جامعـــــــــة باتنـــــــــة-1

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الإصلاح الإداري في تحسين أداء الإدارة المحلية بالجزائـــر

– دراسة حالة ولاية تقــرت–

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث -ل م د- في العلوم السياسية

تخصص: الإدارة المحلية

إعداد الـطالب :

زاوي العـــــربي

إشــراف الأستــاذة :

أ.د. بن عبد العزيز خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
ا.د. مــرزوقي عـــــمر	استاذ	جامعة باتنة 01	رئيـــــسا
أ.د. بن عبد العزيز خيرة	استاذ	جامعة باتنة-01	مشرفا ومقررا
ا.د.هبال عبد العـــالي	استاذ	جامعة باتنة-01	عضوا مناقشا
ا.د.رداوي عبد المـــالك	استاذ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
ا.د. عشورعبد الكريم	استاذ	جامعة بسـكرة	عضو مناقشا
د. بن حصـــير رفيـــق	استاذ	جامعة باتنة-01	عضوا مناقشا

السنـــــة الجامعيـــــة :

2026-2025

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى زوجتي الكريمة

إلى بناتي فردوس الايمان ، جمانة ، سيرين

إلى إبني صلاح الدين

إلى إخوتي وأخو اتي

كل الأهل و الأقارب وكل الأصدقاء

العربي

شكروعرفان

الحمد لله نحمده ونستعينه، والشكرله سبحانه وتعالى

على أن أعانني ويسرلي الدرب

لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا .

بكل امتنان وعرفان أتقدم بالشكروالتقديرإلى الأستاذة المشرفة

أ.د بن عبد العزيزخيرة التي أشرفت على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة

كما أشكرإدارة قسم العلوم السياسية ومخبرالأمن في منطقة المتوسط لجامعة باتنة 1 على المرافقة العلمية طيلة مسارالتكوين

كل الشكروالتقديرلكل أساتذة قسم العلوم السياسية لجامعة باتنة 1

وأخص بالذكرأ.د عبد الكريم هشام ، ود هبال عبد العالي

كما أتقد بالشكروالعرفان للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

وإلى زملائي طلبة الدكتوراه وأخص بالذكر

اليزيد بوفنغور، العيب فوزي ، تيتي حنان

جزيل الشكروالعرفان

مقدمة

في ظل المتغيرات الهائلة التي شهدتها دول العالم في القرن العشرين والتي استمرت أكثر حدة وزخما في القرن الحالي، فان الإصلاح الإداري أصبح متطلبا ملحا من أجل القضاء على الفساد والتسيب الإداري وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للدولة وخاصة لبلدان العالم الثالث التي تعاني من الكثير من المشاكل التي يمكن أن تؤدي إلى قصور الإدارة.

ويعتبر الإصلاح الإداري الركيزة الأساسية لإدخال أي تغييرات في أنظمة الإدارة العامة، من خلال تعديل المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، يمكن تحسين مستويات الأداء وزيادة فعالية الأنظمة الإدارية الحالية لتكون أكثر توافقاً مع التطورات الحديثة.

أما بالنسبة للجزائر فأن الإدارة العامة مازالت تسير بأنماط قديمة، و أصبحت المعرقل الأساسي في التنمية الوطنية بكل اتجاهاتها، حيث أنها لا توفر المناخ الملائم لتأدية الموظفين مهامهم في الإدارة، كما أن خدماتها بعيدة عن توقعات وأمال المواطنين، ففي حين تتعامل أغلب الإدارات العالمية مع مواطنيها على أنهم زبائن يجب إرضائهم من حيث النوعية والخدمة والآجال والتكلفة، على العموم فالإدارة الجزائرية تتبنى أنماط تسييريه قديمة وتفرض بيروقراطية أثقلت كاهل المواطنين.

فالإدارة العصرية عرفت تطورا هائلا فأصبحت تعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال تحديد الأهداف وانتقاء أدوات التنبؤ والتقييم، كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال التحفيز عكس ما كانت عليه في الماضي حيث كانت تأخذ فقط الاعتبارات الإدارية والقانونية، فالإدارة العصرية استطاعت أن تحقق الفعالية وأحسن مردودية .

وتبذل الجزائر وخاصة في السنوات المنصرمة جهودا في مجال اصلاح ادارة المحلية الا انها لم ترقى الى امال وطموحات المواطنين ، مما أدى إلى بعض المشاكل المهنية وتضمر المواطنين .

فالإصلاح الإداري يعبر عن ظاهرة حتمية في الجهاز الإداري العاجز عن القيام بدوره ووظيفته والأهداف التنموية المتوخاة منه، وله دور في سد الفجوة بين آمال السياسة العامة الوطنية وبين الإمكانيات العملية والعلمية المتوفرة، فهو السبيل الأنجع للقضاء على كافة مظاهر الفساد والتسيب والظواهر البيروقراطية السلبية التي تعيشها الأجهزة الإدارية ،كما أن ضرورة التأقلم مع مستجدات العصر تجعل من الإصلاح عملية ضرورية يتم من خلالها تجديد وتطوير نظم العمل وإرساء الدعائم لإدارة حديثة قائمة على الكفاءة والثقة، وجعل الجهاز الإداري في الدولة المحرك الأساسي للتنمية الشاملة وظهرت حتميته بعد التحولات التي عرفتها الجزائر والتي طالت كل المجالات تقريبا لكن هذه العملية بينت أن هناك صعوبات تحول دون تحقق النتائج المرجوة منه والتي تتمثل أساسا في المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية وضعف التجارب الأولى للإصلاح ومن هنا كان الإصلاح يرتكز على مقومات أساسية تتمثل في التركيز على الهيكلة والإجراءات والتركيز على تحسين الأداء هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم أهداف الإصلاح الإداري.

كما يمثل الإصلاح الإداري الدعامة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالجهاز الحكومي وتحسين مستوى أدائه وتطويره بالشكل الذي يؤهله لمواكبة المستجدات والتحديات التي تشهدها الساحة الدولية، ولتمكينه كي يكون في مستوى آمال وطموحات المواطنين وتوقعاتهم في الحصول على خدمات أفضل .

ونشير هنا أن مفهوم الإصلاح الإداري يمكن دراسته من مداخل مختلفة تتمثل أساسا في: مدخل سياسي يرى أن الإصلاح الإداري عبارة عن عملية سياسية تصيغ العلاقة بين السلطة الإدارية وباقي عناصر المجتمع ومدخل اجتماعي يركز على أهمية الوسط الاجتماعي عند القيام بعملية الإصلاح الإداري كونه يكسبها الشرعية ويجعلها مقبولة.

وعليه يقصد بالإصلاح الإداري هنا تزويد المشروعات العامة والخاصة بأداة إدارية سليمة قادرة على تقديم الخدمات العامة وبالتالي هو يتعلق بتنظيم الإدارة ويتم باستخدام طرق وأساليب

والخاصة في أسرع وقت وعلى أحسن وجه وبأقل تكاليف علمية لتحقيق أهداف هذه المشروعات بحيث يشمل تكوين الجهاز الإداري وكذلك طرق العمل به.

لذلك انصبت الجهود على دراسة مسائل التنظيم الإداري واستحداث مبادئ وأسس الاسترشاد بها في حل التعقيدات الإدارية وتجاوز مشاكل البيروقراطية بمفهومها السلبي.

لكن على الرغم من أن الإصلاح الإداري هدف مشروع تسعى إليه أي إدارة ، إلا أن هناك صعوبات تقف في مواجهته وذلك لانه يمس العديد من الجوانب الحساسة منها الجانب السلوكي كالقوانين، الإجراءات والهياكل التنظيمية وغيرها. وعليه السؤال الذي يطرح هنا ماهي التحديات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري ؟ وماهي أثار ذلك على الأداء الوظيفي؟ ونشير هنا أن الأداء الوظيفي نقصد به تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وهو يشير إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، كما يعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة.

تعتبر الإدارة المحلية العنصر الرئيسي في أي نظام سياسي، ويمكننا القول إن تقييم مدى تقدم الدولة وسيطرتها على إدارة الأمور العامة يعتمد على مدى قوة أو ضعف إدارتها المحلية. الدولة تستمد قوتها وثقتها من هذه الجوانب الأساسية في هيكلها التنظيمي. لذلك، تسعى جميع الأنظمة في العالم إلى تطوير هذه الهيئة لتكون أفضل وسيلة لتقديم الخدمات العامة للمواطنين وكسب ثقتهم. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال أسس صحيحة وقوية.

نتيجة لذلك، أصبح تحسين الإدارة المحلية أمرًا ضروريًا لتحقيق أي تقدم في المجتمع. لذا، فإن إدخال طرق جديدة وأدوات حديثة وأساليب ناجحة يمكن أن يؤدي إلى إجراء إصلاحات عميقة في الإدارة المحلية. وهذا سيؤدي إلى تحقيق تنمية متوازنة ومتكاملة، من خلال تحسين علاقة هذه

الإدارة بالمواطن، وهو ما يعتبر مطلبًا لأي نظام يتولى المجال العام. لذلك، فإن جعل هذه الخدمة العامة قريبة من المواطن يساعد على تعزيز العلاقة بينهما، كما يسهم في تحقيق تنمية محلية تؤثر إيجابًا على المستوى الوطني بشكل ينظم العمل بشكل متكامل.

وبناءً على ذلك، عندما نتحدث عن تطوير الإدارة المحلية من حيث الأساليب والأدوات، فإن ذلك يعني السعي لتحسين الخدمات العامة، والتي تمثل هدفًا لأي نظام سياسي. هذا الهدف يهدف إلى بناء الثقة لدى المواطن، مما يساهم في استقرار العلاقة بين المواطن وإدارته. لذلك، استهدف المشرع الجزائري هذه الفكرة من خلال عدة نصوص قانونية، من أبرزها قانون 11-10 والمرسوم رقم 88-131 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن. بالإضافة إلى ذلك، نجد المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 2014/07/03، الذي يحدد مهام المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وغيرها من القوانين التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وإصلاحه، وكذلك تحسين الخدمات العامة.

عند النظر إلى الدور المهم الذي تلعبه الإدارة المحلية في هرم الدولة، بناءً على المهام الموكلة إليها والتحديات المرتبطة بتلك المهام، نجد أن هناك حاجة لضبط التوازن بين تطوير التنمية المحلية وبين تقديم خدمات عامة عالية الجودة. إذ تعد الإدارة المحلية هي واجهة أي نظام سياسي، ويمكن القول إنها الأساس الذي تبدأ منه أي عملية تنموية في المجتمع.

أسباب اختيار الموضوع:

تحكم هذه الدراسة مبررين منها ما هو ذاتي مرتبط برغبة الباحث الذاتية و منها ما هو موضوعي.

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بدراسة موضوع الإصلاح الإداري و الإدارة المحلية .

- الرغبة في دراسة اهم جوانب الادارة المحلية و أهم الإصلاحات التي شهدتها.
- التعمق في دراسة الادارة المحلية وجوانب الاصلاح التي شهدتها بغية التطور في المجال الوظيفي والاستفادة والاستعانة بها.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة تقديم أبحاث جديدة تساهم في إثراء وتدعم الدراسات العلمية السابقة
- محاولة إلقاء الضوء على واقع الجماعات المحلية في الجزائر خاصة مع تزايد أهميتها ومكانتها من خلال إبراز أهم التحديات التي تواجهها مع محاولة إعطاء حلول لذلك.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور الإصلاح الإداري في الرفع من كفاءة أداء الإدارة المحلية بالجزائر بما يتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية، ذلك أنّ التحولات العالمية اقتصاديا وتكنولوجيا خاصة وتطور تركيبة المجتمع ديموغرافيا وثقافيا فرضا على الإدارة المحلية أكثر من أي وقت مضى وضع آليات متكاملة في سبيل إصلاحها، وفي التنبؤ بسلوك الأفراد وتوجيه سلوكهم داخل وخارج المنظمة.

بالإضافة إلى تكوين صورة عامة عن بعض آليات الإصلاح التي اتبعتها الحكومة الجزائرية ومدى فعاليتها، كما رأينا أنه من المهم جدا التطرق أولا إلى تطور الادارة المحلية قبل الاستقلال حتى تكون الصورة كاملة.

فالإدارة المحلية العنصر الرئيسي للتنظيم الإداري، ولهذا السبب كانت الدراسة عملية نظرية وتطبيقية تهدف إلى توضيح الإطار القانوني وربطه بالواقع والممارسة من خلال تناول المقاطعة الإدارية.قبل التحول الى مصاف الولاية.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ما توفره من معلومات عن الإصلاح الإداري كأسلوب لمكافحة الفساد الذي يشهده مجال الإدارة المحلية والتعرف أكثر على الإصلاح الإداري كآلية وواقع تطبيقها في الجزائر ومعرفة واقع الإدارة المحلية الجزائرية ومختلف مظاهره لمحاولة تجاوز كل العقبات عن طريق الإصلاح الإداري من خلال بيان الطرق المتبعة لتطبيقه كمنهج.

وأهمية أخرى لهذه الدراسة تتمثل في بيان الأثار السلبية التي يعرفها قطاع الإدارة المحلية وبيان تلك المعيقات التي تقف حاجز أمام الإصلاح الإداري لتحقيق التنمية الشاملة وأكيد ان هذه الدراسة سيستفيد منها قطاع الإدارة المحلية الجزائرية لإدراك قيمة الإصلاح الإداري والعمل على توعية المواطن بأهميته.

أهداف الدراسة:

* تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة مع توضيح بعض المصطلحات التي يحتاجها الباحث كالإصلاح الإداري والإدارة المحلية والمقاطعة الإدارية والبلدية والولاية.

* تتبع المسار السياسي و القانوني للادارة المحلية منذ الاستقلال إلى غاية الآن كيف سيرت في ظل الحزب الواحد و كيف سيرت في نظام التعددية الحزبية.

* بيان ضرورة الإصلاح الإداري مع أسبابه ودواعيه قصد تحديد أهدافه.

* تشخيص أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية واقتراح حلول لها.

* رصد وتقييم بعض محطات الإصلاح الإداري على المستوى المحلي. وذلك بالتركيز على الاصلاح الاداري في الولاية المستحدثة توقرت.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الإصلاح الإداري وأداء الإدارة المحلية وإن اختلف نوعها بين كتب ومقالات وأطروحات ومذكرات فهي تعتبر الدعامة الأساسية للبحث محل الدراسة.

- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، 2004، تناول الكاتب في فصله التمهيدي نظرية اللامركزية الإدارية أركانها وأشكالها والتحدث عن البلدية والولاية من الناحية التاريخية والهيئات التي تنشط فيها والرقابة المطبقة عليها.
- عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق يحتوي الكتاب على دراسة متخصصة في التنظيم الإداري في الجزائر من الناحية النظرية والعملية، ففي الجانب النظري يتضمن الكتاب أسس التنظيم الإداري من حيث التعريف بالنظام المركزي وخصائصه وأركانه و مزاياه وعيوبه.
- عمار بوضياف، شرح قانون الولاية 12-07 وقانون البلدية 11-10 تناول الكاتب أحكام هذين القانونين من خلال الشرح البسيط للنصوص وابراز أهم المعالم للإصلاح الإداري الجديد التي أتى بها القانونين والمقارنة بينها وبين النصوص القانونية السابقة.

إشكالية الدراسة:

تسعى الادارة المحلية بالجزائر إلى تحقيق التنمية الشاملة، وفق آليات واستراتيجيات تشاركية بين السلطة المركزية وكفاءة المنتخبين ومختلف الفواعل الاخرى من القطاع الخاص والمجتمع المدني، إلا أنّها تواجه تحدّيات تؤثر سلبا على أدائها، ومن هذا المنطلق حاولنا الإجابة عن هذه الإشكالية:

إلى أي مدى تساهم استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجزائر في تحسين أداء الادارة المحلية عموما ، وكيف يمكن تقييم انعكاساتها على أداء الجماعات الاقليمية في ولاية تقرت ؟

التساؤلات الفرعية:

ينبثق من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الآتية:

* ما هو تعريف الإصلاح الإداري؟ وما هي متطلباته الأساسية؟

* وماهي الإدارة المحلية ؟

* كيف أثرت عمليات الإصلاح على أداء الإدارة المحلية بالجزائر؟

* هل فعلا تم تجسيد الاصلاح الاداري في الإدارة المحلية في الجزائر أم لا.

* ماهي أهم الطرق المتبعة لتحقيق هذه الغاية ؟

* ماهي أهم المعيقات التي تعترض الإصلاح الإداري في الجزائر.

فرضيات الدراسة:

هناك عدة فرضيات أهمها:

-**الفرضية الأولى:** التحول نحوى الاصلاح الاداري ضرورة يفرضها التقدم الحالي وهذا ما يؤكد فشل النظام الاداري القديم تحديدا في مجال الإدارة المحلية.

-**الفرضية الثانية:** يمكن تفعيل وترسيخ الاصلاح الاداري عن طريق إستحداث تقسيم اقليمي جديد .

الفرضية الثالثة : الانتقال الى الاصلاح الاداري يتطلب استغلال الامكانات المادية والبشرية وتكوين العنصر البشري مع الاستفادة من التجارب الدولية واسقاطها على الواقع المحلي.

-**الفرضية الرابعة:** النجاح في تطبيق استراتيجية الاصلاح في الإدارة المحلية بولاية تقرت يكون من خلال تطبيق عقلاني ومدروس للعديد من المقومات والمتطلبات الادارية والسوسيو مجالية المحلية.

الاطار المنهجي للدراسة:

تتطلب دراسة موضوع الإدارة المحلية والإصلاح الإداري في الجزائر اعتماد منهجية علمية دقيقة تضمن تحليلًا شاملاً للأبعاد المختلفة لهذا الموضوع. في هذا السياق، اعتمدت الدراسة **المنهج التاريخي:** والذي من خلاله تم عرض تطور قانون الجماعات المحلية في الجزائر (البلدية و الولاية) منذ الاستقلال إلى غاية الآن

سيتم الاعتماد على **منهج دراسة حالة** وذلك بدراسة واقع الادارة المحلية بالجزائر قبل الاستقلال وبعده والتطرق الى اهم محطات الاصلاح الاداري للادارة المحلية من خلال ابراز مخنلف التشريعات والقوانين والتغييرات التي طرات على كل مرحلة.

كما نم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي،** حيث يسمح هذا المنهج بوصف واقع الإدارة المحلية في الجزائر وتحليل سياسات الإصلاح الإداري المعتمدة، من خلال استعراض القوانين والإجراءات المتبعة.

كما سيتم الاستفادة من **المنهج المقارن** لدراسة تجارب دولية ناجحة في إصلاح الإدارة المحلية، مما يمكن من استخلاص الدروس المستفادة وتقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق.

أما مصادر البيانات، فستعتمد على جمع المعلومات من الدراسات الأكاديمية، والتقارير الحكومية، والقوانين والتشريعات ذات الصلة، إلى جانب الاستعانة بالمقالات العلمية والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية المهتمة بالإدارة المحلية والإصلاح الإداري. كما يمكن إجراء مقابلات مع مسؤولين محليين بولاية تقرت ، وأيضا خبراء في الإدارة العامة للحصول على رؤى معمقة حول التحديات التي تواجه الإصلاح الإداري في الجزائرعموما و في ولاية تقرت على وجه الخصوص.

الاطار النظري للدراسة :

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تفسر طبيعة الإدارة المحلية وآليات إصلاحها. في هذا السياق، سيتم التطرق إلى مفهوم الإدارة المحلية باعتبارها جزءًا من النظام الإداري للدولة، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على مبادئ الحوكمة المحلية التي تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية.

كما سيتم الاعتماد على نظريات الإصلاح الإداري، مثل نظرية التسيير العمومي الجديد (New Public Management)التي تدعو إلى تبني أساليب الإدارة الحديثة المستوحاة من القطاع الخاص، بهدف تحسين كفاءة الخدمات العمومية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل دور الإدارة الإلكترونية كأداة لتحقيق إصلاح إداري فعال، من خلال تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الفساد وتعزيز الفعالية التشغيلية.

وسيشمل الإطار النظري أيضًا مناقشة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) كأسلوب حديث في تحسين أداء الإدارة المحلية، عبر تبني معايير الجودة، وتقييم الأداء بانتظام، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. كما سيتم استعراض الإصلاحات الجبائية وآليات التمويل المستدام كعناصر أساسية في دعم استقلالية الجماعات المحلية وتحقيق التنمية الاقتصادية.

وأخيرًا، سيتم التطرق إلى العوائق التي تعرقل الإصلاح الإداري في الجزائر، من خلال تحليل عوامل البيروقراطية، وضعف التمويل، ونقص التأهيل الإداري، والفساد، مع تقديم مقترحات وتوصيات قائمة على تجارب دولية ناجحة لتجاوز هذه التحديات وتحقيق حوكمة محلية فعالة.

هندسة الدراسة:

لقد تناولنا موضوع الإصلاح الإداري ودوره في تحسين أداء الإدارة المحلية من خلال مقدمة، أربعة فصول وخاتمة.

الفصل الأول : خصص للإطار المفاهيمي للدراسة والمتضمن مفهوم الإدارة المحلية ومفهوم الإصلاح الإداري بمفاهيمه الواسعة كما تناولنا أيضا مداخل ومقاربات إصلاح الإدارة المحلية

الفصل الثاني : لقد خصصنا هذا الفصل لدراسة الإدارة المحلية في الجزائر بدءا بتطورها التاريخي وانتقالا إلى المستويات الإدارية لها وكذا التطرق إلى نظام الرقابة عليها

الفصل الثالث : لقد خصص هذا الفصل لدراسة الإدارة المحلية في الجزائر: التحديات ومجالات الإصـلاح، حيث تم ابراز مظاهر التنظيم البيروقراطي في الإدارة المحلية و المرتبطة بالجوانب التسييرية والادارية، كما تم التركيز على مبررات ودواعي إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر، بالتركيز على المورد البشري، الجوانب التنظيمية والنظام الجبائي . بالاضافة الى تقديم قراءة حول : استراتيجيات وتدابير إصلاح الإدارة المحلية في الجـزائر من خلال مراجعة قانون البلدية والولاية و تحسين الجباية المحلية في الجزائر ، مع اعتماد الرقمنة وعصرنة الإدارة المحلية ، في ظل التسيير العمومي الجديد، الذي اصبح يشكل دعامة أساسية لتطوير وتحديث الإدارة المحلية في الجزائر.

الفصل الرابع: هو الفصل التطبيقي للدراسة، حيث خصص لدراسة الإصلاح الإداري في الجزائر –دراسة حالة ولاية تقرت– حيث تضمن بطاقة فنية عن لولاية تقرت وواقع الإصلاح في هذه الولاية مع ذكر الصعوبات التي تواجه الإصلاح الإداري فيها وإعطاء الحلول المقترحة في تحسين أداء الإدارة المحلية فيها. حيث أن ولاية تقرت التي كانت عبارة عن مقاطعة إدارية ثم ارتقت إلى ولاية، بمصالح وهياكل تنظيمية معقدة ومتشابكة .

تم التطرق لإصلاح الإدارة المحلية في ولاية تقرت من خلال المبادرات و مختلف البرامج (الرقمنة، الشراكة مع القطاع الخاص، الاصلاح الجبائي، الحوكمة المحلية وعصرنة الإدارة المحلية، اعتماد الجودة الشاملة كأداة لتطوير الإدارة المحلية، والاستثمار في العنصر البشري كاستراتيجية لعصرنة الإدارة المحلية)

وأخيرا الخاتمة : تضمنت حوصلة لما سبق وأهم التوصيات والاقتراحات

صعوبات الدراسة:

مثل أي بحث أكاديمي ينطوي على متاعب, ومثل كل الباحثين الذين يسعون الى الباس بحوثهم رداء الجدية والموضوعية قدر الإمكان, واجهتني صعوبات ومعوقات حالت دون الإلمام الكافي بكل تفاصيل الموضوع وتغطيتة من كل جوانبه ما يجعله في حاجة ماسة إلى بحوث مستفيضة ودراسات إضافية في المستقبل.

– قلة المراجع المتوفرة في الموضوع ، فرغم كثرة المؤلفات فرض علينا الاعتماد بشكل كامل على عدد قليل منها خصوصا في بعض المباحث .

– صعوبة الحصول على المعلومات حول ولاية تقرت بسبب حداثة الهياكل التنظيمية والإدارية التابعة لها وصعوبة الاتصال بالمسؤولين لاعتبارت ولمبررات مختلفة.

– صعوبة الدراسة الميدانية وخاصة في جانب المعلومات والإحصائيات باعتبار ولاية توقرت ولاية مستحدثة ومدة خمسة سنوات لاتكفي للوصول الى نتائج دقيقة ومتوازنة.

– صعوبة تقديم قراءة تحليلية متوازنة وموضوعية حول مؤشرات عمل الهياكل والإدارات وعلاقتها بالمواطن من جهة و بالمصالح المركزية من جهة أخرى.

الفصـــل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد:

اقتضى التقدم العلمي الكبير وما نجم عنه من التطور السريع في شتى مناحي الحياة بمختلف مستوياتها وما انجر عنه من تزايد كبير في إعداد السكان وارتفاع رغبتهم في تنمية مجتمعاتهم وحاجاتهم المتزايدة من الخدمات من حيث الكم والنوع – اقتضى هذا كله –القاء عبء كبير على الدولة، فازدادت مهامها بهدف الوصول إلى أهدافها ولم يعد دورها مقتصراً على ضمان الأمان لمواطنيها وتحقيق العدالة بينهم، بل تجاوز ذلك إلى أهمية التأثير في حياتهم ضمن المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية من أجل تحقيق نظام ديمقراطي في إدارة الثروات وتوزيعها وتقديم خدمات عامة بغية تحقيق الرفاهية لمجتمعاتها.

هذه الواجبات التي اثقلت كاهل السلطات المركزية مما اضطرها الى التنازل عن جزء من مسؤولياتها الادارية ومنحها لهيئات محلية منتخبة تنوب عنها وتحت مراقبتها واشرافها وهي ما عرفت بالإدارة المحلية بهدف تقريب الإدارة من المواطن وارساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين وتقديم الخدمات الاساسية للسكان والمساهمة في تحقيق متطلباتهم وحل مشاكلهم بفعالية وسرعة.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية

عملت الجزائر منذ الاستقلال على ارساء قواعد اللامركزية ، حيث قامت بإنشاء الإدارة المحلية، والتي تتضمن الولاية والبلدية، بهدف إدارة الممتلكات العامة. كما تهدف لتأمين الحماية للمواطنين وتلبية احتياجاتهم الأساسية. وسنتناول مفهوم الإدارة المحلية من خلال هذا المبحث ومراحل نشأتها ، بالإضافة الى خصائصها وأهدافها وكذا مهامها ووظائفها.

إن هدفنا من تناول مفهوم الإدارة المحلية ليس من ناحية نشأتها فقط، انما القصد من اعطاء نبذة عن هذا المفهوم ليفيدنا في بحثنا ولتسهيل عملية التحليل وتفسير الهيئات والتنظيمات الادارية المختلفة على المستوى المحلي وهنا عرفها **محمد كامل** بأنها هي (حكم السكان المحليين انفسهم يقيمون من بينهم ممثلين يقومون على مصالحهم و يدعمون شؤونهم)

لذا تدرك الإدارة في هذا المجال أنها أداة أساسية لتنمية المجتمع، وهي أيضا هدف رئيسي من أهدافها. ووجود هذه الإدارة يمثل أقصى درجات التنظيم للمشاركة المحلية، لأنها تأخذ في الاعتبار أولاً تقدير الاحتياج المحلي وإدارته، وثانياً وعينا بالأسباب التنظيمية والتنفيذية للموارد العلمية التي يمكن أن تحقق المطالب في ظل وجودها. [1]

[1]– أنظر: محمد محمود الطعامنة، **بحث نظم الإدارة المحلية(المفهوم والفلسفة والأهداف)**، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 2003، ص 5.

المطلب الاول :تعريف ونشأة الإدارة المحلية

تعددت التعريفات التي شرحت مفهوم الإدارة المحلية نتيجة لاختلاف آراء الفقهاء والمفكرين ووجهات نظرهم المتنوعة. تعتمد هذه التعريفات على الفلسفات الفكرية والسياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها الكاتب أو المفكر. ومع ذلك، نجد أن هؤلاء المفكرين اتفقوا في النهاية على المبادئ الأساسية المتعلقة بنظام الإدارة المحلية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية:

عرفها المؤلف البريطاني كرام مودي (Modie Grame) بأنها: "مجلس تم اختياره من قبل الناخبين، حيث تعتمد فيه الوحدة المحلية، ويكون مسؤولا أمام سكان الوحدة المحلية من الناحية السياسية، ويعتبر جزءا مكملا لهيئات الدولة[1]"

عرف الفقيه الفرنسي والين (Walin) مفهومها على أنها "تحويل القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية إلى لجان مختارة بحرية من الأشخاص المعنيين"[2]

و تعرف بأنها:" تقسيم الأدوار الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة التي تؤدي مهامها تحت متابعة وإشراف الحكومة. "[3]

يعرفها الأستاذ Andre Delaubadaire :"جعل من القرية أو البلدية جماعات لامركزية يتم تنظيمها بالطريقة التي تساعدهم على إدارة أنفسهم بذاتهم مع إبقائهم مندمجين في الدولة "[4]

وهي كذلك طريقة من طرق التنظيم الإداري للدولة، تركز على تقسيم الأنشطة والمسؤوليات بين الهيئات المركزية والمحلية. الهدف من ذلك هو السماح للهيئات المركزية بوضع السياسات

---

[1] –Modie Grame , C,**The government of great Britain Methuen**,1965 ,p50.

[2] –أنظر: أيمن عودة المعاني، **الإدارة المحلية**، دار وائل للنشر، ط1، 2010، عمان، ص 22.

[3] –فؤاد العطار، **مبادئ في القانون الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص 176.

[4] –Andre Delaubafaire,**craite elementaire de droit administratif**,pais : no,pub,1953,p65.

العامة للدولة وإدارة الممتلكات الوطنية. كما يمكّن هذا التقسيم الهيئات المحلية من إدارة خدماتها بفاعلية وتحقيق أهدافها المشروعة."[1]

الإدارة المحلية هي: "طريقة يقسم من خلالها إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، لها شخصية معنوية قانونية، ويمثلها مجالس مختارة من سكانها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية."[2]

على ضوء التعريفات أعلاه يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها:

نظام إداري يقوم على توزيع الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية و وحدات و هيئات إقليمية أو مصلحية، تتمتع قانونا بالاستقلال المالي عن الإدارة المركزية، بمقتضى اكتسابها الشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة بقدر معين لمركزية الإدارة، تعمل تحت رقابة و إشراف السلطة المركزية، ممثلة بهيئة منتخبة تسمى المجالس المحلية أو مجالس القرى، فهي مجموعة الوحدات الإدارية أيا كانت صورتها و على اختلاف مستوياتها في الدولة التي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة (بسيطة)، وفي حكومة الولاية في الدولة الفدرالية (الاتحادية).

وتعرف الإدارة المحلية من الناحية الاصطلاحية على أنها" المناطق المتحدة جغرافيا، والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة، وتكون خاضعة لرقابة السلطة الوصية .

وهي وسيلة من وسائل التنظيم الإداري للدولة، تعتمد على تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات بين الهيئات المركزية والمحلية. الهدف من ذلك هو أن تركز الهيئات المركزية على وضع السياسات العامة للدولة، بينما تتولى الإدارة الإقليمية إدارة مرافقها؛ للمساعدة في تنفيذ الحكومة

---

[1]– أنظر: محمد محمود الطعامنة، المرجع السابق، ص 9.

[2]–أنظر: خالد سمارة الزغبي، **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها(دراسة مقارنة)**، منشأة المعارف، الإسكندرية، دط، 1984، ص 9.

لمشاريعها. ينبغي التأكيد على ضرورة استقلال الهيئات الإدارية والتمتع بالشخصية القانونية مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية وفقًا لما يحدده القانون.[1]

يمكن تعريفها أيضا بأنها: طريقة إدارية تقسم الدولة إلى وحدات محلية، حيث تكون لكل وحدة إدارة تمثلها. هذه الإدارة تهدف إلى استخدام موارد الوحدة بشكل جيد. كما أنها ترتبط بالحكومة المركزية من خلال تطبيق السياسات العامة للدولة والعلاقات المحددة وفقا للدستور والقوانين.[2]

كما يعرفها محمد الصغير بعلي بانها: النظام الاداري الذي يقوم على توزيع الوظائف الادارية بين الإدارة المركزية(الحكومة) هيئات ووحدات ادارية اخرى إقميمية او مصلحة مستقلة قانونيا عن الإدارة المركزية ، بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائيا خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة [3]

وتختلف تسمية الإدارة المحلية من دولة إلى أخرى، فهناك من يسميها بالحكم المحلي مثل الدول الأنجلو–ساكسونية كبريطانيا، ومن يطلق عليها تسمية الإدارة المحلية مثل فرنسا ومستعمراتها القديمة (Administration Locales) [4]

كما يعرفها علماء الإدارة بانها: من اساليب التنظيم الاداري المستخدمة في تنظيم العمل الإداري، والذي يهدف إلى توزيع المهام الإدارية بين السلطة المركزية للدولة وهيئات محلية منتخبة

---

[1]–أنظر: عبد الله ولد السيد أحمد فل، **دور الإدارة المحلية في تسيير الخدمات العامة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص 48.

[2]– أنظر: سهام شباب، **اشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية، دراسة تطبيقية، حالة بلدية جيجل**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 03.

[3]–شعبان فرج، **استراتيجية التنمية المحلية من مدخل تمكين الإدارة المحلية في إطار الحكم الراشد**، الملتقى الوطني الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 10، 11 مارس 2010، ص 09.

[4]–عثمان عزيزي، **دور الجماعات المحلية والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية**، مذكرة ماجستير، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة خنشلة، 2008، ص 12.

ومتخصصة على أساس المناطق. هذه الهيئات تدير مسائل تهم السكان المحليين تحت إشراف السلطة المركزية. كما يعد نظامًا يقوم بتنفيذ المهام المفوضة إليه من الإدارة المركزية، ويتضمن قوانين تنظم كيفية عمله. في هذا الإطار، يتم توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة بين السلطة المركزية التي تمتلك السلطة الإدارية. تكسب الوحدات الإدارية حق المبادرة القانونية المستقلة. بفضل هذا النظام، يمكن للوحدات المحلية أن تشارك بشكل أفضل من خلال انتخاب 12 ممثلاً عنها. يعتمد نوع التقسيم الإداري في الدولة على أهداف الحكومة لنظام الإدارة المحلية والظروف البيئية في تلك المناطق. وهناك أيضًا عوامل أخرى يتم وضعها بعين الاعتبار عند تقسيم مناطق الدولة لأغراض الإدارة المحلية، من أهمها تجانس المجتمعات المحلية والقدرة المالية التي تكفي لتلبية أغلب نفقاتها.[1]

وتمثل الإدارة المحلية صورة من صور اللامركزية الادارية و نظام الجماعات المحلية، وهذه المنظمات تنتقل اليها بعض السلطات و صلاحيات الاجهزة الحكومية في المجال التنفيذي فحسب،فليس لهذه المنظمات صلاحيات التشريع،و تتمتع بقدر من الاستقلال التنظيمي والاداري و المالي في مجال التنفيذ في حدود الاقليمية الخاصة،التي تمثل نطاق اختصاصها.

ومنه تعتبر الجماعات المحلية هي الصورة الواضحة والكاملة لتطبيق النظم اللامركزية,حيث ترتكز اللامركزية الاقليمية على الاختصاص الاقليمي، وتباشر الهيئات اللامركزية صلاحيات في نطاق حيز جغرافي معين،كما هو الشأن لوحدات الإدارة المحلية في الجزائر(البلدية والولاية) وإلا كانت قراراتها واعمالها مشبوهة بعيب تجاوز الاختصاص الاقليمي،

[1]– أنظر: سكينة عاشوري، **الإتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 15.

مما يعرضها للالغاء في حالة الطعن فيها ,ففي هذا النوع تقوم وحدات اقليمية مستقلة بادارة الشؤون المحلية للاقليم او المنطقة المحلية، وهذا يستدعي وجود هيئات محلية متميزة يعهد بالاشراف عليها الى وحدات ادارية مستقلة، نشير الا ان هذا النوع مرادف لمصطلح الجماعات المحلية و الذي يختلف عن مصطلح الحكم المحلي الذي، لايوجد الا في الدول ذات النظام الفيدرالي ،كما تتمتع المحليات في ظل نظام الحكم المحلي بقدر اكبرمن الاستقلال في مواجهة الحكومة المركزية بالمقارنة بما تتمتع به في ظل نظام الإدارة المحلية، ونظرا لاهمية الإدارة المحلية بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فانها تبني على اساس دستوري، مثلما هو حاصل في الجزائر، حيث تنص المادة 11 من الدستور على ان (الدولة تستمد مشروعيتها من الشعب) [1]، والذي يمثل عن طريق المجالس المنتخبة والتي تمثل قاعدة اللامركزية (المجالس الولائية والمجالس البلدية).

إن جل العلماء والمفكرين لم يتمكنوا من إعطاء تعريف واحد وجامع وحاسم لمفهوم الإدارة المحلية وماهية نشاطاتها وهذا يعود للعوامل، المعقدة والغامضة التي تدخل في نسيجها,رغم ذلك لم يمنع هذا من تطور وازدياد وتشابك عمل الإدارة في حياة الأمم والدول حتى أصبحت الإدارة ركيزة أساسية لأي تنظيم مهما كان صفة اختصاصه وأهدافه ومن هذا تعد الإدارة اقدم من غيرها من التنظيمات عبر العصور حتى وصلت إلى ما عليه الآن من أنماط متعددة بصفة خاصة في الدولة العصرية[2].

لهذا يصعب إعطاء تعريف دقيق وشاما لكون ظاهرة الإدارة المحلية هي ناتج تجارب وتنوع الخبرات والكفاءات، المجتمعات، الخصوصيات ونعني بذلك بان الإدارة تعبر عن مرحلة في التطور الاجتماعي في بعض الأقطار والمجتمعات، وتعد وظيفة واستمرارية لضمان الوجود السياسي والنظام المؤسساتي في مجتمعات أخرى، كما ان الإدارة و سيلة من وسائل مواجهة

[1]– المادة 11 من الدستور الجزائري لسنة 1967.

[2]–سكينة عاشوري، المرجع السابق، ص 16.

الأزمات و تلبية حاجات المجتمع، وأداة يستعان بها لاستنباط وسائل جديدة وملائمة لتوجيه الإختراعات التكنولوجية بما تحقق تطور وسعادة الأمم واحترام البيئة والمحيط.

اماالاستاذ **فيلار** :في كتابه :القانون العام والإداري، يعرف الإدارة من مفهومها العام والواسع، يقصد بها مجوعة القرارات اللازمة من اجل تحقيق المتابعة وتوصيل الفكرة، وسير المؤسسة وتسيير الأعمال.

اما من الناحية القانونية فتعرف الإدارة المحلية بأنها" هيئات لامركزية تمنح لها الشخصية المعنوية، وتتقرر لها ذمة مالية، وتكون محلا لحقوق وواجبات، مع ارتباطها بالسلطات المركزية التي تحتفظ لنفسها بحق الإشراف والرقابة والوصاية على أعمال الهيئات اللامركزية ، للإدارة المحلية تنظيمين إداريين وهما نظام الولاية ونظام البلدية.

اولا :نظام الولاية:

وهي الجماعة المحلية لها شخصية قانونية ومالية مستقلة، كما أنها تُعتبر وحدة إدارية غير تابعة بشكل مركزي للدولة. ومن خلال هذا الدور، تعمل كبيئة لتطبيق السياسات العامة التي تدعم التعاون والتشاور بين المجموعات المحلية والدولة.

تؤسَّس الولاية من خلال تشريع يُحدد اسمها والمكان الذي يقع فيه مركز إدارتها، بالإضافة إلى أي تغييرات في حدودها الجغرافية، ويتم بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي، ويعرفها قانون12 –07 في مادته الأولى:"أنها الجماعة الإقليمية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات المحلية والدولة " [1]

[1]– أنظر: **المادة 01 من القانون 12–07 المتعلق بالولاية**، المؤرخ في 21 فيفري 2012، ج ر ع 12، الصادرة بتاريخ 29 فيفري 2012، ص ص 08، 09.

ثانيا : نظام البلدية:

بموجب القانون: 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 ، تعرف البلدية على أنها: "جماعة اقليمية قاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون"[1] حيث يعتبرها المشرع الجزائري القاعدة الادارية اللامركزية على مستوى الدولة ، فهي تمثل فضاء لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية من خلال مشاركتهم في مداولات المجلس الشعبي البلدي بهدف التعرف على طلباتهم واحتياجاتهم ذلك أن البلدية تتمتع بالمالية المحلية المستقلة عن السلطة المركزية.

الفرع الثاني :نشأة الإدارة المحلية :

عرف نظام الإدارة المحلية كنظام إداري في نهاية القرن الثامن عشر، وذلك بعد ظهور الدولة الحديثة وتوسع المفاهيم الديمقراطية. وأصبح هناك ارتباط بين الدعوة إلى الديمقراطية في المجال السياسي وبين تطبيقها في الإدارة. رأت الحكومات في هذا النظام وسيلة لإشراك المواطنين في إدارة شؤونهم ومنحهم الفرصة لتأهيلهم سياسيًا ليصبحوا حكامًا عندما يحين وقت توليهم السلطة. وقد أدى ذلك إلى توليد أفكار ناتجة عن ثورات عدة مثل الثورة الفرنسية. كما أكد نابليون الثالث على ذلك بقوله "يمكن أن تحكم عن بعد، لكن من المستحيل أن تدير إلا عن قرب."[2]

تم إنشاء وحدات جديدة تُعرف بالمحافظات Departements والوحدات المحلية في المدن والقرى بنهج موحد يعكس فكرة المساواة. وبالنسبة لإنجلترا، فإن المدن التي تشكل المحافظات تستمد وجودها القانوني من البراءات الملكية التي أنشأت هذه المدن، حيث حصل بعضها على براءات تأسيسها منذ القرنين الثاني والثالث عشر. [3]

---

[1]– أنظر: **المادة 01 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية**، المؤرخ في 22 جوان 2011، ج ر ع 37 الصادرة بتاريخ 03 جويلية 2011، ص 7.

[2]–أنظر: حسين مصطفى حسين، **الإدارة المحلية المقارنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982، ص 37.

[3]–حسين مصطفى حسين، المرجع السابق، ص 38.

كما اعتقد مفكرون من المذهب الاشتراكي مثل ماركس ولينين، حيث كان ماركس يؤكد أن الطريقة الوحيدة لتمكين طبقة البروليتاريا من السيطرة وإزالة طبقة البرجوازية هي من خلال إنشاء مجالس منتخبة بشكل مباشر في كافة أنحاء الدولة وعلى جميع المستويات. تدير هذه المجالس من قبل العمال والفلاحين بشكل ذاتي. واعتبر لينين أن هذه المجالس تمنح أعضاءها من الطليعة الأكثر وعيًا وتنظيمًا القدرة على تثقيف وتعليم الجماهير، ورأى أن تحقيق الديمقراطية والحد من سلبيات المركزية لا يمكن أن يحدث دون مشاركة الشعب في ممارسة السلطة، كالمجالس السوفياتية المحلية والجمعيات الشعبية اليوغسلافية. [1]

الدافع لإنشاء الإدارة المحلية في أي دولة يعتبر دافعا سياسيا، لأنه يمثل خطوة نحو تمكين الشعب من إدارة أموره بنفسه. لكن في الماضي، لم يحظ هذا الموضوع باهتمام كبير إلا من قبل عدد قليل من الباحثين والمختصين. في الوقت الحاضر، أصبح يحظى بالعناية المناسبة ويُدرس بأسلوب علمي ويُعتبر موضوعا مستقلا عن القانون الإداري. وقد تم تضمينه في البرامج الدراسية في شهادة الليسانس بالجامعات في العديد من الدول، بما في ذلك الجزائر[2]. إذن، فإن نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية لم يكن له تاريخ تشريعي يمتد لأكثر من القرن التاسع عشر. ففي إنجلترا، لم يكن هناك مجالس محلية في المدن تشارك فيها المواطنين قبل عام 1835. وفي فرنسا لم تُنشأ المجالس المحلية حتى عام 1833. [3]

يمكن تلخيص أسباب ظهور الإدارة المحلية بالنقاط التالية: [4]

---

[1]– حسين مصطفى حسين، المرجع السابق، ص ص 92، 93.

[2]– أنظر: صفوان المبيضين، **المركزية و اللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2011، ص 12.

[3]– أنظر: بومدين طاشمة، **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة التواصل ، الجزائر، ع26، جوان 2010، ص 28.

[4]–أيمن عودة المعاني، محمد عودة أبو فارس، **نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية**، مركز احمد ياسين الفني، عمان، د ط، 1995، ص 20.

الأسباب السياسية:

– سمة من سمات الديمقراطية المحلية تهدف إلى مشاركة المواطنين في إدارة أمورهم المحلية، مما يمكنهم من التعبير عن آرائهم وأفكارهم. .

– يعتبر نظام الإدارة المحلية مدرسة فعلية لتعليم وتدريب القادة المحليين، ومن هنا يتم إعدادهم للمجالس النيابية التشريعية .[1]

– يساهم نظام الحكم المحلي في تعزيز التعاون الفعال بين الأنشطة الحكومية المركزية والمبادرات المحلية من المجتمع.

– يمكن أن يكون نظام الحكم المحلي وسيلة فعالة لحل المشكلات التي تواجه البلدان التي تتميز بتنوع الأعراق والأديان. تلجأ الحكومة المركزية إلى قبول فكرة اللامركزية الإقليمية والسياسية لتوفير الاستقلال الذاتي، وذلك دون التأثير على وحدة البلاد. .

الأسباب الإدارية (الفنية):

– إن سرعة إنجاز المهام وتسهيل تقديم الخدمات يُعززان من فعالية المجالس المحلية، إذ أن وجود هذه المجالس بالقرب من المواطنين يساعد على التعرف على التحديات ومعالجتها بسرعة. أيضًا، وجود صانعي القرار المحليين بشكل قريب منهم يمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة تدعم الناس وتخفف من معاناتهم، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال.

– الاستجابة للظروف والمتغيرات المحلية أثناء تقديم الخدمات العامة يمنح الإدارة المحلية القدرة على التكيف مع تلك الأوضاع، دون الحاجة للالتزام بأساليب الحكومة المركزية.

– تُعتبر المجالس المحلية مكانًا مناسبًا لاختبار أنظمة إدارية جديدة، فإذا أثبتت نجاحها يمكن

[1]–أيمن عودة المعاني، محمد عودة أبو فارس، **نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية**، مركز احمد ياسين الفني، عمان، د ط، 1995، ص 20.

[2]– أنظر: عبد القادر الشيخلي، **نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، د ط، 1983، ص 18.

– أنظر: عبد القادر الشيخلي، **نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، د ط، 1983، ص 18.

تطبيقها فيها. على سبيل المثال، تم إطلاق خدمة واي فايWifi من موبيليس في العاصمة فقط لاختبار فعاليتها، وفي حالة نجاحها يمكن توسيعها إلى بقية الشركات، لكن في حال عدم نجاحها، ستبقى العواقب محصورة في العاصمة.

الأسباب الاجتماعية:

– يهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات المجتمع المحلي.

– يتيح الفرصة لإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع المحلي.

– تعزيز الشعور بالمسؤولية والتواصل الاجتماعي بين سكان الوحدة المحلية في مجالات الأنشطة المحلية، حيث أن المجتمع المحلي يتحمل مسؤولية نمو مدينته، والإحساس بالمصلحة المحلية سينعكس بشكل جيد على الوحدة المحلية.

– تعزيز البنية الاجتماعية للدولة عن طريق توزيع القوى الإيجابية بدلاً من تركيزها في العاصمة[1].

الأسباب الاقتصادية:

– يتيح الفرصة للتمويل المحلي ويعزز التصنيع اللامركزي، مما يمكّن المناطق الأقل حظًا من النهوض في المجال الصناعي.

– يعزز العدالة في توزيع الأعباء الضريبية حيث تستفيد كل جماعة محلية من الإيرادات ضمن نطاقها.

---

[1]– دراوش نادية، **الإدارة المحلية وعملية إدارة التنمية في الجزائر المعوقات ومقاربات الإصلاح**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص سياسات عامة والتنمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015/2014، ص 16.

– يساهم في المشاركة والدعم لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يساعد الحكومة المركزية في تقليل أعبائها. [1]

المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية ووظائفها

إن فهم نظام الإدارة المحلية يحتاج إلى معرفة أهميته ووظائفه التي أدت إلى إنشائه في الأساس. يعد نظام الإدارة المحلية تنظيمًا إداريًا يوزع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية التي يتم انتخابها، وفي هذا المطلب سوف يتم التطرق الى أهمية نظام الإدارة المحلية في الفرع الأول ووظائفه ومهامه في الفرع الثاني.

الفرع الأول: أهمية الإدارة المحلية

الهدف الرئيسي من تطبيق نظام الإدارة المحلية هو خدمة الفرد، فهو الهدف النهائي لكل نشاط إداري. تنبع أفكار الإدارة من الحوافز والأهداف التي تم إنشاء نظام الإدارة المحلية من أجلها. كما تلعب العوامل البيئية الداخلية والخارجية دورا في تشكيلها، ويلزم على أنظمة الإدارة المحلية أن تتكيف لضمان استمرارية وجودها[2].

إن للإدارة المحلية أهمية بالغة [3]، يمكن حصرها فيمايلي:

–توفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار والطمأنينة لأعداد كبيرة من الأفراد.

–تتيح الإدارة المحلية ميزة التخصص عن طريق تقسيم الإقليم الجغرافي للدولة إلى وحدات إدارية، مما يسهل إدارة وتنظيم أنشطتها. ويجب أن يأخذ هذا التقسيم في الحسبان عدة معايير منها: الكثافة السكانية، الموارد الطبيعية، والخصائص الجغرافية.

– يظهر الدور العلمي والتقني لنظام الإدارة المحلية حيث أدى توسيع نشاط الدولة وتدخلها في مجالات متعددة إلى صعوبة إدارة جميع الأنشطة وتقديم كافة الخدمات من المركز، مما يبطئ

---

[1]– أنظر: عبد القادر الشيخلي، المرجع السابق، ص 19.

[2]–أنظر: شرف الدين، **مبادئ الإدارة المحلية**، (د د ن)، صنعاء، دط، 1995، ص 267.

[3]– عبد العزيز صالح بن حبدور، **الإدارة العامة المقارنة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 258.

