصطفى محمد، **الحماية الإجرائية للبيئة**، دون عدد الطبعة، ٢٠١٥، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٤- جمال مهدي، **النظام القانوني الدولي لحماية البيئة من الأضرار الناجمة عن الأسلحة النووية**، الطبعة الأولى، ١٤٣٦هـ، ٢٠١٥م، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر.

٥- مولود ديدان، **قانون البيئة**،دون عدد الطبعة،ديسمبر ٢٠١٢،دار بلقيس، الدار البيضاء ،الجزائر.

٦- محمد أحمد السيد خليل، **أزمة الطاقة والتحدي القادم**، دارسة إستراتيجية بيئية هندسية،دون عدد الطبعة،١٤٣٥ هـ ،٢٠١٤ م، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر.

٧- عمار بوضياف ،**شرح قانون البلدية**،جسور للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٢ ، الجزائر.

٨- فريجةحسين،**شرح القانون الإداري ، دراسة مقارنة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، ٢٠١٠، الجزائر.

٩-محمد غريبي ،**الضبط البيئي في الجزائر**، مذكرة ماجستير جامعة الأغواط، ٢٠١٣-٢٠١٤

جامعة تيسمسيلت المجلس العلمي كلية الحقوق

١٠-نور الدين حمشة ، **الحماية الجنائية للبيئة، دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي** ،مذكرة ماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة ٢٠٠٥-٢٠٠٦

١١-عبد السلام يخلف،**الرشادة في عصر العولمة** ،مجلة دراسات استراتيجية،العدد ٠٦ مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية،الجزائر،٢٠٠٩

١٢ حسين فريحة،"**الرشادة الإدارية ودورها في تنمية الإدارة المحلية**"،مجلة الاجتهاد القضائي،العدد السادس،أفريل ٢٠١٠ كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة محمد خضير بسكرة

١٣ وفاء معاوي،"**الحكم المحلي الراشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**"،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية،جامعة الحاج لخضر-باتنة-،٢٠٠٩-٢٠١٠

١٤-سلاوي يوسف،"**مفهوم التنمية المحلية في القانون الجزائري**"،أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق،قانون عام،كلية الحقوق جامعة الجزائر ٢٠١٧،٠١-.

١٥- فؤاد، ناصر، مراكز الخدمات الجماهيرية...**راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد**،"**تشرية تكنولوجيا الإدارة**"، مصر، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، العدد الثامن، فيفري/مارس ٢٠٠٧،

١٦ مفلح راتب الحميدي وآخرون،"**إعادة هندسة العمليات**"،دار مكتبة الحتمد للنشر والتوزيع،عمان،ط١، ٢٠١٦،ص٢٧.

17-مريم حمدي،"**دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاركية في التشريع الجزائري**"،مذكرة ماجستير في الحقوق،جامعة محمد بوضياف-المسيلة-،٢٠١٦،ص٣٦.

[18]–كلوفيس هنري كدي وآخرون،"**من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية– نماذج وتوصيات**–"،منتدى البدائل العربية للدراسات ،روافد للنشر والتوزيع،مصر،٢٠١١،ص٠٣.

[19]–تقرير الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي،المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية(DRI)،مكتب تونس

٢٠بن حركو غنية، حراث محمد، مرزوق فريد، **استراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر**، مقالة منشورة بمجلة تنوير، العدد السادس، جوان ٢٠١٨ ، ص٢٧٦ .

[٢١] – عبد القادر موفق، **البلدية الإلكترونية كآلية لتعزيز الشفافية الإدارية والمالية في البلديات الجزائرية**، مقالة منشورة بمجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٤٠ ، جوان ٢٠١٥ ، ص١٨٠ .

جامعة تيسمسيلت
المجلس العلمي
كلية الحقوق