الاستجابة لمطالب المواطنين. وذلك بسبب التعقيد المرتبط بانتقال الملف عبر عدة مستويات حتى وصوله إلى العاصمة. ولهذا كان من الضروري إيجاد طريقة لتقسيم الوظائف على المستوى المحلي مع بقاء السلطة المركزية محتفظة بقرارها في القضايا ذات الطابع القومي .[1]

– الأداة الفعالة لإدارة النشاطات المحلية هي نظام الإدارة المحلية، الذي يمنح السلطة المركزية الوقت للتفرغ لمشاكل الأمة مثل وضع السياسات العامة ومتابعة تطبيقها.

–تعمل الإدارة المحلية كوسيلة حيوية لإصلاح الإدارة من خلال تقليص الروح البيروقراطية السائدة في الجهاز الإداري، وتنويع طرق الأداء الإداري، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل الوصول للمستفيدين، وهم أفراد المجتمع المحلي.

–تلعب كل من الإدارة المحلية والمواطنين دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستويات المحلية والوطنية.

–تعمل على توسيع الممارسة الديمقراطية من خلال تمكين المواطنين من المشاركة في إدارة شؤونهم.

وهناك عدة أنواع من الأهمية للإدارة المحلية، نذكر منها.

أولا: الأهمية السياسية

تعلق الأهداف السياسية في الإدارة المحلية بمبدأ انتخاب الجماعات الإقليمية، وهذا المبدأ يساعد في تحقيق بعض الأهداف.

1–الديموقراطية:

تعتبر الإدارة المحلية الديمقراطية هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه. وتظهر هذه الديمقراطية من خلال المجالس المحلية التي ينتخبها السكان المحليون، لتولي إدارة الأمور في تلك المجتمعات.

[1]– أنظر: جمال زيدان، **إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014، ص ص 35، 36.

وغالباً ما يُقال إن اللامركزية الإقليمية تمثل النموذج المثالي للديمقراطية، وأن الديمقراطية في الإدارة المحلية تشكل جزءاً أساسياً وأساسياً لنظام الحكم الديمقراطي في البلاد بأكملها.[1]

كما أن مشاركة المواطنين في إدارة وحداتهم تعزز مهاراتهم في العمل السياسي. كما تساعد هذه العملية في كشف العناصر الجيدة وتعليمهم كيفية تحمل المسؤوليات. .

2-دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي:

يجب على الإدارة المحلية العمل على تعزيز الوحدة الوطنية وإثباتها، حيث يجب أن يُعتبر التنظيم الإداري وسيلة لتقليل قوة المراكز القائمة أو إزالتها بالكامل، كما يحدث في العديد من الدول التي تعاني من ولاءات قبلية أو دينية أو جغرافية أو غيرها.

3-تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: يعني توزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة، مما يبرز تأثيره في التصدي للأزمات والتحديات التي قد تواجهها الدولة سواء كانت داخلية أو خارجية.

ثانيا: الأهمية الإدارية

تتلخص الأهمية الإدارية في نقاط أهمها:

1-تحقيق الكفاءة الإدارية: تعمل المجالس المحلية على استغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة وتقديم الخدمات للمواطنين بأبسط الطرق لأكبر عدد ممكن. لن يتم الوصول إلى هذا الهدف إلا من خلال كفاءة الإدارة في التعامل مع الخدمات المحلية المختلفة. ويُقاس مدى كفاية الخدمة من خلال قدرتها على تلبية احتياجات المواطنين.

2-**تغير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى** تبعا لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات اهلها وتفادي تنميط الأداء الذي يعتبر من عيوب الإدارة المركزية [2]

---

[1]- محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، **الإتجاهات المعاصرة في نظام الحكم المحلي**، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 1966، ص 14.

[2]-أنظر: طعيمة، الجرف، **مبادئ في نظم الإدارة المحلية**، مكتبة القاهرة الحديثة، دط، 1962، ص 25.

3-القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة، حيث تؤدي الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية، ولا يخضعون لرقابة المستفيدين منها.

ثالثا : الأهمية الاقتصادية

تتجلى الأهمية الاقتصادية لنظام الإدارة المحلية في النقاط التالية:

1-تيسير الحصول على موارد التمويل المحلية عبر الضرائب والرسوم المحلية، بالإضافة إلى عوائد ممتلكات المجالس المحلية. الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تقليل الضغوط على مصادر الدولة التقليدية ويتيح تخصيص هذه الموارد لصالح المشاريع الوطنية.

2-إنشاء مشاريع اقتصادية تتناسب مع احتياجات الوحدات المحلية ومتطلبات المواطنين. حيث تتمتع المجالس المحلية بقدرة أكبر مقارنةً بالسلطة المركزية على اقتراح وإقرار المشاريع الاقتصادية الضرورية لوحدتها المحلية.

3- تحفيز الاقتصاد الوطني كنتاج لتحريك الاقتصاد على المستوى المحلي.

رابعا: الأهمية الاجتماعية

تبرز القيمة الاجتماعية لنظام الإدارة المحلية من خلال النقاط التالية:

1-تشجيع المواطنين على الانخراط والتعاون في إدارة شؤونهم المحلية، إذ يشعر المواطن بأنه يساهم بنشاط – عبر ممثليه في المجلس المحلي – في تنظيم شؤون حياته اليومية، مما قد يحرر الطاقات الفكرية والثقافية لدى الأفراد في المجتمع.

2-إذا تمكنت المجتمعات المحلية من الوصول إلى مستوى من الوعي الثقافي والسياسي، فإن نظام الإدارة المحلية يسهم في تحويل الانتماء من عائلي أو عشائري إلى انتماء وطني يهتم بالمصلحة العامة.

3-يشعر المواطنون بأن الضرائب المفروضة عليهم عادلة، لأنهم يدركون أن عائداتها ستستخدم في مشاريع محلية تعود عليهم مباشرة بالنفع.

4-يعزز الشعور بالعدالة الاجتماعية، حيث يتمتع المواطنون في جميع أنحاء الدولة تقريبا بنفس القدر من الخدمات والمزايا.

5-يساهم في خلق نوع من المنافسة بين سكان المناطق المجاورة في مجالات التنمية والتحسين، مما سينعكس بشكل إيجابي على المصلحة العامة للدولة.

ومن خلال الفصل الثاني سنتطرق الى: لإدارة المحلية والاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تطويرها، حيث تم تخصيصه لتوضيح الأفكار المتعلقة بالمفاهيم المعروضة في المراجع الخاصة بالإدارة المحلية واللامركزية، فضلا عن التركيز على أهم الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال.[1].

الفرع الثاني: وظائف الإدارة المحلية

تتحمل الإدارة المحلية العديد من المهام المتعلقة بإدارة مؤسساتها المختلفة، سواء كانت على مستوى الولاية أو البلدية، بالإضافة إلى المصالح والأقسام المرتبطة بها. يتم ذلك من خلال استخدام كافة مواردها البشرية والمادية المتاحة، بالإضافة إلى قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد أهدافها ومجالات عملها. يمكن تلخيص هذه المهام الرئيسية كمايلي:

أولا- الوظيفة التنموية: هذه الوظيفة مسؤولة عن دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال إدارة عمليات التنمية المحلية، إضافة إلى؛ وظائف تتعلق بمتطلبات الناس الفورية لتحسين معيشتهم وصحتهم، هناك وظائف أخرى مرتبطة بالتخطيط للمستقبل والتنمية[2].

ثانيا-الوظيفة السياسية :هدف هذه الوظيفة هو تحقيق الديمقراطية السياسية محليًا من خلال تمثيل عادل للأشخاص في المجتمع داخل المؤسسات السياسية، مما يعني تحقيق العدالة السياسية بين أفراد المجتمع المحلى دون تمييز بسبب العرق أو الدين.

---

[1]-سكينة عاشوري، المرجع السابق، ص 28.

[2]-حمادو سليمة، **إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي**، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 139.

الماجستير في الحقوق، قسم العلوم السياسيه والعلاقات الدوليه، كليه العلوم السياسيه والعلاقات الدوليه، جامعه الجزائر 3، 2012، ص 139.

الفرع الثاني :مهام الجماعات المحلية

لا تختلف مهام الجماعات المحلية بين الولاية والبلدية، فالجماعات المحلية تختص بأعمال التنمية الاقتصادية والثقافية وتهيئة الإقليم وحماية البيئة ...الخ وكل ما يهم الإقليم المحلي، ومن أبرز مهام الإدارات المحلية نجد:

اولا :المهام الإدارة المحلية في المجال الاجتماعي والثقافي:

تستهدف الإدارة المحلية ترقية المجال الاجتماعي والثقافي لاسيما في:

أ –**في قطاع السكن** :تساعد الإدارة المحلية المواطنين المقيمين على ترابها على إيجاد السكن الملائم من خلال خلق شروط الترقية العقارية العمومية والخاصة ، وتفعيلها بإنشاء المرافق و المقاولات البلدية والولائية ومساعدة الشركات الخاصة التي تخضع للقانون الخاص ، ويدعم المجلس الشعبي الولائي البلديات فيما يخص برامجها الإسكانية[1]

فيما خصص المشرع الجزائري في المادتين100 ، 101 من القانون 12–07 المتعلق بالولاية إمكانية مساهمة المجلس الشعبي الولائي في إنجاز برامج سكنية ، والعمل على تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية المبنية و الحفاظ على الطابع العقاري ، كما يساهم بالتنسيق مع البلديات و المصالح التقنية المعنية في برامج القضاء على السكن الهش و الغير صحي

[1]–كريم برقي، **دور الجماعات المحلية في تفعيل التنمية المحلية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2010/2009، ص 64.

_1

ومحاربته[1] ، كما اقرت المادة 119 من القانون المتعلق بالبلدية حيث توفر في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية كما تبادر او تساهم في ترقية برامج السكن .[2]

ب – قطاع التربية والتكوين المهني :تقوم في هذا الإطار بإنجاز مراكز التكوين المهني و مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي والتقني في هذا الصدد :تقوم البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي طبقا للمقاييس والمتطلبات الوطنية وفقا للخريطة المدرسية، وتقوم زيادة على ذلك بصيانة هذه المؤسسات وتجديد تجهيزاتها المدرسية على حساب الميزانية الغير ممركزة للدولة المسجلة في حسابها [3]، كما تعمل على توفير النقل المدرسي في المناطق المعزولة وتعمل على تشجيع وترقية النشاطات التعليمية والمدرسة بكل الإنجازات المتاحة.

ت – قطاع الصحة :ان حفظ الصحة العمومية من اهم أولويات الحياة الاجتماعية ، حيث لكل مواطن الحق في العلاج و الوقاية من الأمراض والاوبئة التي قد تصيب المجتمع ، لذا تعكف مختلف مصالح الإدارة المحلية في هذا المجال إلى خلق ديناميكية ومرونة في تامين و الوقاية للمواطن ، مع حماية المجال الإقليمي المحلي من الأمراض والأوبئة المتنقلة وتحقيق التكامل بين المخططات المحلية والوطنية في مجال الصحة ، بالإضافة إلى تحسين الأنظمة الصحية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع المحلي مع التكفل بحماية الفئات المحرومة ومساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة [4]

وفي هذا الإطار يقوم المجلس الشعبي الولائي بتسجيل برامج إنجاز المؤسسات والهياكل الصحية التي تتجاوز إمكانيات البلدية كما يقوم بالتنسيق مع مصالح البلدية للقيام بنشاطات

---

[1]–**المواد 100، 101 من القانون 12–07 المتعلق بالولاية**، ص 18.

[2]–**المادة 119 من القانون نفسه**، ص 18.

[3]– بن عبد الحق فوزي، **دور المجالس المحلية المنتخبة في التنمية المحلية، دراسة حالة المجلس الشعبي الولائي لولاية بجاية**، 2012/2007، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2014/2013، ص 95.

[4]–كريم برقي، المرجع السابق، ص 66.

اجتماعية هادفة ومساعدة الطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة والمعوزين والتكفل بالمرضى المتشردين .[1]

كما نصت المواد94 ،95، 96 من القانون 12-07 المتعلق بالولاية احترام المعايير الوطنية في مجال الصحة العمومية ، وانجاز التجهيزات الصحية التي تتجاوز إمكانيات البلدية ، بالإضافة السهر على تطبيق تدابير الوقاية الصحية وتشجيع إنشاء الهياكل المكلفة بمراقبة وحفظ الصحة في المؤسسات المستقبلة للجمهور وفي المواد المستهلكة ، كما يساهم بالاتصال مع البلديات بتنفيذ الأعمال المتعلقة بمخطط تنظيم الإسعافات والكوارث الطبيعية والوقاية من الأوبئة و الأمراض ومكافحتها.

المساهمة مع البلدية في اطار النشاط الاجتماعي بهدف حماية الأمومة والطفولة، مساعدة المسنين و ذوي الاحتياجات الخاصة ومساعدة الأشخاص المتواجدين في وضع صعب والمحتاجين بالإضافة إلى التكفل بالمتشردين والمختلين عقليا.

ويكمن دور البلدية في مجال النظافة والصحة من خلال تولي المجلس الشعبي البلدي لعدة صلاحيات في اطار حفظ الصحة والنظافة اذ يبادر بالتكفل بإنجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج وصيانتها والسهر على توزيع المياه الصالحة للشرب والتفقد الدوري لقنوات مياه الصرف الصحي وأنظمة معالجة المياه القذرة والنفايات المنزلية بالإضافة إلى مكافحة ناقلات الأمراض المعدية والأوبئة والمحافظة على نظافة الأغذية والأماكن العمومية ومكافحة كل أشكال التلوث، وقد نصت المادة 123 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية التي أقرت" تسهر البلدية وبمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع المعمول بهما في مجال الحفاظ على الصحة والنظافة العمومية لاسيما في مجال توفير المياه الصالحة للشرب، صرف المياه المستعملة و معالجتها و

[1]-ابتسام عميور، **نظام الوصاية الإدارية ودورها في ديناميكية الإقليم**، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة1، 2013/2012، ص 27.

جمع النفايات المنزلية والصلبة ونقلها ومعالجتها بالإضافة الى مكافحة نواقل الأمراض والحفاظ على صحة الأغذية والأماكن العمومية وصيانة الطرقات .[1]

ث – في مجال التشغيل :تشجع الإدارة المحلية وتساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور بين الولاية والبلديات والمتعاملين الاقتصاديين لاسيما اتجاه الشباب أو المناطق المراد ترقية مجال الشغل بها [2]

ج – في المجال الثقافي والرياضي :تحرص الإدارة المحلية على إنشاء الهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية الخاصة بالشباب وحماية التراث الثقافي والحفاظ عليه بالتشاور بين مصالح الولاية والبلديات وكل الهيئات ذات الصلة المكلفة بترقية هذه النشاطات أو الجمعيات التي تنشط في هذا الميدان.

وتقدم مصالح الإدارة المحلية المساعدة والمساهمة في برامج النشاطات الرياضية والثقافية والترفيهية[3] . ومن خلال دعم الجمعيات ومساعدتها بتوفير المقرات الضرورية للقيام بالأنشطة الثقافية والرياضية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتلك الجمعيات حتى تستطيع النشاط وتتغلب على الصعوبات التي تعترضها .[4]

وهو ما نصت عليه المادتان 98 و 99 من القانون 12-07 من خلال حماية التراث الثقافي والفني والتاريخي والحفاظ عليه والمساهمة مع المصالح التقنية للبلدية على تطوير وترقية التراث الثقافي والفني و التاريخي [5]

---

[1]– بن عبد الحق فوزي، المرجع السابق، ص 104.

[2]–المادة 93 من القانون 12-07 ، ص 18.

[3]–المادة 97 من القانون نفسه، ص 18.

[4]–صالح ساكري، **المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية**، رسالة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 217.

[5]–المواد 98 و 99 من القانون 12-07 ، ص 18.

كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الخاصة بمعارض المنتوجات المحلية والأعراض الثقافية والاجتماعية، كمثال على ذلك ما نصت عليه المادة 111 من قانون البلدية 11-10 يمكن ان تساهم البلدية الى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية، كما هي محددة في التشريع الساري المفعول، و إحياء ذكرى الأحداث التاريخية لا سيما للثورة التحريرية .[1]

ثانيا-المهام الاقتصادية والمالية:

تعددت المهام الاقتصادية للجماعات المحلية، ويمكن حصرها في ما يلي:

أ -التنمية الاقتصادية :تتولى الإدارة المحلية عدة مهام في المجال الاقتصادي بهدف انعاش الاقتصاد المحلي واتخاذ كل إجراء يهدف الى التنمية الاقتصادية المحلية وتشجيع وترقية الاستثمارات الاقتصادية المحلية في شتى المجالات من خلال المصادقة على مخطط الولاية من أجل ضمان التنمية الاقتصادية، وتسهيل إنشاء المؤسسات.

وتعمل الإدارة المحلية على تغطية الحاجات الأساسية للمواطنين وذلك عن طريق العدالة في توزيع المداخيل وتعبئة الطاقات والمهارات المحلية وإدماجها في العملية الاقتصادية بهدف تطوير النشاطات الاقتصادية والعمل على تحسين مستوى التشغيل بتوفير مناصب شغل جديدة [2] ، وطبقا للمادة 109 من قانون البلدية يخضع إقامة أي مشروع استثماري أو تجهيز على إقليم البلدية إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي، خاصة في مجال حماية البيئة والحفاظ على الأراضي الفلاحية.

ب -في قطاع النقل :تعمل الإدارة المحلية الممثلة في مصالح الولاية والبلديات على تسهيل الاستغلال المباشر لكل مرفق للنقل او المشاركة في كل مشروع للنقل العام[3] . ولقد نصت المواد

---

[1]-**المادة 112 من القانون 11-10 من قانون الولاية.**

[2]-حمادو سليمة، المرجع السابق، ص 33.

[3]-حسين مصطفى حسين، المرجع السابق، ص 162.

88، 89، 90، 91 من قانون الولاية على اختصاصات المجلس الشعبي الولائي في مجال الهياكل القاعدية والاقتصادية من المبادرة بالأعمال المرتبطة بأشغال الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها و تصنيف وإعادة تصنيف الطرق والمسالك الولائية حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به ويعمد أيضا إلى كل عمل يرمي إلى تشجيع التنمية الريفية لا سيما إيصال الكهرباء وفك العزلة [1]

ثالثا :مهام متعلقة بتوفير الأمن والنظام العام: وهناك عدة وظائف أخرى أسندت إلى الجماعات المحلية، ممثلة في مؤسساتها المختلفة(الولاية والبلدية)وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، ويمكننا أن نحصر هذه المهام فيما يلي:

المحافظة على الأمن والنظام العام والمصلحة العمومية وتخليد الرموز الوطنية والشعارات الوطنية وإحياء الأعياد الوطنية بالإضافة إلى الاتصال بالمحيط والاستماع إلى انشغالات المواطن، وتمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في قانون الولاية وقانون البلدية بميزتها في التقسيم الإقليمي والوطني .[2]

وتتعلق مهمة الإدارة المحلية في مجال الأمن العام والنظام العام من خلال تسيير الشؤون المحلية و تنظيمها ، كما تعمل على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز، وغذاء وصحة وتهيئة عمرانية ، وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام[3]، وكمثال على ذلك ما نصت عليه المادة 94 من قانون البلدية 11-10 كما يلي:" تسهر البلدية على المحافظة على النظام

---

[1]-أنظر: المواد 88، 89، 90، 91 من القانون 12-07 المتعلق الولاية، ص ص 17، 18.

[2]- عكوشي عبد القادر، **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية**، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 18.

[3]-المرجع نفسه، ص 19.

العام وأمن الأشخاص والممتلكات ومعاقبة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها"[1]

فيما يخص تنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وطرق عمل تنظيمية خاصة لكل الحالة المدنية من ولادات ووفيات و...غيرها، ويعتبر هذا القسم الإداري من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن والدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة .[2]

وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية بعمل مهم وهو الذي يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري، وتطوير الخدمات المقدمة، لفائدة المواطنين قد أدرجت ضمن أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها الهيئة الأقرب إلى المواطن.

الاتصال بالمحيط والاستماع لانشغالات المواطن، وتتم هذه العملية بإشراف المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري واطلاعه على بعض الوثائق وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته. في إطار مبدأ التعامل بكل شفافية و نزاهة بين الجماعات الإقليمية ومواطنيها لتكريس مبدأ الاتصال بالبيئة ما يضمن الاستقرار ويعزز الثقة بالمسؤولين، وكمثال على ذلك: ما نصت عليه المادة 11 من قانون 11-10 من قانون البلدية " يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون، وعموما هذه الوظائف والمهام المنوطة للجماعات المحلية وتبقى الجوهر المهم للإدارة المحلية هي إزالة العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات وسوء التنظيم وتفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات،

[1]-**المادة 94 من قانون 11-10 المتعلق بالبلدية**.

[2]-عكوشي عبد القادر، المرجع السابق، ص 19.

وكذا تشديد الرقابة لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بحسن تسيير الشؤون المحلية، بما يضمن الشفافية والنزاهة في إدارة شؤون المواطنين، بما يحقق طموحاتهم أمام ممثليهم المحليين [1]

المطلب الثالث : خصائص وأهداف نظام الإدارة المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية مجموعة من الوحدات الإدارية المحلية المنتخبة، يتمحور دورها في تسيير الشؤون الإدارية والسياسية والاقتصادية للمواطنين الذي يتبعون اختصاصها الإقليمي بغية تلبية احتياجاتهم ورغباتهم الأساسية، وتتمتع في هذا الشأن بمجموعة من الخصائص نبينها على النحو التالي:

الفرع الأول : خصائص نظام الإدارة المحلية.

تتميز الإدارة المحلية بالعديد من الخصائص، نلخصها فيما يلي:

أولا :الشخصية المعنوية(الاعتبارية) تعرف الشخصية المعنوية أو الاعتبارية على أنها تجمع بين الأفراد والأموال، وتتمتع بشخصية قانونية تمامًا مثل الأشخاص الطبيعيين. يتم التعامل مع هذه الشخصية كما لو كانت إنسانًا حقيقيًا، إذ تمتلك حقوقًا وعليها واجبات، وهي كيان مستقل عن الأفراد والعناصر المادية التي تشكلها. الفرق بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية هو أن الأولى تتمتع بالشخصية المعنوية، وهذا هو التأثير الطبيعي للامركزية. الاعتراف بهذه الشخصية يمثل نتيجة مؤكدة ومنطقية للاعتراف باستقلالها و بوجود مصالح محلية خاصة[2]

وتتمتع الإدارة المحلية بما يسمى بالشخصية المعنوية يسمح لها بالعمل في إطار قانوني، كما يوجب لها استقلالية من حيث تعيين الموظفين و الحصول على الموارد الذاتية، وتمارس سلطتها فيما يخص اتخاذ القرارات وهذا ما يضمنه وجود مجلس منتخب، و القرارات التي يتخذها المجلس تنفذها السلطات التنفيذية المحلية.

---

[1]–عثمان عزيزي، المرجع السابق، ص 41.

[2]– أنظر: محمد محمود طعامنة، **البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع1، القاهرة، 2009، ص ص 166، 167..

ثانيا –الاستقلالية الإدارية: وهي من أهم الخصائص التي تنتج بشكل عادي من الاعتراف بالشخصية المعنوية، وهو ما أكدته في المادة الأولى من القانون البلدي في الجزائر، حيث لا يكفي وجود مصالح متميزة ومنح الشخصية المعنوية لا يكفي لتكوين نظام الإدارة المحلية. يجب أن يكون المجلس المحلي المعني بهذه المصالح قادرا على العمل بشكل مستقل عن الحكومة المركزية أثناء أدائه لوظائفه الإدارية والاستقلال الإداري يعني أيضا إنشاء جهات تمتلك جميع الصلاحيات المطلوبة، مما يسهل توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية ذات الاستقلالية، وذلك وفق نظام رقابي يتم اعتماده من قبل السلطات المركزية للدولة .[1]

ثالثا–الاستقلالية المالية :ان تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الذمة المالية المستقلة، وهذا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة إليها، واشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها، وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة، وينص قانون البلدية في الجزائر بأن" يقوم المجلس الشعبي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية "[2]

ويعد الاستقلال المالي للإدارة المحلية كأحد العوامل الرئيسية في التنظيم اللامركزي للدولة ، لكونه يضع تحت تصرف البلدية الوسائل المادية التي تمكنها من تنفيذ سياستها بحيث يضع تحت تصرفها موارد مالية خاصة يمكنها ان تخصصها للنفقات التي تراها مناسبة [3]، وتتوفر البلديات الجزائرية على أربعة أنواع من الموارد المالية:

---

[1]–مرغاد لخضر، **الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، ع7، 2005، ص 12.

[2]–المرجع نفسه، ص 13.

[3]–عبد الرحمن صديني، **التنمية المحلية للبلديات الجزائرية، دراسة احصائية تحليلية للوضعية المالية في الفترة الممتدة من 1995 إلى 1999**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2008، ص 61.

ناتج الجباية المحلية المباشرة والغير مباشرة ، إيرادات الممتلكات ويطلق عليها الإيرادات المحلية ، بالإضافة إلى الإعانات السنوية للدولة الممنوحة صندوق الضمان والتضامن للجماعات المحلية ، و القروض والتي يطلق عليها اسم الإيرادات الممركزة .[1]

وهناك خصائص أخرى نذكر أبرزها:

القدرة على وضع استراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه، ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الاستراتيجية، مع محاولة إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، والمساهمة في بناء قاعدة وصية للعلم والتقنية تسمح بتنمية القدرة الذاتية على استيعاب المعرفة، و العمل الجاد من أجل خلق الحالة الذهنية التي تسمح باستيعاب فلسفة التنمية من قبل أفراد المجتمع ، بالإضافة الى وجود مصالح محلية خاصة بإقليم معين من أقاليم الدولة، تهم أبناء الإقليم بذاته أكثر من أهميتها بجميع مواطني الدولة .[2]

الفرع الثاني :أهداف نظام الإدارة المحلية .

وتبرز أهمية الإدارة المحلية من خلال الأهداف التي تتوخى تحقيقها والتي يمكن تبيانها على النحو الاتي: [3]

اولا :الأهداف السياسية :وترتبط أهداف الإدارة المحلية أساسا بمبدأ تشكيل الجماعات الإقليمية بالانتخاب وهذا المبدأ يكرس ويحقق الأهداف التالية:

1-الديمقراطية :حيث تعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى اللامركزية لتحقيقه من خلال المجالس المحلية المنتخبة عن طريق المجتمع المحلي، من خلال تولي الحكم وإدارة هذه المجتمعات عن

---

[1]-المرجع السابق، ص 62.

[2]-لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2004/2003، ص 18.

[3]-عبد الناصر صالحي، **الجماعات الإقليمية بين الإستقلالية و التبعية**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، بن عكنون، 2010، ص 12.

طريق منتخبين يعينهم المواطنون المحليون عن طريق الانتخاب وهذا ما يكرس تسيير المجتمع المحلي لمصالحه الخاصة بنفسه عف طريق منتخبيه.

2-التعددية :ويقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين السلطات المركزية و الهيئات المحلية من خلال منح السلطة المركزية اختصاصاتها و سلطاتها هذه الهيئات، فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذا اقوى في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم والصحة و الإسكان ، والثقافة و الأمن وغيرها .[1]

3-تحقيق التناغم والتكامل لموصول لموحدة الوطنية :إن ممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي تدفع المواطن إلى الاهتمام بالشؤون العامة وتوثيق الصلة بالسلطات المركزية وتنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي يؤدونه اتجاه محلياتهم ، هذا الشعور من شأنه ان يرفع كرامتهم ويزيد من تحسيسهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم القومية مما يعزز التكامل للوصول للوحدة الوطنية ، كما يسمح بتدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية اعلى في المجالين التشريعي والتنفيذي على المستوى القومي، كما ان اعتماد التعددية يسهم في إضفاء الديمقراطية المحلية وتحقيق المساواة السياسية بين المواطنين من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع السياسات المحلية التي تحقق طموحاتهم.

4-تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: وذلك بتوزيع الاختصاصات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بدلا من تركيزها في العاصمة ، مما يظهر اثره في مواجهة الأزمات و المصاعب التي تتعرض لها الدولة من الداخل و الخارج.

ثانيا : الأهداف الإدارية : إلى جانب الأهداف السياسية التي تسعى الهيئات اللامركزية لتحقيقها هناك أهداف إدارية تتوخى الإدارة المحلية إلى تحقيقها وهي كالاتي :[2]

[1]-محمد محمود طعامنة، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، ص 35.

[2]-عبد الناصر صالحي، المرجع السابق، ص 13.

1-تحقيق الكفاءة الإدارية : وتسعى الهيئات اللامركزية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و توفير الخدمات للمواطنين بأيسر السبل و لأكبر عدد ممكن منهم ولن يتحقق هذا إلا عن طريق كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات المختلفة و قياس مدى كفاية الخدمة يكون بمدى قدرتها على إشباع حاجات المواطنين.

2-تبسيط الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية: بحيث ان نظام الإدارة المحلية يضمن خاصية الفعالية والسرعة في الاستجابة بسبب العلاقة المباشرة التي تربط بين المواطن والموظف المحلي المسير للوحدة المحلية هذا الأخير يدرك تماما بسبب اتصاله المباشر مع المواطنين كل رغباتهم واحتياجاتهم الحقيقية، الذي من شأنه ان يسهل في الإجراءات الإدارية و يقضي على كل أشكال البيروقراطية الحكومية والمتمثلة في الروتين والرقابة و تأخير المعاملات وطوابير الانتظار وبعد المسافة.

على عكس الاعتماد على النظام المركزي الذي يكرس بعد الإدارة عن المواطن وصعوبة حل مشاكله والاستماع لانشغالاته ، بحيث تؤدى الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية ولا يخضعون لرقابة المستفيدين منها.

3-تنوع أساليب الإدارة حسب الظروف المحلية :ان النظام المركزي يستخدم في العادة أنماط وأساليب متشابهة تطبق على كامل المواطنين في الدولة ،ربما لا يشكل هذا الأسلوب ضررا بالنسبة للمرافق العمومية ، لكن الامر يختلف بالنسبة للخدمات المحلية ،لذا فان نظام الإدارة المحلية يهدف الى تفادي توحيد نمط التعامل مع كل مناطق الدولة ذلك ان كل منطقة لها خصوصياتها ومشاكلها ومتطلباتها الاقتصادية والاجتماعية بها. [1]

[1]-بلقاسم بن خليف، **الإدارة المحلية ومقوماتها في التشريع الجزائري**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص الدولة والمؤسسات، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021/2020، ص 24.

ثالثا :الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات، بما يتفق ورغباتهم الفعلية وظروفهم وأولوياتهم ، بحيث ان وجود مجلس محلي منتخب معين من طرف السكان المحليين ومن المواطنين انفسهم في رقعة جغرافية محددة يشعرهم بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواطنيهم ، اذ لابد ان ينعكس ذلك ايجابا على أداءهم ما يعكس التلاحم الاجتماعي وزيادة المستوى الثقافي وارتقاء بمستوى الصحة والتعليم و الحد من تلوث البيئة والحصول على خدمات محلية بسهولة.

كما تساهم الجماعات المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية، وهو ما ينعكس ايجابا على السكان المحليين وتلبية حاجاتهم الاقتصادية ، كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن واحترام رغباتهم في مشاركة إدارة الشأن العام[1]

رابعا :الأهداف الاقتصادية :وتتضمن مساهمة الوحدات المحلية في إعداد خطط التنمية ، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات التجارية ولصناعية والسياحية، وتوجهها نحو المشروعات الإنتاجية والخدماتية، لخلق فرص عمل لمواطني الوحدات المحلية ، و تشجيع رؤوس الأموال المحلية وتوجيهها نحو المشاريع، وأيضا محاولة الارتقاء بالجوانب الاقتصادية وتشجيع الاستثمار المحلي، وزيادة آفاق تطوير التنمية الاقتصادية مثل: إنشاء الأسواق، وإقامة المعارض، وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة واستصلاح الأراضي.

خامسا:الأهداف الثقافية :ويهدف نظام الإدارة المحلية في الجانب الثقافي بتنمية الرصيد الثقافي للمواطنين عن طريق إنشاء المكتبات العامة وكذلك تقديم الخدمات الترفيهية، كالمسرح والإذاعة

[1]– عتيقة الجديدي، **إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، بلدية بسكرة نموذجا**، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص 24،25.

والإشراف على الحدائق والمنتزهات، وتطوير الاهتمام بالانتماءات المحلية للمواطنين المحليين، أي تقوية و تعزيز مفهوم الانتماء للهوية وزيادة مفهوم الولاء للرموز الوطنية والمحلية .[1]

المطلب الرابع: مقومات وعوامل نجاح الإدارة المحلية

يرتكز نظام الإدارة المحلية على مجموعة من المرتكزات باعتباره أسلوبا إداريا بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ، هذه الأخيرة تقوم على مجموعة من المقومات تتجسد في ما يلي:

الفرع الأول: مقومات الإدارة المحلية

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس و المقومات، تتمثل بما يلي[2]:

1-وجود مصالح محلية متميزة:

لكي تكتسب مصلحة ما صفة المحلية، يجب أن تكون معبرة عن حاجات وآمال وطموحات الغالبية العظمى من سكان الإقليم المحلي وأن لا تتعارض وتتناقض مع المصلحة العليا للدولة، و تنشأ هذه المصالح المتميزة نتيجة وجود مصالح مجموعة من الأفراد تقطن إقليم جغرافي معين، واعتراف الدولة بأن هذه المصالح لها طابع محلي، بالتالي ترك إدارة هذه المصالح لوحدات محلية مستقلة مكونة من أبناء المنطقة، وغالبا ما يلجأ المشرع إلى تحديد اختصاصات الحكومة المركزية ويعتبر ما عداها من اختصاصات الوحدة المحلية.

2-الشخصية المعنوية:

قبل البدء بالحديث عن تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية، لابد من تعريف معنى الشخصية المعنوية أو الاعتبارية، فالشخصية المعنوية تعرف على أنها:" مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها و

---

[1]-خاجي عبد النور، **نحو تفعيل دور الإدارة المحلية(الحكم المحلي)الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة**، جامعة عنابة، مجلة الجامعة، ع3، 2013، ص ص 6، 7.

[2]- محمد أنس قاسم، **أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1988، ص 23.

تعامل معها كما لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة عن الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها"[1]، ويتحقق الشخص المعنوي بتحقق أركانه:

-**الذمة المالية المستقلة** :أموالها مستقلة عن الشخص الطبيعي وعن الإدارة المركزية.

-يجعل الوحدة المحلية تتمتع بمجموعة من الحقوق و تتحمل واجبات والتزامات مثل :الحق في ميزانية، ضرائب، حق إبرام العقود والصفقات، وواجب تقديم الخدمات المحلية والتنمية.

-**أهلية التقاضي:** كمدعي أو مدعى عليه، لها الحق في مقاضاة الدولة أو أشخاص معنوية أخرى – .يكون لها جهاز إداري خاص مستقل عن الجهاز الإداري للدولة.

-إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية، فالشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، وإذا لم تمنح للوحدة الإدارية تعتبر فرع من فروع الإدارة المركزية، وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئيها و ممثليها [2]

3-قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية ،فلابد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤون، لأن جوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية أن يشبعوا حاجا م المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها .[3]

انقسم الفقهاء في آراءهم إلى اتجاهين فيما يخص استقلالية المجلس الإداري المحلي القائم في ممارسة وظائفه الإدارية عن الحكومة المركزية ، وكضمان لاستقلالية الوحدة المحلية هل يشترط انتخاب المجلس المحلي، أو اختياره عن طريق التعين من طرف الحكومة المركزية؟ [4]

---

[1]– محمد محمود الطعامنة، بحث نظم الإدارة المحلية(المفهوم والفلسفة والأهداف)، ص 9.

[2]– دراوش نادية، المرجع السابق، ص 19.

[3]–محمد محمود الطعامنة، بحث نظم الإدارة المحلية(المفهوم والفلسفة والأهداف)، ص 10.

الاتجاه الأول :يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب، لأن انتخاب أعضاء المجالس المحلية يعد شرطا ضروريا لوجود نظام الإدارة المحلية، ولاستقلال المجالس المحلية[1]، و حججه في ذلك أن:

-الانتخاب هو الحد الأدنى اللازم لقيام نظام اللامركزي وأن التعين يتنافى مع ذلك.

-تعد اللامركزية الإقليمية تطبيقا للمبدأ الديمقراطي، ولما كان هذا المبدأ سيلجأ للانتخاب لاختيار ممثلي الشعب، كان لابد من جعل الانتخاب هو الوسيلة الأساسية التي عن طريقها تتكون المجالس المحلية.

وهناك اتجاه آخر :يرى بأن ليس هناك مانع من قيام السلطة المركزية بتعيين أعضاء المجالس المحلية[2]، دون أن يؤدي ذلك إلى انتهاك الاستقلال الإداري للمجالس المحلية شرط توفر ضمانات عدم عزلهم قبل انتهاء المدة القانونية للتعين، وأن تكون رابطة حقيقية بين المعنيين مثل :رابطة المهنة ،أو الوظيفة ،أو الموقع الجغرافي وحججهم في ذلك:

-أن المجتمع المحلي في كثير من الدول غير مؤهل لتطبيق عملية انتخاب أعضاء المجالس المحلية نظرا للضعف التعليمي والثقافي وسيادة النظام القبلي والعشائري.

---

[1]- هاني علي الطهراوي، **القانون الإداري، دراسة مقارنة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1988، ص ص 15، 16.

[2]- سليمان الطماوي، **الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة**، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، دط، 1984، ص 70-72.

[3]- بكر قباني، **القانون الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، د س ن، ص 143.

-اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الانتخاب لا يؤدي إلى انتقاء الكفاءات إداريا، ولذلك تحرم المجالس المحلية من الكفاءات المتخصصة. ومن هذا المنطلق يمكن حصر أشكال التنظيم الإداري المحلي[1] أو الإدارة المحلية في صورتين هما:

1- الهيئات الإدارية غير المركزة Organes locaux déconcentrés

يعنى بها وجود هيئات وأشخاص قانونية ومجالس محلية، يتم تعيين أعضائها من طرف السلطة المركزية، مما يخول لهم باعتبارهم موظفين حكوميين اختصاصات يمارسونها على مستوى الأقاليم، وتفوضهم صلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات نهائية في مسائل محلية تتعلق بالنشاط الذي له علاقة بالقطاعات المشرفين عليها محليا.

2-الهيئات الإدارية اللامركزيةOrganes locaux décentralisés

وجود هيئات محلية منتخبة من أهل الوحدة الإقليمية، تعهد إليها الإدارة المركزية استقلالية محدودة في إدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية، و هي تختلف عن هيئات اللامركزي الإداري باستخدام أسلوب الانتخاب في اختيار أعضائها، دون الحاجة في الرجوع إلى الوزير، و ذلك في إطار احترام مبدأ التدرج الرئاسي و التسلسل الإداري .[2]

بالتالي لا يعد الانتخاب الضامن الأساسي للاستقلال المجالس المحلية، فقد يتحقق الاستقلال دون الأخذ بهذا الأسلوب، مثلا :أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العامة يتمتعون بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتهم، رغم أنهم معينون من طرف الحكومة المركزية.

انطلاقا مما سبق يؤكد العديد من الباحثين على أن التخوف من إفراز عملية الانتخاب منتخبين محليين، عديمي الفائدة مما يحتم و بالضرورة تدعيمهم بإداريين، يتوفرون على مقاييس الكفاءة الفنية و الخبرة، و لذلك ذهبت العديد من الدول الحديثة بما فيها الجزائر إلى التوفيق بين الاتجاهين (التعين والانتخاب)، وتتمثل مظاهر هيئات اللامركزي الإداري على مستوى الإدارة

[1]- جمال زيدان، المرجع السابق، ص ص 33-40

[2]- المرجع نفسه، ص 40.

المحلية بالجزائر في الوالي، رئيس الدائرة، المدراء التنفيذيين، أما الهيئات المحلية المنتخبة فهي : المجلس الشعبي الولائي و المجلس الشعبي البلدي.

3-الوصاية الإدارية (رقابة السلطة المركزية):

يقتضي نظام اللامركزية الإدارية وجود مصالح محلية متميزة تديرها هيئات مستقلة، لكن هذا الاستقلال ليس مطلقا، فهو لا يعني استقلالا تاما عن السلطة المركزية، فإنها لابد أن تعمل في إطار السياسة العامة للدولة، وطبقا لقوانينها باعتبارها أجهزة مشاركة في جزء من النشاط الإداري و التنفيذي للدولة و للسلطة المركزية حق الرقابة على الهيئات اللامركزية، و يطلق على هذه الرقابة الوصاية الإدارية [1]،وهنا تجدر الإشارة إلى أن الوحدات المحلية أنظمة وأنساق مفتوحة على البيئة الخارجية تؤثر فيها وتتأثر بها [2]

الفرع الثاني :عوامل نجاح الإدارة المحلية

قبل التطرق إلى عوامل نجاح الإدارة المحلية، لابد من مراعاة الظروف الذاتية و الموضوعية التي تشكل عوائق و عوامل تعثر الإدارة المحلية و فشلها في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها [3]

أ -العامل الإداري و الفني:

و يتمثل في القصور في تنفيذ برامج اللامركزية من منطلق وجود بعض المشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ من بينها :عدم وضوح الأهداف و غموض التشريعات، ضعف عمليات التخطيط، عدم كفاية الموارد وعدم الاحتفاظ بالكوادر الإدارية المتخصصة، بحيث أن هناك العديد من الوحدات المحلية لا تتوافر لها البنية الفنية و الإدارية للقيام بأدنى واجباتها.

---

[1]-نواف كنعان، **القانون الإداري**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص ص 167-170.

[2]-بنور علاء، محاضرات، تخصص سياسات عامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة، 2015/2014.

[3] - Rondineli A.et-al, **Analysis of Decentratisation Policies in Developing countries** : A Political Economy Frame-Work /sage, london, vol.21989.P12.

ب –العامل الاقتصادي: في هذا الإطار يرى الكاتب" Fried Riggs" أن ضعف المحليات يكون نتيجة التخلف الذي تعيشه الدولة، و بذلك فإن منح صلاحيات واسعة و مسؤوليات، واستقلال للمحليات في ظل ظروف التخلف يؤدي إلى الركود الاقتصادي أكثر منه إلى التنمية.

ج –العامل السياسي و فلسفة الحكم:

تستخدم الطبقات الحاكمة الوظيفة العامة لتعزيز حكمها وسلطتها، لذلك لا يمكن للطبقة الحاكمة أن تتنازل عنها لصالح الوحدات المحلية، بالتالي تقوم بممارسة بعض مظاهر الديمقراطية دون جوهرها، فهي بذلك تخضع للنفوذ ، القوة والتأثير.

د –العامل الاجتماعي :وهنا تبرز مسألة في غاية الأهمية والحساسية والطموحات الإقليمية ،والمنازعات القبلية، العشائرية والأثنية، التي قد تشكل جديدا للوحدة الوطنية والتكامل القومي، لذلك تقوم الإدارة المركزية بمواجهته بعدم منح الوحدات المحلية، اختصاصات واسعة، وتمارس عليها الرقابة التي تتصف بالشدة في كثير من جوانبها، للحفاظ على وحدة الدولة والمجتمع.

لتجاوز هذه العوامل التي تشكل عثرات أمام نظام الإدارة المحلية ،لابد من توافر مجموعة من العوامل التي تضمن نجاح النهج اللامركزي وهي:

–تعتبر عملية تشديد الرقابة على الوحدات المحلية حديثة النشأة من أهم عوامل نجاح النظام (نظام الإدارة المحلية) في أولى مراحله، غير أنه و رغم مرور مدة طويلة من الزمن تقدر بأكثر من نصف قرن في بعض الأنظمة، لا يزال يعاني من نقص في الاختصاصات و المسؤوليات و تشدد الرقابة بدون تغير أو مواكبة لمراحل تطور المجتمع .[1]

–تحديد المصالح بين ما يعتبر أن يكون صالح لأن يكون محلي أو قومي، بوجود تشريعات و قوانين تحدد المصالح المحلية لكل دولة، فالغالب أن يلجأ المشرع في الدول المختلفة إلى تحديد

[1]–محمد محمود الطعامنة، **إشكالية المركزية واللامركزية الإدارية في نظم الإدارة المحلية في دول العالم الثالث**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج9، ع30، 2002، ص 13.

المصالح المحلية التي تناط بالوحدات المحلية بأحد الأسلوبين، إما تحديد اختصاصات الحكومة المركزية حينئذ يعتبر ما عداها من وظائف و اختصاصات الوحدة المحلية (النموذج الفرنسي)، و قد يحدد المشرع المصالح التي تناط بالحكومة مع ترك ما عداها للوحدات المحلية (النموذج الانجليزي)، مما يعزز المشاركة لكل من المواطنين و القادة المحليون في إدارة المرافق العامة والمحلية.

–التزام القوى السياسية بدعم قادة الوحدات المحلية في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات وتزويدهم بالصلاحيات الإدارية والسلطات، للقيام بوظائفهم في الوحدات المحلية التي يديرونها، بمعنى تحويل الصلاحيات والمسؤوليات التي كانوا يقومون بها لتصبح من مسؤوليات قادة الوحدات المحلية.

–توفر الاتجاهات السلوكية والنفسية الملائمة لموظفي الحكومة المركزية، وفروعها في المحليات، اتجاه النمط المركزي في تقديم الخدمات، وتقبل مشاركة المواطنين والقيادات المحلية في عملية صنع القرارات.

–العوامل المالية والقوى البشرية، وذلك يتوافر الوسائل البشرية وإعداد مخططات لتسير الموارد البشرية لضبط عملية التوظيف، الترقية، التركيز على الكفاءة، المؤهلات والمستوى العلمي، وكذلك الأدوات المالية تلك الموارد المالية المتاحة التي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة، ما يعظم استقلالية الجماعات المحلية للحكومة المركزية.

–توافر الحجم المثالي للوحدات اللامركزية، حيث أن الوحدات الصغيرة الحجم لا يمكنها الاحتفاظ بالأعداد الكافية من الموظفين، والمعدات بحكم وعائها الضريبي المحدود، و كذا حجم المجلس المحلي الذي يجب أن يكون حسب عدد أو الكثافة السكانية في الوحدة، كونه يسمح بتمثيل الاتجاهات السياسية المحلية المختلفة، كما يمكن معالجة صغر حجم المجلس بتدعيمه بوسائل اتصالات متنوعة وسكرتارية، يتم من خلالها تلقي مشاكل ومقترحات المجتمع المحلي[1] .

[1]–دراوش نادية، المرجع السابق، ص 28.

المبحث الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري:

سيتم خلال هذا المبحث دراسة الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة، لكل من الإصلاح الإداري الذي يعتبر من أهم العمليات التي تسعى إليها معظم الأنظمة السياسية دون إستثناء، سواء في جانبها السياسي، المالي، الإقتصادي وحتى الإداري، وهذا الأخير يُعنى بتقصي أوجه الخلل في الإدارات العامة وكل ذلك ضمن عمليات التطوير والتحسين المستمر للواقع المعاش وللخدمات المقدمة للمواطنين.

هذا بالنسبة للمتغير الأول للدراسة، فيما سيتم أيضا دراسة الإدارة المحلية كنوع من الأنظمة الإدارية تسعى الدول لتبنيه بغرض تقسيم أعباء السلطات المركزية وتوزيعها على هيئات إقليمية للتخفيف من شدة المركزية من جهة وتقريب الإدارة للمواطن من جهة أخرى[1].

المطلب الأول :الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري

تستلزم عملية الإصلاح الإداري الدقة في التخطيط وكذا التنفيذ، فهي تتضمن جملة من الإستراتيجيات والآليات وكذا الطرق التي تساعد للوصول إلى الأهداف الإصلاحية، ومن أجل ذلك سيتم التطرق لمجموعة من التعاريف التي تناولت الإصلاح الإداري بالدراسة والتحليل مع محاولة التوصل إلى تعريف إجرائي وفق ذلك في إطار التوفيق بين جملة التعاريف المقدمة.

[1]-راشدة موساوي، **إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات، دراسة حالة بلدية بسكرة**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل.م.د، شعبة العلوم السياسية، تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021/2020، ص 11.

الفرع الأول :ماهية الإصلاح الإداري:

1-تعريف الإصلاح الإداري:

- **لغة** :الصلاح ضد الفساد، وأصلح الشيء بعد فساده أقامه، والإصلاح نقيض الإفساد. وصَلاحٌ :أقام الشيء على أصوله [1] أما كلمة الإدارة فهي من فعل أدار إذا تصرف وأمر .[2]

- **إصطلاحا** : إن مصطلح الإصلاح ليس خاصا بفكر ما دون غيره، فلقد ورد ذكره في القرآن الكريم في أكثر من موضع مثل قوله تعالى "**وَاللهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ**[3]، وفي وقوله مخاطبا فرعون " **إِنْ تُرِيدُ إِلا أَنْ تَكُونَ جَبَّارا فِي الأَرْضِ وَمَا تُرِيدُ أَنْ تَكُونَ مِنَ الْمُصْلِحِينَ** " [4]

ويمكن إستخدام تعريف الإصلاح في هذا الإطار على أنه التغيير والتعديل نحو الأفضل لوضع شاذ أو سيء .[5]

وقد عرف الإصلاح الإداري من قبل الأمم المتحدة على أنه" **الإستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق اجراءات جديدة على نظام إداري ما من أجل تغيير أهدافه وبيئته واجراءاته بهدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية** "[6]

---

[1]-أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد الثاني، دار صادر، بيروت، د ت ن، ص ص 516، 517.

[2]-عمر عبد السلام أحرشان، **الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2016، ص 58.

[3]- سورة البقرة، الآية: 220.

[4]- سورة القصص، الآية:19.

[5]-العربي غويني، **إصلاح الإدارة المحلية كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي مع الإشارة لحالة الجزائر**، النشر الجديد الجامعي، الجزائر، دط، 2016، ص 44.

[6]-فيصل بن معيض آل سمير، **إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودوره في تعزيز الأمن الوطني**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2014، ص 31.

والتوزيع، عمان، دط، 2014، ص 31.

كما عرف على أنه" **الجهود المنظمة– وبشكل مقصود–لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها، وفي إتجاهات وسلوكات العاملين بها ومن أجل زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية** "[1]

تتفق الدراسة مع هذا التعريف من ناحية تركيزه من خلال جملة– وبشكل مقصود–على أن عملية الإصلاح الإداري لا تكون عشوائية بل هي عملية مقصودة ومنظمة ناتجة عن العديد من الإجراءات وكذا الخطط المسبقة.

ويعتقد منتجري Montgomry أن الإصلاح الإداري عملية سياسية ويتحدث كل من درور (Dror) ولي (Lee)على أنه تغيير موجه أو مرغوب للملامح الرئيسية للنظام الإداري[2] .

أما فيما يخص تعريف الخبراء العرب في مجال التنمية والإصلاح الإداري فقد تبني التعريف الآتي للإصلاح الإداري بأنه جهد سياسي، إداري، إقتصادي، إجتماعي وثقافي يهدف لإحداث تغيرات أساسية تكون في محتواها إيجابية وذلك في السلوك، النظم، العلاقات، الأساليب والأدوات من أجل تنمية قدرات وامكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه[3]

ومع غزو التكنولوجيا لعالم الإدارة إثر التحولات الدولية الراهنة بحيث فُرضت عليها العملية الإصلاحية من بابها الواسع وكان لابد من التغيير والتطوير في العديد من الجوانب لمواكبة هذه القفزة النوعية في عالم الإتصال والتكنولوجيا، وتماشيا وذلك أستخدم مصطلح الإصلاح الإداري للدلالة على التغيير في القيادات الإدارية والأنظمة والتشريعات وكذا التغيير في الهياكل وفي أنماط السلوك وفي نظم التكوين العلمي والتأهيل المستمر لتطوير الموارد البشرية وتحفيزها لتكون

---

[1]–عالية عبد الحميد عارف، **الإصلاح الإداري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2015، ص 15.

[2]–فيصل بن معيض آل سمير، المرجع السابق، ص 44.

[3]–خالد الزعبي، **الجوانب القانونية والإدارية لمفهوم الإصلاح الإداري**، نقلا عن: الإصلاح والتطوير الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2010، ص 63.

قادرة على إحلال تكنولوجيا المعلومات عبر بوابات الحكومة الإلكترونية محل الإدارة البيروقراطية القديمة وإجراءاتها الروتينية[1]

الإصلاح الإداري هو تغيير واع ومدروس يتم إدخاله في أي تنظيم عام بهدف تحسين هياكله أو أدائه أو نوعية موظفيه، ولتحقيق أهداف الإصلاح وجب الإهتمام بالأبعاد السياسية للحياة الإدارية بمعنى يجب أن تتجاوز إصلاحات الإدارات العامة الأبعاد الإقتصادية إلى أهداف تتعلق بتحسين الحياة العامة مثل القضاء على المحسوبية، الفساد، وتحقيق تمثيل للموظفين، ومشاركة للمواطنين .[2]

ولقد تم تعريف الإصلاح الإداري من قبل الدكتور"أحمد رشيد "بأنه يقترن بالنظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرحلي لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من واقع التغيير وآثاره .[3]

هو تطبيق إجراء جديد على نظام إداري من أجل تغيير هيكل وإجراءات وسلوك البيروقراطيين بهدف تحسين الكفاءة التنظيمية .[4]

---

[1]–سمير الشوبكي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006، ص 44.

[2] -James Iain Gow, Université de Montréal ,Reforme administrative, **Dictionnaire encyclopédique** de administration publique la référence pour comprendre l'action publique.

[3]–زيد بن محمد الرماني، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الرياض، دط، 2004، ص 38.

[4]- hellal uddin muhammad al-helal ,**basic issues concepts of public administration**. Dhaka :pixel palace.2016,p122.

يظهر من خلال جملة التعريفات سابقة الذكر وغيرها وجود اختلاف واضح بين الباحثين حول مفهوم ومصطلح الإصلاح الإداري، إلا أنه، وبعد جهود حثيثة، خرج الباحثون باتفاق عام حول هذا المفهوم تمثل فيما يأتي :[1]

-ضرورة ربط الإصلاح الإداري مع الأهداف الحكومية الموضعية بشكل رسمي.

-لا يكمن دور الإصلاح الإداري على إصلاح النظام فحسب بل يتعدى ليشمل الإصلاح السياسي والإقتصادي تحت مظلة الأهداف الأخلاقية.

-الإصلاح الإداري يعتبر تغييرا موجها مخططا له.

-يتأثر تعريف الإصلاح الإداري في أي دولة بالمواقف والأحداث السائدة داخلها.

مما سبق طرحه نلاحظ تعدد التعاريف التي تناولت الإصلاح الإداري بتعدد المقاربات التعريفية للباحثين في هذا المجال بحيث أعتبر الإصلاح الإداري من العمليات الإدارية الضرورية والحتمية التي تقوم بها الدول لإصلاح التجاوزات والخلل الذي يطال أجهزتها الإدارية ومنه نحاول من خلال هذه الدراسة إعطاء تعريف إجرائي للإصلاح الإداري والذي نعتبره:

"عملية إدارية ضرورية، مقننة، منظمة، هادفة لتطوير وتقويم الأجهزة الإدارية، بغرض تحسين الأعمال المقدمة للمواطنين، مما يستوجب ضرورة زيادة الفعالية في قدرات الموظفين، إلا أننا من جانب آخر نرى أن عملية الإصلاح الإداري تتجاوز تعريفها التقليدي الذي يراها تقويم الخلل والنقص بالأجهزة الإدارية وكذا تبسيط الإجراءات إلى التأكيد على إلزامية دمج وتجسيد تقنيات الإتصال والتكنولوجيا وتدريب الموارد البشرية على ذلك، مع الحفاظ على استمرارية العمليات الإصلاحية لأن عالم الإدارة في تطور وتغير دائم مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة".

[1]-علاء فرج الطاهر، **التخطيط الإداري**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2011، ص 237.

الفرع الثاني: خصائص عملية الإصلاح الإداري:

تتضمن عملية الإصلاح الإداري جملة من الخصائص تم إستنتاجها من خلال مجموع التعاريف سابقة الذكر وغيرها، ومنها :[1]

-الإصلاح الإداري عملية شاملة وليست جزئية، واذا كان هناك إصلاح جزئي، فإنه يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.

-إرتباط العملية الإصلاحية بالبيئة(الداخلية، الخارجية)

-بما أن الإصلاح الإداري هو عملية إدارية فهو يحتاج إلى الترابط مع العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على التنفيذ.

-الإصلاح الإداري ليس فقط وسيلة أو أداة لنقل خطط التنمية بل هو عملية تنموية وسياسية و اجتماعية.

-الإصلاح الإداري عملية مقصودة ومنظمة سابقة التخطيط.

-يعتبر الإصلاح الإداري من الأهداف السياسية للدول بمعنى أنه يدخل ضمن الإصلاح السياسي.

-الإصلاح الإداري عملية تستوجب إصلاح الفرد أولاً.

الفرع الثالث: نشأة الإصلاح الإداري:

هناك من حدد نشأة الإصلاح الإداري بثلاث مراحل على النحو الآتي :[2]

المرحلة الأولى :وهي ما بين أواخر السبعينيات حتى أواخر الثمانينيات، وقد عنيت بكيفية التحكم في الإنفاق الحكومي وضرورة العمل أكثر وبتكلفة أقل مع تقليص الحجم والخصخصة، وهذه الموجة لا تزال مستمرة عن طريق الترشيد المالي في معظم الدول.

---

[1]-محمد الصيرفي، **الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية**، دار الكتاب القانوني، د م ن، دط، 2007، ص ص 14، 15.

[2]-فيصل بن معيض آل سمير، المرجع السابق، ص ص 46، 47.

المرحلة الثانية :إمتدت هذه المرحلة ما بين أواخر الثمانينيات إلى التسعينيات، وخلالها تغيّر هدف الإصلاح الإداري من الكم إلى الكيف وتم التركيز على جودة الخدمات المقدمة والشفافية واللامركزية.

المرحلة الثالثة :إهتمت بالمحافظة على ما تم إنجازه والتصدي لبعض السلبيات التي نشأت أثناء الموجتين السابقتين.

نلاحظ من خلال تقسيم نشأة الإصلاح الإداري وما ورد بكل مرحلة، أننا نعيش من خلال العمليات الإصلاحية التي تقوم بها الدول الآن كل المراحل الثلاثة في مرحلة واحدة، فمثلا بالنسبة للانفاق الحكومي عاشت الجزائر هذه المرحلة من خلا تأكيد حكومتها على ترشيد النفقات في ذات الوقت الذي كانت تشجع على مبادئ الحكم الراشد من شفافية وعصرنة هيئاتها اللامركزية وتحسين الخدمات المقدمة لمواطنيها على غرار باقي الدول طبعا، وكذا نحن نرى أن الإصلاح الإداري لا يكمن في الطريقة ولكن يكمن في ضرورة **الإستمرار في الإصلاحات**، لأنه مع مرور كل فترة زمنية ومهما كان مدى الإستراتيجية المتبناة نلاحظ ضرورة إصلاح الإصلاحات التي سبق إجراؤها وذلك راجع لديمومة تطور عالم الإدارة على وجه الخصوص، لا العموم ، والمرتبط طبعا بتطورات حاجيات ومتطلبات المواطن[1].

[1]– راشدة موساوي، المرجع السابق، ص 16.

الفرع الرابع: مصطلح الإصلاح الإداري وبعض المفاهيم المشابهة

يتداخل مفهوم الإصلاح الإداري في معناه مع عدة مفاهيم لدرجة صعوبة التفريق بينهم أحيانا، و ذلك لاشتراكهم في نقاط ما كهدف، آلية، طريقة عمل ...الخ إلا أننا بالرجوع إلى حقيقة كل مفهوم على حدة نجد أن لكل منهم دلالاته وركائزه التي يقوم عليها بإعتبار ذلك ضرورة بحثية تقتضيها عملية التأصيل المفاهيمي والمنهجي لأي دراسة وهو ما يقتضي دراسة أوجه الإختلاف والشبه بين كل مفهوم منها و بين الإصلاح الإداري.

– **التطوير الإداري: هناك** من لا يفرق بين التطوير الإداري، و الإصلاح الإداري بإعتباره مرتبطا به، و هناك من يستخدم هذا المصطلح كمرادف للتنمية الإدارية، فقد عرف التطوير الإداري على أنه يُعنى بالتحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي، أو الهيكلي، وبتركيزه على البعد التقني والفني بالجهاز الإداري، ومن جهة أخرى هناك من يرى التطوير الإداري على أنه مدخل للتغيير في سلوك ومفاهيم وأفكار وممارسات الفرد.

ويحتوي مفهوم الإصلاح الإداري، حسب مفهوم التطوير الإداري على تطوير العلاقات الإدارية الداخلية للجهاز الإداري، دون الإهتمام بتنمية علاقات عمل سلوكية، ويكون الإصلاح من خلال التطوير الإداري خارجا عن الإطار السياسي والإجتماعي ويتصور معالجة المشكلات من جانب واحد [1]، وهذا عكس عملية الإصلاح الإداري التي تتوجب التأثير والتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية والتي تعتبر جزء كذلك من الإصلاحات السياسية والإجتماعية للدولة، وهذا ما يكون ضمن إستراتيجية التطوير الجزئي والتي تنصب على عدد قليل من العناصر دون سواها، وبالتالي نرى أن التطوير الإداري هو معالجة زمنية فقط وغير دائمة بمعنى أننا في كل مرة سنحتاج إلى إعادة عملية التطوير وهذا ما يتنافى وعملية الإصلاح الإداري التي تكون بإستراتيجيات طويلة المدى تتماشى مع التغيرات المتوقعة وبالتالي فالتطوير الإداري هو جزء من العملية الإصلاحية.

[1]–فيصل بن معيض آل سمير، المرجع السابق، ص ص 68، 69.

-**التحديث الإداري:** لا يختلف مفهوم التحديث الإداري اختلافا كبيرا عن مفهوم التطوير الإداري من حيث طموحه للتحسين التقني الإداري والتطوير الفني وتطبيقاته جزئية في غالبيتها، ويعرف في غالب الأحيان كمرادف للإصلاح الإداري، وأنه عبارة عن نقل للأساليب والمناهج والوسائل الموجودة في الدول المتقدمة وادماجها في الأنظمة الإدارية للدول التي تعاني التخلف والفساد الإداري [1]؛ لكن في غالب الأحيان يُساء إجراء عملية التحديث الإداري من خلال عدم مراعاة تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للنظام الإداري.

وبالتالي تتفق الدراسة مع ما طرحه الدكتور عمر عبد السلام أحرشان على أن مفهوم الإصلاح الإداري يختلف عن غيره من المفاهيم فهو يتجاوز تحسين الأداء الإداري للمورد البشري (التنمية الإدارية) ولا يعتبر أيضا مجرد نقل عشوائي وتقليد أعلى للأساليب والنظم الإدارية، وكذا التقنيات التكنولوجية الموجودة في الدول الأكثر تقدماً دون مراعاة للركائز الإجتماعية والسياسية، وحتى الثقافية والدينية المحيطة بالجهاز الإداري.

نرى أن الإصلاح الإداري أشمل بكثير من المفاهيم والعمليات الإدارية السابقة الذكر بل تعتبر جزءا منه وتابعة له، فالإصلاح الإداري يُعنى بالتغيير للأحسن في كل أجزاء الجهاز الإداري دون استثناء، وبما أن العمليات الإدارية السابقة(التنمية الإدارية، التطوير الإداري، التحديث الإداري) تُعنى كل واحدة منها بتحسين جزء ما من الجهاز الإداري كالمورد البشري، الجانب الهيكلي،...إلخ وبالتالي النتائج المتحصل عليها، إذا تضافرت في مجملها جعلتنا نصل إلى عملية إصلاح إداري في بعده الشامل، ولابد من اتباع استراتيجيات الإصلاح الجذرية المراعية للعديد من الجوانب الهيكلية، البشرية، التقنية، وحتى تلك المسائل خارج إطار الجهاز الإداري مما لها من تأثيرات واضحة، ومحاولة معالجة أوجه الخلل فيها لتكون العملية الإصلاحية صحيحة ودقيقة، فالإصلاح الإداري لا يكون بالتركيز على جهة واحدة فقط دون سواها كالجوانب الهيكلية وهو ما نادى به أنصار الفكر الإداري التقليدي(المدرسة الكلاسيكية) وأهملوا الجانب

[1]-عمر عبد السلام أحرشان، المرجع السابق، ص 69.

البشري والمعاملات الإنسانية كشرط أساسي في الجهاز الإداري ،إذن فالعلاقة بين الإصلاح الإداري والعمليات الإدارية الأخرى علاقة عكسية التأثير وموحدة الأهداف والنتائج.

الفرع الخامس: الأسباب الداعية للإصلاح الإداري:

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي تستدعي إقرار إجراء الإصلاح الإداري نذكر منها:

-**الأسباب السياسية** : مثل الهزائم العسكرية، التغييرات الحكومية، التعديلات الدستورية، التعديلات الجذرية في النظم السياسية الداخلية والخارجية للدولة والاستقلال السياسي لبعض الدول [1]

إن بعض هذه العوامل قد تكون سببا لِانتكاسة العملية الإصلاحية لا سببا لنجاعتها، فمثلا التغييرات الحكومية وكذا التعديلات الدستورية، القانونية، التشريعية إذا كانت بطريقة عشوائية دورية في فترات زمنية قصيرة، وغير مدروسة، ستؤثر على تحسين وتطوير الجهاز الإداري، وقد تكون سببا في عدم ثبات الإصلاحات، وعدم القدرة على تقصّي نتائجها، وتقييمها، فما إن يبدأ في تطبيق إصلاح ما وتنفيذ قانون حتى تصدر إصلاحات جديدة وقوانين جديدة مما يؤثر سلباً على نوعية الأداء والخدمات المقدمة.

-**الأسباب الاقتصادية** :تكمن في أغلبيا في زيادة الضغوطات الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية، التضخم في الأسعار، إنخفاض قيمة النقد، تزايد المنافسة في الأسواق الدولية، ظهور التكتلات الاقتصادية، أدت هذه العوامل آليا إلى البحث عن وسائل ترشيد الانفاق الحكومي من خلال تحسين آليات العمل وزيادة كفاءة العاملين .[2]

---

[1]-مصطفى يوسف كافي، **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، دط، 2018، ص 41.

[2]-محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 23.

-**الأسباب الإجتماعية** :كانتشار الجرائم، إنعدام الأمن، إنتشار الرشوة والفساد، التغييرات الطبقية، إرتفاع نسبة الأمية، مما يجعل المواطن يشعر بخطورة الوضع وينادي بضرورة التغيير في النظام الإجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد بكل مستوياته [1]

-**الأسباب الديموغرافية** :ترى الحكومات ضرورة الإصلاح الإداري في حالتين إمّا الإنفجار السكاني الذي يصعب التحكم فيه بالوضع السائد، أو الهجرة الداخلية والخارجية للعاملين؛ مما يزيد الأوضاع صعوبة وتتفاقم الأعباء على الإدارات وتكون غير قادرة على تقديم خدمات سريعة، وذات جودة للمواطنين مما يؤدي إلى إنتشار موجة المطالبة بالتغيير والإصلاح .[2]

-**الأسباب الدولية** :إن التحولات الدولية الراهنة على صعيد فواعل وتفاعلات ونمط التحالفات التي يفرضها النظام الدولي الحالي قد أسس صورا وأشكالا لتفاعلات جديدة تختلف عن سابقاتها من المراحل إذ أضحت الشؤون الداخلية السياسية منها الإدارية، الاقتصادية تمثل استجابة للمتغيرات الخارجية أكثر منها انعكاسا للظروف الداخلية، ويظهر ذلك مع ما فرضته أطروحات العولمة والإقتصاد والسياسة، والعمليات الإدارية، ونظام المشروطية من خلال الديون المفروضة والتي أثرت وبشكل كبير على سياسات الإصلاح الإداري و الإقتصادي،....لما تعتريه من شروط فرضت على الدول المدانة بما فيها التغييرات والتعديلات التي تطال أنظمتها وتشريعاتها السياسية والإدارية على حد سواء.

-**التحولات الديمقراطية** :إن الإقرار بحقوق الإنسان في حرية التعبير وفي التعددية الحزبية والمشاركة السياسية أصبح أمرا بديهياً أدّى إلى تحول مقاسات التفكير عند المواطنين وزيادة الوعي بحقوقهم في الرقابة على الأجهزة الإدارية وعلى سياسات حكوماتهم ومطالبتهم بإحداث تغييرات فورية وبناءة تتماشى ومتطلباتهم .[3]

---

[1]– مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 42.

[2]–فيصل بن معيض آل سمير، المرجع السابق، ص 71.

[3]–محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص 25، 26.

-**إنتشار مظاهر الفساد** :إن إنتشار المظاهر السلبية في الأجهزة الإدارية وما ينتج عنه من تعطيل لمصالح المواطنين، وتفشي الأمراض الإدارية كالمحسوبية، المحاباة، إختلاس المال العام ، إفشاء أسرار العمل،...إلخ كل هذه العوامل وغيرها فرضت إعادة النظر في المنظومة الإدارية هيكليا، ماليا وبشريا وهذا ما تضمنته العمليات الإصلاحية في معظم الدول بحكوماتها ومؤسساتها العمومية وترجع أسباب هذه الأمراض الإدارية إلى:

- عدم مصداقية وشفافية مسابقات التوظيف وما يعتريها من محسوبية، محاباة،..إلخ.
- غياب لجان محاسبة حقيقية هذا إن لم تكف في حد ذاتها تغيب عنها مظاهر الشفافية ممّا أدّى إلى ضعف الرقابة الإدارية في الأجهزة العمومية سواءً الداخلية أو الخارجية، ضف إلى ذلك:
- إنعدام أو نقص الشفافية في عمليات التوظيف خلق موظفين غير مناسبين، وبالتالي سنكون أمام جهاز إداري مليء بأكمله من الأشخاص غير المناسبين؛ وغير القادرين على عمليات التغيير والتطوير، بل والمعارضين لهذه العمليات والتي قد تهدد مصالحهم المباشرة.
- غياب نظام الحوافز والمكافآت بشكل كبير وان وجد فلا يكون لمستحقيه.
- ضعف مبدأ المشاركة والعمل الجماعي الإداري، وبالتالي سيطرة المركزية المطلقة على إتخاذ القرارات، ممّا يقتل الروح الإبداعية لدى الموظفين.
- غياب دورات التأهيل والتدريب الدورية للموظفين وللقيادات الإدارية.
- عدم الاعتماد على آراء الخبراء والمختصين في عالم الإدارة وبالتالي غياب الدراسات العملية لتسيير الجهاز الإداري بطريقة تكون نتائجها واضحة وأكيدة .[1]

[1]-صدام خمايسية، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، دط، 2013، ص ص 147، 148.

- الوضع السياسي غير المستقر في بعض الدول خاصة العربية منها؛ الذي يؤدي بطبيعة الحال لتغيرات جذرية في التكوينات السياسية لأجهزة ومؤسسات الدولة ممّا يضفي حتمية إصلاح النظام الإداري بإعادة تشكيله تطلعًا لأداء أفضل وفق السياسات الجديدة.
- زيادة وعي الشباب بضرورة الإصلاحات في دولهم وحكوماتهم، فهم يمثلون نواة المجتمعات بتوجهاتهم العملية ووعيهم الإداري .[1]

المطلب الثاني : أهداف وشروط نجاح عملية الإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري يهتم بشكل رئيسي بترتيب هيكل الحكومة وإجراء تغييرات كبيرة وهامة في طريقة إدارتها وتكوينها بهدف تحسين الأداء بشكل عملي مما يجعله مصدراً للتقدم الإداري.

الفرع الأول: أهداف الإصلاح الإداري :

لا يمكن تجاهل التطورات التي تشهدها الإدارة العامة سواء على الجانب الهيكلي أو التنظيمي منها، مما يفرض دائمية الإصلاح والتطوير لتحقيق جملة من الأهداف تكون في مجملها تصب ضمن استراتيجية تنمية شاملة تسطرها الحكومات لتحسين خدمة مواطنيها، ومن ذلك نستشف أهداف الإصلاح الإداري كالآتي:

- تحديث وتجديد الإدارة العامة في جميع مستوياتها وكل جوانبها الهيكلية والوظيفية للمساعدة في حل المشكلات التي تواجهها.
- معالجة المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تؤثر على الإدارة العامة من خلال تقديم الحلول المناسبة.

[1]–فايز حسين، **سيكولوجيا الإدارة العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2008، ص 232.

- متابعة التغيرات الحديثة في الإدارة العامة لتحقيق أهداف الكفاءة الإدارية. تحسين طرق التواصل مع المواطنين وتعزيز أهمية الاستجابة لاحتياجاتهم، حيث أن خدمة المواطنين هي السبب الأساسي لوجود الأجهزة الإدارية. [1]
- تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري
- ترشيد الإنفاق الحكومي.

-تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة ووضع القرارات.

-تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية.

-تحسين أساليب التعامل مع المواطنين .[2]

ضف إلى ذلك:

-تطوير استراتيجيات الإدارة في مختلف مجالات العمل عن طريق تعزيز مهارات المؤسسات الحكومية في التعامل مع الظروف الداخلية والخارجية.

-فهم التغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز التطور.

-التوسيع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.

-في الغالب يكون من أهداف الإصلاح الإداري التفاعل مع الخطط الوطنية أو بالأحرى مع الإصلاحات الشاملة التي تكرسها السلطات المركزية.

---

[1]-سامي محمود أحمد البحيري، **مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011، ص ص 41، 42.

[2]-محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 93.

من خلال ما سبق يظهر تباين أهداف الإصلاح الإداري بتباين الإستراتيجيات المتبعة، فكما لاحظنا مما سبق أن كل استراتيجية في الغالب صممت لإصلاح أو تغيير جزئية ما في النظام الإداري،مرتبطة بضرف معين في من معين, لكن ما يعاب على عمليات إصلاح الأجهزة الإدارية في الوطن العربي خاصة في الجزائر هو غياب الإصلاح الذاتي إن صح القول، فمن غير الممكن أن تتخذ إدارة ما(كالبلدية أو الولاية مثلاً) قرار الإصلاح في جزئية ما دون الأخذ بموافقة الوزارة الوصية وهذا ما يقتل فرص الإبداع لدى الموظفين، ولذلك نرى أن هناك العديد من المتطلبات والنقاط التي يُستوجب أن تتوفر لضمان نجاح عملية الإصلاح الإداري؛ ومنه ما هي أهم مقومات نجاح الإصلاح الإداري في الأنظمة الإدارية الحكومية ؟[1]

الفرع الثاني: شروط نجاح عملية الإصلاح الإداري:

هناك جملة من المتطلبات لضمان نجاح العملية الإصلاحية وبالتالي فبدون هذه الدعائم والركائز الأساسية لن يتم التوصل إلى نتائج إيجابية من خطط التغيير، ولقد تم تحديد هذه المتطلبات من بعض رواد علم الإدارة إنطلاقا من الدعم الواجب توفيره لمثل هذه النماذج والتي تم تحديدها كالآتي[2]:

-**الدعم السياسي** :دون الغوص كثيرا في هذا العنصر، نقصد به بطبيعة الحال الدعم الذي يكون من السلطات والهيئات الرسمية المركزية؛ عن طريق قوانين، تشريعات، أوامر تعطي الشرعية لمنفذي العملية الإصلاحية، الإمكانيات المادية،..إلخ، فكما سبق وذكرنا آنفا خاصة في الدول العربية دائما إعطاء الضوء الأخضر لبدء برامج الإصلاح الإداري لا تكون إلاّ من السلطات الوصية، ومن ذلك وجب توسيع لامركزية اِتخاذ القرار خاصة في حقوق المبادرة الأولية للإصلاح.

[1]-مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 46.

[2]-المرجع نفسه، ص 49.

-**الدعم الشعبي** :ويُقصد به هو شرح برامج الإصلاح قبل التنفيذ وبعده للمواطنين أولاً من أجل وضعهم في صورة الأوضاع الراهنة من جهة، ومن جهة أخرى ليكونوا على دراية بالتغييرات سواءً الهيكلية منها أو القانونية التشريعية، وبالتالي يكونوا دعمًا لهذه الخطط من خلال إعطاء آرائهم وتشجيع مثل هذه المبادرات، لأن المواطن هو المستهدف الأول من هذه العمليات.

الدعم الذاتي :ببساطة يُقصد وجوب تقبل الموظفين(الرؤساء والمرؤوسين)لبرامج الإصلاح، والعمل على تنفيذها بشفافية، والتجاوب مع التغييرات التي ستطرأ على المناصب والمهام وكذا القرارات .

-**الإحتكام إلى مختصين وخبراء** :إضافة إلى ضرورة الدعم المادي والمعنوي لسيرورة الإصلاح الإداري، وجب تعيين لجان خاصة تتكون كل منها من جملة من الخبراء والمختصين في الجزء المراد تغييره أو إصلاحه مثلا(لجان خبراء مختصة في التطوير الهيكلي، لجان خبراء مختصة في التطوير التنظيمي، لجان مختصة في تطوير وإصلاح المورد البشري، ...)

إن الإعتماد على جملة الخبراء يعتبر الخطوة الأولى والحتمية لضمان نجاح الأهداف المرجوة، لأن وجود مثل هذه الخطوة يضمن العديد من المقومات والركائز الإصلاحية إنطلاقا من الحسابات الدقيقة التي يقدمها هؤلاء الخبراء من خلال طرح والإجابة على العديد من الأسئلة:

-ما هي العناصر المستهدفة من الإصلاح ؟

-ما الهدف من الإصلاح المراد؟

-هل من الممكن أن ينجح هذا الإصلاح في ظل البيئة المتاحة؟ خاصة إذا كانت الخطة الإصلاحية مُستعارة من بيئة مغايرة.

-ما هي الإستراتيجية الإصلاحية المختارة ؟

-ما مدى إمكانية تطبيق الإستراتيجية الإصلاحية المختارة في ظل الإمكانيات المادية للجهاز الإداري، خاصة إذا كان ضمن العمل الإصلاحي زيادة هياكل، أو دمج هياكل بأخرى.

-ما مدى إستجابة العينة المقصودة للخطة الإصلاحية ؟

-ما هي النتائج المتوقعة ؟

-ما هي البدائل المتاحة ؟[1]

نرى أن هذه الأسئلة التي يقوم الخبراء بالإجابة عليها وفقا للمعطيات والمعلومات التي تقدمها الأجهزة الإدارية، تعتبر البنية التحتية للتطبيق والتنفيذ الصحيح للعمل التطويري والإصلاحي، من خلال إستراتيجية تخطيط التغيير أو التحول في الأنماط.

[1]-راشدة موساوي، المرجع السابق، ص 37.

المبحث الثالث: مداخل ومقاربات إصلاح الإدارة المحلية

ضمن هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم مفهوم إصلاح الإدارة المحلية وأسبابه و مداخل ومقاربات إصلاح الإدارة المحلية بالتركيز على إصلاح وترشيد الجباية المحلية، ثم إصلاح المجالس الشعبية المحلية من حيث إصلاح العلاقة بين المركزية والإدارة المحلية، والتطرق لأهم الإجراءات القانونية والتنظيمية لتحسين هذه العلاقة، وسيتم التطرق إلى المقاربات إصلاح الإدارة المحلية من خلال (الإصلاح التشريعي، الإصلاح المالي، الإصلاح الإداري).

المطلب الأول: مفهوم إصلاح الإدارة المحلية

لقد واجهت الإدارة المحلية العديد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بالفساد الإداري وما ينجم عنه من تأثيرات سلبية على مفهوم التنمية في الإدارة المحلية لذلك قامت بالعديد من الإصلاحات وستناول في هذا المطلب مفهوم إصلاح المحلية وأسبابه(الفرع الأول)أهداف إصلاح الإدارة المحلية ومواطنه(الفرع الثاني)

الفرع الأول: مفهوم إصلاح الإدارة المحلية وأسبابه

نظرا للفساد الذي مس الإدارة المحلية فقد عمدت العديد من الدول لإدخال جملة من الإصلاحات على إدارتها المحلية، وسنتعرض فيما يلي إلى مفهوم إصلاح الإدارة المحلية(أولا) وأسباب إصلاح الإدارة المحلية(ثانيا)

أولا: مفهوم إصلاح الإدارة المحلية:

قبل التطرق إلى مفهوم إصلاح الإدارة المحلية، يجب أن نقدم مفهوم الإصلاح الإداري بصفة عامة، بإعتباره مدخلا لإصلاح الإدارة المحلية يجب أن نعرف ما معنى الإصلاح الإداري

و أهم استراتيجياته بعد ذلك نتطرق لإصلاح الإدارة المحلية بإعتبارها جزءا من الإصلاحات الإدارية التي قامت بها الدول[1].

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري عادة بتعاريف عديدة، تنوعت هذه التعاريف وفقا لاهتمامات واختلاف وجهات نظر الكتاب أو لباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها، حيث عرف هاشم رضا حمدي الإصلاح الإداري يُعتبر مسعى دائم يتطلب ومستمر بإستمرار الزمن، فالتعامل مع عوائق التطور الذاتي ضمن السياق الاجتماعي لا يمكن تحديده بوقت معين، لأنه يتعلق بالقيم والأفكار ووسائل التفاعل بين الأفراد. من جهة أخرى، لن يأتي وقت يُعالج فيه كل شيء بشكل كامل. تعد عملية الإصلاح عملية ديناميكية مستمرة، لأنها مرتبطة بالتغيير الذي هو أمر دائم، لذا ينبغي أن يكون الإصلاح الإداري متواصلاً.[2]

إن الإصلاح هي عملية دينامكية مستمرة، بإعتبارها مرتبطة بالتغيير لأن التغيير حالة مستمرة، فإن الإصلاح الإداري يجب أن يتصف بالإستمرارية وأن الحاجة إلى الإصلاح لا تنتهي أبدا، ولا تعني الحاجة إلى الإصلاح أن هناك حالات مرضية تستوجب العلاج و انما تبقى الحاجة إلى تطوير باقية بقاء المنظمة أو الجهاز الإداري .[3]

بينما يرى آخرون أن الإصلاح الإداري يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية من خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيم العاملين بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية أو التشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطي الأهمية اللازمة

---

[1]– نموشي إيمان، لعور ريّاج قمر الزمان، **دور إصلاح الإدارة المحليّة في تفعيل التنمية المحليّة في الجزائر**، دراسة حالة بلدية سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016/2015 ص 30.

[2]–هاشم رضا حمدي، **الإصلاح الإداري**، دار الراية، الأردن، ط1، 2011، ص 13.

[3]–صدام الخامسية، المرجع السابق، ص 146.

للعوامل السياسية او الإجتماعية أو الثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغيرات [1]

يعتبر الإصلاح الإداري محاولة سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية تهدف إلى إجراء تغييرات جوهرية إيجابية في السلوك أو الأنظمة أو العلاقات أو الأساليب والأدوات، وذلك من أجل تحسين مهارات وقدرات الجهاز الإداري، مما يضمن له مستوى عالٍ من الكفاءة.[2]

كما يعني الإصلاح الإداري للبعض تلك المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إجراء تعديلات جذرية في نظم الإدارة العامة عبر إصلاحات شاملة، أو على الأقل من خلال تحديد معايير لرفع كفاءة واحد أو أكثر من مكوناته الأساسية.[3]

ويعتمد الإصلاح الإداري في العملية الإصلاحية على جملة من الإستراتيجيات تتمثل في:

1-استراتيجية الإصلاح الجزئي:

وهي الجهود الموجهة إلى عدد قليل من العناصر وعدد محدود من المنظمات وتصنف هذه المجموعات حسب موقعها في مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات وهي مستوى الهيكلة، مستوى العنصر البشري ومستوى طرق وأساليب العمل، ومستوى النصوص والأنظمة التشريعية، ومدى شمول هذه المستويات الأحادي والكلي للوحدات الإدارية .[4]

2-استراتيجية الإصلاح الأفقي:

جهود الإصلاح الإداري في هذه الاستراتيجية ترتكز على قلة العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، وهذه القواعد تنطبق على جميع المؤسسات الحكومية أو أقسامها، وتعتبر أيضا

---

[1]-محمد قاسم القريوتي، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 17.

[2]-أنظر: فايز حسن، المرجع السابق، ص 274.

[3]-سميحة زيدي، الإصلاح الإداري في الجزائر متاح على الرابط: http://30dz.justgoo.com/t286-topic يوم 20-08-2024 على الساعة 11:51

[4]-سامي محمود أحمد البحيري، المرجع السابق، ص 34.

محصورة في كيفية تعديل سلم الرواتب وتوزيعها، أو ترتيب الهياكل التنظيمية وتحسينها، أو تنفيذ تقييم للوظائف في كل أقسام الجهاز الحكومي .[1]

3-استراتيجية الإصلاح القطاعي:

وتمثل جهود الإصلاح الإداري عدد محددا من المنظمات الحكومية المنتقاة وترتكز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها. [2]

وتقوم على تجريب الإصلاح قبل انتشاره وتعميمه، ويتم ذلك من خلال تأليف لجنة لتجربة الإصلاحات القطاعية أو الجغرافية قبل تعميمها ويفضل أن تقوم وزارة ما بتألف لجنة التجريب، أي قيام جهاز دائم، وطريقة الإصلاح هذه تتناسب وممارسات عمل الموظفين والمسائل القانونية والإنسانية التي توضع تحت تصرفها .[3]

4-استراتيجية الإصلاح الشامل:

تتمثل في جهود الإصلاح التي تقوم بتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وذلك في كل أو معظم القطاعات ومنظمات الجهاز، فهذه الاستراتيجية تشبه إلى حد كبير استراتيجية الإصلاح القطاعي، حيث أنها تشتمل على مختلف العناصر الإدارية الحرجة التي تؤثر في أداء الجهاز الحكومي ويتم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل . [4]

---

[1]-سلامة سلمان، **الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير**، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق سوريا، ص 10.

[2]-صبري محمد خليل خيري، مفهوم الإصلاح الإداري المقارن، متاح على الرابط:

http://drsabrikhalil.wordpress.com/ يوم 20-08-2024 على الساعة 12:07 .

[3]-سامي محمود أحمد البحيري، المرجع نفسه، ص 34.

[4]-أنظر: محمد أحمد سيد أحمد الحاج، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري، 2000-2005**، أطروحة نيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2006، ص ص 42، 43.

من خلال حديثنا عن إصلاح الإدارة، يمكن تعريف إصلاح الإدارة المحلية بأنها: "أي جهد مقصود على المستوى الوطني يؤدي إلى إنشاء أنظمة جديدة أو تعديل الأنظمة الموجودة للإدارة المحلية أو اتخاذ خطوات هامة لإعادة توزيع بعض مسؤوليات وظائف التنمية الأساسية بين الحكومة الوطنية ووحدات الإدارة المحلية أو تعزيز المشاركة والمساهمة المجتمعية في صنع القرار والعمل على الصعيد المحلي" .[1]

كما عرف بأنه جهد سياسي ،اداري، اقتصادي، إجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغيرات إيجابية أساسية في السلوك ،التنظيم ،العلاقات ،الأساليب والأدوات بما يوفر للمجالس المحلية درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافها .[2]

يستخلص من كل ذلك أن إصلاح الإدارة المحلية يستوجب:

-إحداث تغيرات إيجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات أي إعادة توزيع مهام التنمية بين الحكومة القومية والوحدات الإدارية، مع توفير الكفاءة والفعالية للمجالس المحلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا: أسباب إصلاح الإدارة المحلية

إن الأسباب الداعية لإصلاح الإدارة المحلية عديدة نذكر منها مايلي:

-مواكبة التقدم والتغيير في كل جوانب الحياة. التحديثات العلمية والتكنولوجية وكثرة الاختراعات، كلها تتطلب القيام بالإصلاحات الضرورية لتلك الأنظمة. أيضًا، الزيادة الكبيرة في عدد السكان وارتفاع المشكلات وطلبات الخدمات، زادت من الأعباء على الهيئات المحلية التي لم تعد قادرة على التعامل معها.[3]

---

[1]-أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 203.

[2]-فؤاد بن غضبان، **التنمية المحلية ممارسات وفاعلون**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2015، ص 85.

[3]-أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 203.

– تغيير طرق الإدارة ووسائلها جاء نتيجة لتوسع الخدمات العامة وزيادة تكاليف تنفيذها، بالإضافة إلى طلب السكان لتحسين جودتها، على الرغم من نقص الموارد المالية. الواقع يتطلب إجراء التعديلات الضرورية على طرق الإدارة ووسائلها لكي تتمكن من تلبية الاحتياجات المتزايدة ورفع مستوى الأداء .[1]

–تزايد المطالبة بالمشاركة الشعبية وتفعيل دورها فالإدارة المحلية، حيث تلعب دوراً هاماً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية. من المهم زيادة مشاركة الناس في تحديد أهداف التنمية[2].

–وضع القرارات ووضع الأهداف السياسية والإقتصادية والإجتماعية للمجتمع بعيدا عن الإلتزام أو الفرض من قبل السلطة أو الحكومة أو الإدارة .[3]

–زيادة عدد العاملين في المؤسسات المحلية، لكن مستوى أداءهم تراجع، مما يجعل الإجراءات الإدارية أكثر تعقيدًا. وهذا يؤدي إلى تواصل ضعيف مع المواطنين، بالإضافة إلى أنه يُعتبر مصدرًا للإرهاق للموارد الحكومية.

–هناك نقص في المساواة وتكافؤ الفرص بسبب المحسوبية والوساطة، وعدم اهتمام الإدارة بالمواطنين.

– التدريب الإداري غير كافي وغير متواصل.

–تتسم القوانين والتشريعات بالتأخر وتفتقر إلى المعايير العلمية مقارنة بالتغييرات والتطورات التي تحدث في المجتمع والعالم وفي الإدارة.

---

[1]–فؤاد بن غضبان، المرجع السابق، ص 59.

[2]– أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 204.

[3]– عبد العظيم عثمان أحمد، **دور المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الريفية في إفريقيا**، متاح على الرابط: www.iua.edu.sd/africenstudies. 20–08–2024 على الساعة 12:19.

-عدم القدرة على تغيير سلوك والقيم السلبية وهذا راجع إلى وجود قوى تقاوم التغيير، الأمر الذي أدى إلى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي وطغيان المصالح الشخصية على المصلحة العامة و ضعف الرقابة الإدارية.

-تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل القضايا أساسية مثل البطالة، وتنظيم الأسرة ومحو الأمية وحماية البيئة...

-غياب الرقابة الفعالة في الإدارة المحلية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري والرشوة والمحسوبية والوصولية والتحايل على القوانين والغيابات غير الشرعية واحتقار العمل كقيمة حضارية .[1]

الفرع الثاني :أهداف إصلاح الإدارة المحلية ومواطنه

إن الإصلاحات التي إعتمدتها معظم الدول لتفعيل إدارتها المحلية مست العديد من الجوانب وذلك من خلال تحقيق الأهداف المرجوة ومنها التنمية المحلية، سنتعرض في هذا المطلب إلى أهداف إصلاح الإدارة المحلية(أولا) ثم مواطن إصلاح الإدارة المحلية(ثانيا.)

أولا :أهداف إصلاح الإدارة المحلية :

تهدف إصلاحات الإدارة المحلية إلى:

1-**زيادة جهود الإدارة المحلية في إحداث تنمية** :هذا يتم من خلال لعب دور حقيقي في التنمية، مثل تقديم الخدمات الأساسية للمشاريع المحلية والوطنية مثل: إنشاء الطرق، توفير السكن، وتدريب العمالة، والمشاركة في وضع الخطط الخاصة بالتنمية في كل مجالاتها، كجمع المعلومات الضرورية حول الاحتياجات والمقترحات، وكذلك تنفيذ المشاريع التنموية التي تدخل في هذا النطاق.

2- **تقوية القدرة الإدارية لسلطات المحلية** :حتى تتمكن المجالس المحلية من القيام بما يوكل إليها من واجبات وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، فلابد من تحسين مستوى أداء أجهزتها المحلية

[1]-بومدين طاشمة، المرجع السابق، ص ص 39-41.

التي تقوم بتقديم هذه الخدمات وتسهم بشكل كبير في عملية التنمية الشاملة وزيادة القدرة على إستقطاب الكفاءات والإحتفاظ بها والإستمرار في تدريبها ورفع مستواها[1] ، وذلك بمحاربة الفساد من أجل الوصول إلى ترشيد سلوك قيادتها وبناء كامل ثقة المواطنين فيها وهذا من أجل دعم التنمية .[2]

-**توسيع نطاق المشاركة الشعبية:** من خلال رفع المشاركة الشعبية في الإدارة المحلية وعمليات التنمية، يمكن جمع الموارد البشرية والمادية التي تساعد في الوصول إلى الأهداف التي تهدف إليها خطط التنمية .[3]

-**زيادة الموارد المالية الذاتية** :يعتبر الإستقلال المالي للجماعات المحلية ركنا أساسيا يستند إليه نظام الإدارة المحلية وللمحافظة على إستقلالها يجب أن يكون لها مواردها الذاتية الكفيلة بإنجاز مشاريعها وما تقدمه من خدمات ورفع مستواها وتتخلص بذلك من التعبئة المالية للسلطة الحكومية .[4]

ثانيا :مواطن إصلاح الإدارة المحلية:

يمكن إصلاح الإدارة المحلية من الجوانب التالية

1-حجم الوحدة المحلية:

يتطلب الإصلاح أن تكون المناطق المحلية لها مساحة مناسبة وعدد كافٍ من الأفراد لكي تزداد مواردها المالية وقدرتها على جذب الكفاءات البشرية المؤهلة. يجب تقليل الاعتماد على المساعدات الحكومية لكي تحقق هذه المناطق استقلاليتها. يتطلب هذا الأمر الالتزام بحد أدنى من عدد السكان، حيث يعتقد البعض أنه يجب ألا يقل عن ألفين نسمة. كما يجب العمل على

---

[1]-أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 86.

[2]-بومدين طاشمة، المرجع السابق، ص11.

[3]-أنظر: بومدين طاشمة، المرجع السابق، ص 11.

[4]-فؤاد بن غضبان، المرجع السابق، ص ص 86، 87.

دمج الوحدات المحلية الصغيرة والتخلص من الزائد منها لزيادة المساحة والسكان.، ولابد من الإشارة إلى أهمية العلاقة بين الحجم والكفاية، وهي تعد علاقة طردية، وكذلك الحجم والديمقراطية وهي علاقة عكسية ، فكلما زاد حجم الوحدة المحلية مساحة وسكانا زادت مقدرتها المادية، وأمكنها تحقيق الحجم الكبير وكلما قل عدد السكان في الوحدة المحلية كلما كان مجلسها أكثر تمثيلا للمواطنين المحليين .[1]

كذلك يجب تفعيل الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية التي تشكل بنيانها التنظيمي، حيث تقوم بإنشاء هياكل تنظيمية تتماشى مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات مع دمج بعض الأنشطة وتحديد نوع الإرتباطات بين الوزارات والمديريات من الناحية الفنية والإدارية وبصفة خاصة وزارة الإسكان .

وبالإضافة إلى ذلك يمكن تنمية مهارات العاملين في الوحدات المحلية في بعض المجالات الخدمية للإسكان والإستثمار والتي ترتبط بالتعاملات اليومية لمواطنين الوحدات المحلية. [2]

2-إصلاح المجلس المحلي : يرتبط إصلاح المجلس المحلي بـ:

-حجم المجلس: أن يكون العدد المطلوب من الأعضاء في المجلس المحلي كافياً للقيام بالمهام اللازمة. وهذا يسهم في تحقيق التوازن بين الفعالية الإدارية والسياسية، أما بالنسبة لطريقة تشكيل المجلس تكون عن طريق الإنتخاب المباشر لاختيار رئيس أعضاء المجلس المحلي، وبهذا يتمكن المواطنين من إختيار ممثليهم بإرادتهم الحرة، كذلك تحديد مدة معقولة لأعضاء المجلس حتى يتمكن من أداء الخدمات العامة وتخطيط المشروعات ومتابعة تنفيذها والإشراف عليها [3]

---

[1]- أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 213.

[2]-طه محمد عبد المطلب، **آفاق تطوير نظام الإدارة المحلية**، مجلة الديمقراطية، 2012، متاح على الموقع: http://democracy:ahram,org,eg/ui/front/Imerprintaspex?newsId=229. 2024-08-20 على الساعة 12:32.

[3]- فؤاد بن غضبان، المرجع السابق، ص 89.

-التعويضات المالية لأعضاء المجلس تتضمن تحديد رواتب شهرية لأعضاء المجالس المحلية، مما يساعدهم على الالتزام بالعمل ويتيح لهم وقتاً كافياً لتقديم ما يحتاجه المجتمع الذي يخدمونه.
-تحسين المتطلبات المطلوبة للمرشحين لعضوية المجلس المحلي يتم من خلال اعتبار المؤهل التعليمي أو الخبرة العلمية، مما يساعد في رفع مستوى أعضاء المجالس المحلية ويؤثر إيجاباً على أدائهم.

3-التنظيم الإداري للمجالس المحلية

-يعتبر التنظيم الإداري من العناصر الرئيسية التي ساعدت في الوصول إلى أهداف الإدارة المحلية وتلبية احتياجات المواطنين في الحصول على الخدمات المحلية، ويتطلب ذلك مايلي:

- إعادة هيكلة تنظيم الإدارة بطريقة علمية؛
- تنظيم الأنشطة وتسهيل خطوات إنجازها؛
- إنشاء هيئات مسؤولة عن مراقبة وتتبع تنفيذ المشاريع التي تديرها المجالس المحلية وتطوير أدائها؛
- تطبيق طرق إدارية جديدة، تحسين من إنتاجية الإدارة المحلية وتطور مستوى أدائها ومن أبرز هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع؛

-التحول التدريجي من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية، حيث أصبحت الخدمات متاحة للمواطنين بصورة إلكترونية من خلال الحواسيب عبر الإنترنت وشبكات الاتصالات، مما يجعل عمل الإدارات المحلية أكثر سهولة وسرعة وفعالية. [1]

[1]-المرجع نفسه، ص 89.

4-الموظفون :ويرتكز الإصلاح في هذا المجال على:

- يرتكز التطوير في هذا المجال على:

-تعزيز مهارات الإدارة المحلية لجذب الكفاءات البشرية من خلال إعتماد أنظمة فعالة للخدمات؛

- زيادة الرواتب للموظفين وتوفير مكافآت مادية ومعنوية مناسبة تضمن بقائهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم. [1]

-إعداد البرامج والمواد التدريبية اللازمة لتدريب وتأهيل الموظفين وفق رؤية إستراتيجية، وكذلك العمل على إعداد والمدربين نظريا وعلميا وتهيئتهم للنصوص بمهماتهم التدريبية .[2]

5-العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية

-التعاون الحقيقي بين الإدارتين للقيام بأداء الخدمات للمواطنين بطريقة سهلة ومسيرة .[3]

-زيادة الإختصاصات التي تقوم بها الإدارة المحلية تدريجيا لتشمل كافة شؤون السكان المحليين؛

-مساندة الإدارة المحلية في الأمور التي تحتاجها، مثل البحث في خطط التنمية المحلية وربطها بالتنمية الوطنية الشاملة، والمشاركة في تطوير الموارد المحلية والمساهمة في تنفيذ المشاريع التي لا تستطيع الحكومة المحلية إنجازها بمفردها؛

-تقليل وتخفيف السيطرة المركزية على المؤسسات المحلية وتدعيم إستقلاليتها.

---

[1]- أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 217.

[2]-كياد كريم الركيبات، **الفساد الإداري والمالي مفهومه آثاره وطرق قياسه**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2014، ص 158.

[3]-عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، **العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية**، جامعة مؤتة، متاح على الرابط: www.hrdiscussion.com/hr18877,html. تم الإطلاع عليه يوم 22-08-2024 على الساعة 13: 20.

6-العلاقة بين الإدارة المحلية و القطاع الخاص

إن منح القطاع الخاص دورا كبيرا للمساهمة في الإستثمار في الإنتاج المحلي، وتقديم الخدمات العامة هذا يخفف من أعباء وحدات الإدارة المحلية وتتمثل هذه المساهمة في تقديم خدمات في مختلف المجالات مثل :النقل ومشاريع الإسكان والتوسع في النشاطات الترفيهية والثقافية والإجتماعية واحياء الصناعات المحلية وغيرها، ويمكن في هذا المجال الإعتماد على فكرة الخوصصة، والتي نعني بها تقليص دور القطاع العام وزيادة دور القطاع الخاص في الملكية والإشراف على إدارة الأنشطة المختلفة، مما يساهم في تخفيض نسبة الإنفاق وزيادة الكفاءات الإدارية المحلية وتحسين نوعية الخدمة وخفض كلفتها، وتعتبر عقود البناء والتشغيل والتحويل من اهم صيغ العقود التي تستخدمها الإدارات المحلية في العالم لإنشاء وتمويل مشروعات البنية الأساسية بالإعتماد على القطاع الخاص .[1]

7-المشاركة الشعبية:

يعتبر إشراك المواطنين في إدارة المجتمعات المحلية شيئًا مهمًا لنجاح مشاريع التنمية. فالمشاركة الشعبية يمكن أن تقدم الدعم المالي والمعنوي للمشاريع وتساعد في نجاحها، فلابد من الإهتمام بتنمية هذه المشاركة وإزالة الفجوة بين المواطن والمجالس الذي يمثله وهذا يقتضي مايلي:

2-إنشاء جهاز العلاقات العامة في المجالس المحلية يقوم بالأعمال وتتمثل في:

-إعداد وتنفيذ برامج نوعية للمواطنين من خلال وسائل الإعلام المناسبة لشرح فوائد المشاريع التي سيتم تنفيذها والحصول على آرائهم وكسب دعمهم لهذه المشاريع وضمان استمرارها في المستقبل؛

-التعرف على احتياجات السكان وطلب آرائهم؛

[1]- أنظر: أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 217.

-زيادة إنشاء صناديق الاقتراحات وإصدار نشرات دورية وعقد اجتماعات لتعزيز التواصل بين المجالس المحلية والسكان، بالإضافة إلى المنظمات الخاصة لضمان التعاون والمشاركة الفعالة. تطوير قوانين تشجع على المشاركة المجتمعية.[1]

المطلب الثاني: مداخل إصلاح الإدارة المحلية

تنوعت واقتُرحَت العديد من الأفكار لتحسين أنظمة الإدارة المحلية، وتشمل:

الفرع الأول: اصلاح وترشيد الجباية المحلية

إن إمكانية الهيئات المحلية في توفير الخدمات الأساسية للمجتمعات تعتمد بشكل رئيسي على الموارد المالية المتاحة لها، والمعروفة بالجباية المحلية. تُعتبر هذه الموارد أساسية لتحقيق الاستقلالية للجهات المحلية، إذ لا يمكن الحديث عن توسيع السلطات دون منح هذه الجهات الاستقلال المالي. كلما زادت الموارد المالية والقدرة على تحصيلها، زادت قدرة الهيئات المحلية على ممارسة صلاحياتها.

فالمجتمعات المحلية التي تزخر بالأملاك المدرة للجباية توفر الاعتمادات المالية التي تمكنها من أداء اختصاصاتها الموكلة إليها ، وإشباع حاجات مواطنيها في نطاق عملها [2]

أما الإدارات المحلية التي لا تتوفر على المداخيل الجبائية بشكل كاف تنتظر هبات من الدولة- وهو الواقع الذي تعيشه العديد من البلديات في الجزائر -والتي تعيش غيابا كبيرا للمشاريع التنموية والتهميش من طرف المصالح المعنية ولديها عدة مشاكل باتت تؤرق المواطن ، ويتضح لنا أن غياب الاستقلالية المالية لعديد من البلديات والولايات مرتبط بضعف التحصيل الجبائي لديها وضعف النسيج الضريبي لها مما يضطرها لطلب الإعانات من السلطات المركزية لتجسيد

[1]-أنظر: فؤاد بن غضبان، المرجع السابق، ص 92.

[2]-أنظر: دلال بري، **الإستقلال المالي للبلدية**، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص 09.

المشاريع المحلية مما يفقدها خاصية الاستقلالية والرضوخ لسياسات والقرارات المركزية ولعل من الأسباب ما يلي:

-تنامي العجز المالي للسلطات المحلية ويعود ذلك لضعف الجباية بالنسبة للهيئات المحلية

– نقص العائدات، وعدم توفر الكفاءات المناسبة في المالية وجمع الضرائب يدفع السلطات المحلية للتدخل في عدة مجالات، مما يزيد من الضغط على النفقات في هيكل الإدارة، التقسيم الإداري وأنشاء عدة بلديات معزولة وبدون أنشطة تجارية واقتصادية مما يضعفها في مجال الجباية المحلية، زد على ذلك سياسة التنازل العقاري لممتلكات الجماعات المحلية لوكالات مستقلة[1]

وعليه عمدت الإدارة المحلية إلى محاولة تبني حلول بهدف تفعيل الجباية المحلية من خلال:

محاربة ومجابهة كافة أشكال الغش والتهرب الجبائي من خلال محاولة تحسين فعالية النظام الضريبي وتبسيط الإجراءات في تحصيل الضرائب مع تحسين النظام الإداري المالي وتحديث المعدات والقدرات الإدارية في مجال الضرائب، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمكلفين بالضرائب لتخفيف التوتر أثناء التعامل مع المواطنين أو المكلفين، وزيادة الرقابة الضريبية للكشف عن المخالفات وتطبيق عقوبات وغرامات أكبر على من يرتكبها.

مشاركة الجماعات المحلية في إعداد نظام الضرائب من خلال توسيع صلاحياتها في جمع الضرائب وإعدادها بما يتناسب مع احتياجاتها ونفقاتها، والعمل على توزيع عائدات الجباية بشكل عادل بين البلديات والولايات والصندوق المشترك للجماعات المحلية.[2]

منح صلاحيات أكثر للهيئات المحلية من خلالها تشمل جمع الأموال وإعدادها وتنفيذها، وتأسيس مكاتب لا مركزية في البلديات والولايات تكون مهمتها جباية الضرائب والرسوم لتعزيز

---

[1]–شوقي جباري، بسمة عولمي، **شعبة الموارد الجبائية كخيار استراتيجي لتغطية العجز المالي للبلديات الجزائرية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع02، جوان 2005، ص 31.

[2]–أحمد بلجيلالي، **إشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تقييمية للبلديات**، –جيلالي بن عامر، سيدي علي ملال، قرطوفة بولاية تيارت– رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص ص 212، 213.

الميزانيات المحلية، وتقليل درجة الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية، بالإضافة إلى مكافحة مختلف أنواع التهرب الضريبي وفرض عقوبات على المخالفين.

ترقية العنصر البشري للإدارة المحمية في مجال تحصيل الضريبة والجباية المحلية ودعم الاستثمارات المحلية للمساهمة في تحصيل الضرائب لصالح المجالس الشعبية المحلية ، والعمل على إقامة ترسانة قانونية فعلية تضبط الاستقلالية المالية للإدارة المحلية من التحصيل الجبائي والضريبي . [1]

الفرع الثاني: إصلاح المجالس الشعبية المحلية

إلزامية إعادة النظر في نظام المجالس الشعبية الولائية والبلدية من حيث الحجم بحيث يكون عدد أعضاء المجالس بالشكل الكافي لتأدية العمل المطلوب ما يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءات الإدارية والسياسية.

من حيث تشكيل المجالس حيث في هذا المجال يمكن القول أن أسلوب الانتخاب المباشر هو الاختيار الأمثل لرئيس وأعضاء المجالس الشعبية ، وإعطاء المواطنين حق اختيار ممثليهم بإرادتهم الحرة.

بالإضافة إلى مدة العضوية في المجالس المحلية وذلك بإلزامية تحديد مدة كافية لتمكين المجلس من الاستقرار اللازم وأداء الخدمة من تخطيط المشروعات ومتابعتها وتنفيذها والإشراف عليها.

لا يمكن للأعضاء المنتخبين أداء مهامهم بشكل جيد إلا إذا تقاضوا التعويضات المالية الكافية مقابل أعمالهم اليومية ويتم ذلك من خلال تقرير رواتب شهرية لهم لحثهم على التفرغ للعمل وضمان عدم عزوفهم على الخدمة بدلا من المنحة التي تقدم حاليا.

---

[1]–نور الدين يوسفي، **الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، دراسة تقييمية للفترة 2000–2008، دراسة حالة ولاية البويرة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص ص 158، 159.

تحسين وتعديل شروط الترشح للمجالس المحلية عن طريق رفع المعايير اللازمة للمرشحين من حيث التعليم والخبرة من أجل تعزيز جودة المجالس المحلية. [1]

ثانيا :من حيث إصلاح التنظيم الإداري للمجالس المحلية :تغيير هياكل الإدارة بشكل جديد بناءً على أسس وتبسيط للعمليات والإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى إنشاء وحدات لمراقبة وتنفيذ المشاريع التي تتابعها المجالس الشعبية المحلية ، مع تطبيق أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحسين انتاجية الخدمات .[2]

الفرع الثالث :إصلاح التعداد البشري : من خلال تحسين القدرة على جذب الكفاءات الإدارية و التكوين المتواصل للموظفين على مختلف المستجدات المتعمقة بالإدارة كالتطبيقيات، مع مراعاة مستوى الأجور ووضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين، بالإضافة إلى إعداد خطط تدريبية لتعليم المدراء والرؤساء وموظفي الإدارة المحلية، وتشجيعهم على تحسين أدائهم ليتناسب مع المتطلبات التي فرضتها التحديثات والحكومة الإلكترونية .[3]

الفرع الرابع: من حيث إصلاح العلاقة بين المركزية والإدارة المحلية :وتتمثل في التوسيع في صلاحيات المجالس المحلية المنتخبة لتشمل كافة شؤون السكان المحليين ،مساعدة الإدارة المحلية من خلال ربط خطط التنمية المحلية بخطط التنمية الوطنية، بالإضافة الى تقليص حدة الرقابة المفروضة على أعضاء المجالس المنتخبة.

الفرع الخامس: تحسين الإجراءات القانونية والتنظيمية : من خلال شرح الوظائف للمجالس المحلية ومتطلبات أدائها وتدخلها، وضمان حرية التصرف المالي لها، كهيئات أساسية تتمتع بقدرة على العمل في مجالات متعددة، وتعزيز كفاءة الإدارة المحلية في التنظيم والسيطرة على النفقات،

---

[1]–نور الدين يوسفي، المرجع السابق، ص 160.

[2]–المرجع نفسه، ص 161.

[3]–المرجع نفسه، ص 158.

بالإضافة إلى إعداد خطط ميزانيات جديدة لصالح المجالس المحلية مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف نفقاتها وبرامجها وأنشطتها .[1]

المطلب الثالث: مقاربات إصلاح الإدارة المحلية :

يتضمن إصلاح نظام الإدارة المحلية ثلاث اقتراحات أساسية هي الإصلاح الإداري، الإصلاح المالي، والإصلاح التشريعي [2]

الفرع الأول: الإصلاح الإداري:

يعتبر الإصلاح ضد الفساد، لأنه يعني تحسين شيء بعد أن تضرر. ويشير إلى إعادة شخص إلى الطريق الصحيح من خلال توجيه سلوكه وأفكاره والتأثير على موقفه. كما ذُكر في القرآن، حيث تتضح فكرة الإصلاح مقابل الفساد لقوله تعالى .﴿ *وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ* ﴾ [3]، ولقوله تعالى أيضا ﴿ *وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَى بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ* ﴾ [4] كما ورد في القران الكريم، والمقتبس من الآيات توضح الإصلاح عن الفساد.

لذا تهدف عملية الإصلاح في الإدارة إلى المساهمة في التنمية، مثل تقديم الخدمات المهمة من خلال مشروعات التنمية المحلية، للوصول إلى تنمية شاملة ومستدامة. هذه التنمية تحتاج بدورها إلى إصلاحات إدارية مستمرة ومتطورة تتماشى مع التغييرات الاجتماعية الكبرى. لهذا يجب أن يكون الجهاز الإداري جزءاً من الأهداف الاستراتيجية للتنمية الشاملة، استناداً إلى أن الإدارة المحلية تلعب دوراً مهماً في التنمية المحلية التي تؤدي بدورها إلى التنمية الوطنية الشاملة. وبالتالي، يتحقق الإصلاح الإداري من خلال إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة وإحداث تغييرات جذرية. وأساسية في بيئة الإدارة وتركيبها ،قصد رفع الكفاءة وفق أسس علمية لتقديم الخدمة

---

[1]–بن حدة فروحات، المرجع السابق، ص 78.

[2]–أنظر: ناجي عبد النور، **نحو تفعيل دور الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة**، مجلة أكاديميا، دار الكنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، عنابة، ع 1، ص 42.

[3]–سورة البقرة، الآية: 220.

[4]–سورة هود، الآية: 117.

اللازمة ولسد الاحتياجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل التكاليف وترشيد الإنفاق العمومي وتحسين الأداء في مؤسسات الدولة وجهازها الإداري، وإدخال التغيرات، التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن كلمة الإصلاح تشير إلى أن هناك وضع خاطئ يستدعي إصلاحه من خلال تغير جذري يؤدي لإدخال تحسينات على مستوى التدبير والتسيير.

الفرع الثاني: الإصلاح المالي:

إن مباشرة الوحدات المحلية في أداء وظائفها واختصاصاتها يعتمد على توفر ميزانية خاصة لها. تعتبر هذه الميزانية واحدة من أهم الضمانات والشروط التي تساهم في تحقيق استقلالية هذه الوحدات. تتضمن هذه الموارد المالية المحلية (الضرائب، الرسوم، والإيرادات الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية)، بالإضافة إلى إيرادات الممتلكات. هذه الموارد تساهم في تقوية الخزينة والميزانية المحلية. لذلك، إذا لم يكن لدى الوحدات المحلية مصادر مستقلة، فإنها تواجه صعوبة في ممارسة اختصاصاتها، لأن الإدارة تتطلب صرف الأموال على مشاريع يستفيد منها جميع الأفراد.[1]، إذ لابد أن تتوافر في المورد المالي المحلي المواصفات والشروط التالية :[2]

1-محلية المورد :المقصود به أن يكون وعاء المورد بالكامل في نطاق الوحدة التي تستفيد من حصيلته ويكون متميزا بقدر الإمكان عن أوعية الموارد المحلية.

2-ذاتية الموارد :يقصد به استقلالية الوحدات المحلية في سلطة تقدير سعر المورد في حدود معينة أحيانا حتى تتمكن من التوفيق بين احتياجاتها المالية وحصيلة الموارد المتاحة.

3-كفاية الموارد واتساعها :أن يكون المورد المالي المحلي كافي لتغطية واستيعاب كل احتياجات الجماعات المحلية حتى تتمكن هذه الوحدات من القيام بجميع اختصاصاتها وتلبية رغبات واحتياجات العامة.

---

[1]-محمد أنس جعفر قاسم، المرجع السابق، ص 25.

[2]-خالد سمارة الزغبي، **التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، دراسة مقارنة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، الأردن، دط، 1985، ص 12.

4-مرونة الموارد :بحيث يمكن زيادته سواء من حيث أنواعه أو من حيث مبالغه المالية، كلما زادت نفقات الوحدات المحلية.

سهولة إدارة الموارد :يعني هذا إدارة وتقييم كمية الموارد وتقليل تكلفة جمعها، أي جعل تكلفة التحصيل عند اقل درجة ممكنة، وفي نفس الوقت من الضروري أن تكون كمية الموارد متوفرة.[1]

الفرع الثالث: الإصلاح التشريعي:

تعتبر كل من البلدية والولاية هما المركز الأساسي في تنظيم الإدارة المحلية، ويتضح ذلك من خلال السلطات الواسعة التي تم منحها لهما عبر الإصلاحات المستمرة في مختلف المجالات، والتي احتوت على إصلاح الجماعات المحلية ككيان لا مركزي مسؤول عن إدارة المرافق المحلية لدعم مشاريع التنمية في المستوى المحلي. هذا بدوره، أدى إلى إنشاء وتحديد النظام القانوني بشكل منتظم ومستمر للجماعات المحلية في الجزائر، وقد تضمنت هذه الإصلاحات عدة فترات من بينها:

1-اصلاح البلدية خلال فترة 2000-2012

نتيجة لتغير المعطيات السياسية والاقتصادية في الجزائر، صدر قانون البلدي الجديد رقم10/11 ، ولذلك مس الإصلاح البلدي الجديد من الناحية الهيكلية ،هيئتين هما المجلس الشعبي البلدي ،و رئيس المجلس الشعبي البلدي، هذا ما تشير إليه المادة 15 من القانون البلدية 10/11 على أن هيئتا البلدية هما المجلس الشعبي البلدي و رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1-المجلس الشعبي البلدي:

نصت المادة 79 من القانون رقم 01/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بنظام الانتخابات على أنه: "يتغير عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب تغير عدد سكان البلدية الناتج عن عملية الإحصاء العام للسكان و الإسكان الأخير " وما نصت عليه المادة 72 من نفس القانون ،وهي تتمثل في وجود مواطن المترشح ضمن قائمة مقبولة صراحة من طرف حزب

[1]- محمد أنس جعفر قاسم، المرجع السابق، ص 26.

أو عدة أحزاب سياسية أما في حالة إذالم تكن قائمة الترشح تحت رعاية حزب أو عدة أحزاب سياسية ،ينبغي أن تدعم بتوقيع خمسة في المائة على الأقل من ناخبي الدائرة الإنتخابية المعينة (لايقل العدد عن 150 وألا يزيد عن 100 ناخب)، و جاء في المادة 103 من قانون البلدية رقم 10/11 ،التي نصت على مايلي" يشكل المجلس الشعبي البلدي إطار للتعبير عن الديمقراطية ، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمـومية."

و يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين (2) ولا تتعدى مدة كل دورة 5أيام، خلافا بما عملت به المادة 14 من قانون البلدية رقم 08/90 أنه يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي 3/2 أعضائه أو بطلب من الوالي) ، على غرار الصلاحيات التقليدية للمجلس الشعبي البلدي التي تشمل : الميزانيات، وصلاحيات أخرى ذات الطابع الإقتصادي والإجتماعي والثقافي، خصص لها المشرع عدة مواد من القانون البلدي الجديد تشمل نشاطات مختلفة وتستخدم البلدية كوحدة محلية عدة طرق لتسيير تلك النشاطات تتمثل في : الإستقلال البلدي المباشر والمؤسسة العمومية، وطرق الإمتياز، كما تمارس على المجلس الشعبي البلدي الرقابة الوصائية على أعماله وفقا للقانون الحالي رقم 10/11 ،التي تتمثل في حل المجلس و تجريد أعضائه من الصفة التي يحملها ، و هذا طبقا للمادة 46 من القانون السالف الذكر[1]

2-رئيس المجلس الشعبي البلدي:

أما فيما يخص صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقا لما جاء به القانون البلدي الجديد هي:

-يتمتع بصفته ضابط الشرطة القضائية

-يباشر باعتباره ممثل للدولة عملية التصديق على الوثائق، وكذلك الإمضاءات التي يضعها كل موظف بحضورهم ، اعتمادا على تقديم وثيقة الهوية طبقا لما جاء في المادة 87 من

[1]- محمد أنس جعفر قاسم، المرجع السابق، ص 27.

قانون البلدية 10/11 ،كما نصت المادة 82 من نفس القانون على المهام والوظائف التي يقوم بها رئيس المجلس الشعبي البلدي:

-التقاضي باسم البلدية.

-إدارة مداخيل البلدية و الأمر بصرف النفقات و متابعة تطور المالية البلدية.

-اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة طرق البلدية ،واتخاذ مبادرات لتطوير مداخيل البلدية.

2-اصلاح الولاية خلال فترة 2000-2012:

1-المجلس الشعبي الولائي: طبقا للقانون الجديد المؤرخ في 21 فبراير 2012 وحسب نص المادة 15 منه يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي ، تختم

الدورة العادية بانتهاء جدول أعماله ويجتمع المجلس الشعبي الولائي بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية.

وحسب نص المادة 73 من نفس القانون يمكن للمجلس الشعبي الولائي بالإضافة إلى التكفل بالمهام المنوطة به، التدخل في المجالات التابعة لإختصاصات الدولة، بالمساهمة في تنفيذ النشاطات المقررة في إطار السياسات العمومية الإقتصادية ،و الإجتماعية .[1]

2-رئيس المجلس الشعبي الولائي:

تنص المادة 105 من قانون الولاية رقم07/12 على أنه يؤدي الوالي كل أعمال إدارة الأملاك ،والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية.

-يمثل الولاية أمام القضاء.

-مادة 109 تشير إلى أنه يمكن للوالي أن يقدم توصيات يتم إرسالها إلى الوزير المكلف بالداخلية .

[1]- محمد أنس جعفر قاسم، المرجع السابق، ص 28.

-المادة 121 الوالي هو الامر بصرف ميزانية الدولة للتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.

خلاصة الفصل :

مما تم التطرق إليه ضمن دراسة ماهية الإدارة المحلية في الجزائر يمكن استخلاص ان الإدارة المحلية تعتبر نواة أساسية في الدولة وهي جزء لا يتجزأ منها اذ تعد وحدات مكملة للمركزية فهي وحدات محلية تتجسد من خلال البلدية والولاية تتكون من مجالس منتخبة ولها استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ، وكانت نتيجة لتطور نظام الإدارة المحلية عبر مراحل تاريخية بداية من العهد العثماني إلى سيرها أثناء الفترة الاستعمارية ، ثم نظام عملها في اطار الحزب الواحد و في ظل التعددية الحزبية ورسم ملامحها من خلال التعديلات التي مرت بها قوانين البلدية والولاية.

بالإضافة إلى الخصائص التي تتمتع بها الإدارة المحلية كالشخصية المعنوية الاستقلال المالي والإداري، لتحقيق جملة من الأهداف السياسية والاقتصادية والإدارية، الاجتماعية، من خلال القيام بعدة مهام ووظائف كالتكفل بقطاع السكن، التشغيل، التربية والتكوين الصحة....الخ ، بالإضافة مهامها في مجال توفير الأمن والحفاظ على النظام العام.

و تسعى الإدارة المحلية في الجزائر لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة القابلة للإستمرار من منطلق أن التنمية حركة متواصلة ،ومستمرة صالحة لكل زمان ومكان فبالرغم من عملها على إيجاد البدائل المناسبة للإنجاح السياسات التنموية، وتكثيف استراتجيات ومقاربات الإصلاح ،غير أنها تواجه العديد من التحديات والمشاكل انطلاقا من خصائص البيئة المجتمعية في الجزائر، ومبادئ واستراتجيات العمل التنموي.

الفصـــل الـــثاني

الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

لقد شهد التنظيم المحلي للجزائر مجموعة من التغييرات المختلفة والمتقطعة، والتي تم تجسيدها من خلال التعديلات الدستورية والقوانين المتعلقة بالجماعات المحلية (البلدية والولاية) والتي كانت تحكميا الظروف السائدة في البلاد والمتغيرات الحاصلة في بيئتها والتي تفرض في بعض الأحيان إصلاحات لا تمس معظم المشاكل التي تعانى منها هذه المنظومة بل تسعى إلى سد الثغرات التي تشكل خطرا إذا اتسعت وتفاقمت.

كما سنتطرق في هذه الدارسة على المراحل التي مر بها التنظيم المحلي في الفترة الاستعمارية وبعد الاستقلال والتعرف على الخليتين الأساسيتين للتنظيم المحلي وهما البلدية والولاية.

وكذلك سنتطرق لعملية الرقابة التي تعتبر وظيفة حيوية في دولة القانون، وهي عملية تحمل العديد من الغايات والأهداف.

المبحث الأول: التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر

يستلزم علينا التطرق إلى بداية نشأة الإدارة المحلية الحديث عن مراحل تطور هذا النظام والوقوف عند ابرز المحطات التي مر عليها وبحسب التطورات التي مرت بها الجزائر عبر العصور ، ولعل القصد من ذلك الإجراءات التي كرست التفكير في بناء هذا النظام هو ما أثر ومازال يؤثر إلى يومنا هذا وسنتطرق إلى مراحل تطور نظام الإدارة المحلية بالجزائر إلى ثلاث مراحل ،حيث سنخصص المرحلة الأولى لدراسة نظام الإدارة المحلية قبل الاستقلال أما المرحلة الثانية فستنطرق لنظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال في اطار نظام الحزب الواحد، أما المرحلة الثالثة فسنعرج على سير الإدارة المحلية وفقا لنظام التعددية الحزبية .[1]

المطلب الأول: الإدارة المحلية قبل الاستعمار (الحكم العثماني)

يعتبر نظام الإدارة المحلية في الجزائر ذا تاريخ طويل، ويعد من أقدم الأنظمة المحلية، حيث يمكن تتبعه إلى فترة الحكم العثماني، وبالتحديد في بداية القرن السادس عشر (1516). تتميز هذه الفترة بوجود تنظيم إداري خاص يهدف إلى تأمين سيطرة قوية للدولة على جميع جوانب البلاد. وقد تم تقسيم البلاد إقليمياً إلى أربع مناطق (البايلك)، وهي دار السلطان أي العاصمة وما حولها، بايلك التيطري وعاصمته المدية، بايلك الغرب وعاصمته وهران، وبايلك الشرق وعاصمته قسنطينة. [2]

ويتكون البايلك (المقاطعة) من تنظيمات إقليمية إدارية أقل حجما من البايلك وهي :البلدة، المنطقة، الوطن، وتضم المقاطعة (البايلك) عدة أقسام وهي :أصل المحزن، والرعية وأقسام مختلفة مرتبطة بالحكومة المركزية والمتصلة في :الباي، ديوان الباي، المجلس الاستشاري،

---

[1]– أنظر: الشيخ سعيدي، **الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر على ضوء التعددية السياسية** ،أطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سيدي بلعباس ، سنة 2007 ، ص 105.

[2]– عبد النور ناجي، **الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة**، مديرية للنشر لجامعة عنابة، عنابة، 2010 ص 91

المصالح الإدارية وهذا النوع يعتبر بمثابة محاولة إيجاد الديمقراطية داخل الطبقة الحاكمة وغير أنها تعتبر قاعدة بعيدة على الطبقة الشعبية والتي أدت إلى زوالها[1]

بعد انهيار الدولة العثمانية وبدء الاستعمار الفرنسي للجزائر في عام 1930، بدأت حركة مقاومة وطنية يقودها الأمير عبد القادر بهدف إنشاء دولة الجزائر. وفي عام 1932 تم اختيار الأمير ليكون رئيس الدولة. لم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي فقط، حيث تمثل ذلك في وجود الأمير عبد القادر كرئيس للدولة، ومجلس الحكومة، والمجلس الاستشاري الذي يمثل السلطتين التشريعية والقضائية، بل امتد هذا التنظيم إلى المحلية أيضًا. فقد تم إنشاء مؤسسات محلية مشابهة للهيئات المركزية، وتم تقسيم البلاد إلى ثمانية ولايات إدارية، حيث كان هناك خليفة على رأس كل ولاية يمثل الدولة، ويعتبر نائبا للأمير وله صلاحيات كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك ديوان وشرطة خاصة بكل ولاية ومجلس شورى محلي.[2]

ونظرا للتدخلات الخارجية والهجمات التي كانت تشهدها الجزائر قبل الاستعمار خاصة من إسبانيا وإيطاليا و احتلالهم لجزء من الموانئ الجزائرية وفرض الجزية على مواطنيها، لجئت الجزائر لطلب المساعدة من الدولة العثمانية القوية آنذاك لإنقاذ المدن الجزائرية من الاحتلال[3] الأمر الذي تم وفقا لبنود فرض الحماية ما أدى بالدولة العثمانية لبسط سلطتها على باقي المدن الجزائرية فعملت على تقسيمها إلى مقاطعات إقليمية بسبب كبر مساحة الجزائر عجزت الدولة التركية على وضع كامل القطر الجزائري تحت يد حاكم واحد فقسمته إلى أربعة ولايات إحداها

---

[1]– سعودي محمد العربي، **المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر، البلدية والولاية 1516 –1962** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 41.

[2]–عبد النور ناجي،" **دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية"، في الدفاتر السياسية والقانون،** كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 01، ماي 2009، ص 155.

[3]–محمد علي ، **مدى فعالية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الاداري الجزائري** ،مذكرة ماجستير في قانون الادارة المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان ، سنة 2012 ، ص 09.

تحت تصرف الباشا مباشرة والولايات المتبقية مكلفين بأمور الإدارة والحماية وادخال الضرائب واطلق على المقاطعة آنذاك اسم البايلك[1]

ودام الحكم العثماني للجزائر ثلاثة قرون 1518-1830 ومر بأربعة مراحل وهي مرحلة البايلربايات، مرحلة البشوات، مرحلة الاغوات، ومرحلة الدايات.

1-مرحلة البايلربايات (1514-1587): تمثلت في عصر الازدهار الثقافي والإداري في الجزائر ولقد ساهم مهاجرو الاندلس في تنمية البلاد ووظفوا خبراتهم في ترقية المهن وتقوية الاقتصاد، ولقد عرفت هذه الفترة نظاما اداريا مركزيا شديدا من خلاله يصدر الباي اوامره الى ولاة المناطق حيث يتولى تعيينهم وعزلهم وكانت صلاحية تعيين الاحكام بيد السلطان العثماني بنفسه ، كما منح هذه السلطة ايضا لرياس البحر.

2-مرحلة الباشوات 1587- 1659: تميزت هذه المرحلة بإقرار السلطان العثماني على إلغاء لقب الباي وتعويضه برتبة الباشا الذي يتم تعيينه لمدة 3 سنوات.

3- -مرحلة الاغوات (1659-1671) : تميزت هذه الفترة بالفوضى والاضطراب والتمرد على الحكم واضمحلال النفوذ العثماني وعزل رياس البحر للباشا وتعويضه بقائد اطلق عليه اسم الاغا وحددت مدة حكمه بسنتين.

4-مرحلة الدايات من خلال إسترضاء السلطان العثماني والاعتراف بسطوته من طرف حكام في الجزائر، واستفادوا من ترقية وتقوية منصب الداي وزيادة صلاحياته ،الذي تحصل على استقلال عن الحكم العثماني اصبح يعين من طرف الديوان العالي ولا يلعب السلطان أي دور في تعيينه بل يصدر السلطان مرسوم لتثبيت الديوان العالي بالجزائر .[2]

وعرفت الجزائر ابان العهد العثماني نظام إدارة محلية الى جانب سلطة مركزية فكانت اجهزة الدولة تتكون من:

---

[1]-سعودي محمد العربي، المرجع السابق، ص ص 22، 23.

[2]- المرجع نفسه، ص 10.

-**الداي** :رئيس الدولة (الحاكم العام) وهو القائد العام للجيش ويتم انتخابه من طرف الديوان العالي.

-**الديوان العالي** : وهو مؤسسة شبيه في اختصاصه بمجلس الوزراء يساعد الداي ويتكون من شخصيات مدنية وعسكرية تشرف على تسيير الدولة في المسائل المالية والعدالة والأمن، يضم قاضيا ومفتي وخزناجي(مسؤول عن خزينة الدولة) والأغا(قائد الجيش البري)، وخوجة خيل وهو المسؤول عن جمع الضرائب، وبيت المالجي وهو المسؤول عن الأموال الموروثة.

وفي هذا العهد قسمت الإدارة في الجزائر الى أربعة مقاطعات هي: دار السلطان وتتمثل في الجزائر العاصمة وضواحيها، وتمتد هذه المقاطعة من تنس شرقا الى مدينة شرشال غربا ويحدها من الجنوب بايلك التيطري[1].

أما المقاطعة الثانية فتمثل بايلك الشرق، وتمتد حدوده من البويرة الى الحدود التونسية شرقا ويشمل كل من: قسنطينة، عنابة، سكيكدة، جيجل، تبسة، الأوراس، المسيلة، سطيف بسكرة، ورقلة. والمقاطعة الثالثة هي بايلك الغرب وتبدأ حدوده من ولاية عين الدفلى الى غاية الحدود المغربية ويشمل وهران، تلمسان، معسكر ، مستغانم، غليزان، سعيدة الشلف وهذه المنطقة يحكمها داي وهران، المقاطعة الرابعة، وهي بايلك التيطري ويشمل: المدية، الجلفة، الاغواط ، بوسعادة، سور الغزلان، تيزي وزو ، هو عمالة داي قسنطينة[2]

المطلب الثاني: الإدارة المحلية في عهد الاستعمار

إعتمدت السلطات الفرنسية في ادارتها للجزائر آنذاك سياسات متعددة ، فكانت تلجأ في عديد المرات بالاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ وسط المواطنين ، واحيانا الاستفادة من النظم التي كانت سائدة وعرف تسيير الإدارة المحلية عدة مراحل نحددها في مايلي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى 1830-1887

[1]- محمد علي ، المرجع السابق، ص 12.

[2]- سعودي محمد العربي، المرجع السابق، ص 11.

تميزت هذه الفترة بتحديد أسس النظام الإقليمي المحلي في الجزائر، حيث تم تقسيم البلاد إلى ثلاث مناطق وهي: المناطق المدنية التي يعيش فيها الأوروبيون وتتبع نفس النظام الموجود في فرنسا، والمناطق العسكرية التي يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية، والمناطق المختلطة التي تشمل الأوروبيين وعدد قليل من السكان الجزائريين، حيث يخضع الأوروبيون للإدارة المدنية بينما يخضع المواطنون الجزائريون للإدارة العسكرية. وقد تم إنشاء مكاتب عربية* خلال تلك الفترة لتسهيل الاتصال بين الحاكم والسكان. بالإضافة إلى ذلك، تم تأسيس هذه المكاتب العربية بهدف تحسين التواصل بين الحاكم والمحكومين[1].

ففي عام 1834 أصبحت الجزائر رسميا تحت إدارة حاكم عام تعينه وزارة الدفاع الفرنسية، وفي يوم 18 أفريل 1845 قسم البلد إلى ثلاثة مناطق مدنية ومختلطة وعربية، وكانت الأقاليم المدنية هي تلك التي تسكنها أغلبية أوروبية الأمر الذي يتيح تنظيم جميع أنواع الخدمات العامة، أما الأقاليم المختلطة فكان يشار بها إلى المناطق التي يشكل السكان الأوروبيون فيها أقلية، وبالتالي لم يكن بالإمكان إيجاد تنظيم إداري كامل .

أما الأقاليم العربية فضمت المناطق التي لم يكن يعيش فيها غير العرب، وكان هؤلاء موضوعين تحت الحكم العسكري[2].

وقد قسمت الأقاليم المدنية فيما بعد إلى بلديات كاملة منظمة وفقا للنموذج الفرنسي وبلديات مختلطة، وكانت تدير هذه الأخيرة مفوضات بلدية (وليست مجالس)، تتألف من أوروبيين مدنيين

---

* **المكاتب العربية**: هي عبارة عن مؤسسة وحلقة وصل بين الأوروبيين والجزائريين، مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على المقاومة الجماهيرية، تعمل طبق القواعد المعمول بها في فرنسا والتي موجهة لخدمة المواطن واحترام حقوق الإنسان، أنظر: ناجي عبد النور، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة.

[1]– أفالو وفاء، شرقي آمنة، **دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد)ل.م.د (في العلوم السياسية، تخصص :حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013، ص 71.

[2]–مغنية الأزرق، تر: سمير الكريم، **نشوء الطبقات في الجزائر**، مؤسسة الأبحاث العربية، الأردن، 1980، ص 51.

وعسكريين إلى جانب عدد رمزي من المسلمين واليهود .وكانت لثورة 1848الفرنسية آثار على إدارة الجزائر فقد أدى إدخال حق الاقتراع العام إلى تمكن المستعمرين من أن يمثلوا في الجمعية التأسيسية وبالإضافة إلى هذا أعلن دستور1848 الجزائر جزأ لا يتجزأ من الأراضي الفرنسية.

وبين عام 1852 وعام 1860 أنشئت (وزارة الجزائر والمستعمرات) وكان الوزير الذي يقيم في باريس حريصا على أن يحكم من باريس ويدير في الجزائر، ثم ألغيت هذه الإدارة بطريقة التحكم عن بعد تحت حكم نابليون الثالث، الذي عين حاكما عاما ونائب حاكم عسكري في مدينة الجزائر[1]

وبموجب المرسوم 1863 وقانون 1870 المتعلقين بإعادة تنظيم الملكية العقارية واللذان تم بهما إحداث تغيير جذري في بنية الملكية الجزائرية، بطبيعة الحال في التنظيم الاجتماعي للقبائل، ... لقد اكتملت عملية التشتيت بواسطة الإجراءات الإدارية التي هدفت إلى إحلال قبائل يربط بينها الموقع محل قبائل تربط بينها علاقة الدم .والحقيقة أن أقساما من القبائل ذاتها، قسمت إلى عدد صغير من الدورات ولم يكن من النادر أن تدخل أجزاء من قبيلة واحدة تحت سلطات تشريعية مختلفة ونتيجة لذلك وعن طريق الوحدة الإقليمية والإدارية للقبيلة، وعن طريق إدخال عنصر القرية الأوروبية المثير للاضطراب في العالم المحلي، لم تترك عملية الاستعمار للمفاهيم القبلية القديمة شيئا إلا الروابط العاطفية بين أفراد وأعيان بانتمائهم للجماعة نفسها.

وانعكس تشتيت التنظيم القبلي هذا بالضرورة على تكوين الجماعات الاجتماعية التي كانت تشكل القبائل، ونظرا لوجود الفجوة بين المستعمر والمواطنين الجزائريين آنذاك في التنسيق والتسيير وضعف القادة الذين كانوا يستعينون بهم، قالوا آنذاك فككنا المجتمع المحلي، بصورة كاملة إلى حد أننا إذا ما احتجنا إلى أن نفعل فعليا فيه نجد أننا نملك سيطرة عليه، أننا نواجه

[1]–مغنية الأزرق، المرجع السابق، ص 60.

أفراد منعزلين – ونتيجة لهذا– فإننا من دون وسطاء سواء لإبلاغ نياتنا ولتنفيذ أوامرنا، أو لتقدير حاجات هؤلاء الناس وأمزجتهم[1]

وقد اقترح البعض الاستعاضة عن الأرستقراطية القديمة بأرستقراطية جديدة تتألف من وأولئك الذين حاربوا في صفوف الجيش الفرنسي وأولئك الذين عينوا للخدمة في الإدارة العسكرية، وأولئك الذين اكتسبوا أرضا نتيجة لقانون عام 1873 هكذا ظهرت في المقدمة مجموعة جديدة بأكملها يشار إليها من جانب الجزائريين باسم الرعاة، وهؤلاء لا يمكن بأي حال تعريفهم بأنهم ارستقراطية صاعدة، فلأنهم كانوا تحت ضغط من مستخدميهم لكي يفرضوا عددا متزايدا باطراد من الضرائب، ولأنهم عاجزون عن أن يعيشوا حياة كريمة، ولأنهم يقابلون باستنكار السكان المحليين، فإنهم كانوا صورة مصغرة لإخفاقات الحكم الاستعماري.

بعد الانتفاضة التي جرت في عام 1881 ، كان التعبير عن عدم الموافقة على السياسة الاستعمارية، الفرنسية يتم بأسلوب سلمي من خلال القنوات المتاحة، وقد جاء أول تعبير عن اهتمامات سياسية في أوائل السنوات العشر الأولى من القرن من جانب رجال (الجزائر الفتاة) الذين ألهمتهم حركة– تركيا الفتاة – فكانوا شغوفين بتطعيم الإسلام بالثقافة الفرنسية، والحقيقة أن هدفهم كان اكتساب حق المواطنية، أي العضوية الكاملة في المجتمع الفرنسي شأن المواطنين الفرنسيين في الجزائر[2] ونتيجة لذلك كانت مطالبهم تتضمن إلغاء المحاكم الخاصة، وقانون الأهالي، وقانون عقوبات يطبق على الجزائريين وحدهم، وإلغاء الضرائب المسماة ضرائب العرب، والمشاركة السياسية في المؤسسات المحلية (كأعضاء في الإدارة المحلية) والتمثيل في البرلمان الفرنسي.

[1]– مصطفى عوفي، الصالح ساكري، **تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر، المفهوم والنشأة**، مجلة الإحياء. العدد الثالث عشر، جامعة باتنة، ص 246.

[2]–مغنية الأزرق، المرجع السابق، ص 70.

من خلال الإصلاحات السياسية التي كانت الإدارة الاستعمارية قد أدخلتها في أعقاب الحرب العالمية الأولى وعلى سبيل المثال فقد جرى توسيع الجسم الانتخابي ، الجزائري ليشمل 421ألف شخص ونما عدد أعضاء المجالس البلدية من 930 إلى 1549 وزاد عدد المجالس العامة من 08 إلى29 .

وكانت البلديات المختلطة تدار من طرف موظف من الإدارة الاستعمارية ألا وهو متصرف المصالح المدنية يساعده القواد وهم موظفون جزائريون خاضعون لنفس الإدارة، وتساعده أيضا لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين كانوا ينتخبون وحدهم ومن أعضاء جزائريين معينين، وقد أصبح هؤلاء ينتخبون بصورة جزئية ابتداء من عام 1919 [1] وبجانب هذه البلديات المختلطة كانت توجد البلديات ذات التصرف التام في المناطق التي يسكنها أغلبية الأوروبيين، وكانت هذه البلديات خاضعة لقانون 1884 بيد أن أحكامه السارية لم تكن تطبق فيها إلا لصالح الأقلية الأوروبية[2]

الفرع الثاني:-المرحلة الثانية: 1887-1954

في المرحلة الثانية، أعتبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل الاستعمار الفرنسي عام 1830 أرض محتلة تخضع للحكم العسكري وعلى إثر ذلك قسمت الجزائر الى ثلاث ولايات وهي الجزائر ، وهران ، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والي ويساعده مجلس الولاية ، على غرار النمط الذي كان سائد في فرنسا، ثم قسمت الولايات الى بلديات حسب التواجد الاوروبي كالتالي:

القسم الأول: يضم البلديات الأهلية المتواجدة في مناطق الجنوب (الصحراء) وفي بعض الأماكن النائية في الشمال كان تسييرها الفعلي من قبل رجال الجيش الفرنسي وبعض الأعيان من الأهالي يتم تعيينهم من قبل السلطات الفرنسية

[1]-الجريدة الرسمية ليوم 18 جانفي 1967، عدد06، الجزائر، ص 90.

[2]-مصطفى العوفي، الصالح ساكري، المرجع السابق، ص 247.

أما القسم الثاني: والذي يضم البلديات المختلطة، فهي تلك المناطق الإقليمية التي يقيم فيها الجزائريين إلى جانب حركة الاستيطان في هذه المناطق، تتميز بخليط من الوحدات الإدارية القانونية الانتقالية .وفي القسم الثالث يضم العنصر الأوروبي والذي يتمتع بالتصرف التام، فهي قائمة المناطق التي يتواجد فيها الأوروبيين بكثافة، لاسيما المدن الكبرى والمناطق الساحلية وتتميز بخضوعها لإدارة الحكم العسكري[1]

أما من حيث الدور الذي لعبته البلديات في هذه الفترة، فإنها لم تم بأي دور لخدمة الشعب الجزائري، بل كانت أداة إدارية لتقديم الخدمات للعنصر الأوروبي[2]

وفيما بين العامين 1898 و 1900 اكتسبت الجزائر المستعمرة صفة قانونية واستقلالا ذاتيا عن طريق إقامة مفوضيات مالية تتمتع بسلطة الإنفاق من الميزانية، وكان التمثيل الجزائري في هذه الجمعيات وكذلك في المجالس البلدية والمجالس العامة على مستوى القطاعات، على نحو يؤمن سيطرة المستعمرين وطول الفترة من 1900 إلى 1962 كانت الجزائر بصفة مستمرة تحت حكم مدني[3]

وفي عام 1898 أمرت الحكومة الفرنسية العسكريين بأن يعززوا سلطة الزعماء المحليين وأن يعينوا على رأس القبائل والقرى فقط أولئك الأهالي الذين يتمتعون بنفوذ موروث حقيقي على مواطنيهم، أو الأعيان الذين تتجاوز مكانتهم أي شك

الفرع الثالث: مرحلة سير الإدارة المحلية اثناء الثورة التحريرية 1954-1962:

بعد مؤتمر الصومام سنة 1956 فكر قادة الثورة في هيكلة للثورة ما افرز عدة قرارات هامة ولعل من اهمها انشاء تنظيم اقليمي للبلاد وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة اقليمية ، حيث قسمت الجزائر الى 06 ولايات وكل ولاية قسمت الى مناطق وكل منطقة بدورها الى نواحي

[1]-محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص ص 121، 122.

[2]-ناجي عبد النور، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، ص 94.

[3]-مغنية الأزرق، المرجع السابق، ص 61.

وكل ناحية الى قسمات وبذلك تجسدت السلطة المحلية ، و تأسس التنظيم الإداري للولاية على اساس مبدأ القيادة الجماعية من خلال انشاء الولاية ومهامه موزعة على الشؤون السياسية و العسكرية والاتصال والاخبار ، و هو مؤطر بمكاتب واجهزة ادارية .

اما المجالس الشعبية البلدية فقد انشاتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم بجيش جبهة التحرير الوطني ولقد غطت المجالس الشعبية البلدية اثناء الثورة كل الأوياف والقرى واصبحت تسيرها هيئة جماعية منتخبة ويقودها رئيس يسمى شيخ البلدية وتنوعت مهاميا من خلال الإشراف على التعليم ومحو الامية ،الشؤون الدينية إلى الشؤون المالية واصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الاستعمارية .[1]

وتتميز الفترة السابقة للاستقلال بأن مؤسسات البلدية لم تستعمل إلا كأداة لخدمة الإدارة فقط سواء أكانت مدنية أو عسكرية ولاسيما في المناطق الجنوبية وبقصد تلبية مصالح الأقلية الأوروبية ونتيجة لهذا التطبيق فإن مؤسسة البلدية لم يكن يعتبرها الشعب الجزائري بتاتا كقضيته الخاصة وفي خدمة مصالحه وإذا كان التطبيق الخاص بالمؤسسات البلدية في بعض الحالات إيجابيا وذا فاعلية بالنسبة للأقلية الأوروبية التي ساهمت على أوسع مدى في المحافظة عليها، فإنه كان على النقيض من ذلك وخيم العواقب للشعب الجزائري الذي لم يكن يملك أية إمكانية للاهتمام بالشؤون المحلية[2]

المطلب الثالث: الإدارة المحلية بعد الاستقلال 1962-1988

ورثت الجزائر بعد الاستقلال هيئات محلية تمتاز بالعجز وقلة الموارد والإمكانيات، زيادة على انها كانت تجسد أهداف ومصالح الاقلية الاوروبية في الجزائر وهو الدافع الذي جعل القيادة

[1]– بوكعباش نوال ، **تأثير الموارد البشرية على تنمية الادرة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر ، 2011 ، ص 114.

[2]–مصطفى العوفي، الصالح ساكري ، المرجع السابق، ص 247.

السياسية في الجزائر تعمل على اصلاح واعادة تنظيم الإدارة المحلية و التخلص من الارث الإداري الاستعماري البعيد عن اهتمامات السكان ، ابتداء من سنة 1962الى غاية 1969 [1].

بحيث عرفت الجزائر إصلاحات تدريجية بموجب الامر 67-24 المتعلق بالبلدية[2] ، ثم الامر 68-38 المتضمن قانون الولاية[3]، والذي عدل بموجب القانون 09-81 كما جاء القانون 09-84 المتعلق بالتنظيم الاقليمي [4] ، حيث كان عدد البلديات الموروث عن الاستعمار مرتفعا 1578بلدية ، تعاني اغلبها من قلة الامكانيات البشرية و الموارد المالية بسبب صغر حجمها اساسا، وهو الامر الذي ادى لصدور مرسوم بتاريخ 16 ماي 1963 يقلص عدد البلديات الى 632بلدية حتى انه تم الغاء اكثر من نصفها بهدف التخفيض من ازمتها المالية واحتياجاتها ووسائلها الخاصة[5]

وتميزت هذه المرحلة بانتهاج الاحادية الحزبية نظاما سياسيا والاشتراكية منهجا اقتصاديا بحيث انعكس هذا على مفهوم البلدية والولاية في نظر القانون وتم تكريسه دستوريا من خلال دستور 1963 ودستور 1976 حيث كانت البلدية في خدمة الفلسفة الاشتراكية ونموذج الأفضل لمد جسورها على القاعدة الشعبية [6]

---

[1]- أعراج سليمان ، **دور الجماعات المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر ما بين سنتي 2000-2010** ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 14.

[2]-**الأمر رقم 67-24 المتعلق بالبلدية** ، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 1967/01/18.

[3]-**الأمر رقم 68-38 المتعلق بالولاية**، الجريدة الرسمية، العدد 44، المؤرخة في 1968/05/23.

[4]-**القانون رقم 09-84 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد**، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 1984/02/04.

[5]-مسعود شيهوب، **أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، د.س، ص 93.

[6]-أعراج سليمان، المرجع السابق، ص ص 14، 15.

بالإضافة الى ما نص عليه دستور 1963 بضرورة اصلاح الإدارة المحلية والتي تم حولها الاتفاق على اعتماد الانتخاب في تشكيل المجالس الشعبية المحلية حيث نص الدستور على ان للشعب السيادة يمارسها من خلال الاستفتاء او بواسطة ممثلين منتخبين

الا انه تجدر الاشارة ان المنتخبين يخضعون لانتقاء مزدوج ، نظرا لاختصاص الحزب الواحد – جبهة التحرير الوطني –بتنظيم الترشيحات واعداد القوائم لينتخبها الشعب في غياب التنافس السياسي الحقيقي لان القانون يمنع الترشيحات الفردية من جهة والتقسيم الإداري لسنة 1984الذي جاء به المرسوم 84 –09 وخلفياته الايديولوجية القائمة على تقريب الإدارة من المواطن كان له انعكاسات سلبية على اداء الجماعات المحلية ،منها نقص في التمويل وتشتيت الحصيلة الجبائية اين اصبحت توزع على 48 ولاية و 1541بلدية بدلا من 31 ولاية و 704 بلدية موجودة في التقسيم الإداري القديم ، وهو ما نتج عنه ولادة بلديات عاجزة كونها لا تقدم أي مورد مالي ذاتي خاص بها، بالإضافة الى جملة من العوامل الاخرى مثل موقع المجالس الشعبية المحلية في ظل لاحادية لم يكن يملك موقعا متميزا حتى بوجود التشريعات والقوانين الخاصة اضافة الى اجراء انتخابات متعددة وحصر نظام الإدارة المحلية في فلسفة الاشتراكية وسيطرة الرؤية الاحادية على كل التوجهات إذ فرض توجه السياسي للدولة نمطا او رؤية تنموية احادية انعكست على مسارات كثيرة منها الإدارية .[1]

كما أنه في عام 1963 قامت الدولة الجزائرية على إعادة تقسيم التراب الوطني بتقليص عدد البلديات إلى 676 بلدية أما عدد الولايات بقي نفسه 15 ولاية .وقد كشفت أربع سنوات من الخبرة بهذا الإصلاح المشاعي أن النصوص القانونية المتعلقة بالتعريف الفعلي لمهام المجالس الشعبية لم تصدر بعد وفي الوقت نفسه فإن البلديات تواجه مصاعب مالية تمنعها من تحقيق

[1]–أعراج سليمان، المرجع السابق، ص 20.

أهدافها، بالإضافة إلى نقض الأفراد المؤهلين وانخفاض معدل العمالة والانفجار السكاني، دمرت بعض الجهود التي بذلتها بعض البلديات وخاصة على الصعيد الاجتماعي[1]

وكانت الجماعات المحلية من أولى اهتمامات النظام الجديد القائم آنذاك، وبعد أحداث 19جوان 1965 و صدر أول قانون للبلدية بالأمر رقم:67-24 المؤرخ في18-01-1967. وأول قانون للولاية بالأمر 69-38 المؤرخ في 28-05-1969 واعتبر هذا الأخير أن دور الولاية بأنه حلقة الربط بين البلدية والدولة، والولاية هي مؤسسة لا مركزية، ومع ذلك فإن هذه اللامركزية لا يمكن جعلها تعبر عن قدر من الاستقلال الذاتي للولاية، لأن دولتنا دولة اتحادية، فهي اللامركزية مجرد تقنية لزيادة المشاركة النشيطة للولاية ولجماهير الشعب في السلطة الثورية.

وعلى غرار البلدية تتألف الولاية من جمعية تنتخب بالاقتراع العام من بين قائمة مترشحين يقدمهم الحزب، وهي تخضع لتوجيه مجلس تنفيذي يرأسها الوالي، وهو ممثل الدولة .أما البلدية فكانت يتولى أمر إدارتها مجلس شعبي ينتخب كل أربع سنوات ويتولى هذا بدوره انتخاب رئيس ونائبين أو أكثر للرئيس .وأول مجالس بلدية منتخبة كانت في: 05-02-1967 وأول مجالس ولائية منتخبة كانت في 25-05-1969 وعددها 15 مجلسا ولائيا[2] .

كما أكد دستور 1963 على ضرورة جعل الجماعات المحلية تتمتع بسلطات حقيقية، باعتبار البلدية القاعدة الأساسية للتنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي في البلاد، كما نص ميثاق الجزائر أيضا ضرورة تكوين مجالس البلدية مع منحها مهمة التعبير لتقوم بعملية اتخاذ القرارات في ظل توجيهات الحزب ورقابة الدولة[3]

[1]-مغنية الأزرق، المرجع السابق، ص 182.

[2]-**مجلة الإنتخابات الولائية والبلدية**، المركز الوطني لوثائق الصحافة والإعلام، الجزائر، 2007، ص 12.

[3]-**ميثاق الجزائر**، المطبعة الوطنية الجزائرية، الجزائر، 1964، ص ص 17، 18.

وفي ضوء هذه الظروف اضطرت الدولة في مرحلة أولى لتنظيم فترات تدريبية خاصة وملتقيات لصالح موظفي البلدية الجدد الذين كان لجهودهم وحسن نواياهم الدور الفعال في مكافحة التخلف الإداري.

وفي مرحلة ثانية كانت الدولة مدفوعة أيضا بصورة تدريجية لتحل محل البلديات قصد تزويد الجماعات المحلية بالتجهيزات الاجتماعية الأولية وتحقيق التجهيزات الأساسية التي تستهدف تحسين المستويات والدخل المتوسط للفلاحين على الخصوص.

لكن مجموعة هذه التدابير التي فرضتها الاعتبارات العملية والاهتمام بحسن التسيير الإداري والمالي لا يمكن أن يكون لها سوى آثار محدودة.

إن هذه التدابير الوقتية كان من الواجب أن تسبق وتهيئ إعادة التنظيم الكلي للأجهزة البلدية ضمن آفاق جديدة متطابقة مع لا مركزية الموارد ومع مبادرات التي كانت منعدمة حتى وقتنا الحاضر في البلديات[1]

وإن هذه اللامركزية جاءت تبعا لمتطلبات الاختيار السياسي والاقتصادي لمجلس الثورة قصد بعث وتنمية المساهمة المباشرة والإيجابية والدائمة للبلدية .وكانت هذه المرحلة أولى تلتها مرحلة إنشاء الجماعة الثانية للامركزية وهي الولاية، حيث جاء في ميثاق الولاية:أن تجديد المؤسسة البلدية التي هي الجماعة اللامركزية الأولى في الأمة، ليس هو الهدف الوحيد من اللامركزية ولا هو العمل النهائي لها فالوقت قد حان إذن لمتابعة هذا العمل وتنظيم الجماعة الأخرى الوسيطة بين الأمة (الدولة) والبلدية والتي هي الولاية[2]

وبذلك تم إعادة التقسيم الإقليمي للبلاد، فأصبح بذلك عدد البلديات 691 بلدية من خلال إعادة إدماج بلديات صغيرة في بلديات أخرى، أما عدد الولايات فقد تم توسيعها لتصبح 31 ولاية بدلا 15 ولاية سابقا .إلا أن هذه الإجراءات والإصلاحات لم تقضي على المشكلات التنظيمية

[1]–الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 1967/01/18، ص 92.

[2]– الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة بتاريخ 1969/05/23، ص 512.

التي كانت تعاني منها بلدياتنا حيث جاء في خطاب للرئيس هواري بومدين بتاريخ 01 جويلية 1970و 01 ماي1972 على الصعيد الإنساني لم تبلغ البلديات هدفها ولم تعطي نتائج طيبة بشكل عام .ويرجع هذاإلى :

- **أولا** إلى الظروف العامة التي يعيش بلدنا في ظلها(العدد غير الكافي من الكوادر الكفؤة.

-**ثانيا** إلى الافتقار إلى الخبرة والممارسة.

لقد أخفق رؤساء وأعضاء المجالس الشعبية البلدية الذين انتحبهم الشعب في إنجاز واجباتهم وأهملوا شؤون الشعب ليعنوا بشؤونهم الخاصة ومن الجوهري أن تتوقف مظاهر الإهمال هذه لأنها إذا استمرت فإن مسؤولية ذلك ستقع على المجالس الشعبية وعلى أولئك الذين يتولون السيطرة علىها على مستوى الولاية حيث أن الولاة يشاركون في هذه المسؤولية[1]

ومنذ عام 1967 إلى 1990 كانت الجماعات المحلية تسيير من طرف مجالس منتخبة وتحت وصاية مركزية تتمثل في الوالي، وعامل العمالة(رئيس الدائرة)اليا وفي ظل أحادية حزبية . أي أن مشاركة الموطنين في تسيير شؤونهم من خلال انتخاب الأعضاء المرشحين في قوائم الحزب وبطبيعة الحال الذين يكونون بالضرورة مناضلين (منخرطين) في الحزب.

ونتيجة لارتفاع عدد السكان ومن خلال فشل عملية المخططات الوطنية في إطار التسيير الاشتراكي وعدم قدرة المجالس المنتخبة في تسيير الجماعات المحلية بالإضافة للمؤسسات (المقاولات)التي كانت تابعة لها مما أدى هذا الوضع بالدولة إلى إعادة تقييم المسار التنموي الذي خاضته الجزائر خلال العشرية السابقة (1967-1977) وتحت هذه الظروف ظهرت الضرورة إلى البحث عن أسلوب جديد للخروج من هذا المأزق والنهوض بالجماعات المحلية وتفعيلها من جديد، من خلال إعادة هيكلة الجماعات المحلية، حيث تم فصل المقاولات والمؤسسات التابعة ووضعها تحت إشراف مؤسسات عمومية ولائية هذا من جهة ومن جهة أخرى تم إعادة التقسيم

[1]-مغنية الأزرق، المرجع السابق، ص 188.

الإقليمي للبلاد برفع من عدد البلديات والولايات، فأصبح عدد البلديات 1541 بلدية، 48 ولاية هذا بموجب القانون 84-09 المؤرخ 02- 04- 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.

عرفت الجزائر بعد الاستقلال حالة من نقص الإدارة على المستويين الحكومي والمحلي بسبب هجرة كبيرة للموظفين الأوروبيين. وقد تورثت الجزائر نظام إدارة فرنسي يواجه صعوبات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مثل الفقر، والبطالة، والأمية، ومشاكل في الميزانية والإدارة، وزيادة المصاريف نتيجة الدعم المقدم من البلديات للمتضررين من حرب التحرير[1].

أدت هذه الوضعية إلى فرض مجموعة من الإجراءات الإدارية على المستوى الإقليمي في الدولة في ذلك الوقت. على المستوى البلدي: اتُخذ القرار بالاحتفاظ بالإطار القانوني الموجود وفقاً للقانون رقم 62-157 الذي صدر في 31 ديسمبر 1963، لكن الظروف السياسية استدعت إعادة هيكلة محدودة للهيئات الإدارية والصلاحيات التي تتولاها هذه الهيئات، في انتظار إصلاح شامل للإدارة المحلية. حيث تم تقليل عدد البلديات بشكل تدريجي من 1535 إلى 676 بلدية، من خلال تغيير ودمج أسماء بعض البلديات بناءً على متوسط عدد السكان الذي يقارب 180 ألف نسمة.[2] وعلى ضوء هذا الإصلاح يكون توزيع البلديات حسب الولايات.

أما الإصلاح في المجال التشريعي فقد كرسه دستور 1963م، حيث اعتبر البلدية القاعدة الأساسية للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، كما ورد في المادة 09 منه[3]

---

[1]-عبد النور ناجي، "**إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر :واقع و الاتجاهات المستقبلية**"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني "مستقبل الدولة الوطنية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات – حالة الجزائر– مداخلة منشورة في منتديات العلوم السياسية والعلاقات الدولية، متاحة على الموقع: fill://C :Users/Master/Desktop :htm

[2]-أنظر: عمار بوضياف، **شرح قانون البلدية**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 ، ص 109.

[3]-عبد النور ناجي، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ، ص 96.

وفي هذا السياق ذهب الميثاق الجزائري لسنة 1964 ، حيث جاء فيه" ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاجتماعي للبلاد..." [1]

وبعد ذلك صدر الأمر رقم 69-24 الصادر بـ 18 جانفي من 1967 م والمتضمن قانون البلدية ثم صدور الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 م والمتضمن لقانون الولاية، ومن خلال هذين القانونين أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، إلى أن الشيء الملاحظ هو محاولة جعل الجماعة المحلية اللبنة الأولى في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري يهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية على مستوى الإدارة المحلية[2]

وتتضح جليا هذه العواقب من خلال المشاكل التي واجهتها بلدياتنا بعد الاستقلال حيث ورثت الجزائر 1578 بلدية و 15 ولاية تعاني مشاكل الفقر والحرمان وأثار الاستعمار من الجهل، الفقر، الأمية، البطالة والدمار، فقد عانت البلديات عجز مالي كبير نتيجة لتناقص مواردها وزيادة نفقاتها بسبب المساعدات الاجتماعية لمن أصابه ضرر في الحرب التحريرية، فبعد الاستقلال أصبح إصلاح نظام الجماعات المحلية قضية ذات أولوية، وهذا ما جعل دستور 1963 يتبنى مبدأ اللامركزية واعتبر البلدية المجموعة الإقليمية الإدارية، والاقتصادية[3]

حيث أن الفرق بين البلدية الجديدة وقرينتها الاستعمارية هو أن الأخيرة كانت تعمل في داخل إطار قانوني مقيد لم يمكنها من المشاركة في الحياة الاقتصادية، وعلى النقيض منها فإن البلدية الجزائرية اكتسبت استقلالا ذاتيا قانونيا وماليا واقتصاديا، وهدفها الرئيسي هو زيادة مشاركة السكان المحليين في التنمية الاقتصادية العامة التي لا تفي في ذلك الوقت بحاجات الشعب

[1]- عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، ص 155.

[2]- المرجع نفسه، ص 156.

[3]-المادة 09 من دستور 1963.

الجزائري من الوظائف والاستهلاك، بل أنها يمكن أن تصبح شريكا في مؤسسة مختلطة أو وطنية، والحقيقة أن هذا الاستقلال الذاتي الظاهري يستند إلى فترة انتقالية يكون من خلالها تحت رقابة صارمة من السلطة المناسبة، حسب حجم البلدية.

المطلب الرابع: الإدارة المحلية في ظل التعددية الحزبية 1989-1997:

ان التحول الهام الذي مرت به اللامركزية في الجزائر مرتبط بالتحول الذي شيدته الجزائر خاصة بعد أحداث اكتوبر 1988 وصدور دستور فبراير 1989 الذي اقر مجموعة من الإصلاحات من ضمنها الإقرار بالتعددية السياسية الحزبية[1] وكرس من خلال التعديل الجديد على المستوى الدستوري ضمن قانوني البلدية والولاية كجماعتين اقليميتين وصدور قانوني البلدية والولاية سنة 1990 وقانون الجماعات ذات الطابع السياسي .[2]

وعلى ضوء الدستور الجديد الذي فتح الباب للأحزاب الجديدة للتنافس على المقاعد المجالس الشعبية البلدية والولائية ، كما تأثر بمنح اختصاصات للجماعات المحلية من خلال التحول المعلن من الاقتصاد الاشتراكي إلى الاقتصاد اللبرالي واقتصاد السوق[3].

غير ان تنظيم أول انتخابات في اطار التعددية الحزبية افرز سيطرة حزب الجبهة الإسلامية للإنقاذ على اغلب المجالس الشعبية بعد الدور الأول من تشريعيات1991 الذي احرز فيها نفس الحزب على أغلبية المقاعد و دخول الجزائر في أزمة سياسية أدت إلى حل هذا الحزب وتوقيف المسار الانتخابي ثم إعلان حالة الطوارئ[4]

---

[1]-أحمد سي يوسف، **اللامركزية في الجزائر**، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة تيزي وزو، 2013، ص 02.

[2]-المادة 15 من دستور 1989.

[3]- **القانون رقم 90-09 المتعلق بالجمعيات ذات الطابع السياسي**، المؤرخ في 05 جويلية 1989، الجريدة الرسمية، العدد 27.

[4]- أحمد سي يوسف، المرجع السابق، ص 03.

وكان من الطبيعي حل المجالس المحلية البلدية والولائية المنتخبة آنذاك ، وهذا ما جعل نظام الإدارة المحلية في الجزائر يدخل في مرحلة انتقالية ميزتها تنصيب المندوبيات التنفيذية المؤقتة المعينة مكان المجالس الشعبية المنتخبة وتتالت المراسيم التنفيذية المكرسة لرقابة الدولة وهيئاتها المركزية وساحبة الصلاحيات من الهيئات اللامركزية ولم تستأنف انتخابات المجالس الشعبية المحلية إلا في سنة1997 [1]

وبهذا يمكن القول ان التعددية الحزبية و واللامركزية هما وجهان لعملة واحدة وهي ترقية الديمقراطية التشاركية اعتبارا من سنة 1990 ظهرت عدة محاولات لإعادة الاعتبار للإدارة المحلية كمشروع ديمقراطي جديد تستعمل فيه التعددية كمنهج جديد لتركيب هيئات الإدارة المحلية وفقا لأدوات انتخابية جديدة، وسجلت فيه تحول الجماعات المحلية نحو المجال المحلي في تسيير الشؤون المحلية وفقا للقانونين 09-90 و 08-90 اللذان كان لهما الأثر الكبير في خلق العديد من الفراغات والنقائص القانونية من خلال ما تم تسجيله من تناقضات وصراعات وحتى تجاوزات وهو ما اثر على استقلالية الإدارة المحلية ضمن هاذين القانونين.

بالحديث عن الاختصاصات الممنوحة للإدارة المحلية في هذه الفترة كتجسيد للامركزية فان مردودها توقف على ضعف الإمكانيات والوسائل المستعملة ودرجة الاستقلالية المطلوبة والأمر المسجل أن حجم الصلاحيات الممنوحة يتجاوز الإمكانيات المتاحة وان تسجيل نظام اللامركزية لمؤشرات إيجابية أو سلبية مرتبط أساسا بمدى فاعلية أداء الجماعات المحلية لأنها المرآة العاكسة لنظام الإدارة المحلية في الجزائر [2]

إلا أن هذه الإصلاحات لم تأتي بثمارها فلم تتمكن الجماعات المحلية من التخلص من عجزها بالرغم من التطهير المالي الذي قامت به الدولة عدة مرات قصد النهوض بوتيرة التنمية

[1]-**المرسوم الرئاسي رقم 92-44 المتعلق بإعلان حالة الطوارئ**، المؤرخ في 09 فيفري 1992، الجريدة الرسمية، العدد 10.

[2]-أحمد سي يوسف، المرجع السابق، ص ص 03، 04.

المحلية وبازدياد تأزم الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للبلاد قامت الحكومة بإجراء العديد من التعديلات منها الاعتراف بحق التعددية السياسية والنقابية وفقا لدستور 1989 ، كذلك تم إعادة النظر في قانوني البلدية والولاية اللذين أصبحا لا يواكبان التطورات والإصلاحات الجديدة، وذلك بإصدار قانون جديد لكل منها[1]:

القانون90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية

القانون90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية.

وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 91-482 المؤرخ في 14-12-1991 الذي يحدد كيفيات تطبيق صلاحيات الوالي في مجال التنسيق بين المصالح والمؤسسات العمومية الموجودة في الولاية.

والمرسوم التنفيذي رقم: 94-215 المؤرخ في 23-07-1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وصلاحيات رئيس الدائرة.

وقصد بناء مؤسسات دستورية أساسها مشاركة كل جزائري وجزائرية في تسيير الشؤون العمومية والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة، وضمان الحرية لكل فرد، صدر دستور 1996 الذي جاءت في مادته رقم 15 :الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية ...كما أكد نفس الدستور في المادة 16: يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية[2]

وبهذا فإن تبني الجزائر لنظام الإدارة المحلية يعبر عن سياسة تحديثية انطلاقا من الإمكانات والموارد المختلفة المتاحة، وتوجيهها نحو خدمة الأهداف العامة للتنمية المحلية ومنه الوطنية.

[1]-مصطفى العوفي، الصالح ساكري، المرجع السابق، ص 250.

[2]-الجريدة الرسمية، دستور 1996، العدد 61، ص 06.

في بداية التسعينات من القرن الماضي، قامت الجزائر بتبني نظام سياسي وحزبي متنوع وذلك من خلال الدستور الذي صدر عام 1989. تعتبر هذه الخطوة علامة فارقة في النظام القانوني الجزائري الحالي حيث تعززت الديمقراطية المحلية. وتم إدخال العديد من القوانين التي تدعم فكرة التعددية الحزبية مثل تفويض السلطات الإدارية، وإجراء انتخابات متعددة لضمان تمثيل أراء الشعب في المؤسسات المحلية. كما تم تشجيع المواطنين على الانخراط في إدارة الأمور العامة، وتقسيم السلطات بين الحكومة المركزية والمؤسسات المحلية في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات. وتماشيا مع هذا الإصلاح السياسي والإداري، جاء القانون البلدي رقم (08/1990) وقانون الولاية رقم (09/1990) ليحدد مسار جديد في التنظيم الإداري المحلي[1]

وعلى غرار هذه القوانين جاءت قوانين جديدة تكرس مبدأ اللامركزية الإدارية وذلك من خلال القانونين الجديدين للبلدية والولاية والمتمثلين في قانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 جانفي 2011 وقانون الولاية 12-07 المؤرخ في 12 فيفري 2012 م [2]

وتتجلى مظاهر التعددية الحزبية في المجالس المحلية من خلال القوانين الجديدة (البلدية والولاية) في:

حماية حق الترشح :يمكن إجمال هذه الضمانات في تسيير وتبسيط شروط الترشح للانتخابات المحلية وحيادة الإدارة في الحملة الانتخابية، تسبب قرار رفض الترشح وحق الطعن القضائي .نوجز ذلك كله فيما يلي:[3]

أ - **تبسيط الشروط للترشح** : جاء في المادة 50 من الدستور التي حددت المادة 87 من القانون العضوي 12-01 الشروط التالية:

---

[1]-عبد النور ناجي، **النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2006، ص 154.

[2]-عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ص 93.

[3]-عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية**، ص ص 102-104.

-أن يكون مسجل في القائمة الانتخابية.

-أن يكون بالغ سن 23 على الأقل يوم الاقتراع.

-أن يكون حلل الجنسية الجزائرية.

-أن يثبت أداء الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها.

-أن يكون محكوما عليه في الجنايات أو معاقبا بسبب التهديد للنظام العام.

-وأن تكون قائمة المترشح مدعمة ومقبولة من طرف الحزب أو عدة أحزاب ضمن الشروط المحددة في الدستور.

ب – حيادة الإدارة :وطبقا للمادة 23 من الدستور يلزم حياد الإدارة بتسليم المصرح وصل بإيداع القائمة ولا يسمح للإدارة بإدخال أية تعديلات على قائمة المترشحين باستثناء حالة الوفاة وحالة وجود مانع قانوني .ويعتبر مبدأ حياد الإدارة المكرس في النظام القانوني الجزائري من أهم الضمانات التي تطالب بها الأحزاب السياسية

ج – تسيير قرار رفض المترشح :إذا كان ترشح مقيدا بجملة من الشروط فمن الطبيعي أن الإدارة تقوم بالرقابة على قوائم الترشح للتأكد من توافر الشروط القانونية المرشح لعضوية المجالس المحلية المنتخبة وقد تصدر قراراتها برفض شخص أو مجموعة أشخاص.

د –خضوع قرار الرفض للطعن القضائي :وتكرس ذلك من خلال حماية الحق في الحملة الانتخابية ونظرا لخصوصية مرحلة الحملة الانتخابية وما قد ينجم عنها من تجاوزات من جوانب عدة متعددة حرص المشرع الجزائري على توفير مختلف الضمانات لتأكيد حيادة الإدارة

من جهة في تسيير العملية الانتخابية، وضبط الأطراف المتنافسة من جهة أخرى بفرض قواعد موضوعية وآداب الدعاية الانتخابية[1]

بالإضافة إلى مظاهر على مستوى اختيار رئيس المجلس البلدي أو الولائي ولجان المجلس.

المطلب الخامس: الإدارة المحلية طبقا للقانونين11 -10 و 12-07

ولما صدر قانون الولاية 12-07 و قانون البلدية 11-10 اللذان يكتسيان أهمية بالغة ، وهي تجسيد التصور الجديد في طريقة التنظيم وتسيير الإدارة المحلية وفقا للتطورات السياسية والاقتصادية و الاجتماعية التي عرفتها الجزائر ،من خلال تعزيز صلاحيات الوحدات المحلية ووضع الجماعات المحلية في حيز الإصلاحات التي باشرتها الدولة مع وضع الآليات الضرورية لتمكين المجالس المحلية من أداء مهامها بصفة كاملة كونها الفاعل الأول لتجسيد البرامج التنموية على المستوى المحلي ،ثم وضع المواطن ضمن صميم الأولويات ، وهذا ما سيتم التوسع فيه لاحقا[2].

[1]-عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ص ص 96-99.

[2]-بلقاسم بن خليف، المرجع السابق ، المرجع السابق، ص 19.

المبحث الثاني: المستويات الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر

تشمل مهام الإدارة المحلية هيئتين على المستوى المحلي، وهما قبل كل شيء تنظيمين اجتماعيين يتميزان بترابطهما مع بعضهما البعض ومع بيئتهما الاجتماعية. كما تعتمد الإدارة المحلية في أي بلد على اللامركزية الإدارية الإقليمية، والتي تقوم على عنصرين أساسيين هما البلدية والولاية. يمثل هذان العنصران الهيئات المحلية التي تسعى لتنفيذ خطط التنمية المحلية. لهذا السبب، سيتناول هذا المبحث الإطار العام لكل من البلدية والولاية.

المطلب الأول: البلدية:

البلدية هي وحدة أو مؤسسة إدارية محلية مستقلة في نظام الإدارة بالجزائر، وتعتبر جهازاً أو مجموعة تنظيمية أساسية. من الناحية السياسية والاجتماعية والثقافية، البلدية تشمل مجموعة سكانية محددة، وتحظى بشخصية قانونية واستقلال مالي، و يتم استحداثها بموجب القانون، وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة 02 من القانون 11-10 المتعلق بقانون البلدية التي أقرت " البلدية هي قاعدة إقليمية لامركزية و مكان لممارسة المواطنة، وتشكل اطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ." [1]

ولقد تطرقت معظم الدساتير في الجزائر للبلدية باعتبارها قاعدة لا مركزية، وهذا ورد في المادة 09 من دستور 1963 ، والمادة 36 من دستور 1976 ، والمادة 15 من دستور 1989 ، المادة 15 من دستور1996 [2]

تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري للدولة، لأنها تمثل أساس المجتمع. وقد حظيت باهتمام من الجهات المركزية من خلال القوانين والدساتير التي وضعت القواعد القانونية

[1]-المادة 02 من القانون 11-10.

[2]-بلقاسم بن خليف، المرجع السابق، ص 27.

والوظيفية للجمعيات المحلية. لذا سنقوم بتناول البلدية وتاريخها وأهم المؤسسات والمهام التي تتولى القيام بها[1].

الفرع الأول : تعريف البلدية:

عرفت المادة الأولى من قانون البلدية لسنة 1967 على أنها:" البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية" ولاشك أن هذا التعريف يعكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.[2]

كما عرفت بموجب المادة الأولى من قانون رقم09 – 08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية :"البلدية هي جماعة إقليمية أساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"[3]

وتعرف أيضا بموجب المادة الأولى من قانون البلدية الجديد 11-10 المؤرخ في 22 أفريل 2011 على أنها:"البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة .وتحدث بموجب القانون"

ومن خلال هذا التعريف نجد أن هناك تماثل كبير من تعريف البلدية بين قانون 1990 م والقانون الجديد 2011 م[4]

---

[1]– أفالو وفاء، شرفي أمينة، المرجع السابق، ص 48.

[2]–عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ص 106.

[3]–محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 149.

[4]–**قانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية، عدد 37، الصادرة في 03 يوليو 2011، ص 07.

الفرع الثاني: إنشاء البلدية:

يتم تأسيس البلدية حسب قانون معين، ويحدد رئيس الجمهورية حدودها الإدارية من خلال قرار يستند إلى تقرير من وزير الخارجية.[1]

يتم تغيير اسم البلدية أو تحديد مكانها أو نقله من خلال قرار خاص يصدر بناءً على اختيار وزير الداخلية، بعد استشارة رأي الوالي وتقديم اقتراح من المجلس الشعبي البلدي. أما بالنسبة لضم أو فصل بلدية واحدة أو أكثر عن بلدية أخرى، فهذا يتطلب قرار من وزير الداخلية بالتوافق مع الوالي والمجالس الشعبية البلدية. علاوة على ذلك، تنتقل كافة الحقوق والواجبات المتعلقة بالبلديات المنظمة إلى البلدية التي تم ضمها، وينطبق نفس الشيء عند فصل منطقة عن بلدية أو عدة بلديات، حيث تحصل كل بلدية على حقوقها وتتحمل الواجبات المترتبة عليها.[2]

الفرع الثالث: هيئات البلدية:

نصت المادة رقم 13 من القانون البلدي على أن تسيير البلدية عن طريق ثلاث هيئات أساسية هي:

أولا-المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته:

استنادا إلى نص المادة 103 من القانون المتعلق بالبلدية " يعد المجلس الشعبي البلدي اطارا للتعبير عن الديمقراطية و يمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية "، ويعتبر هيئة منتخبة يعبر فيها الشعب عن إرادته و احتياجاته، ويتكون من

[1]-عمار عوابدي، **القانون الإداري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 279.

[2]-بسمة عولمي، **تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 4، ص 262.

أعضاء يتم تعيينهم بواسطة انتخاب عام وسري ومباشر لمدة خمسة سنوات ويجتمع في دورة عادية كل ثلاثة اشهر وتحدث مداولاته بموجب القانون [1]

يتألف المجلس الشعبي البلدي من أعضاء يتم اختيارهم وانتقاؤهم جميعا بواسطة الانتخاب العام المباشر والسري وتدوم عهدة عضوية المجلس خمس سنوات[2] ، إذ قسم المشرع عدد الأعضاء في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية أما النظام الانتخابي فيها فيشترط الناخب البلدي الشروط التالية: [3]

-التمتع بالجنسية الجزائرية، بلوغ سن الثامن عشر سنة.

-التمتع بالحقوق الوطنية(المدنية والسياسية).

-عدم الوجود في إحدى حالات عدم الأهلية للانتخابات بالإضافة إلى التسجيل بالقائمة الانتخابية بالبلدية وذلك إلا إذا كان موطنه بها.

هذا ويشترط في المترشح جملة من الشروط الموضوعية تتمثل أساسا في:

-بلوغ سن 25 سنة يوم الاقتراع، وأن يشترط من باب أولى باقي شروط الناخب أما الشروط الشكلية تتمثل في ضرورة اعتماد الترشيح من طرف حزب أو عدة أحزاب بموجب تدعيم شعبي، الامتناع عن الترشح في أكثر من قائمة واحدة إضافة إلى إثبات أداء الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها.

يعرف المجلس الشعبي البلدي بأنه مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تعرف بالعملية الإنتخابية "operation électorale "والتي تبدأ بإعداد القائمة الانتخابية ومرورا باقتراع وما يليه من فوز إلى غاية إعلان النتائج ونجد أن قانون الانتخابات قد سن من الأحكام للحماية من

---

[1]-أنظر:حمادو سليمة، **إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي**، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 136.

[2]-عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 279.

[3]- عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 193.

العملية الانتخابية إذا أحاطها بمجموعة من الضمانات إلى حد تحريم المساس والإخلال عليها جنائيا.

ولقد حدد القانون البلدي صلاحيات المجلس الشعبي البلدي، يمارسها عن طريق مداولات المجالات التالية: [1]

- ✓ التهيئة والتنمية المحلية :حيث تعد البلدية مخططها التنموي وتبادر وتشجع كل إجراء من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية.
- ✓ التعمير والهياكل الأساسية والتجهيز من حيث التزود بوسائل التعمير، واحترام تخصيصات الأراضي المعدة للبناء أو للزراعة والمحافظة على حماية التراب العمراني.
- ✓ التعليم الأساسي ما قبل المدرسي :تختصر البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، كما لها أن تشجع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم ما قبل المدرسي.
- ✓ الأجهزة الاجتماعية والجماعية :مثل إنجاز المراكز والهياكل الصحية والثقافية والرياضية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية.
- ✓ السكن :توفير شروط الترقية العقارية كالتشجيع على إنشاء التعاونيات العقارية.
- ✓ حفظ الصحة ونظافة المحيط :تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية خاصة بالنسبة للمياه الصالحة للشرب والمياه القذرة والنفايات ونظافة الأماكن العمومية وحماية البيئة.
- ✓ تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وتشجيع العاملين الاقتصاديين عن طريق الاستثمار والعمل على التوجيه والتنسيق ومراقبة الأنشطة المحلية[2].

---

[1]–أنظر: محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري، التنظيم الإداري**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ص ص 141–145.

[2]–أفالو وفاء، شرفي أمينة، المرجع السابق، ص 50.

ثانيا: رئيس المجلس الشعبي البلدي واختصاصاته:

يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أهم هيئة في تسيير البلدية وهو يعتبر رئيس الجهاز التنفيذي للبلدية ، ويسهر على وضع المصالح والمؤسسات العمومية البلدية و حسن سيرها ، كما يعتبر حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية ، وله العديد من الصلاحيات باعتباره تارة ممثلا للدولة [1]على مستوى البلدية بصفته ضابطا للحالة المدنية ومن ثم يعود اليه الأمر لإضفاء الطابع الرسمي على عقود الحالة المدنية، ويجوز له ان يفوض هذا الاختصاص إلى نوابه أو إلى احد الإداريين على ان يبلغ النائب العام و الوالي بذلك.

كما يتمتع بصفة ضابط شرطة قضائية ، ومن ثمة يعود اليه صلاحية مباشرة التحقيق في الجرائم التي تقع في حدود إقليم البلدية و الشكاوي التي ترفع على مستواه ، وتارة أخرى ممثلا للبلدية [2] ، في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات والأعمال المدنية و الإدارية وفقا للشروط المنصوص عليها في التنظيمات، بالإضافة إلى مهمة تسيير وإدارة موارد البلدية بالإنفاق والإشراف على المحاسبة، ويتولى إبرام عقود اقتناء الأملاك وبيعها وقبول الهدايا و الهبات والوصايا، إبرام الصفقات العمومية و المزادات الخاصة بأشغال البلدية و مراقبة حسن تنفيذها.

1-تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي:

نصت المادة 48 من قانون البلدية على أنه يتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال الاقتراع العام والسري للقائمة إلى تناول أغلبية المقاعد ويكون الرئيس على رأس القائمة وينصب خلال مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع .بعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب من بين 02 إلى 06 نواب حسب عدد أعضاء

[1]- المواد من 85-95 من القانون 11-10.

[2]- المواد من 77-84 من القانون 11-10.

المجلس الشعبي البلدي، وتدوم مدة عهدة الرئاسة 05 سنوات وتنتهي مهام الرئيس عند توافر أحد الأسباب التالية :الاستقالة، الإقالة، الإقصاء والوفاة[1]

2- اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

حدد المشرع صلاحيات مختلفة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، تتغير بحسب دوره كممثل للدولة من جانب، وكهيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي وممثلاً للبلدية من جانب آخر. وفيمايلي سنستعرض جميع صلاحيات المجلس الشعبي البلدي.

أ-اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للدولة على مستوى البلدية :

هناك مجموعة من الصلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي والتي يمكن تلخيصها في:

✓تنفيذ ونشر القوانين واللوائح العامة ضمن حدود البلدية. يملك رئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة كونه مسؤول تحت إشراف ورقابة السلطات المركزية، ويكون دوره في الحفاظ على النظام العام، إما من خلال جهاز الشرطة المحلي أو من خلال الشرطة الوطنية.

✓كما يقوم كل عام بإحصاء الأشخاص المعنيين بالخدمة الوطنية.

✓ يؤدي رئيس المجلس الشعبي البلدي جميع المهام والاختصاصات التي يكفلها له القانون باسم الدولة وحسابها.[2]

✓ يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي ضابطا للحالة المدنية كما يجوز له أن يفوض هذا الاختصاص إلى نوابه، الذي يقوم بتسجيل ومراقبة تطوراتها المختلفة وحفظها.

ب-اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للبلدية :يمارس مجموعة من الصلاحيات عن طريق الهيئة التنفيذية المتمثل في:

[1]-بسمة عولمي، المرجع السابق، ص 264.

[2]-عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 191.

- ✓ التمثيل حيث يمثل رئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وكل التظاهرات الرسمية .
- ✓ رئاسة المجلس تتعلق بتنظيم الاجتماعات وأعمال المجلس الشعبي البلدي. يشمل ذلك التحضير للجلسات والدعوة لعقدها. يشرف الرئيس على إدارة أموال البلدية وحماية حقوقها من خلال إعداد ومراجعة ميزانية البلدية. تقوم الهيئة التنفيذية بإنعاش وتحفيز وتنسيق أعمال المجلس الشعبي البلدي.
- ✓ إدارة أموال البلدية والمحافظة على حقوقها عن طريق تحضير ومراجعة الميزانية البلدية .
- ✓ تحت إشراف الرئيس تقوم الهيئة التنفيذية بالعمل على إنعاش وتحريك وتسيير وتنسيق أعمال المجلس الشعبي البلدي[1]
- ✓ يعمل رئيس المجلس الشعبي البلدي على تحقيق حفظ النظام.

ثالثا: اللجان البلدية:

تتكون اللجان البلدية من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي كما تعمل على دراسة المشاكل والمسائل المتعلقة بالإدارة العامة للبلدية، الشؤون المالية والاقتصادية، التجهيز والأشغال العامة والإسكان والشؤون الاجتماعية والثقافية[2]

وينقسم اللجان البلدية إلى لجان مؤقتة وأخرى دائمة وذلك لمساعدة المجالس الشعبية البلدية على أداء مهامها، فالمادة 24 من قانون البلدية أوضحت مختلف مهام للجان الدائمة والمؤقتة تتمثل اللجان الدائمة في لجنة الاقتصاد والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير ولجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية .كما خول القانون لأعضاء المجلس الشعبي البلدي إنشاء لجنة

[1]–عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 290.

[2]–المرجع نفسه، ص 292.

مؤقتة بمهمة التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة بلدية أو تجاوزات ما على مستوى مصلحة تابعة للبلدية[1]

المطلب الثاني :الولاية:

تعتبر الولاية وحدة إدارية لامركزية يتواجد بها عناصر الإدارة المحلية، وهي تمثل الجهة المسؤولة عن الوزير. لذلك، سنناقش تعريف البلدية كما ورد في النصوص القانونية المختلفة والدساتير، بالإضافة إلى أهم الهيئات المعنية والاختصاصات التي تنفذها.

الفرع الأول: تعريف الولاية:

عرفت المادة الأولى من الأمر 69-38 المؤرخ في 23 مايو 1969 المتضمن قانون الولاية، بأنها: "الولاية هي جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة"[2]

كما عرفت بموجب المادة الأولى من قانون رقم 09-08 المؤرخ في 7 أفريل 1990 على أنها:" الولاية هي جماعة كوصية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة تنشأ الولاية بقانون"[3]

وتعرف أيضا في المادة الأولى من القانون 12-07 المؤرخ في 29 فيفري 2012 م على أنها:" الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة . وهي أيضا الدائرة الإدارية غير للمركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة و تهيئة الإقليم

[1]-بسمة عولمي، المرجع السابق، ص 266.

[2]-عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 115.

[3]-محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 183.

والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين .وتتدخل في كل المجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون[1].

شعارها هو بالشعب وللشعب وتحدث بموجب القانون[2] ومن الملاحظ أن التعريف الأخير تميز بالتفصيل مقارنة مع تعريف 69 و 1990 فبعد الإعلان على أن الولاية جماعة إقليمية أضافت المادة الجديدة عبارة للدولة .وهذا لإبراز الربط بين الولاية كتنظيم إداري، والدولة باعتبارها الجسم الأم والوحدة الأساسية[3]

تعرف الولاية بانها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة ، وتنشأ بموجب قانون ، وبالرجوع إلى قانون الولاية نجد ان هذه الأخيرة هي هيئة أو مجموعة محلية لا مركزية إقليمية فهي جماعة ذات شخصية معنوية و استقلال مالي[4] .ولها اختصاصات سياسية اقتصادية وثقافية و اجتماعية هي أيضا تنظيم إداري للدولة ، وتمتاز الولاية باعتبارها مجموعة او وحدة إدارية لا مركزية في النظام الإداري الجزائري بانها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحدة او مجموعة لامركزية إدارية مطلقة ، ذلك لان أعضاء هذه الهيئة وجهاز تسييرها وإدارتها لم يتم اختيارهم كلهم بالانتخاب ، انما يختار بعضهم بالانتخاب العام وهم أعضاء المجلس الشعبي الولائي ، بينما باقي الأعضاء ووالي الولاية فيتم تعيينهم من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم ،وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية والوالي ، ويتولى إدارة المجلس الشعبي الولائي المنتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها الوالي[5]

---

[1]– أفالو وفاء، شرفي أمينة، المرجع السابق، ص 53.

[2]–قانون 12–07 المتعلق بالولاية.

[3]–عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 116.

[4]–المادة 01 من القانون 12–07.

[5]–بوكعباش نوال، المرجع السابق، ص 120.

الفرع الثاني: إنشاء الولاية

يتم إنشاء الولاية وتحديد اسمها وموقعها الإداري وكذلك تعديل حدودها، عبر مرسوم فقط.

تشمل عملية إنشاء وحدات ولائية، سواء كانت ولايات جديدة أو نظام الولايات بالكامل في الجزائر، عدة عناصر رئيسية، مثل الهدف من إقامة الولاية، وهيكلها، والوسائل الفنية والمادية المطلوبة لهذا الغرض. وتوجد مراحل متعددة تمر بها عملية إنشاء الولاية جزئيًا أو إنشاء نظام الولايات بالكامل، وهذه المراحل هي:

أ – **مرحلة التقرير**: وهي مرحلة انعقاد الإرادة والنية للسلطات العامة المختصة على إحداث وإنشاء الولاية وذلك بعد إجراء الدراسات والمناقشات والمداولات اللازمة لاتخاذ قرار إنشاء الولاية.

ب – **مرحلة التحضر**: وهي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية والفنية والبشرية والمادية والإدارية اللازمة والضرورية لمرحلة تنفيذ قرار (قانون) إنشاء الولاية.

ج – **مرحلة التنفيذ**: والمقصود بهذه المرحلة هو الدخول فعلا في حيز التطبيق وتحويل مرحلة التقرير إلى عمل دوافع مطبق، ونظرا لأن عملية التنفيذ تمتاز بصفة الاستمرارية فهي تحتاج إلى الاهتمام بوسائل التنفيذ وبالرقابة والمتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق أهداف الولاية[1]

الفرع الثالث: هيئات الولاية:

طبقا للمادة 08 من قانون الولاية فإن الولاية تقوم على هيئتين هما:

أولا: المجلس الشعبي الولائي واختصاصاته:

يمثل هذا المجلس الإرادة الشعبية بوصفه منتخبا من السكان المحليين ، وهو جهاز مداولة على مستوى الولاية ،ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية و الصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسيير والسهر على شؤونهم ورعاية مصالحهم، ونصت المادة 01/51 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية على يتداول المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل في جميع اختصاصاته موضحة بدقة اتساع مجال تدخل هذه الهيئة وعددتها في مجال

[1]–عمار عوابدي، المرجع السابق، ص ص 253، 254.

الاختصاصات العامة كالصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، الإعلام والاتصال، السياحة، التربية والتعليم العالي، الشباب والرياضة السكن والتعمير وتهيئة الإقليم، الفلاحة والري والغابات، التجارة والأسعار والنقل، الهياكل القاعدية والاقتصادية، التضامن بين البلديات المحتاجة والتي يجب ترقيتها، حماية التراث الثقافي المادي والغير مادي وترقيته ،حماية البيئة، التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية[1]

ويعتبر المجلس الشعبي للولاية هيئة أساسية وحتمية في تشكيل جهاز تسيير وإدارة الولاية باعتبارها جماعة وهيئة إدارية لا مركزية إقليمية، وهناك مجموعة من الشروط يجب توفرها في المترشح لعضوية المجلس الشعبي الفردية هي: [2]

-الجنسية الجزائرية.

-التسجيل في القوائم الانتخابية المعدة من قبل الحزب، فالترشيحات الفردية والمستقلة ممنوعة وباطلة.

-الاستقامة والنزاهة والجدية في العمل.

-الالتزام بمبادئ الثورة ومبادئ الثورة الاشتراكية والالتزام بالدفاع عن مكاسب الثورة.

-أن يبلغ المترشح من العمر 23 سنة كاملة.

وهكذا يتم اختيار جميع أعضاء المجلس الشعبي الولائي بواسطة الاقتراع العام المباشر لمدة خمس سنوات وإن تسيير المجلس الشعبي الولائي وذلك من خلال المادة 99 من قانون الانتخاب يتكون المجلس من 35 إلى 55 عضوا على أن تكون كل دائرة انتخابية ممثلة بعضو واحد على الأقل .وفي تسيير شؤون المجلس يقوم بعقد دورات ومداولات إلى جانب تشكيل لجان متخصصة[3]

---

[1]- المادة 51 ف 01 من القانون 12-07.

[2]-عمار عوابدي، المرجع السابق، ص ص 254-256.

[3]- محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص ص 119، 120.

أ- الدورات:

يعقد المجلس الشعبي الولائي دورات عادية وأخرى استثنائية. يتم تنظيم أربع دورات عادية سنويا، حيث تستمر كل دورة لمدة لا تقل عن 15 يوما. وقد حدد المشرع الأشهر التالية :مارس، جوان، سبتمبر، ديسمبر لعقد الدورات العادية وخلاف ذلك تعد باطلة، أما الدورات الاستثنائية يكون عقدها حسب الحاجة إلى ذلك سواء بطلب من رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ثلث أعضاء المجلس الولائي.

ب-المداولات:

خلال دوراته العادية أو غير عادية يجري المجلس الشعبي الولائي مداولات مضمونها إحدى صلاحياته وتخضع كما هو الشأن إلى القواعد الأساسية التالية :العلانية، التصويت.

ج- تنصيب اللجان:

خول قانون الولاية للمجلس الشعبي الولائي تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الولاية سواء كانت مؤقتة أو دائمة في مجال الاقتصاد والمالية، التهيئة العمرانية، الشؤون الاجتماعية والثقافية[1]

ثانيا: اختصاصات المجلس الشعبي الولائي:

حدد قانون الولاية المهام التي يتولى المجلس الشعبي الولائي مسؤوليتها، والتي تشمل[2]:

- تعزيز الزراعة والري من المخاطر الطبيعية،
- زراعة الأشجار وحماية البيئة والغابات،
- تطوير الطرق وصيانتها، وتحسين مرافق استضافة الأنشطة،
- توفير الإنارة في المناطق الريفية وتخفيف العزلة.

[1]-بسمة عولمي، المرجع السابق، ص ص 267، 268.

[2]-محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 122.

- بناء وصيانة مؤسسات التعليم الثانوي، والتعليم الفني والتكوين المهني.
- إنشاء مرافق الصحة العامة، تنفيذ أعمال الوقاية الصحية. وتأسيس مؤسسات ثقافية ورياضية وتنمية السياحة في الولاية.

ثالثا: الوالي:

وفقًا للقوانين الرئاسية والتنفيذية التي تنظم التعيينات في المناصب العليا للإدارة المحلية، فإن رئيس الجمهورية هو المسؤول عن تعيين الوالي. يتم ذلك من خلال إصدار مرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناءً على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية. أما بالنسبة لإنهاء خدمة الوالي، فإنه يجب أن يتم ذلك أيضًا عبر مرسوم رئاسي، مما يعني أن نفس الإجراءات المتبعة في تعيينه تسري هنا أيضًا.[1]

ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتيا كهيئة ، وفي الولاية كذلك بوصفها إقليم جغرافي وسكاني محدد ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي الولائي وكذلك الهيئة التنفيذية أي أولئك الأفراد الموزعون على كل الأقسام ومكاتب الهيئة كأدوار [2] ، ويحوز الوالي على وظائف ومهام كثيرة تارة كممثل للولاية كجماعة إقليمية وتارة أخرى كممثل للولاية كهيئة إدارية.

1-اختصاصات الوالي:

يتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص، حيث يمثل هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي ويمارس سلطات أخرى كممثل للدولة.

أ- اختصاصات الوالي كهيئة تنفيذية:

بهذه الصفة يقوم الوالي بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية: [3]

---

[1]-بسمة عولمي، مرجع سابق، ص 268.

[2]-عكوشي عبد القادر، **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية**، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 57.

[3]-محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص ص 126، 127.

- ✓ تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي وذلك بموجب إصدار قرارات ولائية باعتباره جهاز تنفيذ لها يصادق عليها جهاز المجلس الشعبي الولائي.
- ✓ يلزم قانون الولاية الوالي بضرورة اطلاع وإعلام المجلس الشعبي الولائي بوضعية نشاطات الولاية وذلك عن طريق اطلاع رئيس المجلس، بين الدورات على تنفيذ مداولات المجلس.
- ✓ خلافا للبلدية فإن تمثيل الولاية مسند إلى الوالي وليس إلى رئيس المجلس الشعبي الولائي.

ب- اختصاصات الوالي كممثل للدولة:

- ✓ يمثل الوالي صورة حقيقية تعكس بشكل واضح الصلاحيات المعطاة له. فكونه ممثلاً للدولة يمنح الوالي الصلاحيات التالية.
- ✓ تنفيذ التعليمات الصادرة من كل وزير مختص باعتباره ممثل للدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية .
- ✓ يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات الصادرة عن السلطة التشريعية وذلك بعد نشرها في الجريدة الرسمية.
- ✓ الوالي يتمتع بسلطة الضبط الإداري باعتباره مسؤولا عن حماية النظام والحفاظ على امن وسلامة السكان .
- ✓ يتمتع الوالي بسلطة الضبط القضائي في حالة وقوع جناية أو جنحة ضد أمن الدولة[1]

[1]- المرجع نفسه، ص ص 128، 129.

المبحث الثالث: نظام الرقابة على الإدارة المحلية في الجزائر

يتطلب التنظيم الإداري في أي دولة فهم هيكلها الإداري ومكوناته بالإضافة إلى مسؤولياتها. يتكون التنظيم الإداري في الجزائر من نظامين يتكاملان معًا، وفي نفس الوقت هما وجهين لعملة واحدة نظام المركزية واللاّمركزية الإدارية، فاختلاف الدولة في مدى الأخذ بنظام المركزية واللاّمركزية يكون تبعا للمعطيات السائدة في المجالات الثقافية، والسياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، فلنظام اللاّمركزية صورتين اللاّمركزية المرفقية، واللاّمركزية الإقليمية أو ما تسمى بالإدارة المحلية التي تعد أهم تطبيق النظرية اللامركزية الإدارية.

وعلى هذا الأساس سيكون تركيزنا على اللاّمركزية الإقليمية والمحلية التي تكون بمنح السلطات المركزية إلى جزء من الإقليم الدولة جانب من اختصاصاتها في إدارة المرافق والمصالح المحلية، وتمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، إلاّ أن هذا الاستقلال ليس مطلقا بل تبقى السلطة المركزية تمارس على هذه الجماعات أسلوب من الرقابة، وتعرف هذه العملية بالوصاية، وهي ترتكز على ثلاثة جوانب، وهي مراقبة أنشطة الجماعات المحلية، ومتابعة الأفراد فيها، ورصد هيئاتها.[1].

المطلب الأول: الرقابة على الولاية

تخضع الولاية باعتبارها هيئة إدارية إلى مختلف صور أنواع الرقابة مع بعض الأحكام التي تقتضيها وضعية الولاية للجهاز الإداري بالدولة .[2]

---

[1]-شهرة عبد اللطيف، **الرقابة على الإدارة المحلية الجزائرية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة عامة، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016، ص 11.

[2]-محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 131.

الفرع الأول: الرقابة على أعضاء المجلس الشعب الولائي

تقوم الإدارة المركزية بمراقبة أعضاء المجلس الشعبي الولائي حيث يمكنها وقفهم أو إنهاء خدماتهم أو استبعادهم، وذلك من خلال قرار يتخذه المجلس الشعبي الولائي.

ويتوافق هذا النوع من الرقابة مع نظيرتها التي تمارس على أعضاء المجلس الشعبي البلدي، إلا أن هناك اختلاف واضح سواء تعلق الأمر بالجهة المختصة بممارسة هذه الرقابة أو الأسباب المؤدية لها[1]

أولا : التوقيفُ(Suspension)

تنص المادة 41 من قانون الولاية عل ما يلي:

"إذا تعرض عضو منتخب لمتابعة جزائية لا يسمح له بمتابعة وممارسة مهامه، يمكن توقيفه، ويتم الإعلان عن توقيفه بقرار معلل صادر عن وزير الداخلية حتى صدور قرار الجهة القضائية المختصة[2] "

وبناء عليه ، فإنه يشَترط لصحة قرار التوقيف أن يقوم على الأركان التالية:

أ- من حيث السبب : يرجع سبب توقيف العضو المنتخب بالمجلس الشعبي الولائي إلى حالة قانونية وحيدة قد يوجد فيهاه ذلك العضو ألا وهي المتابعة الجزائية التي لا تسمح له بممارسة مهامه قانونا ، ضمانا وحماية له كممثل للإرادة الشعبية.

ب-من حيثَ الإختصاص : يعود إعلان قرار توقيف العضو إل وزير الداخلية ، كجهة وصاية

ج-من حيث المحل : يتمثل موضوع ومحل قرار التوقيف في تعطيل ممارسة العضو المنتخب بالمجلس الشعبي الولائي وتعليقها لفترة معينة ومحدودة:

[1]-شهرة عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 27.

[2]-المادة 41 من قانون 12-07 المتعلق بالولاية.

-تبدأ من تاريخ صدور قرار التوقيف الصادر من وزير الداخلية ، إلى تاريخ القرار النهائي من الجهة القضائية الجنائية المختصة.

د-الشكل والإجراءات: لم تشر المادة السابقة صراحة إلى أشكال أو إجراءات معينة، إلا أن الأمر يقتضي عمليا إتباع إجراءات من طرف مصالح الولاية والجهات القضائية كما أن قرار التوقيف يجب أن يفرغ في قرار وزاري مكتوب.

هـ-الهدف(الغاية): يسعى قرار التوقيف إلى الحفاظ على نزاهة ومصداقية التمثيل الشعبي[1].

ومما سبق نستنتج أن المشرع عدد الأسباب والحالات التي تقتضى جزاء التوقيف سعيا منه إلى مكافحة الاستغلال الغير مشروع للمنصب واستعماله لأغراض شخصية ومكافحة كل أشكاله.

ثانيا: الإقالة (demission d'office)

تعد الإقالة من أهم أنواع الرقابة المفروضة التي يتعرض لها أعضاء المجالس الشعبية المنتخبة منفردين ويرجع سببها بحسب النص المادة 43 من قانون الولاية إلى التغيب دون مبرر أو عذر مقبول لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال نفس السنة، وعلى عكس المنتخب البلدي فإن المنتخب الولائي لا يحظى بنفس الإجراءات الممنوحة لأعضاء المجلس البلدي إذ اكتفى المشرع بإثبات الغياب من طرف المجلس الشعبي الولائي دون باقي الإجراءات السابق ذك رها ودون ذكر الجهة التي يجب إخطارها، مما يطرح التساؤل عن سبب حرمان المجالس الولائية من نفس الضمانات المكرسة في القانون 11-10 المتضمن قانون البلدية[2].

---

[1]-عتيقة بلجبل، **فعالية الرقابة على أعمال الإدارة المحلية**، مجلة الاجتهاد القضائي ع 6 ، جامعة بسكرة، 2009 ص 198.

[2]-أنظر: أمير حيزية، **الرقابة على الجماعات المحلية في ظل القانون البلدية والولاية الجديدين**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2013، ص 09.

كما نجد ان هذا قانون لم ينص على الإقالة في حين اعتبر الغياب المتكرر للعضو المنتخب بدون عذر مقبول عبارة عن حالة تخلي عن العهدة، ولم يصبغ عليها وصف الإقالة كما فعل في قانون البلدية وقد اشترط القانون ثبوت التخلي عن العهدة من المجلس الشعبي الولائي[1].

وما يمكن ملاحظته أن المشرع أولى أهمية لحالة التغيب لما لها من انعكاسات سلبية على مصداقية المجالس المحلية وللحد منها أقر لها عقوبة الإقالة كجزاء يمكن أن يطال أي منتخب، ومن هنا يكون المشرع قد منح لجهة الوصاية ممارسة حق الرقابة على مدى انضباط المنتخبين ومنح للمجالس صلاحية متابعة الإجراءات الخاصة بحالة التغييب[2].

نستنتج من ذلك أن قرار الإقالة يهدف إلى ضمان فعالية واستقلالية المجلس، بالإضافة إلى تأكيد مبدأ المشروعية. ويعود السبب في ذلك إلى التأثير السلبي لغياب الأعضاء على موثوقية هذه المجالس.

ثالثا: الإقصاء (exclusion) :

إن الإقصاء يعني إنهاء العضوية بشكل كامل ونهائي، ويحدث فقط عندما يرتكب العضو المنتخب فعلاً خطيراً. وعندما يحدث ذلك، يجب تطبيق قواعد الاستخلاف. وهذا هو الفرق بين الإقصاء والإيقاف، حيث لا يتم تنفيذ الاستخلاف في حالة الإيقاف.[3]

وبالرجوع إلى قانون الولاية نجده قد نظم هذا النوع من الرقابة في نص المادة 44 حيث أنها تضمنت مايلي": يقصى بقوة القانون كل منتخب بالمجلس الشعبي الولائي يثبت أنه يوجد تحت طائلة عدم القابلية للإنتخاب أو في حالة تناف منصوص عليها قانونا، ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة ويثبت الوزير المكلف بالداخلية هذا الإقصاء بموجب قرار.

[1]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 96.

[2]– حيزية أمير، المرجع السابق، ص 09.

[3]–عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، ص 329.

ويمكن أن يكون قرار الوزير المكلف بالداخلية المتضمن إقصاء أحد الأعضاء بسبب عدم القابلية للإنتخاب أو التنافي محل طعن أمام مجلس الدولة."

وبالرجوع إلى نص المادة 46 منه والتي نصت على ما يلي:"كل منتخب كان محل إدانة جزائية نهائية لها علاقة بعهدته تضعه تحت طائلة عدم القابلية للإنتخاب، و يقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة ويثبت هذا الإقصاء بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية"[1] فإذا أدين العضو بصفة نهائية و خضع لقضاء فترة العقوبة داخل المؤسسة العقابية فلا يتصور تمتعه بالعضوية ووجب أن تسقط عنه ويحل محله المترشح الوارد في نفس القائمة والذي يليه في الرتبة مباشرة ويثبت وزير الداخلية ذلك بموجب قرار.

كما انه لا تعد الإدانة الجزائية الحالة الوحيدة للإقصاء المشار إليها في قانون الولاية الحالي فقد قام المشرع بزيادة سبب آخر ويتعلق الأمر بحالة وجود العضو المنتخب تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب أو في حالة التنافي وهي الحالة التي أدرجها قانون الولاية لسنة 1990 من ضمن الأسباب المؤدية للإقالة الحكمية.

ويستنتج من نص المادة 44 من القانون 12-07 أن قرار الإقصاء يعود إلى سببين الأول وجود العضو في وضعية لا تسمح له أن يكون منتخبا وفقا لنص المادة 83 من قانون الانتخابات كعدم توافره على شروط الانتخاب والسبب الثاني وجوده في وضعية تتنافى مع متطلبات وظيفته الانتخابية، وبنفس إجراءات الإقصاء المنصوص عليها في المادة 46 يتم إقصاء العضو الذي ثبت أنه يوجد في إحدى الحالات المذكورة في المادة44 أعلاه ويحق للعضو المعني بالإقصاء الطعن في قرار وزير الداخلية أمام مجلس الدولة.

[1]-ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 96.

مما تقدم يتضح من نصوص قانون الولاية 12-07 توسيع سلطة الوصاية على أعضاء المجلس الشعبي الولائي بضم سبب جديد للإقصاء إلى جانب سبب الإدانة الجزائية كحالة وحيدة عرفها النظام القانوني للجماعات المحلية قبل صدور قانوني البلدية والولاية الجديدين .[1]

ومن هنا نستخلص أن قرار الإقصاء يسعى إلى الحفاظ على سمعة ونزاهة ومصداقية التمثيل الشعبي.

الفرع الثاني: الرقابة على أعمال الولاية:

تمارس على الأعمال وتصرفات ومداولات المجلس الشعبي الولائي العديد من صور الرقابة من قبل جهة الوصاية، المتمثلة أساسا في وزارة الداخلية.

أما قرارات الوالي كممثل للدولة، فإنها تخضع لمراقبة السلطة المركزية (الوزارة) باعتباره مرؤوسا، بكل ما يترتب عن ذلك من نتائج، وتتمثل مظاهر الرقابة على الأعمال في إجراءات التصديق والإلغاء والحلول.

أولا: التصديق

كقاعدة عامة فإن مداولات المجلس الشعبي الولائي قابلة للنفاذ آليا دون الرجوع إلى موافقة السلطة الوصية، وذلك بعد 21 يوما من تاريخ إيداعها بالولاية حسب نص المادة 54 من القانون 12-07 المتضمن قانون الولاية، وهذا يعتبر تصديق ضمني غير أن الاستثناء على هذه القاعدة هو اشتراط تصديق السلطة الوصية على بعض القرارات لتصبح نافذة .[2]

ونظرا لأهمية بعض المداولات تشترط المادة 55 من قانون الولاية على أنه لا تنفذ المداولات إلا بعد مصادقة الوزير المكلف بالداخلية عليه في أجل أقصاه شهران .

مداولات المجلس الشعبي الولائي المتضمنة ما يلي:

*الميزانيات والحسابات.

[1]-أمير حيزية، المرجع السابق، ص 12.

[2]-المرجع نفسه، ص 25.

*التنازل عن العقار واقتناءه أو تبادله.

*اتفاقيات التوأمة.

* الهيئات والوصايا الأجنبية.

يلاحظ أنه بعد الموافقة يصبح القرار جاهزًا للتنفيذ في أي وقت. ولكن يمكن للهيئة الولائية أن تتراجع عن التنفيذ إذا رأت أن المصلحة العامة تستدعي عدم تطبيق ذلك القرار الموافق عليه. وتتحمل الهيئة الولائية المسئولية الوحيدة عن أي ضرر ينتج عن تنفيذ هذا القرار.[1]

ونشير في الأخير أن التصديق ينقلب في الواقع العملي إلى أسلوب يشبه الرخصة المسبقة أو الاعتماد فهو يؤدي في نهاية الأمر إلى ما يسمى بالإدارة المش تركة للشؤون المحلية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية.

ثانيا: الإلغاء:

يمنح القانون للسلطة الوصية حق إبطال أو إعدام القرارات الصادرة عن الهيئة الولائية، والتي تكون لسالفة للقانون ويعود الاختصاص فيها إلى وزير الداخلية بموجب قرار معلّل، إما بالإبطال النسبي أو المطلق.

حيث تعتبر باطلة بحكم و بقوة القانون المداولات التي أوردتها المادة 53 منه حينما نصت على مايأتي:

أ-البطلان المطلق لأعمال المجلس الشعبي الولائي:

تبطل بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي الولائي:

[1]-عبد الحليم بن مشري، **نظام الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة الإجتهاد القضائي، ع6، جامعة بسكرة، ص 112.

✓ المتخذة خرقا للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات (مخالفة القانون): ويقصد بالقانون هنا معنى واسعا، يشمل كلا من الدستور، القانون (الصادر عن البرلمان)، التنظيم (الصادر عن الإدارة العامة): المراسيم الرئاسية والتنفيذية، القرارات الوزارية التنظيمية... الخ[1]

✓ التي تمس رموز الدولة و شعاراتها (العلم، الأختام الرسمية، النشيد الوطني...) :ولم يرد ذكر هذه الحالة بشكل صريح وواضح في المادة 51 من قانون 1990 ولا شك أن عرض المشرع من هذه الإضافة النوعية هو المحافظة على رموز الدولة و شعاراتها فلا ينبغي أن نتخذ من التعددية الحزبية وحرية التعبير والرأي والوظيفة الانتخابية قناعا برموز الدولة وشعاراتها، بل خلاف ذلك يقتضي الأمر المحافظة عليها.

✓ غير المحررة باللغة العربية، باعتبارها اللغة الرسمية للدولة، طبقا للمادة 3 من الدستور : ولم يرد ذكر هذه الحالة بشكل صريح وواضح في المادة 51 من قانون الولاية لسنة 1990 بما يمثل اضافة نوعية في القانون الجديد وهذا الأمر طبيعي فالمادة 3 من الدستور اعتبرت اللغة العربية هي اللغة الوطنية والرسمية والمادة 25 من قانون الولاية لسنة 2012 فرضت أن تجري مداولات المجلس الشعبي الولائي بلغة وطنية وتحرر تحت طائلة البطلان باللغة العربية .[2]

✓ التي تتناول موضوعا لا يدخل ضمن اختصاصات المجلس ، حيث لا يتصور أن تنفذ مداولة تتناول موضوعا خارجا عن نطاق اختصاص المجلس الشعبي الولائي كأن يتناول موضوعا يتعلق قطاع العدالة أو الدفاع مثلا وهي مجالات تحكمها نصوص خاصة ولا تدخل ضمن قواعد التسيير المحلي.

[1]–محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 122.

[2]–عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 331.

✓ المتخذة خارج الاجتماعات القانونية للمجلس(خارج الدورات القانونية)، من حيث الزمان :إذ أن عقد المداولات خارج أطرها الرسمية هو سبب يؤدي إلى إلغائها بصفة مطلقة حتى وان حضر الاجتماع أغلبية الأعضاء وكان موضوع المداولة من اختصاص المجلس.

✓ المداولات المتخذة خارج مقر المجلس كأصل عام يتم إجراء المداولة في مقر المجلس الشعبي الولائي ومنه فان أي مداولة تتم بعيدا عن مقر المجلس تكون في حكم العدم ولا وجود لها من الناحية القانونية.

نشير في النهاية أن الأسباب الثلاث الأخيرة ينفرد بها قانون الولاية ولم يتم التطرق لها في قانون البلدية وهذا دليل على أن المشرع وسع في نطاق الإلغاء الوجوبي (البطلان المطلق) للمداولات بإضافة أسباب جديدة خص يها المشرع المجلس الشعبي الولائي تحديدا[1].

وقد خول القانون للوالي رفع دعوى إلغاء أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليميا ببطلان المداولة، خلال 21 يوما من تاريخها، وذلك طبقا لقانون إ م إ. [2]

ب-البطلان النسبي لأعمال المجلس الشعبي الولائي:

طبقا لنص المادة 56 من القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية فإن كل المداولات التي تشارك فيها أعضاء س الشعبي الولائي المعنيون بقضية موضوع المداولة، إمّا باسمهم الشخصي، أو وكلائهم تكون قابلة للإلغاء، وفي حالة ما إذا كان احد أعضاء المجلس الشعبي الولائي في وضعية تعارض مع مصالح الولاية فانه يجب التصريح بذلك لرئيس المجلس وإذا تعلق الأمر برئيس المجلس الشعبي الولائي وجب عليه هو الآخر التصريح بذلك علنا أمام المجلس[3].

ويعود اختصاص إلغاء هذه المداولات إلى الوالي حسب نص المادة 57 من القانون الولائي، ذلك خلال 15 يوما التي تلي اختتام دورة المجلس الشعبي الولائي التي اتخذت خلالها

---

[1]-أمير حيزية، المرجع السابق، ص 28.

[2]-محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 123.

[3]-عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، ص 339.

المداولة، ويرفع الوالي دعوى أمام المحكمة الإدارية قصد إبطال المداولات التي اتخذت خرقا لأحكام المادة 56 والملاحظ على هذا القانون أنه أعطى للوالي حق في إبطال هذه المداولات وقد قيده بميعاد لإثارة بطلان مداولة التي تبت أنها مشوبة من حيث المشروعية، وفي الوضع السابق أي في ظل القانون 1990 كان لوزير الداخلية سلطة إبطال المداولات بقرار مسبب من دون تحديد أجل لإعلان البطلان[1].

كما أنه ومن خلال قانون الولاية الجديد07/12 أسندت سلطة الإبطال للسلطة القضائية بعد إخطارها من طرف الوالي،أي أن المحكمة الإدارية هي صاحبة الإختصاص في الحكم وهذا ما يخفف من حدة الوصاية الإدارية الممارسة من طرف السلطة الوصية و يفتح المجال أمام الرقابة القضائية على أعمال الإدارة، وهذا من شأنه بعث الارتياح لدى المجالس المحلية على اعتبار أن السلطة القضائية هي جهة حيادية ومستقلة عن الإدارة وعن ضغوطه .[2]

إلا أن نص المادة 57 يثير إشكالا إجرائيا حول طرفي الدعوى المرفوعة أمام المحكمة الولاية كجهة ادعاء ممثلة في الوالي و المجلس الشعبي الولائي طرفا مدعى عليه وطبقا لنص المادة 838 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية الصادر سنة 2008 نجدها تنص صراحة على أهلية التقاضي المتعلقة للهيئات العامة ومنها الولاية التي يمثلها الوالي بينما المجلس الشعبي الولائي محروم من حق التقاضي لكونه لا يملك الشخصية الاعتبارية وعليه يبقى حل هذا الإشكال من اختصاص المشرع. [3]

[1]–عتيقة بلجبل، المرجع السابق، ص 200.

[2]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 107.

[3]–أمير حيزية، المرجع السابق، ص 31.

الفرع الثالث :الحلول محل المجلس الشعبي الولائي:

يشير مفهوم الحلول إلى تولي الجهة المسؤولة مكان الجهة غير المركزية في أداء التزاماتها القانونية التي لم تقم بها، سواء كان ذلك عن قصد، أو بسبب عدم القدرة، أو الإهمال، مع علمها بذلك مسبقًا من الجهة المسؤولة. أو هو الإدارة المباشرة للشؤون المحلية من قِبَل السلطة المركزية .[1]

القاعدة العامة، ان الهيئات اللامركزية تعمل بداءة، ولا تتدخل الجهات الوصية إلا لاحقا طبقا للإجراءات التي يحددها القانون وإذا كانت سلطة الحلول من الخصائص الأساسية التي تمييز السلطة الرئاسية فقد يسمح بها استثنائيا في نظام الوصاية الإدارية كما ورد ذلك في المادة 168 و 169 من قانون الولاية .[2] و التي تهدف إلى ضبط الميزانية وضمان التصويت.

ولا تختلف إجراءات الحلول في قانون الولاية الواردة في نص المادة 168 عن تلك المنصوص عليها في قانون البلدية إلا في ما يتعلق بالإجراء المتعلق بإبلاغ وزير الداخلية عن طريق الوالي حتى يتمكن من اتخاذ التدابير اللازمة لضبط الميزانية.

لا تتوقف الرقابة على الميزانية عند مرحلة التصويت بل تمتد إلى ما بعد التنفيذ خاصة إذا ترتب على تنفيذ الميزانية عجز إذ يحق في هذه الحالة لوزير الداخلية رفقة الوزير المكلف بالمالية بالنسبة لميزانية الولاية المادة 169 التدخل والإذن بامتصاص العجز بعد منح المجالس الشعبية الولائية اتخاذ التدابير الضرورية لتأمين التوازن الدقيق للميزانية .[3]

ويعتبر الحلول أخطر إجراء إذ يسمح استثنائيا ووفق إجراءات محددة قانونا بأن تحل السلطة الوصية(وزارة الداخلية)محل الجماعات الإقليمية (المجلس الشعبي الولائي)، وهنا نجد خرقا خطيرا للقاعدة الأساسية للامركزية التنظيم الإداري التي تقتضي الاستقلالية في التسيير،

[1]– ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 109.

[2]–محمد الصغير بعلي، **قانون الولاية في القانون الإداري الجزائري**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2014، ص 124.

[3]–أمير حيزية، المرجع السابق، ص 35.

فإجراء الحلول يضيق منها إلى حد كبير فممارسته أقرب إلى أسلوب عدم التركيز منه إلى اللامركزية.غير أنه يساهم في منع كل التجاوزات التي قد ترتكبها المجالس المحلية المنتخبة في مخالفة القوانين والتنظيمات خاصة المتعلقة منها بالجانب المالي، إذ تعتبر هذه الوسيلة أداة وقائية للمرافق المحلية من خطر الانهيار والتوقف إذا ما مورست ضمن الأطر المحددة لها قانونا [1]

الفرع الرابع: الرقابة على المجلس الشعبي الولائي كهيئة

يعد الحل الوجه الأخر للرقابة الوصائية على الأعضاء، ولكن بصورة مغايرة تأخذ شكل عقوبة جماعية وهو آلية رقابية يتم عن طريقها عزل جميع أعضاء المجلس الشعبي الولائي وتجريدهم من صفتهم كمنتخبين ونظرا لكون الحل أخطر الوسائل الرقابية على الكيان القانوني للمجلس فقد قام المشرع بحصر الأسباب المؤدية له في قانون الولاية 12-07 حتى لا يترك المجال للسلطة التقديرية للجهة الوصية[2]، وحرصه على استقرار الأوضاع ومصالح الموظفين نص أيضا على الإجراءات والنتائج المترتبة على ذلك.

أولا : الحل كآلية للرقابة على المجلس الشعبي الولائي:

كما هو الحال في قانون البلدية ,نص قانون الولاية على مجموعة من الحالات تشكل أسبابا لحل المجلس الشعبي الولائي وذلك بموجب المادة 48 منه، حينما نصت على أن:

"يتم حل المجلس الشعبي الولائي وتجديده الكلي:

- في حالة خرق أحكام دستورية :وقد أضيفت هذه الحالة مؤخرا، ففي حال مخالفة أحكام دستورية يكون مصير المجلس الحل والتجديد، وهذا حفاظا على قانونية المجلس سلامة أعماله لأن ما بني على باطل فهو باطل.

[1]-ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 109.

[2]- نجيب لبري، مرجع سابق ، ص 22.

- في حالة إلغاء انتحاب أعضاء: المجلس وقد وردت هذه الحالة بصورة مطلقة فلم تبين سبب الإلغاء النهائي لانتخاب جميع الأعضاء :هل يعود لخرق ومخالفة نصوص القانون العضوي المتعلق بالإنتخابات، أم يعود لسبب آخر ؟
- في حالة استقالة جماعية لأعضاء المجلس الشعبي الولائي: وهذا سبب معقول فطالما عبر جميع أعضاء المجلس عن رغبتهم في التخلي عن العضوية وقدموا استقالتهم الجماعية يجب حل المجلس و تجديده، وفي الحقيقة يصعب تصور مثل هذه الحالة من الناحية الواقعية وذلك لوجود تشكيلة سياسية مختلفة في الانتماءات .[1]
- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدرا لاختلالات خطيرة تم اثباتها و من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم :وهذه الحالة تم استحداثها بموجب تعديل 2005 المذكور نظرا لما عرفته يعض المناطق من صراعات بين المنتخبين والمعينين مما اسفر على المساس بمصداقية الإدارة المحلية وبمصالح المواطن.
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة وذلك رغم تطبيق أحكام الاستخلاف : وهذه الحالة بدورها معقولة لانعدام الأغلبية وهي أداة القانونية أساسية في التداول .[2]
- في حالة اندماج البلديات أو ضمها أو تجزيئها :قد يعمد المشرع ولأسباب موضوعية إلى حل المجالس البلدية كرفع عدد البلديات أو الإنقاص منها لظروف سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية.

[1]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص ص 90، 91.

[2]–عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، ص 344.

- في حالة حدوث أضرار استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب :هي حالة جديدة تضاف إلى جملة الحالات المنصوص عليها سابقا إلا أنه يسجل على هذه الحالة أنها جاءت بصيغة الإطلاق مما يوسع من السلطة التقديرية للسلطات المخول لها صلاحية الحل .[1]

ووفقا للمادة 47 من قانون الولاية فإنه يتم حل المجلس الشعبي الولائي بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية حرصا على استقرار الأوضاع، ويشترط القانون في حالة حل المجلس أن يعين الوزير المكلف بالداخلية بناء على اقتراح من الوالي خلال 10 أيام التي تلي حل المجلس مندوبية ولائية لممارسة الصلاحيات المخول إياها بموجب القوانين و التنظيمات المعمول بها إلى حين تنصيب المجلس الجديد وتنتهي مهمة المندوبية الولائية بقوة القانون فور تنصيب المجلس، غير أن قانون الولاية قد ترك مسألة تنظيم وتطبيق هذه المادة المتعلقة بالمندوبية إلى التنظيم دون أن يفسر لنا الجهة التي يتم اختيار المندوبية منها، والأسس التي يتم عليها الاختيار مما يدع مجالا للتساؤل خاصة وأن المادة 50 من قانون الولاية تنص على أن انتخابات تجديد المجلس الشعبي الولائي المحل تتم في أجل أقصاه ثلاث (03) أشهر ابتداء من تاريخ الحل إلا في حالة المساس الخطير بالنظام العام .[2]

ثانيا :أثر حل المجلس الشعبي الولائي:

إذا تم حل المجلس الشعبي الولائي فإن هذا الإجراء يترتب عليه نتائج أهمها:

- سحب صفة العضوية بالمجلس عن جميع الأشخاص الذين كان يتشكل منهم أي إلغاء المركز القانوني) حقوق والتزامات (المترَتب عن العضوية، وذلك دون المساس بالشخصية المعنوية للولاية.
- يقوم وزير الداخلية بناءا على اقتراح من الوالي بتعيين مندوبية ولائية لممارسة الصلاحيات المخولة لها بموجب القوانين والتنظيمات، وذلك خلال عشرة أيام التي تلي الحل.

[1]–أمير حيزية، المرجع السابق، ص 15.

[2]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 92.

- إجراء الانتخابات لتجديد المجلس الشعبي الولائي خلال اجل أقصاه (3) أشهر الموالية للحل، إلا إذا تبقت عن التجديد العادي مدة سنة فقط [1]
- يصدر قرار الحل بمرسوم رئاسي يتخذ بمجلس الوزراء بناءا على تقرير وزير الداخلية.

ونلاحظ من خلال القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية الجديد أن المشرع الجزائري حرص على الإستقرار في حالة حل المجلس الشعبي الولائي حيث أكد على ضرورة إجراء انتخابات تجديد المجلس في أجل أقصاه ثلاثة (3) أشهر من تاريخ الحل، مع تعيين مندوبية للقيام بأعمال المجلس بصفة مؤقتة من طرف الوزير المكلف بالداخلية، وذلك حسب نص المواد 49، 50 من قانون 07/12. [2]

هذا وبعد دراسة وسيلة الحل يمكن إبداء النقاط التالية:

-لقد أراد المشرع أن يحمي استقلالية المجالس المحلية من خلال تحديده لحالات حل المجلس حصرا، غير أنه بإقرار الحالات المتعلقة بالإختلالات الخطيرة يكون قد فتح المجال أمام السلطة الوصية للجوء إلى وسيلة الحل متى أرادت .[3]

- ورغم أن المجالس المحلية تأخذ مكانتها من أداة تشكيلها والمتمثلة في الانتخاب ومن مدة العهدة الانتخابية المحددة في قانون الانتخابات يمكن لسلطة الوصاية أن تتدخل وتنهي الوجود القانوني للمجالس استنادا إلى أسباب حددها المشرع على سبيل الحصر وهذا يعد في حد ذاته مساس واضح بمبدأ الاستقلالية وعامل لزعزعة استقرار الأعضاء في مناصبهم النيابية. [4]

-إن المدة التي اختارها المشرع من أجل تجديد المجالس وإعادة انتخاب النواب الجدد تعتبر طويلة نوعا ما والتي حددها قانون الولاية ب 3 أشهر من تاريخ الحل وهذه المدة طويلة لا تتفق

---

[1]-محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 128.

[2]- نجيب لبري، المرجع السابق، ص 24.

[3]-شهرة عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 41.

[4]-أمير حيزية، المرجع السابق، ص 20.

والتمثيل المؤقت، ناهيك عن الشرط المتضمن في المادة 50 من قانون الولاية والتي تنص على:"ولا يمكن بأي حال من الأحوال إجراؤها أي –الانتخابات – خلال السنة الأخيرة من العهدة الانتخابية"، مما يقودنا إلى القول أن هذه المدة قد تطول أكثر.

كل هذه الأمور مجتمعة تؤثر على الجماعات المحلية وحركيتها واستقلاليتها بالدرجة الأولى، وتعيق حركة التنمية والديمقراطية في اختيار القرارات وقيادة المواطن لأموره المحلية بنفسه عن طريق نوابه وممثليه[1].

المطلب الثاني: الرقابة على البلدية

جاء في نص المادة 15 من الدستور أن الجماعات الإقليمية للدولة الجزائرية هي البلدية والولاية وأكدت المادة 16 على أن المجلس المنتخب يمثل قاعدة اللاّمركزية، من خلال هذين النصين يتضح لنا أن الولاية والبلدية هما الهيئتان الإقليميتان اللّتان تمثلان نظام اللاّمركزية الإدارية في الجزائر، والمعروف عن اللاّمركزية هو توزيع الوظيفة الإدارية بصفة أساسية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة، حيث تمارس هذه الأخيرة ما يؤول إليها من اختصاص بصفة مستقلة طبقا لما يحدده القانون، وهذا مع الخضوع لرقابة السلطة المركزية بقصد الحرص على احترام القانون والقيام بالمهام الموكلة لها، وهذه الرقابة الممارسة على الجماعات المحلية تتعلق بثلاثة أمور، وهي مراقبة الأنشطة، مراقبة الأفراد، ومراقبة المؤسسات. ونظرًا لأن البلدية تعتبر مجموعة محلية، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى آليات الرقابة الإدارية التي تمارس عليها.

الفرع الأول: الرقابة الإدارية على أعضاء المجلس الشعبي البلدي:

قبل الحديث على هذا النوع من الرقابة يجب أن نميز بين موظفي البلدية والأعضاء في المجلس الشعبي البلدي الذين ينتمون إلى الفئة الأولى. ويخضعون للسلطة الرئاسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي، اما أعضاء المجلس الشعبي البلدي يخضعون لرقابة إدارية تمارس عليهم من

[1]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 94.

طرف السلطة الوصية (للولاية) [1]وتكون أساسا في الصلاحيات التي يخولها القانون إلى (الوالي) بمتابعة أعضاء المجلس البلدي و معاقبتهم، إما بالتوقيف أو الإقالة أو العزل.

أولا: توقيف أعضاء المجلس الشعبي البلدي:

يقصد بالإيقاف تعليق عضوية المنتخب لأحد الأسباب القانونية ويعرف كذلك بأنه حالة ناتجة عن خطأ جسيم ارتكبه الأجير، وهو يتمثل في منع هذا الأخير من الدخول إلى مكان العمل لمدة محددة، و يقترن التوقيف عن العمل بتوقيف الأجرة لكن لا يفسخ عقد العمل[2].

فهي تجميد للعضوية لأحد الأسباب الواردة في القانون ووفقا للإجراءات التي نظمها القانون. وقد نصت المادة 43 من قانون البلدية لسنة 2011 :"يوقف بقرار من الوالي كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية بسبب جناية أو جنحة لها صلة المال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا تمكنه من الاستمرار في ممارسة عهدته الانتخابية بصفة صحيحة إلى غاية صدور حكم نهائي من الجهة القضائية المختصة..".

ومن هذا النص نستنتج أن سبب الإيقاف أو تجميد العضوية هو المتابعة الجزائية والتي حدد المشرع وصفها كونها تتعلق بجناية أو جنحة لها صلة بالمال العام كان يتعلق الأمر بجريمة اختلاس أموال عمومية، كون المنتخب مثلا مسيرا في مؤسسة عمومية أو إدارة عامة وأضاف النص لأسباب تتعلق بالشرف .أو كان المنتخب عرضة لتدابير قضائية كان تعرض لإجراء الحبس المؤقت، فهنا لا يتصور تمتعه بالصفة الانتخابية وهو داخل المؤسسة العقابية ولو بعنوان حبس المؤقت[3] يجب أن يتضمن قرار التوقيف ذكر سبب التوقيف وذلك حفاظا على حقوق العضو كما يجب أن يتخذ قرار التوقيف بعد استطلاع رأي المجلس الشعبي البلدي في جلسة

[1]–عتيقة بلجبل، المرجع السابق، ص 194.

[2]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 95.

[3]–عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ص 284.

مغلقة ويبقى ذلك الرأي غير ملزم للوالي، أي أنه رأي استشاري فقط، إلّا أنه إجراء جوهري يترتب عليه البطلان عند عدم احترامه .[1]

ويظل التوقيف مستمرا إلى غاية صدور حكم نهائي بالبراءة فان تحققت هذه الأخيرة حق للمنتخب الالتحاق فورا بالمجلس البلدي وممارسة مهامه[2].

ومما سبق نستنتج أن المشرع عدد الأسباب والحالات التي تقتضي جزاء التوقيف سعيا منه إلى مكافحة الاستغلال الغير مشروع للمنصب، واستعماله لأغراض شخصية(مكافحة الفساد المالي والأخلاقي)

ثانيا :إقالة أعضاء المجلس الشعبي البلدي:

تعد رقابة الإقالة من أهم الوسائل الرقابية المفروضة على أعضاء المجلس الشعبي البلدي بصفة فردية ويقصد بها إلغاء صفة العضوية عن العضو المنتخب وذلك لتوفر حالات قانونية معينة، حيث تنص المادة45 من قانون البلدية على ما يلي":يعتبر مستقيلا تلقائيا من المجلس الشعبي البلدي كل عضو تغيب بدون عذر مقبول لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال نفس السنة".

ويرجع سبب الإقالة إلى ضرورة وجود شرطين : [3]

1-الغياب المتكرر عن حضور دورات المجلس الشعبي البلدي والتي حددها قانون البلدية لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال نفس السنة.

2-أن يكون الغياب بدون عذر مقبول.

وبناء على ذلك، يتم دعوة المنتخب المحلي للحضور إلى اجتماع للاستماع إلى تفسير غيابه والدفاع عن نفسه. وإذا لم يحضر، سيكون القرار الذي يتخذه المجلس البلدي حضورياً. كما

---

[1]-نجيب لبري، **الرقابة على الجماعات المحلية**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2014، ص 06

[2]-عمار بوضياف شرح قانون البلدية، ص 285.

[3]-ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 97.

يقوم المجلس بالإعلان عن ذلك وإبلاغ الوالي، ويعود للوالي إصدار قرار الإقالة لأنه الجهة المسؤولة.

–إن الإقالة تضع حدا نهائيا دائما للعضوية بالمجلس الشعبي البلدي أي سحب وإلغاء صفة المنتخب البلدي عنه وإلغاء المركز القانوني له، كما ي ترتب عليها استخلاف العضو المقال بعضو احتياطي من نفس القائمة التي كان ينتمي إليها، كما أنه لا يشترط في الإجراء شكلا معينا للإقالة إلا في تصريح الوالي الذي يشترط فيه الكتابة .[1]

وهكذا نستنتج أن قرار الإقالة يسعى للحفاظ على كفاءة واستقلالية المجلس، بالإضافة إلى ضمان مبدأ الشرعية، وذلك يعود لتأثير الغياب السلبي على مصداقية هذه المجالس.

ثالثا :إقصاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي:

الإقصاء يعني إزالة العضوية بشكل كامل ونهائي من المجالس المحلية، ويحدث هذا الإقصاء بسبب ارتكاب العضو لفعل خطير، ويجب أن يتم إدانته من قبل سلطات قانونية ومختصة .[2]

ويختلف الإقصاء عن الإقالة من حيث انه إجراء تأديبي وعقابي مقرون بعقوبة جزائية الأمر الذي يتعارض مع بقاء العضو بالمجلس الشعبي البلدي، ذلك أن المادة 44 من القانون البلدي تنص على مايأتي:" يقصى بقوة القانون من المجلس كل عضو مجلس شعبي بلدي كان محل إدانة جزائية نهائية للأسباب المذكورة في المادة 43 أعلاه وهي التعرض للمتابعة القضائية ولذلك لسبب جناية أو جنحة لها صلة بالمال العام، أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا تمكنه من الاستمرار في ممارسة عهدته الانتخابية."[3]

---

[1]–نجيب لبري، المرجع السابق، ص 07.

[2]–أنظر: بوطيب بن ناصر، **الرقابة الوصائية وأثرها على المجالس الشعبية البلدية في الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2010، ص 56.

[3]–أنظر: الصغير بعلي، **الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013، ص ص 137، 138.

فعندما تثبت إدانة المنتخب من قبل المحكمة المختصة فلا يتصور احتفاظه بالعضوية، لان ذلك يمس لا شك بمصداقية المجلس الشعبي البلدي لذا يتعين إبعاده وبثبت هذا الإقصاء

بناءً على قرار من الوالي، يجب أن يجتمع المجلس الشعبي البلدي في جلسة سرية، ويجب أن يخطِر الوالي بذلك[1].

تعتبر طريقة الإقصاء وسيلة رقابية متفق عليها لإزالة العضوية من نائب عندما يتوافر أحد الأسباب المنصوص عليها قانونياً. ويبدو أن هذا النوع من الرقابة له دور مهم، خصوصاً في ضمان تمثيل جيد للمواطن واختيار أفضل الأشخاص لتمثيلهم على المستوى المحلي. ويمكن أن تلعب هذه الوسيلة دوراً في تعزيز التنمية المحلية من خلال الحفاظ على النخبة من النواب والأفضل لتمثيل المواطنين، خاصة مع استخدام تقنية تعيين عضو آخر مباشرة بعد النائب المقصى، لضمان اختيار المواطن.

لذا، نستنتج أن قرار الإقصاء يهدف إلى حماية سمعة ومصداقية التمثيل الشعبي.[2]

الفرع الثاني :الرقابة على أعمال المجلس الشعبي البلدي:

بصفته جهة وصية، يقوم الوالي بالعديد من أنواع المراقبة على الأنشطة البلدية. حيث تتولى هذه الجهة الموافقة على القرارات إذا كانت متناسبة مع القوانين والنظم، أو يمكن إلغاؤها إذا كانت تخالف القانون. كما يمكن لسلطات الإشراف أن تحل محل البلديات إذا أهملت أو لم تتمكن من القيام بالمهام المطلوبة لخدمة المصلحة العامة. [3] ، وهذا ما نحاول أن نثبته في هذا الفرع.

---

[1]–عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 285.

[2]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 102.

[3]–بوطيب بن ناصر، المرجع السابق، ص 64.

أولا :التصديق (المصادقة)على أعمال المجلس الشعبي البلدي:

يعرف التصديق على أنه :"عمل قانوني صادر عن السلطة الوصائية، والتي تقرر بمقتضاه أن القرار الصادر من الهيئة اللامركزية، لا يخالف القانون ولا يتعارض مع المصلحة العامة وانه يجوز تنفيذه".

فالتصديق إذن هو :"القرار الإداري الذي يصدر عن سلطة الوصاية والذي يعطي القرار الصادر عن السلطة اللامركزية فعاليته القانونية المطابقة للقانون واتفاقه مع المصلحة العامة وتراقب سلطة الوصاية شرعية القرار المعروض عليها أي خرق للقانون، كما تراقب ملاءمته في عدم تعارضه مع الصالح العام وتوافقه مع الظروف التي اتخذ فيها.

إن القانون الجزائري يخضع بعض القرارات الصادرة عن المجالس البلدية لوصاية التصديق من جانب السلطة المركزية إذ أن هذه القرارات لا تكون قابلة للتنفيذ إلا بعد التصديق عليها .وقد يكون التصديق صريحا أو ضمنيا بحسب ما نص عليه القانون[1].

1-المصادقة الصريحة على أعمال المجلس الشعبي البلدي:

نظرًا لأهمية بعض المداولات والنقاشات، تنص المادة 57 من قانون البلديات على أنه يجب الحصول على الموافقة بشكل صريح (كتابي).عليها تنفيذها، وتتعلق هذه المداولات بالمواضيع الآتية:

-الميزانيات والحسابات.

-قبول الهبات والوصايا الأجنبية.

-اتفاقيات التوأمة.

-التنازل عن الأملاك العقارية البلدية .[2]

---

[1]-شهير كرميش، **استقلالية البلدية في ظل القانون 11-10**، مذكرة ليسانس أكاديمي، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2014، ص 19.

[2]-محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، ص ص 137، 138.

كما أن هذه المصادقة تخضع لمهلة محددة قانونا في المادة 58 من قانون البلدية وهي 30يوما من تاريخ إيداع محضر المداولة لدى الولاية، والملاحظ أن المشرع عمد من خلال هذه المادة إلى التخفيف من شدة المصادقة الصريحة وما قد ينجر عنه من تباطؤ وتعطيل للنشاط الإداري، إذا لم يصدر الوالي قراره خلال هذه الفترة، فإن الموافقة الصريحة تتحول إلى موافقة غير مباشرة. وهذا يعني أن المناقشة ستطبق حتى لو كان الأمر يتعلق بأحد المواضيع المذكورة في المادة 57 بمجرد انتهاء مدة 30 يوما.

2-المصادقة الضمنية على أعمال المجلس الشعبي البلدي:

نص قانون البلدية في مادته 56 على أنه بعد 21 يوماً من تقديم مداولات المجلس الشعبي البلدي إلى الولاية، تصبح هذه المداولات فعالة، باستثناء المداولات التي تم إعفاؤها قانونياً كما أوضحنا في المادة 57. إذا لم توافق الإدارة المركزية في الوقت المحدد، تعتبر المداولات مصادقة بشكل ضمني. ومع ذلك، إذا كان هناك رفض، يجب أن يكون مبرراً ويتم إبلاغ الجهة المعنية بذلك كتابياً خلال الفترة المحددة قانونياً، وإذا انتهت هذه المدة دون رد، تُعتبر المداولات بمثابة مصادقة.

فالمصادقة عمل إداري منفصل عن العمل اللامركزي المشمول بالمصادقة وتملك جهة الرقابة الوصائية المصادقة على القرار نصه دون أن تعدل في قرارات أو مداولات المجالس الشعبية البلدية[1].

ثانيا: إلغاء (البطلان) أعمال المجلس الشعبي البلدي:

على خلاف التصديق فالإبطال أو (الإلغاء) هو الأسلوب أو العملية التي تمكن الهيئة المسؤولة من إلغاء قرار صادر من جهة غير مركزية وذلك بناءً على سلطاتها الخاصة، إذا كان هذا القرار يتعارض مع قاعدة قانونية أو يؤثر على المصلحة العامة، وعليه فإنه لا يجوز لجهة الوصاية إلغاء قرار هذه الهيئة لمجرد إضراره بمصلحة فردية أو لمجرد عدم اتفاقه مع مصلحة

[1]-ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 110.

ذاتية تتولاها الهيئة المذكورة وإلا كان ذلك مساسا بمبدأ استقلالية الهيئة اللامركزية وأهلية تصرف في شؤونها المحلية بنفسها[1]، والبطلان يأخذ صورتان اما بطلان مطلق او بطلان نسبي:

1-البطلان المطلق لأعمال المجلس الشعبي البلدي:

نصت المادة 59 من قانون البلدية :تبطل بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي البلدي، بما يعني أن المداولة تلد ميتة ولا اثر لها على الصعيد القانوني وذلك لأحد الأسباب الآتية:

أ -مخالفة القانون:

ويقصد بالقانون هنا معنى واسعا، يشمل كلا من :الدستور، القانون(الصادر عن البرلمان)، التنظيم الصادر عن الإدارة العامة :(المراسيم الرئاسية والتنفيذية، القرارات الوزارية التنظيمية...) وإقرار هذا السبب لبطلان مداولات المجلس الشعبي البلدي إنما يهدف إلى احترام مبدأ المشروعية وضمان مبدأ المشروعية.

ب -المداولات التي تمس رموز الدولة وشعاراتها.

ج -المداولات المحررة بغير اللغة العربية باعتبارها اللغة الرسمية للدولة، طبقا للمادة 3 من الدستور.

وقد القانون للوالي التصريح ببطلان المداولة بموجب قرار دون التقيد بمواعيد وآجال معينة كقاعدة عامة، لان ما بني على باطل يبقى باطلا[2]

لكنه بالمقابل لم يشترط أيضا على الوالي تسبيب قراره بعدما كان منصوص عليه في ظل القانون السابق 08/90، وهو ما سيشكل بالتأكيد صعوبة لأعضاء المجلس أو لرئيسه في التوجه إلى القضاء لمخاصمة قرار الوالي، وذلك لغياب التسبيب أو التعليل الذي يمكنهم من معرفة سبب البطلان، لاسيما بالنسبة لمداولات التي تتخذ خرقا للقوانين والتنظيمات .حيث تعتبر بذلك)خرقا القوانين والتنظيمات (عامة وغير محددة بدقة، لتبقى السلطة التقديرية في ذلك للوالي حول

[1]-شهير كرميش، المرجع السابق، ص 22.

[2]-محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، ص ص 138، 139.

ما إذا كانت تلك المداولات تشكل خرقا أم لا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ايضا يشكل للقاضي الإداري صعوبة في ممارسة الرقابة على ذلك القرار. [1]

2- البطلان النسبي لأعمال المجلس الشعبي البلدي:

بالرجوع إلى نص المادة 60 من القانون 11-10 تكون مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للإبطال إذا كانت في موضوعها تمس مصلحة شخصية تتعلق بأعضاء المجلس الشعبي بما فيهم رئيس المجلس وهذا للحرص على شفافية العمل الإداري ودعما لنزاهة التمثيل وتحقيقا للصالح العام سواء تعلقت المصلحة للأعضاء أنفسهم أو بأزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو حتى كوكلاء عنهم [2]، حيث يثبت إبطال هذا النوع من المداولات بموجب قرار من الوالي معلل دون التقييد بمدة معينة، خلافا للقانون السابق (المادة80) الذي كان يحدد ذلك بشهر واحد من تاريخ إيداعها لدى الولاية، وإلا كان قراره باطلا لعدم الاختصاص الزمني.

ويجوز لرئيس المجلس أن يطعن في قرارات الوالي إداريا (تظلم إداري)، أو قضائيا في قرارات الوالي المتعلقة بإلغاء مداولاته، وذلك برفع دعوى الإلغاء أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليميا، طبقا لقانون الإجراءات المدنية وذلك عن طريق دعوى الإلغاء .[3]

الفرع الثالث: الحلول محل المجلس الشعبي البلدي:

يقصد به أن تحل سلطة الرقابة محل رئيس المجلس الشعبي البلدي لتنفيذ بعض الالتزامات القانونية التي لم يقم بها لتجنب الإهمال و الحفاظ على المصلحة العامة المحلية، ويعد الحلول أخطر أنواع الرقابة على حرية واستقلال المجالس الشعبية البلدية حيث يحل الوالي محل المجلس في إصدار القرارات نيابة عنه، ويكون التدخل لجهات الوصية طبقا للإجراءات التي يحددها

[1]-شهير كرميش، المرجع السابق، ص 25.

[2]-أمير حيزية، المرجع السابق، ص 29.

[3]- محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، ص 139.

القانون سيما ما جاءت به المواد100 ، 101، 102 من قانون البلدية، ولأن الحلول يعد إجراءا استثنائيا يجب أن يتوفر على مايلي:

-وجود نص صريح يوجب على المجلس أو الهيئة القيام بعمل معين.

-أن تكون الهيئة اللامركزية ملزمة بالتصرف قانونا ويكون امتناع عنه عمل غير المشروع.

-أن تقوم سلطة الرقابة بإنذار الهيئة اللامركزية قبل الحلول ومنحها مهلة محددة فإن رفضت الاستجابة فهذا يدل على أنها رضيت بإجراء الحلول والمساس باستقلالها وتتحمل المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن عملية الحلول [1] وسلطة حلول للوالي تأخذ شكلان :حلول إداري وحلول مالي.

أولا: الحلول الإدارية محل المجلس الشعبي البلدي:

أقّر قانون البلدية 10/11 الذي يمنح الوالي السلطة ليحل محل رؤساء البلديات وفقًا للمواد 100، 102، و142. هذه الحالة فريدة لقانون البلدية ولا توجد في قانون الولاية. حيث يُظهر قانون البلدية قدرة الوالي على التدخل كبديل لرئيس البلدية بحسب ما ينص عليه المادة 100، واتخاذ كافة الإجراءات التي تهدف إلى المحافظة على الأمن والنظافة والخدمات العامة واستمراريتها. الهدف من ذلك هو ضمان الاستقرار وتقديم الخدمات للمواطنين، خاصة فيما يتعلق بالعمليات الانتخابية، الخدمة الوطنية والحالة المدنية. وإذا كانت المادة 100 تنظم حلول الوالي محل رئيس البلدية بالنسبة للقواعد الضبط الإداري [2] فإن نص المادة 101من القانون البلدي جاء عاما عندما نص على امتناع رئيس البلدية عن اتخاذ القرارات الموكلة له بمقتضى القوانين باتخاذ ما يراه مناسبا بعد انقضاء الأجل المحدد في الإعذار، يظهر من النص أنه عام، حيث يمكن للوالي أن يحل محل رئيس البلدية إذا لم يقم الأخير بواجبه أو رفض اتخاذ القرارات الضرورية

[1]-ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 112.

[2]-أمير حيزية، المرجع السابق، ص 36.

لتنفيذ القوانين واللوائح. ولتصحيح هذا الحلول، يجب أن يسبقه إنذار من الوالي يحدد فيه المدة التي تُعطى لرئيس البلدية للقيام بما هو مطلوب منه قانونيا. كما تذكر المادة 142 من قانون البلدية شكل آخر من أشكال الحلول الإداري، وهي أن للوالي الحق في إصدار أمر بإيداع الوثائق الرسمية في أرشيف الولاية، وكذلك الوثائق التي تعتبر مهمة للحفاظ عليها. .[1]

ثانيا: الحلول المالية:

الصورة الغالبة في الجانب المالي هي النفقات الإلزامية وإعادة التوازن للميزانية المحلية، حيث تتدخل السلطة الوصية بنفسها لإدراج المصاريف الإلزامية بعد تنبيه السلطة المحلية إلى ذلك، وتخول النصوص القانونية المتعلقة بالبلدية للوالي حق التدخل وفق الإجراءات والأحكام المنصوص عليها في المواد102 ،183 و 186 من قانون البلدية والتي تهدف معظمها إلى ضبط الميزانية وضمان التصويت عليها [2]، ويمكن للوالي، وفقًا للمادة 102، أن يتدخل لضمان الموافقة على الميزانية وتنفيذها إذا واجه المجلس الشعبي البلدي مشكلات تمنعه من التصويت عليها. لكن المشرع وضع قيودًا على سلطة الوالي، كما نصت عليه المادة 186، حيث يتعين عليه دعوة المجلس الشعبي البلدي لعقد دورة استثنائية للموافقة على الميزانية. وذلك بعد الالتزام بأحكام المادة 185 في حالة الميزانية الأولية، حتى لا تبقى الأمور غير واضحة في حال عدم القدرة على الموافقة وتنفيذ ميزانيات التدخل.

كما يمتد دور الوالي، وفقًا للمادة 183، ليكون بديلاً عن المجلس الشعبي البلدي في حالة تصويته على ميزانية لم تتضمن النفقات الضرورية. وفي حالة ما إذا كانت الميزانية غير متوازنة ولم تشمل النفقات الإلزامية، تُخضع لعملية تصويت ثانية، وبعد إنذار المجلس الشعبي البلدي، يقوم الوالي بالتدخل من تلقاء نفسه لضبط الميزانية.[3].

---

[1]–نجيب لبري، المرجع السابق، ص 12.

[2]– أمير حيزية، المرجع السابق، ص 36.

[3]–نجيب لبري، المرجع السابق، ص 13.

الفرع الرابع :الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة (الحل):

لم يعد بإمكان القانون المحلي أن يوقف المجلس لمدة شهر كما كان ينص عليه قانون البلدية القديم في المادة 112 من الأمر رقم 67-24[1]، حيث يقتصر الوضع الآن على حله أي القضاء على المجلس الشعبي البلدي وإنهاء مهامه بإزالته قانونيا، مع بقاء الشخصية المعنوية للبلدية قائمة، بطبيعة الحال .

أولا: الحل كآلية للرقابة على المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر الحل من أخطر الأدوات والوسائل التي تمتلكها الجهات المختصة تجاه المجلس البلدي، ولهذا السبب تم ذكره بدقة في الأمر 67-24 وقانون البلدية 90-08 وكذلك القانون 11-10. عند الاطلاع على المادة 46 من قانون البلدية الجديد، نجد أن المشرع الجزائري قد نص صراحة على الحالات التي يستوجب فيها حل المجلس.[2] والتجديد الكلي للمجلس الشعبي البلدي هي:

*في حالة خرق أحكام دستورية :إذ تعد ضمن الحالات الجيدة المؤدية للحل وهذا أمر منطقي نظرا لمكانة الدستور كقانون أسمى في الدولة وهو أولى بالاحترام وبديهي أن يكون جزاء مخالفة أحكامه الحل.

- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس: هي حالة غامضة ذكرها المشرع دون أن يشرح أسبابها، والتي قد تعود بشكل رئيسي إلى مخالفة القوانين الانتخابية، مثل اكتشاف احتيال أو وجود مشاكل في سير الانتخابات.
- في حالة استقالة جميع أعضاء المجلس: تتمثل الحالة في استقالة جميع الأعضاء من المجلس، وهي ظاهرة نادرة الحدوث بسبب تنوع الاتجاهات السياسية الموجودة في المجلس. وعند الرجوع

[1]- محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، ص 140.

[2]-علاء الدين عشي، **شرح قانون البلدية، قانون 11-10 المتعلق بالبلدية**، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2011، ص 54.

إلى القوانين، نلاحظ أن القانون لم يحدد الجهة التي يجب تسليم الاستقالة إليها، وكذلك لم يوضح شكلها، هل تكون في صورة طلب موحد أو أن كل عضو يقوم بكتابة استقالته بشكل منفرد .[1]

- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من نصف عدد الأعضاء وبعد تطبيق أحكام الاستخلاف:
- وهي أيضا حالة طبيعية فلا نتصور أن يستمر المجلس الشعبي البلدي في عقد جلساته ودوراته وقد فقد نصف أعضائه. كما فقد الأداة القانونية التي بموجبها سيفصل فيما عرض عليه، ولا يكون ذلك إلا بعد اللجوء للقوائم الاحتياطية وبحسب العارض الذي يصيب العضو الممارس) وفاة، إقصاء، استقالة (فإذا تحقق هذا المانع بادر الوالي إلى إعداد تقريره و يحيله لوزير الداخلية والذي بدوره يعد تقرير ويحله على مجلس الوزراء لاستصدار مرسوم الحل .[2]
- كذلك في حالة وجود اختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية هذه الحالة قد أبقى عليها قانون البلدية 11-10 دون قانون الولاية 07/12
- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدر لاختلالات خطيرة تم إثباتها في التسيير البلدي، ومن طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنتهم: يعتبر المجلس الشعبي البلدي هيئة المداولة في إقليم البلدية يجسد مبدأ الديمقراطية فلا يعد مكانا للصراع أو الاختلاف المعرقل للسير الحسن لأعماله، ففي ظل التعددية السياسية ونظرا لأن المجلس يضم تشكيلات سياسية متعددة قد يحدث الخلاف بين الأعضاء لكن يجب ألا يؤثر سلبا على هيئة المداولة، فإذا ثبت أن الإختلاف أصبح خطيرا يجب حل المجلس لأن القول بخلاف ذلك يعني تعطيل مصالح البلدية وهو ما سينعكس سلبا على الجمهور[3]

---

[1]-أمير حيزية، المرجع السابق، ص 14.

[2]-عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 296.

[3]-ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 91.

- والجدير بالإشارة ان هذه الحالة ظهرت بموجب الأمر 05-03 المؤرخ في 18 يوليو المتمم للقانون 90-08 حيت مست الإضافة المادة 34 منه.
- وفي حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها :قد يعمد المشرع ولأسباب موضوعية إلى حل المجالس البلدية كرفع عدد البلديات أو الإنقاص منها لظروف سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية.
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب، هي حالة جديدة تضاف إلى جملة الحالات المنصوص عليها سابقا إلا أنه يسجل على هذه الحالة أنها جاءت بصيغة الإطلاق مما يوسع من السلطة التقديرية للسلطات المخول لها صلاحية الحل .[1]

وقد نصت المادة 47 على أنه:" يتم حل المجلس الشعبي البلدي بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية."

هذه المادة جاءت لإزالة الإبهام والغموض الذي كان يعتري المادة 35 من قانون 90-08 التي تنص على : لا يمكن حل المجلس الشعبي البلدي إلا بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية وذلك من خلال تحديد نوع المرسوم الذي يتم بموجبه الحل، وعليه فقد قطع الشك باليقين وأشار إلى أن المرسوم يكون رئاسيا لا تنفيذيا .[2]

يقوم الوالي في حالة الحل في أجل أقصاه 10 أيام التي تلي مرسوم الحل بتعيين متصرفا ومساعدين عند الاقتضاء، توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية وتنهي مهامهم بقوة القانون بمجرد تنصيب لس جديد طبقا لنص المادة 48 من القانون 10-11 المتعلق بقانون البلدية وذلك بعدما

[1]-أمير حيزية، المرجع السابق، ص 14.

[2]-جموعي بن تركي، **المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون 11-10 المتعلق بالبلدية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق، جامعة بسكرة، 2015، ص 44.

كانت تسير البلدية المنحلة في ظل قانون 90-08 المتعلق بالبلدية من قبل مجلس مؤقت يعينه الوالي ليقوم بجميع الأعمال والقرارات التحفظية المستعجلة التي من شأنها كفالة حفاظ أملاك البلدية وحمايته .[1]

وحفاظا على التمثيل والاختيار الشعبي، أحاط المشرع عملية حل المجلس الشعبي البلدي بضمانات وحماية تتمثل – أساسا –في:

–تقديم تقرير من طرف وزير الداخلية، كجهة وصاية

–إصدار مرسوم رئاسي، ينشر في جريدة الرسمية، بطبيعة الحال[2] .

ثانيا: أثر حل المجلس الشعبي البلدي:

إذا تم حل المجلس الشعبي البلدي فإن هذا الإجراء يترتب عليه عدة نتائج أهمها:

–سحب صفة العضوية بالمجلس من الأعضاء المكونة للمجلس، بمعنى إلغاء المركز القانوني المترتب عن العضوية.

–يقوم الوالي بتعيين مجلس مؤقت مهمته تسيير الأعمال الجارية واتخاذ القرارات التحفظية المستعجلة ضمانا لاستمرارية المرفق العام.

–اجراء انتخابات تجديد المجلس الشعبي البلدي خلال ستة أشهر الموالية للحل إلا إذا بقيت عن التجديد العادي مدة لا تقل عن اثنا عشرة شهرا .[3]

هذا وبعد دراسة وسيلة الحل يمكن إبداء النقاط التالية:

---

[1]–ابتسام عميور، المرجع السابق، ص 93.

[2]–محمد الصغير بعلي، **الإدارة المحلية الجزائرية**، ص 142.

[3]–عتيقة بلجبل، المرجع السابق، ص 194.

لقد أراد المشرع أن يحمي استقلالية المجالس المحلية من خلال تحديده لحالات حل المجلس حصرا، غير أنه بإقرار الحالات المتعلقة بالاختلالات الخطيرة يكون قد فتح المجال أمام السلطة الوصية للجوء إلى وسيلة الحل متى أرادت.

كما نجد أن القانون لم يحدد الجهة المسؤولة عن اختيار المجلس المؤقت، مما يثير المخاوف من إمكانية التدخل والتلاعب بمصالح المواطنين المحليين، خاصة أن المجلس المحلي تم اختياره من قبل السكان. ونلاحظ وجود تأثير على استقلالية البلدية عندما يتم حلها، حيث يتم تعيين الوالي ومديرين مساعدين لإدارة شؤون البلدية حتى يتم تشكيل المجلس الجديد، وهو ما قد يستغرق عدة أشهر. لذا، يعتبر هذا الأمر انتهاكًا لمبدأ استقلالية الإدارة المحلية.

خلاصة الفصل:

استناداً إلى ما تمت مناقشته في البحث حول الإدارة المحلية في الجزائر، يمكن استنتاج أن الإدارة المحلية تعد جزءاً أساسياً في الدولة. وهي جزء لا يتجزأ منها إذ تعد وحدات مكملة للمركزية فهي وحدات محلية تتجسد من خلال البلدية والولاية تتكون من مجالس منتخبة ولها استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وكانت نتيجة لتطور نظام الإدارة المحلية عبر مراحل تاريخية بداية من العهد العثماني إلى سيرها أثناء الفترة الاستعمارية ، ثم نظام عملها في اطار الحزب الواحد و في ظل التعددية الحزبية ورسم ملامحها من خلال التعديلات التي مرت بها قوانين البلدية والولاية.

بالإضافة إلى التعرف على المستويات الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر المجسدة في الوحدات المكونة لها والمتمثلة في البلدية والولاية حيث عرفت كلا الوحدتين إصلاحات متتالية عبر فترات زمنية متباينة.

وأيضا نظام الرقابة على الإدارة المحلية في الجزائر ولعل أهم ما يميزه وجود رقابة وصائية للسلطة المركزية مما يطرح فكرة الاستقلالية النسبية في تسيير الشؤون المحلية.

الفصل الثالث

الإدارة المحلية في الجزائر:
التحديات ومجالات الإصلاح

تمهيد

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر الكثير من الاختلالات والمشكلات التي تحول دون تحقيق التنمية المحلية والارتقاء بجودة تسيير الشأن المحلي، بما يتوافق مع تطلعات وتوقعات المواطن الجزائري، وهذا ما يفرض بحثها ودراستها ومناقشتها بهدف الوصول إلى إيجاد الحلول المناسبة لها، مع إمكانية توصلنا إلى استنتاجات ورؤى استراتيجية لتطوير أداء مؤسسات الإدارة المحلية في الجزائر، خاصة وأن مسؤولية قطاع الجماعات الإقليمية في التنمية المحلية عظيمة ودوره محوري وحساس في تبني مشكلات المجتمع والوقوف على عوائق التنمية فيه ثم تقديم الحلول المناسبة لها، غير أن هذا الدور لن يكون إيجابيا إلا إذا كان الأداء على قدر كبير من الجودة والتميز، والتفاعل الإيجابي مع احتياجات المجتمع و استهداف المصلحة العليا للبلاد.

ونتجه في هذا الفصل على دراسة مشكلات الإدارة المحلية بالجزائر والحلول المناسبة لها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة المحلية في الجزائر. العوائق والعراقيل

المبحث الثاني: استراتيجيات وتدابير إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد والإدارة المحلية في الجزائر

المبحث الأول: الإدارة المحلية في الجزائر..العوائق والعراقيل

تستند هذه العملية على خليتين رئيسيتين هما البلدية والولاية، وهما الجهات المحلية المسؤولة عن تطبيق برامج التنمية المحلية وفق ما تحدده القوانين الإدارية. يتم تنفيذ هذه البرامج في المكان المحدد، ولكن فقط عندما تكون الموارد المالية والبشرية متوفرة، وخصوصًا الموارد الضريبية. ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: ضعف تأطير الموارد البشرية المحلية

يعتبر وجود موارد بشرية مؤهلة أساس ممارسة أية إدارة محلية أدوارها بفعالية، وهذا ما لا نجده في الجزائر لدى غالبية المنتخبين المحليين، حيث كشفت الممارسة العملية أنهم محدودي المستوى والكفاءة نتيجة إطلاق حرية الترشح، ما انعكس سلبا على أدائهم وحال دون تحقيق الأهداف التنموية المسطرة، خصوصا في ظل تحول أدوار المجالس الشعبية البلدية من التسيير التقليدي إلى تخويلها اختصاصات أخرى.

الفرع الأول: دواعي إصلاح وتنمية المورد البشري للجماعات المحلية في الجزائر

يعتبر العنصر البشري من حيث المبدأ موردا أساسيا من موارد الدولة، إلا أن هناك بعض الظروف التي قد تتحول به إلى واحد من أعبائها[1] وذلك عندما يكون غير مؤهل نتيجة لسوء إدارة المورد البشري بالإضافة إلى:

– فكرة الموارد البشرية دخلت في أدبيات المنظومة القانونية للجماعات المحلية في سنة 1995 حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 95 –126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردي الخاصة بوضعية الموظفين في إطار المخطط

[1] عامر خضير الكبيسي، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، مصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وبحوث ودراسات، 2010، ص216.

السنوي لتسيير الموارد البشرية، لكن بقي هذا الإجراء وحيدا دون أن تستكمل الإجراءات الأخرى لفترة من الزمن، هذا ما جعل هذه المنظومة لا تستوفي بالغرض، في حين أن الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أسس التسيير الإداري، التسيير المالي، وتسيير الموارد البشرية، و كلها تسير تحت إشراف هذا المورد وما تحتاجه ليس التكوين فقط بل هي بحاجة إلى الرسكلة وتحسين المستوى وتجديد المعلومات[1].

– تشير تقارير ودراسات عديدة إلى خطورة انتهاج أساليب التوظيف التي لا تعتمد على معايير الكفاءة والخبرة والجدارة والإنصاف، وهو ما انعكس على تقييم المواطنين لأداء الأجهزة الحكومية المحلية ومدى إحساسهم بانتشار الفساد فيها، وهو ما يجعل المواطن المستقبل للخدمة في حالة عدم الرضا هذا من جهة، كما سينعكس ذلك بالسلب على الأداء الوظيفي من جهة أخرى[2].

– تطور تخصص تسيير الموارد البشرية والذي جلب معه مفاهيم وسياسات جديدة توجب على حتمية تحيين السياسات الخاصة بالمورد البشري في الإدارة المحلية الجزائرية.

– قلة الكوادر المتدربة على استخدامات التكنولوجيا داخل الأجهزة الإدارية، وضعف تناسق وتناسب معطيات التكوين العلمي المعاصر والإدارة.

– ضعف البرامج التكوينية التي كانت مبرمجة لتكوين الموظفين بشتى رتبهم باستثناء بعض الرتب، وبذلك وجب على الدولة أن تقوم بتحيين تلك البرامج بما يخدم العصرنة وادراج التخصص المطلوب، كل حسب وظيفته والمهام المنوط به والدبلوم المحصل عليه أي تخصصه والظرف

[1] سعيد مقدم، **تدخل في الندوة الفكرية والعلمية الخاصة بالإصلاحات المالية والجباية المحلية**، الجزائر، منشورات مجلس الأمة، 2004، ص59.

[2] عصام عبد الفتاح مطر، **الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره**، الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحة دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص433.

المعاصر والوضع الكائن من مورد طبيعي أو مادي أو مالي، بالإضافة إلى دمج كل الرتب في برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- السياسة الإصلاحية المنتهجة من طرف الدولة في جميع القطاعات التي أجبرتها على تكييف المرود البشري حسب التغيير الطارئ والمناهج الجديدة المتبعة في التسيير.

- التغيير وضرورة عصرنة الإدارة المحلية وذلك بزيادة التأكيد على التكنولوجيا والاتصالات والكومبيوتر والاقتصاد في الكلفة وإعادة التنظيم واستخدام نظم المعلومات والعمليات الديناميكية، حيث لم يعد حجم المنظمة أو مقدار ميزانيتها وخدماتها دلالة على صحتها وقابليتها للاستمرار في العمل بنجاعة، بل إن التكاليف والفاعلية والتكيف للظروف البيئية والتجاوب مع متطلبات المجتمع المحلي أصبحت مهمة أكثر من ذي قبل وذلك لن يتأتى إلا بتوفير مورد بشري كفؤ[1].

من هذا المنطلق يبرز عامل وعنصر التكوين وإعادة تأهيل العنصر البشري قصد تعزيز هذا المرفق بالكفاءات اللازمة لإدارته بشك سليم وفعالية أكبر.

الفرع الثاني: تعريف التكوين

لقد تعددت تعاريف التكوين واختلفت باختلاف الزاوية التي ينظر إليها المفكرون، فالتكوين هو عملية منظمة مخططة ومستمرة لتطوير وتنمية القدرات وصقل معلومات المورد البشري لأجل تكييفه مع متطلبات المهام المنوطة به داخل المنطقة والتغيرات الجديدة في مضمون الوظيفة وعلاقات العمل، بما يحقق تجديد معلوماتهم وتحسين مستواهم وتحقيق كفاءة الأداء سواء كان ذلك حاليا أو مستقبلا.[2]

---

[1] موفق حديد محمد، **الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، الأردن، دار الشروق، 2004، ص257.

[2] حاج ميهوب سيدي موسى عقيلة، **دور الدولة في تثمين المورد البشري للجماعات المحلية من خلال التكوين**، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد04، 2018، ص249.

الفرع الثالث: واقع تكوين المنتخبين المحليين في الجزائر

يقترن تحقيق اللامركزية الإدارية بمدى تولي التسيير الإداري المحلي من طرف مورد بشري مؤهل، حيث يعتبر التكوين أحد أهم العوامل الرئيسية لبلوغ هذا المبتغى، إذ غياب هذا الإجراء قد يحول دون بلوغ تسيير محلي يتلاءم مع ما تقتضيه الحكومة المحلية، بالتالي عرقلة تحقيق الأهداف التنموية، وتفاديا لهذه الوضعية تبنى المشرع الجزائري فكرة تكوين المنتخب البلدي، فضلا عن الأهمية البالغة التي يكتسبها التكوين لفائدة المنتخبين لتسيير شؤون البلدية[1].

1- الإطار التشريعي لتكوين المنتخبين

لقد حرصت النصوص والقوانين على ضرورة التكوين وأهميته للرفع من كفاءات العامل وأداء الموظف، والدفع بقطار التنمية إلى الأمام بمختلف القطاعات، بحيث خصت العامل الجزائري بكل صفات "القداسة" المستوحاة من الأيديولوجية "الإشتراكية" وأصدر القانون الأساسي العام للعامل في 05 أوت 1978 ونص في مادته 172 على ضرورة تكوين العامل للرفع من كفاءته ومردوديته وتحسين مستواه[2].

ثم أعقبه القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الصادر في 23 أوت 1985 والذي أجبر المؤسسات العمومية على ضرورة تكوين الموظف لغرض تحسين مستواه وإمكانية ترقيته فلقد جاء في المادة 52 مانصه:

"يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بما يأتي:

---

[1] ركاش جهيدة، أودية مياسة، **تكوين المنتخبين المحلين في الجزائر وانعكاساته على تفعيل دور الجماعات المحلية وترقية أدائها التنموي**، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، العدد 1، 2023، ص2019.

[2] بن شعيب نصر الدين، صوفي إيمان، **الحكم المحلي الراشد بين ضعف الكفاءات وتدني مستوى المسؤولين، دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد، تيزي وزو، 2009، ص185.

– تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسنا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

– تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها...."

وفي سنة 1996 صدر مرسوم متعلق بتكوين وتحسين ورسكلة الموظفين، حيث أنه يهتم بالشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بالتكوين المتخصص الذي يهيء الدخول إلى الوظائف العمومية.

وفي سنة 2006 نصت المادة 104 من الأمر 06-03، على أن "الإدارة يتعين عليها تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، بما يضمن تأهيل الموظف للمهام الجديدة وترقيته المهنية"[1].

2- الإطار الميداني لتكوين المنتخبين

للتكوين أهمية بالغة للرفع من درجة أداء لأي مؤسسة من المؤسسات، غير أنه على مستوى البلديات يمس كل من الموظف والمنتخب على حد سواء.

أ- فيما يخص الموظفين

إن إهمال عنصر التكوين، يعني عدم الاكتراث بتحسين كفاءات الموظفين أو تطوير إمكانياتهم للتحكم في الوظائف التي يؤدونها أو جملة الأشغال القائمين عليها من قبل أعوان التنفيذ، كما أن إهمال هذا العنصر يعني أيضا عدم مسايرة آليات عصرنة الإدارة المفروضة دوليا في كل المجالات، ومن ذلك يبقى الموظف سواء العون أو المسؤول يتدحرج في دركات التخلف والانحطاط وتضعف كفاءاته وعزيمته في مواكبة التطور.

[1] **الأمر 06-03، المؤرخ في 16 جويلية 2006**، الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد46، ص10.

ب- فيما يخص المسؤولين

إن تحسين أدوات التسيير بالأساس هو على عاتق المنتخبين المحليين الواجب خضوعهم هم أولا إلى تدريبات مكثفة أو أنشطة تكوينية وخاصة أن مدة العهدة الانتخابية تقدر بـ 5 سنوات فاللجوء إلى دورات تكوينية لمعرفة ماهية المرفق العام وصلاحياته وطرق تسييره القانونية قد تكون جد إيجابية لإدارة هذه المؤسسة وخاصة إذا اعتمدت في الأشهر الأولى من كل استحقاق جديد.

يبدأ التسيير إذن من إيجاد الرجل الكفء والذي سوف يقود ويدير هذه المؤسسة، ومن ثم سهره على الاستغلال الأمثل للأدوات المتاحة والتي تبدأ من الموظف ثم الوظيفة[1].

المطلب الثاني: البيروقراطية في الإدارة المحلية

يعتبر التنظيم البيروقراطي أسلوب من الأساليب التي تطبقها الإدارة سواء الإدارة التقليدية أو الإدارة الحديثة بغض النظر عن ايديولوجيتها، بما في ذلك الإدارة المحلية (الولاية، البلدية) سعيا لتنظيم وتسهيل أمور المرتفقين من جهة، وتقريب الإدارة من المواطن، وتسيير شؤون الدولة من جهة أخرى، وهذا التنظيم كغيره من الأنظمة قد يتغير بسبب تشويه الممارسات الإدارية المختلفة، فيحيد عن أهدافه، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: تعريف التنظيم البيروقراطي

1- تعريف التنظيم: هو بناء إنساني يضم مجموعة من الأعضاء يتم التنسيق فيما بينهم، لتحقيق أهداف التنظيم وتحديد المسؤوليات والوجبات، دون أن يخلو التنظيم من علاقات غير رسمية أو صراعات[2].

[1] بن شعيب نصر الدين، صوفي إيمان، المرجع السابق، ص186.

[2] بوثلجة غياث، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار غريب للنشر، ط1، الجزائر، 2003، ص05.

2- تعريف البيروقراطية: هي مظهر من مظاهر الفساد الإداري أو السبب المؤدي إلى تفشي الفساد الإداري في المرافق العمومية، بما فيها الجماعات الإقليمية، فالبيروقراطية في هذا المجال تعني: "الاستعمال السيء للسلطة من خلال تمسك الموظف بالإجراءات القانونية الحرفية، والتربع على المكتب مع ارتباط المفهوم بعدة مساوئ للتسيير الإداري من الروتين، الرشوة المحسوبية"، كدلالة على عجز الإدارة على تلبية رغبات المتعاملين معها، ويعتبر من الأمراض التي تصيب الإدارة في التسيير[1].

3- التنظيم البيروقراطي الإداري هو أسلوب لتنظيم الأعمال والمهام الإدارية، ويرتكز على العمل وتحديد المسؤوليات وفقا للقوانين الإدارية، وتسلسل السلطة، وقيام علاقة منظمة داخل المؤسسة، والمراقبة الجماعية، فهي تنظيم عام للمرفق يستهدف رفع مستوى الأداء الإداري من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر التنظيم البيروقراطي أحد المتغيرات الأساسية في النظام السياسي، وجهاز في يد السلطة السياسية الحاكمة وخاصة السلطة التنفيذية، تطبق من خلاله برامجها وتعمل به على تقوية مكانتها في الدولة[2].

الفرع الثاني : مظاهر التنظيم البيروقراطي في الإدارة المحلية

تعتبر البيروقراطية من أهم آليات السلطة السياسية في الدول النامية، أما في الدول المتقدمة فهي عبارة عن جهاز مهني متخصص في الإدارة، ولعل المشكل الأساسي في التنظيم البيروقراطي يكمن في الممارسات البيروقراطية التي تختلف عن النظريات والاتجاهات الفقهية وما يجعلها لا

[1] سميرة لغويل، **البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية**، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص16.

[2] حفصي عميروش، **العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الالكترونية**، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، جامعة الجزائر3، المجلد5، العدد1، 2018، ص 03.

تتطابق مع الأعمال، وتأثر بذلك على جودة الخدمة العمومية، ويجعلها عرضة للانتقادات[1]، فالبيروقراطية قد تتخذ مظاهر إيجابية وأخرى سلبية:

1- المظاهر الإيجابية للتنظيم البيروقراطي في الإدارة المحلية

إن المؤيدين للتنظيم البيروقراطي يرون فيه الوسيلة العقلانية والفعالة لتسيير الأجهزة الحكومية من خلال الوظيفة السياسية والإدارية للبيروقراطية:

أ- **الوظيفة السياسية:** تلعب البيروقراطية دور مهم في مختلف مراحل صنع وتنفيذ السياسة العامة للدولة، باعتبارها أداة تنفيذية للنظام السياسي من خلال وظيفة اتخاذ القرارات في الجماعات المحلية بمختلف أنواعها، ووفقا للإطار المخول لها قانونا، لصياغة السياسة العامة للدول، وتوجيه الوزراء باتخاذ القرار المعين باعتبارها الهيئة العليا في سلم السلطة، ومحتكر المعلومات الدقيقة المرتبطة بمختلف الموضوعات، وهذا ما يجعل الدولة على دراية بكل الإجراءات المتخذة على المستوى المحلي ضمانا لسيادتها الداخلية[2].

ب-**الوظيفة الإدارية:** ترتبط البيروقراطية ارتباطا وثيقا بالجانب الإداري خاصة في الجماعات المحلية (المجالس الشعبية البلدية والولائية) في تسيير مختلف الأنشطة الإدارية وتجميع المصالح، حل وتسوية الصراع واستقبال المطالب المختلفة ضمن خصائص الهيئة المحلية، فتقوم بالتوفيق بين الأهداف المتعارضة في إطار قانوني[3]، ومن بين هذه المظاهر:

- سرعة اتخاذ القرار بحكم الدراية بالواقع المحلي.

---

[1] بومدين طاشمة، **التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي**، مجلة دفاتر السياسية والقانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، العدد7، جوان 2012، ص05.

[2] بومدين طاشمة، المرجع السابق، ص05.

[3] المرجع نفسه، ص06.

- الإجراءات المختلفة التي تقوم عليها المجالس المنتخبة لتسيير الإدارة المحلية وشؤون المتعاملين مع المرفق.

- احترام التسلسل الهرمي للوظيفة وقيام كل موظف بما أسند إليه من أعمال لتحقيق الخدمة العمومية.

2- المظاهر السلبية للتنظيم البيروقراطي في الإدارة المحلية

إن القيود الوظيفية والموضوعية على عاتق الموظفين، والسلطة المطلقة لاتخاذ القرارات بغض النظر عنما ينجر عنها، تؤدي إلى استفحال ظواهر على السلوكات والأعمال الإدارية من شأنها أن تعرقل العمل الإداري، وتأثر على الخدمة العمومية ويجعل البيروقراطية تحيد عن هدفها[1]، والتي تعرف بالأمراض البيروقراطية أو سلبيات تطبيق النظام والمتمثلة في:

أ- التسيب الإداري وإهمال الموظف لواجباته: فالنظام البيروقراطي يقوم على التصميم البسيط للإجراءات هذا ما يجعل الكفاءة الإنتاجية تنخفض بسبب انخفاض نسبة العمالة المؤهلة، ويؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية والخدماتية والعجز عن تحقيق الهدف المرفقي، فنتيجة عدم احترام مواقيت العمل والتسرب من الوظيفة أثناء ساعات الدوام الرسمي يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم إنجازها وفق المعايير المطلوبة، وهذا ينطبق على المسؤولين أيضا[2].

ب- الانحراف الإداري: والمتمثل في استغلال الإدارة المحلية لأغراض شخصية تضار بها المصلحة العامة، والتعمد في تشويه القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها، مما يؤدي إلى نشوب

[1] سميرة لغويل، المرجع السابق، ص91.

[2] مفتاح حرشاو، **الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الالكترونية**، مجلة البحوث السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد12، أكتوبر 2018، ص232.

جماعات متكتلة داخل الإدارة تعمل على الحفاظ على مكانتها وتموقعها الإداري على حساب الصالح العام[1].

ت- الروتين الإداري: وينجم عنه سلوكيات سلبية من الموظفين إزاء العامة المؤدي إلى الجمود الفكري والعصبي لهم، من عدم الميل للابتكار والتجديد والتطوير، مع العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، وعدم توفير الجهد لحل المشاكل الجديدة وإتباع إجراءات روتينية ومعقدة لا تتناسب مع روح القانون الساري العمل به، والتغيرات الحاصلة على مستوى التسيير الإداري[2].

ث- الإهمال وسوء معاملة المواطن: وهي من مشاكل التي يتعرض لها المواطنون أثناء تقديم الخدمة كفقدان ملفاتهم، أو عدم إدراج الوثائق في ملفاتهم مما يجعلها عرضة للضياع، تأجيل إنجاز الأعمال وتعطيل مصالح المواطنين، وانتشار الفوضى في بعض المكاتب[3].

كل هذه وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة البيروقراطية تؤدي إلى زعزعة ثقة المواطن في التعامل مع مختلف الإدارات بما فيها الإدارة المحلية، واللجوء إلى الممارسات غير القانونية من أجل تلبية احتياجاتهم.

الفرع الثالث: تأثير البيروقراطية على التوجه الرقمي في الجماعات المحلية

إن انطواء العديد من المؤسسات العمومية بالدول النامية بما فيها الجزائر على الممارسات السلبية للإدارة البيروقراطية، ومن أجل تحسين الخدمة العمومية والرقي بها، ونظرا للاختلالات الوظيفية التي أثرت سلبا على علاقة المواطن بالإدارة وفي ظل انتشار تكنولوجيا المعلوماتية وتنمية الجماعات المحلية، عمدت الدول إلى إدخال النظام الرقمي في تسيير شؤون المرافق

[1] مفتاح حرشاو، المرجع السابق، ص233.

[2] المرجع نفسه، ص233.

[3] مجدوب نوال، **الإدارة الالكترونية كتقنية مستحدثة لضمان خدمة عمومية نزيهة والحد من ظاهرة الفساد الإداري**، ضمن الكتاب الجماعي: الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربة نظرية، تجارب محلية وعالمية، ج2، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر، 2020، ص44.

العمومية بما فيها الإدارة المحلية للاستفادة منه في تطوير العمل الإداري، والتحول إلى الإدارة الالكترونية، التي أصبحت ضرورة ملحة في كل المؤسسات العمومية.

إنه وبالرغم من الإيجابيات التي حققها التوجه الرقمي في تبسيط الحياة الإدارية سواء للموظف أو المواطن، إلا أن تحديات التطبيق مختلفة ومتباينة من نموذج لآخر ومن بيئة إدارية لأخرى، اسفرت على تعطيل التحول الرقمي في الجزائر وسيرورته بوتيرة متباطئة لتحقيق تطلعات الدولة من التوجه الرقمي ومنه نتناول تحديات التوجه الرقمي وانعكاسات البيروقراطية في الجماعات المحلية[1].

أ- تحديات التوجه الرقمي في الجماعات المحلية

تتطلع الدولة إلى تحويل الخدمات العمومية إلى خدمة عمومية الكترونية في الجماعات المحلية من خلال إدخال العديد من التحولات على التسيير الإداري وتقريب الإدارة من المواطن الكترونيا[2].

ب- تطبيقات التوجه الرقمي في الإدارة المحلية

عمدت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر إلى إدخال برامج الكترونية على الخدمات الإدارية بالمؤسسات العمومية (الولاية، البلديات..) ، وهذا ما تجسد فعليا منذ سنة 2010 من خلال:

- الخدمة العمومية الالكترونية في مجال الحالة المدنية.
- السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

[1] سامية عزيز وأم الخير قوارح، **الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي الشيخ آمود بن مختار، اليزي، الملجد4، العدد1، 2020، ص115-116.

[2] بن عشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، **التسيير العمومي الالكتروني -مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي-**، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 37، 2016، ص391.

- انجاز شباك الكتروني للوثائق البيومترية يعمل على استقبال الوثائق وتسجيلها آليا بربط قاعدة البيانات للحالة المدنية مع الشباك الالكتروني.[1]

الفرع الرابع: انعكاسات البيروقراطية على التوجه الرقمي بالإدارة المحلية

إن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وامتداد البيروقراطية وتنوع البيئة الإدارية في ظل استخدام التكنولوجيا ينعكس سلبا على تحقيق التوجه الرقمي، فلم تكتمل معالمه بسبب العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات العمومية عامة والجماعات المحلية خاصة نظرا للمهام المنوط لها[2].

1- العوائق الإدارية

تتجه الدراسات إلى أن المعوقات الإدارية تلك التحديات التي أخرت تنفيذ البرامج الإلكترونية على مستوى الإدارة العمومية، ويمكن إجمالها في:

- ضعف التخطيط الإداري لبرامج الإدارة الإلكترونية على المستوى المركزي.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة أمام تعقد المهام الموكلة للجماعات المحلية في تقديم الخدمة العمومية.
- ضعف التنسيق بين مختلف المصالح داخل الهيكل الواحد.
- عدم تهيئة بيئة العمل الإدارية للنظام الالكتروني.

2- العوائق القانونية

تتلخص في الإشكالات القانونية التي تواجه التطبيق الرقمي على المستوى المحلي من افتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الالكترونية، فهذا التأخر في وضع الإطار القانوني المطلوب لتنفيذ الإدارة الالكترونية يخلق مشاكل رقمية مختلفة من اختراق الحاسوب،

[1] مجدوب نوال، المرجع السابق، ص49.

[2] المرجع نفسه، ص50.

تخريب البرامج... فالتنقل من النظام التقليدي إلى الالكتروني يتطلب ضبط التحول بقواعد قانونية وتحديد عقوبات رادعة يؤدي إلى زعزعة المراكز القانونية للموظفين والمرتفقين من الإدارة.

3- العوائق المالية والتقنية

تدخل في إطار تكوين البنية التحتية المعلوماتية اللازمة، والصعوبات التي تواجهها الدول التي لا تملك تقنية كافية لتطبيق الأنظمة الالكترونية، فارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة يحد من تقدم المشاريع وفرص الحصول على الخدمة العمومية الرقمية.

4- العوائق البشرية والأمنية

- قلة الدورات التكوينية ورسكلة الموظفين الإداريين واقتصار استخدام الشبكة على فئة معينة.
- عزوف الكفاءات المؤهلة في تسيير المؤسسات العمومية لقلة الحوافز فيها.
- صعوبة التواصل الالكتروني لدى فئات المجتمع بسبب انخفاض الدخل الفردي.
- حلول الآلة محل الموظف وانتشار البطالة[1].

المطلب الثالث: الجباية وضعف الموارد المالية

بالرغم من تعدد وتنوع الموارد المالية للبلدية إلا أن ميزانياتها تواجهها العديد من العراقيل والصعوبات، التي أفرزت عجز العديد من الميزانيات البلدية على مستوى الوطني، ولعل ذلك يعود إلى عدم تحكمها في مواردا المالية من جهة وكذا اعتمادها على وسائل التمويل التقليدية التي لا تستطيع مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى، علما أن الجزائر قد عرفت صعوبات مالية جراء الانخفاض العام في الإيرادات الجبائية نتيجة انخفاض أسعار البترول التي تمثل المورد الأساسي لميزانية الدولة، والتي تمول ميزانيات الجماعات المحلية في شكل اعانات

[1] بن يكن عبد المجيد، **الإدارة الالكترونية كآلية لمكافحة الفساد الإلكتروني**، مؤتمر دولي افتراضي-مكافحة الفساد في البيئة الإلكترونية، ج2، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا/برلين، 2021، ص91.

ومخصصات مالية، وبالتالي الانخفاض في إيرادات الجماعات المحلية ينتج عنه اختلالات في ميزانياتها.

الفرع الأول : عدم القدرة التسييرية و المالية للبلديات .

تعددت أسباب عجز البلديات على المستوى الوطني لاسيما التي تفتقر إلى أدنى نشاط اقتصادي يدر بموارد جبائية لتمويل ميزانياتها وذلك لاختلاف إمكانيات كل بلدية وطبيعة نشاطها وموقعها الجغرافي، ولمعرفة الأسباب الحقيقية ينبغي البحث عن أهم الصعوبات والعراقيل التي تعرض تحقيق التوازن المالي وهي:

أولا: مركزية التشريع الضريبي

تم إحداث الضرائب والرسوم مركزيا، وكذا تخصيصها وتعديلها وهذا ما قد ينعكس سلبا على ميزانية الجماعات المحلية، بإقصاء المبادرات المحلية في إعداد ضرائب ورسوم تعد مصدرا مهما لكون المسؤولين المحليين أقرب بكثير من المواطن المحلي عموما والمكلف المحلي خصوصا لا سيما وأن الموارد الجبائية المحلية غير كافية لتمويل النفقات المحلية[1].

فالجباية تخضع لقواعد محددة في إطار قانون المالية السنوي الذي يؤكد شروط الضريبة، وبالتالي بعد تأسيس الضريبة وتحديد وعائها الذي احتكرته السلطة التشريعية والتنظيمية، مما يؤكد مدى تبعية الضرائب المحلية للسلطة المركزية والتي تجرد البلديات من المبادرة المالية[2].

ثانيا: التقسيم الإداري لسنة 1984

[1] مسعود شيهوب، **أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 135.

[2] أنظر: عبد الكريم مسعودي، **تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية**، دراسة حالة بلدية أدرار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2012، ص130.

ارتفاع عدد البلديات من 704 إلى 1541 بلدية أي بزيادة 837 بلدية جديدة، حيث أحدثت بلديات عاجزة بالنشأة فهي قروية عديمة الدخل لا ترتكز على أي حياة اقتصادية أو مالية، أن الهدف من ذلك هو زيادة عدد أجهزة الدولة لتغطي جميع أنحاء البلاد، وجعل الإدارة والخدمات العامة أقرب إلى المواطن، حتى في المناطق النائية. هذا ما أظهرته الدراسات المالية والإحصائية للبلديات التي أجراها المركز الوطني للدراسات والتحاليل من أجل التخطيط في عام 1997، أن ما يناهز 600 بلدية أنشأت اصطناعيا لم تسند إلى أي مورد مالي تجعلها تستمر في تقديم الخدمات العمومية فأصبحت شبه مشلولة[1].

الفرع الثاني : الأسباب المرتبطة بالجوانب التسييرية و الإدارية .

أولا: سوء تسيير ميزانية البلدية

يعد سوء التسيير المحلي لميزانية البلدية من أهم أسباب العجز لكون هذه الأخيرة مرتبطة بقواعد أساسية (قواعد المحاسبة العمومية) يجب الالتزام بها من قبل المنتخبين المحليين ومنها نجد سوء تقدير الميزانية، وذلك راجع إلى سوء تقدير الأغلفة المالية لعدم احترام قاعدتي الدقة والحصر مما يؤدي إلى عدم تطابق بين الموارد والأعباء، بالرغم من أن الميزانية تقوم على أساس التوازن بين النفقات والإيرادات كما نصت المادة 178 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية "يشترط فتح الاعتمادات المسبقة بتوفر إيرادات جديدة"، بمعنى أن لا يمكن الالتزام بنفقات ما لم تكن هناك إيرادات وأشارت المادة 183 من نفس القانون أنه "لا يمكن المصادقة على الميزانية

[1] أنظر: بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى، **الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر**، مجلة البحث، جامعة تلمسان، العدد 10، 2012، ص163.

إذا لم تكن متوازنة وهذا ما يؤكد ضرورة احترام مبدأ التوازن وأي اخلال بذلك يؤدي إلى عجز مالي"[1].

ثانيا: غياب التسيير العقلاني للميزانية

تعاني الميزانية من العجز في التسيير المالي نتيجة لغياب العقلانية في التسيير، الذي يقع على عاتق مسؤولين محليين، سواء بسبب نقص الكفاءة أو الإهمال الذي يصدر منهم بسبب غياب المسؤولية المهنية، كما نجد غياب الثقافة في التسيير المال العام، وذلك لانعدام البيانات الخاصة مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات كون أنها تمارس في السرية والغموض بعيدا عن الشفافية مثل إجراءات الصفقات العمومية وهذا ما يعود سلبا على سير الميزانية[2].

ثالثا: تدني مستوى التأطير والتأهيل البشري

يعود ذلك إلى أهم أسباب تدني الخدمة العمومية فالرجوع إلى القانون العضوي للانتخابات وقانون البلدية الذي يحددان شروط الترشح للانتخابات المجالس الشعبية البلدية لم تنص على أهم شرط ألا وهو الكفاءة أو المؤهل لكي يقوم هذا المنتخب بدوره على أكمل وجه وذلك بالاكتفاء ببعض الشروط السياسية والمدنية وعدم التطرق إلى إمكانياته في مجال التسيير مثلا، إن تدني المستوى التعليمي للأعضاء المنتخبة يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بحملهم

[1] **المواد 178 و183 من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 37 الصادرة بتاريخ 2011/07/03، ص24-25.

[2] عزي سماعيل، جميل جمال، **الموارد المالية المحلية ومدى تحقيقها لتوازن المالي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2019، ص83.

المهمة المسندة إليهم وعدم الفهم الجيد للخدمة العمومية مما أدى إلى تفشي ظاهرة إسراف المال العام، البيروقراطية، المحسوبية[1].

أما على مستوى مصالح الإدارية للبلدية مثال عن سلبيات من عدم وجود مصالح أو مكاتب المنازعات على مستوى بعض البلديات وعدم نجاعتها تكون هذه الأخيرة بمثابة الهيكل الإداري الذي يسهر على تقويم نشاطات الإدارة من خلال لفت انتباهها حول كيفيات تفادي ارتكاب الأخطاء التي تكون محل متابعات قضائية من طرف المتضررين، مثال عدم احترام القوانين السارية في عمليات نزع الملكية من أجل المنفعة العامة مما يؤدي أصحاب الأراضي إلى اللجوء للعدالة مما يؤدي إلى تنفيذ الأحكام القضائية ضد هذه البلديات عن طريق الاقتطاع الإجباري الذي أصبح يستنزف ميزانياتها ويعرقل السير العادي لمرافقها وذلك يعود لعدة أسباب منها:

- نقص الفعالية لدى بعض البلديات فالمحامين المتعاقدين للتكفل بالقضايا المتنازع فيها والناتج عن عدم التحكم في الإجراءات المحددة في قانون الإجراءات المدنية والإدارية.
- غياب مبادرات الصلح والتسويات القانونية للوضعيات ما قبل المنازعات وذلك راجع إلى تسيير المصالح من طرف موظفين لا يحوزون على الكفاءات العلمية والمهنية اللازمة، واستعانة المجلس الشعبي البلدي بمحامين ليست لديهم خبرة كافية في مجال المنازعات الإدارية أو التعاقد مع محامين غير معتمدين لدى المحكمة العليا ومجلس الدولة، مما يحول دون ضمان الاستمرارية في التكفل بالقضايا التي ترفع أمام الهيئات القضائية.

---

[1] بلعسل حنان، لعماري سعاد، **مالية الجماعات المحلية بين النصوص والممارسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2016، ص76.

الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2016، ص76.

إن مثل هذه النقائص في عملية تكفل بالقضايا المتنازع فيها سواء من طرف الموظفين المكلفين بالمنازعات أو المتعاقدين معهم يؤدي إلى صدور عدة قرارات أثقلت كاهل ميزانيات البلديات وأثرت سلبا على تسيرها"[1].

الفرع الثالث : الأسباب المرتبطة بالنظام الجبائي

أولا: الغش والتهرب الضريبي

ترجع سهولة الغش الجبائي في معظم بلديات الوطن إلى القصور الذي يطبع النظام الجبائي الحالي ولعل هذا القصور يعود بالدرجة الأولى إلى كون النظام الجبائي الحالي لا يتناسب ومستوى المكلفين بتطبيقه، الأمر الذي ساعد على وجود ثغرات عديدة وسهولة كبيرة للتحايل والتهرب من دفع الضريبة من طرف المتعاملين[2].

إن التهرب الضريبي يؤثر على الحكومة والجماعات المحلية، حيث يؤدي ذلك إلى مشاكل في ميزانيتها بسبب نقص الإيرادات الضريبية، مما يسبب عجزا في الإنفاق العام الذي يسعى لتحقيق الفائدة للناس. [3].

ثانيا: سياسة التحفيز الضريبي

تأتي سياسية التحفيز الضريبي تبعا لسياسة الإصلاح الجبائية في الجزائر، مفادها منح الامتيازات الضريبية والتسهيلات والإعفاءات للأعوان الاقتصاديين، خاصة الشباب المستثمر في المناطق الواجب ترقيتها، حسب ما جاءت به قوانين الاستثمار، لكن سياسة التحفيز الضريبي

[1] **التعليمة الوزارية رقم 5137 المؤرخة في 2017/06/12**، وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة العمران، المتعلقة بالاقتطاعات الإجبارية الناتجة عن تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضد الجماعات المحلية.

[2] أنظر: عولمي بسمة، **تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص306.

[3] أنظر: بن صغير عبد المؤمن، **واقع إشكالية تطبيق الجباية المحلية في الجزائر، صعوبات، الاقتطاع وآثار التحصيل**، مجلة الندوة للدراسات القانونية، الجزائر، العدد1، 2013، ص103.

فوتت على الخزينة العمومية مبالغ ضخمة، كون أن المورد الرئيسي للميزانية المحلية يتمثل في إيرادات الجباية المحلية، فالتحصيلات الممنوحة من طرف السلطة المركزية تسهر على تطبيقها هيئات إدارية عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية المتمثلة في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)[1].

ثالثا: ضعف التحصيل الضريبي

إن أبرز التحديات التي تواجه البلديات عند السعي لتحقيق التوازن بين إيراداتها ومصاريفها هي القضية المتعلقة بتحصيل الضرائب. على الرغم من أن هذه المشكلة ترتبط أساسًا بتصرفات المكلفين الذين يتجنبون دفع الضرائب، إلا أنها تتعلق أيضًا بعدم كفاءة نظام التحصيل المستخدم من قبل مصلحة الضرائب. لذلك، تركز النقاش حول القصور في عملية جمع الضرائب بدلاً من التركيز فقط على التهرب من الدفع، ويعود ذلك إلى أسباب متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي.[2]:

– ثقل عبء الضرائب يؤدي إلى محاولة الهروب من دفعها.

– قلة الوعي بالضرائب تجعل التهرب منها أمرًا شائعًا، بالإضافة إلى أن الضرائب لا تعكس مستوى الخدمات التي تتوفر للمواطنين، مما يؤثر سلبًا على شعورهم بالمسؤولية ووعِيِهم الضريبي.

– الاعتقاد أن الضرائب هي وسيلة لأخذ أموالهم، ويرى البعض أنها من بقايا الاستعمار، بينما يصفها آخرون بأنها أشياء محرمة دينيًا، ولهذا السبب يلجؤون إلى التهرب أو حتى المقاومة.

– يوجد اعتقاد بأن سرقة الحكومة لا تُعتبر سرقة بالمعنى الحقيقي، وكأن الحكومة ليس لها حقوق على الأفراد.

– هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالضرائب، مثل كيفية حسابها، وطرق تحصيلها، وأين تُستخدم وأثرها على تنمية المجتمع.

---

[1] عولمي بسمة، المرجع السابق، ص276.

[2] نضيرة دوبابي، بوطالب براهمي، **إشكالية ضعف الموارد المالية للبلديات دراسة حالة بلديات ولاية قالمة**، 2018، ص139.

– هناك ضعف في أخلاقيات العمل وتدهور في نظرة المجتمع بسبب تصرفات بعض موظفي إدارة الضرائب، مثل تركهم الأنشطة التجارية الكبيرة دون رقابة بينما يقومون بمراقبة الصغار.

رابعا: عدم ترشيد نفقات لصيانة العتاد للحظيرة الإدارية للبلدية

إن تفاقم نفقات تسيير حظائر البلديات ناتج عن ارتفاع فواتير البنزين عمليات التجديد والصيانة وكذا اقتناء قطع الغيار بطريقة غير عقلانية مما يؤثر سلبا على التوازن المالي للبلديات خاصة في التقلص الملحوظ لإيرادات وهذا ما أشارت إليه التعليمة الوزارية رقم 1019 المؤرخة في 2017/10/08 المتضمنة تحديد كيفيات ضبط التعداد لسيارات الإدارية وصيانة وتسيير المركبات التابعة لحظائر البلديات الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية هذا راجع لعدة أسباب منها[1]:

– انعدام مواقف للمركبات في أماكن أمنة بعيدة عن مختلف الظروف الطبيعية التي تؤثر على سلامتها.

– استغال العتاد لأغراض شخصية أو وضعه تحت تصرف إدارة أخرى دون الحالات الاستثنائية المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المطلب الرابع: انتشار الفساد الإداري في الإدارة المحلية

إن الفساد في الإدارات المحلية يعد بلا شك عقبة أمام التنمية المحلية وتحسين الإدارة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على التنمية في البلاد، مما يستلزم ضرورة معرفة مختلف سلبياته. لذا سنحاول من خلال هذا المطلب الوقوف على مفهوم الفساد في الإدارة المحلية وذلك من خلال ضبط تعريفه وخصائصه، وبيان أسبابه ومن ثم التطرق إلى مختلف صور الفساد في الإدارة المحلية مع تحديد كل الانحرافات المتعلقة بالموظف، والانحرافات المتعلقة بالوظيفة.

[1] عزي سماعيل، جميل جمال، المرجع السابق، ص85.

الفرع الأول: تعريف الفساد الإداري

لقد عرفه محمد قاسم القريوتي بأنه: "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص والفساد يحدث عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة للاستفادة من سياسات وإجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين"[1].

الفرع الثاني: الأسباب العامة لانتشار الفساد في الإدارة المحلية

يقصد بالأسباب الخاصة لانتشار الفساد في الإدارة المحلية، تلك العوامل التي كانت وراء تفشي الظاهرة في الإدارة المحلية والمتعلقة بالموظفين العموميين سواء كانوا موظفين أو عوان أو منتخبين مجلس، والأسباب التي كانت وراء قيامهم بسلوكات فاسدة أهمها ما يلي:

1. ضعف الأجور والرواتب

إذا عدنا إلى الأجور والرواتب التي يتقاضاها موظفي الإدارة المحلية، مقارنة بالإدارات الأخرى فهم يخضعون للقانون الأساسي للوظيفة العمومية من حيث الواجبات والحقوق كما يخضعون للمرسوم التنفيذي رقم 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية[2]، وبالرجوع إلى هذا الأخير نجد أن رواتب هؤلاء لا تكاد تكفي لتغطية تكاليف المعيشة البسيطة، مع ارتفاع القدرة الشرائية وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية صفة عامة.

2. مجال الترشح مفتوح للجميع

لم يحددا الدستور الجزائري أو القانون العضوي للانتخابات معايير خاصة يتم على أساسها اختيار المترشحين للانتخابات العضوية للمجالس المحلية، فأي مواطن جزائري يتمتع بالحقوق

[1] أنظر: محمد قاسم القريوطي، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق**، د ط، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص33.

[2] **مرسوم التنفيذي رقم 11-334** المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 ديسمبر 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية، الجريدة الرسمية عدد 53 الصادرة في 28 سبتمبر 2011.

المدنية والسياسية بالإضافة إلى بلوغه السن القانونية حسب نص المادة الثالثة من القانون العضوي للانتخابات[1]، لا توجد شروط محددة كالتي تجدها في الوظائف الإدارية التي تتطلب بعض الشروط كالمؤهل العلمي والخبرة المهنية، لذا كان من باب أولى أن يكون العضو ولائي أو البلدي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهم ممثلين للسكان المحليين، أن يكونوا ممن تتوفر فيهم الشروط الدنيا لتولي هاته المناصب، فالمؤهل والخبرة مثلا يسهلون عليهم إدارة الصلاحيات المنوطة بهم دون الاستعانة أو العودة للسلطة المركزية.

3: نقص التجربة

حسب نص المادة 6 من القانون رقم 12/07 يتم انتخاب المجلس الشعبي البلدي والولائي لمدة خمس سنوات بواسطة نظام الاقتراع النسبي على القوائم. من خلال هذه المادة، نستنتج أن الأعضاء يُنتخبون لفترة واحدة، وهذا غير كافٍ، حيث بمجرد أن يتعلم هؤلاء كيفية إدارة الأمور ويكتسبون الخبرة، تنتهي فترة ولايتهم. وقد أظهرت بعض الأبحاث أن فقط 61.02% من رؤساء البلديات في الجزائر يُعاد انتخابهم لفترة ثانية متتالية، بينما 16.61% منهم يشغلون المنصب لفترة ثانية غير متتالية، ونسبة ضخمة منهم لم يحالفهم الحظ للحصول على فترة ثانية. وهذا يُعتبر عاملاً مؤثراً وله تأثير كبير على استمرارية العمل.[2].

4: نقص الرقابة السياسية

بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقا، من نقص الخبرة في التسيير والتنظيم، لكل من أعضاء مجالس البلدية، والمجالس الولائية، إلا أن الأحزاب السياسية التي ينتمي إليها المنتخبون المحليون لا تتابع

[1] **المادة 7 من القانون العضوي رقم 01/12 المتعلق بالانتخابات**

[2] أنظر: بلال خروفي، **الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية حالة الجزائر**، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص132.

عمل هؤلاء، وبالتالي فالرقابة تكاد تكون غير كافية بما يجعلهم يرتكبون الفساد تحت مسميات الأخطاء[1].

الفرع الثالث: صور الفساد الإداري في الإدارة المحلية

تظهر صور وعلامات الفساد في الإدارة المحلية بشكل واضح، وهذا كما تم ذكرها سابقا. ولكن هذه العلامات تنقسم إلى نوعين؛ أحدهما يتعلق بالموظف نفسه، والآخر يتعلق بالمنصب، بالإضافة إلى نوع ثالث يتصل بالانحرافات الجنائية، والتي تمثل أكثر أشكال الفساد الموجودة في الإدارات في الجزائر بشكل عام وفي الإدارات المحلية بشكل خاص.

1: الانحرافات المتعلقة بالموظف

لا يمكن إنكار أن الموظف هو العنصر الأساسي في الإدارة المحلية، ولذلك فإن تعريف الموظف العام له أهمية كبيرة في توضيح معنى الفساد من منظور قانوني. وهذا يتضح من خلال تباين مفهومه في القانون الإداري والقانون الجنائي. فتعريفه في القانون الجنائي أوسع من تعريفه في القانون الإداري، حيث تم تحديده في المادة 4 من القانون الأساسي المتعلق بالوظائف العامة. "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"[2] بينما جاء مفهومه في قانون الوقاية من الفساد ومكافحته في نص المادة 2الفقرة "ب" على أنه كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو اقتصاديا أو في أحد المجالس الشعبية المنتخبة سواء كان معينا أو منتخبا، دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن رتبته أو أقدميته.

[1] بلال خروفي، المرجع السابق، ص133.

[2] **الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006** المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، سنة 2006.

– كل شخص آخر يتولى ولو مؤقتا وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر وساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية، أو أية مؤسسة أخرى تملك الدولة كل أو بعض لأسمائها، أو أية مؤسسة أخرى تقدم خدمة عمومية.

– كل شخص آخر معروف بأنه موظف عمومي أو من في حكمه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما[1].

فموظف الإدارة المحلية يظهر العديد من التصرفات خلال عمله وأيضًا في أوقات أخرى تعد سلوكيات غير صحيحة.

السلوك هو مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الشخص استجابةً لظرف محدد، حيث يسعى من خلالها لتحقيق هدف معين [2].

أ. سوء استعمال السلطة

يزيد استخدام السلطة عن استغلالها لتحقيق فوائد شخصية من خلال ضغط أصحاب الخدمات. وتتمثل السلطة في الحق الذي يمنحه المجتمع للهيئة عبر الحكومة، ثم يتم تفويض هذا الحق للموظفين بناءً على مستوى مسؤولياتهم. إذا أراد الموظف أن يقوم بواجبه بغرض مختلف عن الأهداف التي حددها القانون للعمليات الداخلية في هذا المجال.[3].

[1] القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد14 سنة 2006.

[2] محمد خالد المهياني، **آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص39.

[3] محمد محمود معابرة، المرجع السابق، ص180.

وسوء استعمال السلطة ليس بالأمر الحديث بل وجد منذ عصور خلت، غير أن هذا الانحراف نجده مرتبط بالسلطة نفسها، فالسلطة لها حدود معينة وتجاوز هذه الحدود يعني إساءة استعمالها، وبالتالي انحرافها عن الهدف المنوط بها[1].

الموظف الذي يتخطى نطاق سلطته يكون قد تخلى عن مبادئ العدالة عندما يعطي أولوية لمصالح أسرته وأصدقائه. في بعض الأحيان، تحدث وساطة خاصة في الحصول على الوظائف للأشخاص غير المؤهلين، وهذا له تأثير سلبي على فعالية الإدارة وجودة الخدمات المقدمة. أصبح الأمر كأنه تبادل للمصالح، حتى أن الناس اعتقدوا أنه شيء عادي. المجتمع اعتاد على ذلك ويعتمد عليه في تلبية احتياجاته، ويرجع هذا إلى عدة أسباب، منها استقلال السلطة من أجل تحقيق مصالح خاصة. كما أن المواطنين يواجهون بيروقراطية في الإدارة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثقافة أداء الواجب الوظيفي تقتصر فقط على ما تفرضه القواعد الأخلاقية العامة، وقواعد الأخلاق المهنية، وهذان الأمران مرتبطان بالقوانين أيضاً.[2].

ب. سوء استغلال الوظيفة

الموظف الذي يستغل منصبه عن عمد، سواء من خلال أداء عمله بشكل غير قانوني أو عبر إهماله، بهدف تحقيق فوائد غير مستحقة وغير قانونية، سواء كانت له أو لشخص آخر، يتعرض لعقوبة صارمة. وقد أشار المشرع الجزائري إلى عقوبة إساءة استخدام الوظيفة في المادة 33 من قانون مكافحة الفساد وتعزيزه.[3].

ج. المحسوبية والمحاباة

---

[1] حاحة عبد العالي، **الآليات القانونية لمكافحة الفســـاد الإداري في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، قانون عام كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013، ص404.

[2] أنظر: حاحة عبد العالي، المرجع السابق، ص400.

[3] المرجع السابق، ص406.

المحسوبية تعني مخالفة القوانين والأنظمة والتوجيهات الخاصة بالإدارة العامة في مجالات التوظيف والترقيات والتنقلات وتحديد الرواتب. بينما تُعرف المحاباة بأنها الاعتماد على الروابط العائلية أو القبلية أو الحزبية أو الإقليمية من أجل تحقيق مصلحة أو تسهيل أمر ما أو التهرب من مسؤولية لا يجب أن يتحملها الشخص المستفيد. تؤدي ظاهرتا المحسوبية والمحاباة إلى أن يشغل الوظائف العامة أفراد غير مؤهلين، مما ينعكس سلبًا على كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.[1].

د. الوساطة

إضافة إلى المحسوبية وما ينتج عنها من تأثيرات سلبية وخطرة على الإدارة المحلية، تأتي الوساطة كعامل آخر له مخاطر مشابهة، فهي كذلك تعتبر نوعًا من الفساد الذي يؤثر سلباً على الإدارة المحلية.

يلجأ الأفراد في الإدارة المحلية إلى استخدام الوساطة عند الحاجة للنقل أو الترقية أو الحصول على علاوة، خاصةً إذا كان لديهم منافسين في هذا المجال. في هذه الحالة، يقومون بالاتصال بلجنة متساوية الأعضاء حيث يتم اقتراح تفضيل شخص على آخر. أما بالنسبة للعلاوة، فيمكن أن نأخذ كمثال الأداء الذي يحصل عليه كل موظف، والذي يختلف من إدارة لأخرى. في الإدارة المحلية يتم حسابه بناءً على النقاط التي يمنحها رئيس البلدية للموظفين. وغالبًا ما يواجه بعض الموظفين الظلم في هذه العملية بسبب عدم ولائهم لرئيس البلدية، أو بسبب أسباب أخرى مثل الخلافات الشخصية أو السياسية.[2].

2: الانحرافات الوظيفية

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشيمري، المرجع السابق، ص27.

[2] أحمد بن عبد الرحمان الشيمري، المرجع السابق، ص29.

الفساد في العمل هو مجموعة من المشاكل السلبية التي تدل على عدم الالتزام بالمسؤوليات الوظيفية من قبل موظف الحكومة. ومن أبرز أشكال الفساد في العمل ما يلي:

أ- عدم احترام الوظيفة

عدم التقدير للعمل يُعتبر تجاوزاً لما يتطلبه الالتزام بالوظيفة، ويمكن أيضًا اعتباره نوعًا من التقصير الإداري. يظهر ذلك عندما لا يأتي الموظف إلى العمل نهائياً، أو يحضر فقط ليوقع في سجل الحضور ثم يغادر. كما يمكن أن يأتي متأخراً ويغادر قبل انتهاء المدة المحددة. وإذا حضر في الوقت المخصص، فإنه يتجول بين مكاتب الإدارة دون سبب مرتبط بوظيفته[1].

يؤدي عدم التزام الموظف بواجباته إلى حدوث مجموعة من الأمور منها:

- تجاهل الموظف لعمله المخصص له وتحويله إلى زميل آخر، دون مراعاة لقواعد توزيع المهام في الإدارة.

- التأجيل وهو ما يعني تأخر الموظف في إنهاء عمله، وهذه الحالة نراها في إدارتنا المحلية، خاصة في البلديات، حيث يمكن أن يمتد طابور الانتظار أحيانا ليصل إلى باب الدخول، بينما الموظف المسؤول يتحدث مع زميل له أو يذهب ليحضر فنجان قهوة دون أن يهتم بالطابور. السبب في ذلك يعود إلى ضعف الرقابة من جهة وقلة المكافآت المالية من جهة أخرى.

- اللامبالاة وتعني ابتعاد الموظف عن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أنه يميل إلى الانعزال وعدم دعم العمل الجماعي، والسلبية تقضي على روح المبادرة.[2].

---

[1] أنظر: بلال أمين زين الدين، **ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص333.

[2] محمد الصيرفي، **أخلاقيات الموظف العام**، دار الكتاب القانوني، سلسلة إصدارات الإدارة العامة، ط4، مصر، 2007، ص47.

ب- الامتناع عن أداء العمل الوظيفي : إذا كانت اللوائح والقوانين تحدد لكل موظف يعتلي منصبا معينا مهام معينة فمن الواجب عدم التخاذل عن أدائها، ورفض الموظف لأداء العمل المكلف به أو التأخر في أدائه أو التراخي فيه يعد مخالفا لمتطلبات وظيفته وواجبته، وهذا ما أكده المشرع الجزائري في القانون الأساسي للوظيفة العامة في مادته 41 أين أمر الموظف بممارسة عمله بأمانة ودون تحيز، وإذا ما حاد عن هذا المبدأ ولم يؤديه على الوجه السليم، فسوف يتعرض للعقوبة[1].

ج- عدم التقيد بتعليمات الرؤساء

إن اتباع التعليمات من القادة يعد الأساس القوي الذي يدعم النظام الإداري، وإذا حدث أي خلل في هذا المبدأ، فلن يفيد أي حل في تحسين الإدارة.[2]

الإخلال بواجب عدم التقيد بتعليمات الرؤساء يؤدي إلى فشل السلطة الإدارية في تحقيق مهامها، فيقتل نظام الإدارة ويعطل سير عمل المرفق العام[3].

لم يهمل المشرع الجزائري هذا الأمر أيضا، حيث أوضحت المادة 52 من القانون الأساسي للوظيفة العامة أهمية أن يتعامل الموظف بأدب واحترام مع مدرائه. أي انتهاك لهذا المبدأ يُعتبر من أخطر الأنواع الفساد. بالإضافة إلى ذلك، يعود سبب هذا الانحراف إلى بعض التصرفات التي يمكن أن يقوم بها بعض الرؤساء تجاه الموظفين، مثل منعهم من الحصول على العلاوات والمكافآت التشجيعية، وكذلك التمييز في الترتيبات.

د- إفشاء أسرار الوظيفة

[1] **المادة 41 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية.**

[2] بلال أمين زين الزين، المرجع السابق، ص334.

[3] محمود محمد معابرة، المرجع السابق، ص129.

الموظف الذي يشغل وظيفة معينة، يتحمل المسؤولية عن الوثائق والملفات التي بحوزته، وهذه الملفات تعتبر من أسرار عمله. إذا قام الموظف بكشف هذه الأسرار، يعد ذلك خيانة للثقة. إن المعاملات والمعلومات السرية التي يكتبها المدراء وبعض الموظفين يجب أن تظل سرية.

تسريب الأسرار المهنية يعتبر جريمة تعاقب عليها القوانين، كما أنه يعد أيضًا مخالفة تأديبية وفقًا لما ورد في المادة 180/4 من قانون الوظيفة العامة، حيث ينص على أن الأفعال التي يقوم بها الموظف والتي تتضمن كشف أو محاولة كشف الأسرار المهنية تعد من الأخطاء من الدرجة الثالثة.

تم التأكيد على ضرورة الحفاظ على السرية المهنية لمصلحة الجميع، وأيضًا لمصلحة الأشخاص المعنيين بهذه الأسرار. كما سبق أن ذكرنا، فإن الالتزام بالحفاظ على السرية المهنية ليس مطلقًا، وإنما يقتصر على ما يسمح به القانون[1].

[1] حاحة عبد العالي، المرجع السابق، ص393.

الفرع الرابع : فساد المنتخبين المحلين في الجزائر

تشير الإحصائيات 2012 إلى أن أزيد عن 1499 منتخب محلي من رؤساء البلديات عبر التراب الوطني، تورطوا في عمليات نهب واستغلال النفوذ وتبديد المال العام، لتغرق بعض بلديات العاصمة منذ محليات نهاية سنة 2007 في خلافات ومشاكل لا منتهية، وتبقى صورة المجالس المحلية والولائية تتخبط في انسداد وعجز في الميزانية المالية، نتيجة تلاعب أمياء بميزانية التسيير دون صرفها على أولويات المواطنين، خاصة فيما يتعلق بالتلاعب بالعقار والقطع الأرضية وتوزيع السكنات لغير مستحقيها، إن فشل الأمياء في تسيير شؤون البلدية وطموحهم في أخذ كرسي بالبرلمان سيعجل من الفشل التشريعي[1]

تتلقى مديرية متابعة المنتخبين المحليين على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية بصفة دورية تقارير شاملة حول المنتخبين منذ ترشحهم وحتى استلامهم مهامهم وممارستها، بحسب إفادة مدير التنمية المحلية بالوزارة يوسف رومان، والذي أضاف في تصريحات لـ"العربي الجديد": "يتم تدوين كل ما يخص تسييرهم للمجالس بما فيها الأخطاء المرتكبة.

وفي حال ثبت تورطهم في الفساد، تقوم مصالح الداخلية بفتح تحقيق، وتراقب قرارات العدالة التي تتصرف على أساسها،" ويرد المتحدث على وجود 1100 رئيس بلدية متابعين في قضايا الفساد، بأن العدالة مستقلة في الجزائر، وبمجرد صدور الأحكام النهائية ضد رؤساء البلديات يتم إنهاء مهامهم، ولا يمكن القيام بأي خطوة ضدهم قبل ثبوت إدانتهم[2].

[1] جريدة الشروق اليومي ممثلو الشعب في المجالس المحلية ينهبون عقارات وشقق الزوالية العدالة تلاحق 1499 مير ومنتخب في فضائح فساد 1 ماي 2012 https://www.echoroukonline.com

[2] ايمان الطيب، فساد رؤساء البلديات في الجزائر، 12 أكتوبر 2020 https://www.alaraby.co.uk/investigations

كشفت السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، في تقريرها السنوي لسنة 2022، عن ضعف التصريح بالممتلكات لمنتخبي المجالس المحلية المنتخبة بنسبة 14,95 بالمائة و50 ولاية لم تودع تصريحات من إجمالي 58 ولاية، في المقابل سجلت تجاوبا لدى شاغلي الوظائف العليا بنسبة 96,22 بالمائة، أي 10053 تصريح من جملة 10448 موظف ملزم بالتصريح، منهم 270 موظف برئاسة الجمهورية بنسبة 100 بالمائة[1].

[1] زكية آيت سعيد، 14,95 بالمائة من المنتخبين المحليين التزموا بواجب التصريح بالممتلكات، 07 يناير 2024، الموقع الالكتروني http://elghadeldjazairi.dz/64749-2 تم الاطلاع عليه يوم 05 مارس 2025، على الساعة 21:33.

المبحث الثاني: استراتيجيات وتدابير إصلاح الإدارة المحلية في الجـزائر

يتوقف نجاح الإدارة المحلية على مدى مقدرتها على القيام بالمهام المنوطة بها وتحقيق معدلات مقبولة من التنمية المحلية، الأمر الذي دفع الحكومة الجزائرية بأن تضع خطة وطنية شاملة لإصلاح نظام الإدارة المحلية وتطويره تسمح للاستجابة للتحديات التي تواجهها الجماعات المحلية، وتهدف إلى إحداث نقلة في تسيير الجماعات المحلية وفق قواعد الحكامة وإشراك المواطن في إدارة شؤونه اليومية.

المطلب الأول: مراجعة قانون البلدية والولاية

قصد التخلص من محدودية القانون 1011، المتعلق بالبلدية الذي مرّ عليه أكثر من عقد من الزمن. وتجسيد مسعى كفيل بتوسيع ممارسة الديمقراطية وعقلنة الموارد وغيرها، تماشيا ومضامين دستور 2020، تم الشروع في مراجعة قانون البلدية والولاية، وفق ما يوضحه التفصيل التالي:

الفرع الأول : مضامين مراجعة قانوني البلدية و الولاية .

1. **توسيع الصلاحيات :**

يمر تحويل البلدية أو الولاية من هيكل إداري إلى مرفق عمومي اقتصادي، عبر منح بصلاحيات أوسع للمنتخبين المحليين، فالصلاحيات المحدودة لرئيس البلدية في مجالات عديدة، مثل صلاحية الاستثمار ومنح العقار الصناعي، المحدودة، والتي لن تسمح، بمسايرة التوجهات الاقتصادية الجديدة للسلطات العمومية ما يفرض أن تكون البلدية مؤسسة عمومية اقتصادية وهذا لن يكون إلا بصلاحيات أوسع للمنتخب المحلي.

يجب أن يُمنح لرئيس البلدية صلاحية منح العقار الصناعي في مداولة للمجلس الشعبي البلدي، وتوسيع صلاحياته أيضا لممارسة أنشطة اقتصادية من أجل تنويع مصادر دخل البلدية، وقد يسمح تعديل قانون الجماعات المحلية في جوانب عديدة، وتوسيع صلاحيات المنتخبين

المحليين، "بتجاوز العجز المسجل بـ 12200 بلدية فقيرة من أصل 1541 بلدية، من خلال التشخيص الأمثل لمكامن الضعف والقوة.[1]

2. بلديات: حضرية، شبه حضرية وريفية

ترمي التعديلات الجديدة إلى وضع تصنيفات جديدة للبلديات بناءً على معايير جغرافية وديمغرافية ومالية واقتصادية. بحسب درجات التنمية لتكون كالآتي: حضرية، شبه حضرية وريفية. وهو تصنيف بتأثير مباشر على تنظيم وعدد اللجان التي تشكلها كل بلدية.

وستستفيد كل بلدية من دعم ومرافقة حسب درجة التصنيف. فالضعيفة منها مثلا تحظى بمرافقة وتضامن الدولة حسب آليات يحددها مشروع القانون.

وتأخذ هذه الآليات شكل إعانات تسيير وتجهيز تمنحها الدولة للبلدية. في حالة ضعف مواردها مقارنة بمهامها الإلزامية وفي الحالات الاستثنائية أو في حالة نقص مواردها الجبائية.[2]

3. نظام لامركزي وتحرير البلدية

بانتهاج نظام لامركزي حقيقي في صناعة القرار المحلّي، وضرورة تحرير البلدية من القيود الإدارية من أجل إطلاق روح المبادرة لدى المنتخب المحلّي، حتى يتمكّن من اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن اعتماد الاستثمارات والمشاريع التنموية وتسيير العقار الصناعي والفلاحي، بالإضافة إلى إنشاء مؤسّسات صغيرة ومتوسّطة وتوفير مناصب شغل، كما لابد من فتح الشراكة

[1] رضا ملاح، الشعب اونلاين تنشر تعديلات قانون البلدية والولاية"، بتاريخ: 20 فيفري 2025، الرابط الالكتروني:
https://www.echaab.dz/2021/12/08

[2] حبيبة محمودي، هذه تفاصيل مشروع قانون البلدية والولاية، 18 ديسمبر 2024 ، الرابط الالكتروني:
https://www.ennaharonline.com/

مع البلديات والاعتماد على الثروات المحلّية، بحيث يصبح بمقدور المجلس البلدي خلق ثروة للاستغناء عن إعانات الدولة أو تقليصها تدريجياً.[1]

4. مراجعة التقسيم الإداري وإلغاء الدائرة

وتسعى الدولة الجزائرية الى احداث تقسيم إداري جديد وذلك من اجل إدارة رشيدة وتسيير فعال وتحكم تنموي متوازن فمراجعة التقسيم الإداري وإلغاء الدائرة التي تعتبر جهازا بيروقراطيا معرقلا للتنمية، والهدف من التقسيم الإداري هو إعادة تعمير المساحات الشاسعة غير المأهولة وتحقيق التنمية فيها مع إعطاء الفرصة للمنتخبين لطرح مبادراتهم وتجسيد مشاريع تعود بالفائدة على سكان هذه المناطق عبر توفير كافة الوسائل الكفيلة بخلق الثروة لينتقل بذلك التخطيط التنموي من المركزية الى المحلية.[2]

الفرع الثاني : الاصلاحات المرتبطة باختيار المنتخبين وصلاحياتهم .

1. تكوين المنتخب البلدي والولائي

تكوين المنتخب يبدأ أساسا قبل انتخابه بضرورة وضع شروط للترشح منها المستوى العلمي المعتبر، بل ولمَ لا وضع شرط لمن يترشح لرئاسة المجلس البلدي بحيازة تخصصات معينة حتى يتمكن من رئاسة البلدية كتخصص القانون، أو الاقتصاد، أو العلوم السياسية، من أجل ضمان تكوينا قاعديا مسبقا لهؤلاء.

ثم إن الدولة حاولت، سابقا، تنظيم دورات تدريبية لرؤساء البلديات، لكنها لم تستمر بحكم التغيير المستمر في الوزراء، ما ينجر عنه تغير الرؤى والأولويات لكل وزير داخلية جديد. ليبقى الإشكال القائم عدم وجود برامج تكوينية قارة لهؤلاء المنتخبين.

---

[1] الشعب اونلاين، مشروع قانون البلدية مفتاح تنمية ومغلاق فساد" بتاريخ: 27 جانفي 2024 الرابط الالكتروني: https://www.echaab.dz/2024/01/2

[2] نسرين جعفر، **مراجعة قانون البلدية والولاية**، جريدة الخبر، يومية جزائرية، العدد 10966، 2 أكتوبر 2024 ص 5

لابد من المبادرة بفترات تدريبية إجبارية للمنتخبين في بداية كل عهدة انتخابية، ويمكن أن تساهم فيها الجامعات من خلال كفاءاتها العلمية.

2. اختيار "المير" الذي تحصل على أغلبية الأصوات والتخلص من نمط التحالفات

ركز الخبراء في تعديلاتهم على أهمية السير العادي للبلدية وشؤونها من خلال الوقاية من الانسداد. وإعادة النظر في طريقة انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي باختيار من يتحصل على أغلبية أصوات الناخبين في القائمة المتحصلة على أكبر عدد من الأصوات. بدلا من أنماط التحالفات.

وفي حال تساوي عدد الأصوات بين قائمتين أو أكثر، أو بين عضوين أو أكثر من القائمة نفسها. يعلَن رئيساً للمجلس، العضو الأصغر سنا. وفي حال وجود عضوين متساويين في السن من بينهما امرأة تعلن المرأة رئيسة للمجلس. أما في حال تنازل العضو الذي تحصل على أغلبية أصوات الناخبين، تؤول الرئاسة للعضو الذي يليه من القائمة نفسها.

كما اقترح الخبراء وضع مكتب تنفيذي لتحضير دورات المجلس وتقليص عدد نواب الرئيس ضمانا لاستقرار المجلس. إذ اقترحت التعديلات هنا إمكانية تفعيل سلطة حلول الوالي، في حال رفض المير تطبيق القوانين والتنظيمات.

ناهيك عن ضمان الحماية القانونية للمنتخبين الذين لا يمكن توقيفهم إلا بعد إدانة قضائية. كما لا يمكن متابعة رئيس المجلس ونوابه إلا بعد رأي مسبق من الوالي.

ويساعد رئيس المجلس نائبان بالنسبة للبلديات ذات 100.000 نسمة فأقل، وأربعة نواب بالنسبة للبلديات ذات 100.001 نسمة فما فوق.[1]

[1] حبيبة محمودي، **مرجع سابق، ص 2**

3. مواطنون، اقتصاديون وثقافيون ضمن اللجنة التشاركية للبلدية

تنفيذا لمبادئ الديمقراطية التشاركية التي كرسها دستور 2020 وبهدف سد أوجه القصور في الديمقراطية التمثيلية. تنص التعديلات على وضع هيئة تشاركية لدى البلدية تضم فاعلين اقتصاديين وجمعويين وثقافيين وممثلين عن مواطني جميع مناطق البلدية.

ولتفادي أي نزاع بين اللجنة والبلدية، حددت التعديلات مهام أعضائها، ولمدة تعادل عهدة المجلس.[1]

المطلب الثاني: إصلاح الجباية المحلية

تمثل الجباية المحلية المحرك القاعدي للتنمية الاقتصادية على المستوى المحلي، كما تعنى بالهيئة اللامركزية في الدولة الجزائرية ألا وهي الجماعات المحلية بشقيها البلدية والولاية، اللتان تعتبران كخلية أساسية في المجتمع لاقترابها من المواطن، فالجباية المحلية لا تعتبر نظام قائم بحد ذاته وإنما هي جملة من الأحكام وأصناف من الضرائب تختلف باختلاف الجهة المستفيدة، والممولة بالإضافة إلى اختلاف الوعاء الضريبي.

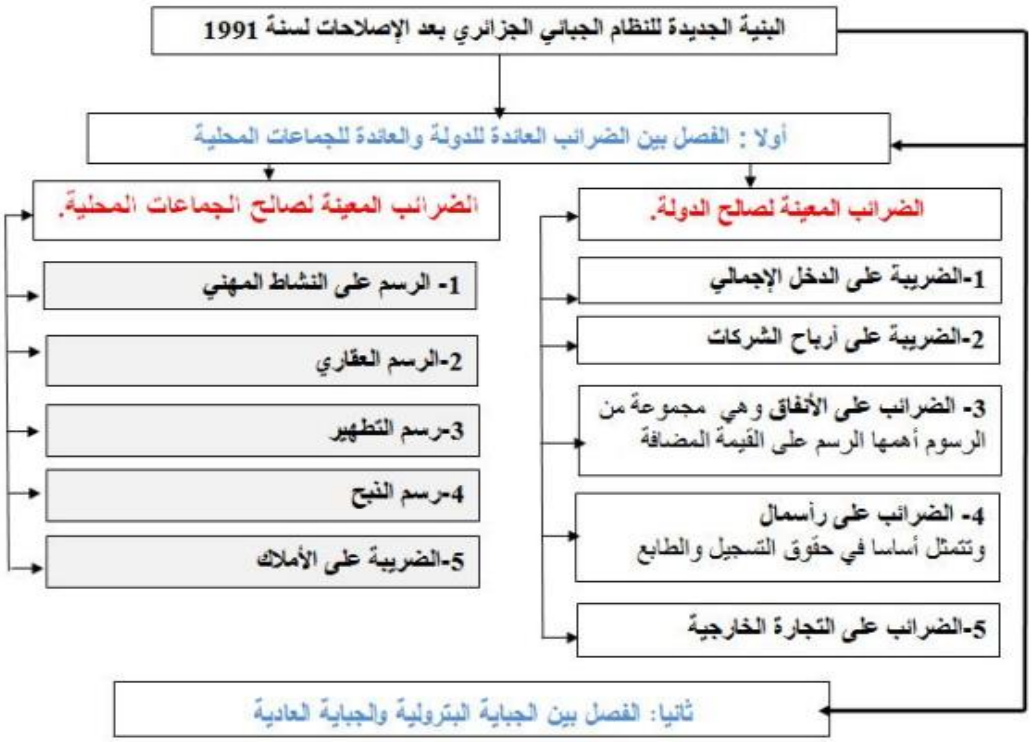
والشكل التالي[2] يبين أهم الضرائب التي أسفر عنها هذا الإصلاح بعد أن فصل بين الضرائب العائدة للدولة والعائدة للجماعات المحلية، إضافة إلى الفصل بين الجباية البترولية والجباية العادية، في إطار السعي إلى إحلال الجباية البترولية محل الجباية العادية.

وبالنسبة لأهم ضرائب المُعِينة للجماعات المحلية فهي تقسم حسب الشكل التالي :

[1] المرجع السابق، ص2

[2] زيرمي نعيمة، سنوسي بن عومر، **الجباية المحلية في الجزائر بين الواقع والتحديات**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد5، 2013، ص214.

الشكل رقم 01 : البنية الجديدة للنظام الجبائي الجزائري بعد الإصلاحات



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الجباية المحلية موزعة بضرائب مخصصة كليا ، وتأتي هذه الجباية للبلديات من الرسم العقاري، رسم التطهير، الرسم على الذبح، وضرائب تشرك فيها هذه البلديات مع الولايات والصندوق المشترك للجماعات المحلية، وأخرى مخصصة جزئيا لكل من البلدية والولاية، أي تشترك معها الدولة في هذه الضرائب مثل الرسم على القيمة المضافة.

الفرع الأول : مقومات الجباية المحلية في الجزائر

في إطار عصرنة وتحسين النظام الجبائي، قامت الجزائر بعدة إصلاحات في هذا الميدان، وتعتبر إصلاحات سنة 1991 من أهم الإصلاحات في مجال الجباية المحلية، حيث قامت لأول مرة بالفصل بين الموارد الجبائية المحصلة لميزانية الدولة والموارد الجبائية المحصلة لفائدة الجماعات المحلية، فقد تم تحديد كل من الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات كضرائب عائدة للدولة، بالمقابل حددت الضرائب العائدة للجماعات المحلية في كل من

الرسم على القيمة المضافة، الرسم على النشاط المهني، الدفع الجزافي وكذا الرسم العقاري ورسم التطهير.

فيما يلي أهم الإصلاحات الجبائية المحلية للفترة بين 1992-2018[1]:

- إنشاء الضريبة على الثروة بموجب المادة 27 من قانون المالية لسنة 1993.
- إلغاء الرسم على عمليات البنوك والتأمين(TOBA) واخضاع كل العمليات التي تقوم بها إلى الرسم على القيمة المضافة بموجب المادة 38 من قانون المالية لسنة 1995.
- رفع معدل الرسم على الذبح ليصل إلى 3.5 دج/كغ بموجب قانون المالية لسنة 1995.
- الغاء الرسم على النشاط الصناعي والتجاري والرسم على النشاط غير التجاري، وتعويضهما برسم واحد هو الرسم على النشاط المهني بموجب المادة 21 من قانون المالية لسنة 1996.
- تأسيس رسم سنوي على السكن في ولاية الجزائر، عنابة، قسنطينة، وهران، وكل البلديات مقر الولاية بموجب المادة 70 من قانون المالية لسنة 1997، بالإضافة إلى رفع معدل الرسم على الذبح ليصل إلى5 دج/كغ في نفس السنة.
- تعديل مبلغ الرسم على رفع القمامات بموجب المادة 15 من قانون المالية لسنة 2000.
- تأسيس الرسم الخاص على الاعلانات والصفائح المهنية بموجب المادة 56 من قانون المالية لسنة 2000.[2]

[1] أنظر: سارة دلالجة، **أهمية إصلاح الجباية المحلية في سبيل تحقيق التنمية المحلية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثاني، العدد1، جوان 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص27.

[2] **قانون المالية لسنة 2000**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 92، الصادرة في 25 ديسمبر 1999، القانون 99-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2000، المادة 56، ص25.

– رفع حصة الصندوق المشترك من ناتج الرسم على القيمة المضافة لتصبح 15% للصندوق المشترك بالنسبة للعمليات المحققة عند الاستيراد و10% للعمليات المحققة في الداخل بموجب المادة 50 من قانون المالية لسنة 2000.

– تعديل مبلغ الرسم على النفايات بموجب قانون المالية لسنة 2002.

– تحسين القيمة الإيجارية الجبائية عن كل متر مربع فيما يخص العقارات الخاضعة للرسم العقاري بموجب قانون المالية لسنة 2002.

– توسيع مجال تطبيق الرسم على السكن على جميع بلديات وولايات الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة، وبلديات مقر مراكز الدوائر ويحدد مبلغه السنوي بـ 300 دج للمحلات ذات الطابع السكني، 1200 دج بالنسبة للمحلات ذات الطابع المهني بموجب قانون المالية لسنة 2003.

– تخفيض معدل الدفع الجزافي ليصبح 1% بموجب قانون المالية لسنة 2004؛ تعديل تعريفة الضريبة على الأملاك، بالإضافة إلى تعديل رسم الإقامة، كما تم تعديل تعريفات الرسم الخاص على رخص العقارات، بما فيها رخص البناء، رخص تقسيم الأراضي، رخص الهدم وشهادات المطابقة، وكذا شهادات التجزئة والتعمير بموجب قانون المالية لسنة 2006.

– كما تم تأسيس الرسم على الأطر المطاطية الجديدة المستوردة و/أو المحلية (المصنوعة محليا)، والذي تستفيد البلديات من 25% من حصيلته، بالإضافة إلى تأسيس الرسم على الزيوت والشحوم وتحضير الشحوم والذي تستفيد البلديات من 35% من عائداته، وذلك بموجب قانون المالية لسنة 2006 أيضا.[1]

– تأسيس الضريبة الجزافية الوحيدة التي تحل محل النظام الجزافي للضريبة على الدخل، وتعويضها للضريبة على الدخل الإجمالي، الرسم على النشاط المهني، والرسم على القيمة

[1] سارة دلالية، المرجع السابق، ص 28–29.

المضافة، وهذا بالنسبة لشريحة تقارب المليون مكلف خاضع للنظام الجزافي، وفق معدلين 6% و12% والتي تستفيد الجماعات المحلية من 50% من حصيلتها، بموجب قانون المالية لسنة 2007.

– توزيع حاصل الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الريوع العقارية بالتساوي بين الدولة والبلديات، بالإضافة إلى رفع معدل الرسم على النشاط المهني إلى 03% فيما يخص رقم الأعمال الناتج عن نشاط نقل المحروقات بواسطة الأنابيب كما تم تحسين تعريفات الرسم الخاص على رخص العقارات، بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2008.[1]

– تأسيس الرسم الوحيد الجزافي بموجب قانون المالية لسنة 2009.

– تعديل الرسم على حق تأسيس عقد من أجل ممارسة نشاط استغلال المقالع والمحاجر ليصبح 100000 دج للطلب الأولي و200000 دج للتجديد والذي يدفع للجماعات المحلية لمكان وجود استغلال المقالع والمحاجر بموجب قانون المالية لسنة 2010.

– توجيه ناتج الامتياز للاستغلال السياحي للشواطئ لفائدة البلديات الساحلية كل في مجال اختصاصها الاقليمي بموجب قانون المالية لسنة 2012.

– تخصيص 40% من حصيلة الرسم على الأطر المطاطية المصنوعة محليا لفائدة البلديات ولفائدة الصندوق المشترك للجماعات المحلية للأطر المطاطية الجديدة المستوردة، كما تم انشاء رسم على الزيوت والشحوم وتحضير الشحوم تستفيد البلديات بـ 50% من حصيلة هذا الرسم بالنسبة للمصنوعة داخل التراب الوطني، ولفائدة الصندوق المشترك للجماعات المحلية للمستوردة بموجب قانون المالية لسنة 2013.

[1] **قانون المالية لسنة 2008**، الجريدة الرسمية الجمهورية للجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 42، الصادرة في 27 جويلية 2008، القانون رقم 08-02 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008، المادة 26، ص10-11.

– تم تعزيز ميزانية البلديات بمورد ضريبي جديد حيث تم احداث تغييرات كبيرة في الرسم العقاري وتخصيص حاصل هذا الرسم بنسبة 100% لصالح البلديات بموجب قانون المالية لسنة 2015، وتعديل في مبلغ الرسم على السكن بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2015.[1]

– رفع معدل الرسم على القيمة المضافة من 7% للمعدل المخفض و17% للمعدل العادي إلى 9% للمعدل المخفض و19% للمعدل العادي، بالإضافة إلى تأسيس رسم يطبق على إعادة تعبئة الدفع المسبق ويستحق شهريا على متعاملي الهاتف النقال بمعدل 7% تخصص 35% من حصيلته للبلديات وكذا تعديل الرسم على الأطر المطاطية الجديدة المستوردة الذي تستفيد منه البلديات بنسبة 35% بموجب قانون المالية لسنة 2017.[2]

الفرع الثاني : رؤية لتحسين الجباية المحلية في الجزائر

إن الهدف الأساسي من وراء الإصلاح الجبائي وفق القوانين الجديدة هو إخراج الاقتصاد الوطني من دوامة التخلف، ومسايرة هذا الجهاز الجبائي سواء لـ:[3]

1– المحيط السياسي والاجتماعي وخاصة الاقتصادي للبلاد والعمل على الاندماج المنسجم مع المسار الحالي للإصلاحات.

2– مسايرة اقتصاديات الدول المتقدمة، وذلك عن طريق امتصاص العجز الوارد في ميزانية الدولة والحصول على مصادر كافية لتمويل هذا العجز.

3– القضاء على المساوئ الموجودة في النظام الجبائي الذي سبق الإصلاحات، وجعله يتماشى مع الأنظمة الجبائية العالمية التي تخدم عملية التنمية.

---

[1] سارة دلالجة، المرجع السابق، ص 29.

[2] المرجع نفسه، ص29.

[3] عبد المومن بن صغير، **إشكالية تحصيل الجباية المحلية ومتطلبات إصلاحها في الجزائر**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جوان 2020، ص22.

4- تحقيق التوازن المالي والاقتصادي.

5- محاربة الغش والتهرب الضريبي.

6- تحقيق مردودية جبائية.

المطلب الثالث: الرقمنة وعصرنة الإدارة المحلية

تعتبر عملية إدخال الرقمنة من قبل الإدارة المحلية بمثابة آلية جديدة ومتميزة في تقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي كما أنها أصبحت أمر حتمي لمواكبة التطورات العالمية السريعة وذلك لما لها من دور في ترقية المهام والأنشطة وتطوير الخدمات، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تطبيقات الرقمنة في الإدارة المحلية وأثرها على تقديم الخدمات.

الفرع الاول : دواعي اعتماد الرقمنة من قبل الإدارات المحلية

إن تطبيق الإدارة الرقمية على المستوى المحلي ليس مجرد نوع من الرفاهية، بل هو أمر ضروري تفرضه التغيرات العالمية. فالترابط والتعاون واستثمار المعلومات أصبحت من العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة. باختلاف أهدافها وقد ساهمت تطورات وتكنولوجيا المعلومات إلى زيادة الطلب على رفع المخرجات وضمان سالمة العمليات في الدعوة إلى إحداث تطوير إداري من أجل الوصول إلى الهدف الأساسي وهو الحوكمة المحلية وتقديم أفضل الخدمات:[1]

ويمكن تلخيص أبرز الأسباب الداعية لاعتماد الإدارة الرقمية من قبل الإدارات المحلية في تقديم الخدمات بالآتي:[2]

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات.

[1] بوعبد الله علي، **دور الإدارة الالكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، دراسة بلدية الشفة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق يحي، جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلاقات الدولية، 2018، ص53.

[2] رزاق جيهان، **الرقمنة وانعكاساتها على الإدارة المحلية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023، ص 39.

- القرارات والتوصيات الفورية والتي قد تسبب في إحداث عدم التوازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على المستوى الإداري.
- صعوبة الوقوف على معدات قياس الأداء.
- حتمية تحقيق الاتصال والتواصل المستمر بين المواطنين بالرغم من وجود تحديات اتساع نطاق أعداد المستفيدين.

الفرع الثاني: أساليب ووسائل الرقمنة في عصرنة خدمات الإدارة المحلية

تعتمد الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات للإدارة المحلية على أساليب حديثة ووسائل تقنية وفنية وتنظيمية مناسبة يمكن إجماليا في:

- إعتماد الإدارة المحلية على حزم برمجية وتطبيقات مستخدمة ومبرمجة لتثبيت مصداقيتها فالإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي أيضا تحتاج إلى وجود بيئة تحتية متطورة والتي تضمنت شبكة حديثة للاتصال والبيانات، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بدقة.
- الإعتماد على أنظمة معلومات تسهل من عمل الإدارة الرقمية وتصفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج المترتبة عليها[1].

فعلى مستوى البلدية من أجل تخفيف العبء على المواطن والإدارة يتم العمل على وضع إطار خدماتي إلكتروني لتقديم الخدمات والمعلومات المختلفة، ويوضح الجدول التالي بعض الأنظمة الداخلية والخدمات الإلكترونية التي يمكن أن تعتمدها البلديات والإدارات المحلية.

يمكن التمثيل لذلك من خلال الجدول التالي .

الجدول رقم 01 : الانظمة الحديثة و الالكترونية لنشاط البلديات

[1] بوعبد الله علي، المرجع السابق، ص54.

الأنظمة الداخلية (تحديث الإدارة)	الخدمات الإلكترونية
أنظمة المعلومات الجغرافية.	استعلام عن النشاطات والفاعليات المحلية.
أنظمة إدارة شؤون البلدية الإدارية المختلفة (المالية، الموارد البشرية، المخزون).	استعلام عن الأطباء والمراكز الصحية في المنطقة.
أنظمة إدارة الأراضي والعقارات.	طلب ترخيص منزل أو مؤسسة.
أنظمة المختبرات الصحية والرقابة الغذائية.	طلب ترخيص إنشاء أبنية ومتابعة المعاملة إلكترونية.
أنظمة المخالفات ومتابعة الشكاوي المواطنين.	طلب ترخيص بالإعلانات.

المصدر: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، البلدية الالكترونية التميز في العمل العام، بيروت، مركز دراسات الحكومة الالكترونية.

تطبيق الوسائل الإلكترونية اللازمة من أجل الاستفادة من الخدمات والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها على الصعيد المحلي أو من أجهزة الحاسوب الشخصية، الهواتف الذكية وغيرها التي تساعد الفرد في التواصل مع الشبكات المتنوعة، وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

حماية المعلومات الشخصية للموطنين عن طريق توفير الأمن الإلكتروني من أجل حمايتها.[1]

تعمل الإدارة الإلكترونية على تطبيق إجراءات أخرى تساهم في تأمين خدماتها، حيث تستخدم تقنيات أمنية مهمة وهي:

التشفير: وهو عملية تتم من خلالها منع أي جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة أو الخدمة.

التوقيع الرقمي: هو عملية من خلالها التأكد من هوية المرسل الرسالة من خلال استخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل.

[1] رزاق جيهان، المرجع السابق، ص41-42.

البصمة الإلكترونية: وتستعمل للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة وفي حالة العبث أو التخريب فهذا يعني عدم تطابق البصمة معها.

الشهادات الرقمية: هي عبارة عن وثائق إلكترونية تصدر لجهة ذات الصلاحية، تتيح التحقيق من هوية الشركة أو الإدارة التي تتعامل معها عبر الأنترنت، عن طريق التأكد من المفتاح العام، أما الجهة التي تصدر الشهادات الرقمية فهي جهة موثوقة تكون أمينة على المفتاح العام وعلى إثبات هويتك.[1]

الفرع الثالث : انعكاسات تطبيق الرقمنة على الإدارة المحلية وخدماتها

أصبحت الإدارة المحلية في عالمنا الحديث المفصل الأساسي والأكثر أهمية في رعاية الشؤون المختلف المتعلقة بحياة الفرد والمجتمع حيث تلعب الرقمنة دورا أساسيا في تحسين جودة هذه الخدمات وتقديمها في صورة حديثة تلبي الرغبات المختلفة، وتقلل من أعباء إدارتها.

[1] بوعبد الله علي، المرجع السابق، ص57.

أ- ترشيد رقمنة الخدمات للإدارة المحلية

وتتضمن ترشيد الرقمنة لخدمات الإدارة المحلية مجموعة من العناصر تتمثل في:[1]

- تحقيق مردودية الخدمة العمومية.
- تقليص تكاليف الخدمة.
- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد.
- تحقيق الدقة.
- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة.
- تحسين وترقية الخدمات المقدمة من خلال تقليل الضغوطات وسهولة التنقل.

ب- تطوير قدرات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات ذات الجودة

للرقمنة دور رئيسي في تطوير الإدارة المحلية والعمل الإداري بها، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري، وتحديث أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وهي انعكاس لما تمنحه تكنولوجيا الإعلام والاتصال للإدارة المحلية، الأمر الذي يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها للمواطنين على المستوى المحلي ويكون ذلك من خلال:[2]

- كفاءة الإدارة المحلية في تقديم الخدمات للمواطنين المحليين.
- تطوير الخطط وبرامج الإدارة المحلية التنموية.

[1] رزاق جيهان، المرجع السابق، ص42.

[2] رزاق جهان، المرجع السابق، ص44.

الفرع الرابع: أثر الرقمنة على عصرنة الإدارة المحلية

في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في عالمنا اليوم أصبح من المهم والضروري لأي دولة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات في تطوير المرفق العام، فأصبحت تتجه بشكل سريع إلى نظام الإدارة الرقمية، فالمرافق العامة هي مشروعات تستهدف تحقيق النفع العام تحتفظ حكومة بكلمة العليا في إنشاؤها وإدارتها وإلغائها.[1]

عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تجسيد مفهوم الرقمنة ميدانيا، واتخاذ عدة إجراءات للقضاء على البيروقراطية والمعالجة الرقمية والآنية للمعلومات، ومن أهم هذه الإجراءات:[2]

– إنشاء الرقم التعريفي الوطني الموحد، ضمن خطة تطبيق "المواطن الرقمي.

– البدء في تحويل سجلات الحالة المدنية إلى الشكل الرقمي على مستوى البلاد منذ عام 2010، وفي 24 ديسمبر 2020، تم تدشين منصة إلكترونية لاستصدار وثائق الحالة المدنية بشكل فوري وعن بعد.

منذ عام 2010، تم تحديث وثائق الهوية والسفر. أصبحت البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية والبيومترية وثيقة آمنة أكثر وذات تصميم مرن يساعد المواطنين في إتمام الأنشطة اليومية المختلفة. أما جواز السفر الإلكتروني البيومتري، فهو وثيقة سفر آمنة يمكن قراءتها آلياً ومتوافقة مع المعايير التي وضعتها المنظمة الدولية للطيران المدني.

أنشأت وزارة الداخلية "النافذة الإلكترونية للوثائق البيومترية"، وهي منصة على الإنترنت تتيح استخراج بطاقة التعريف وجواز السفر الإلكترونيين البيومتريين، بالإضافة إلى رخصة قيادة بيومترية (في يونيو 2019). ومن المخطط أن يتم توسيع هذه الخدمة تدريجياً لتحل البطاقة

[1] أنظر: هدى غرار، هاجر شيخر وآخرون، **دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية، قطاع العدالة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2020، ص28.

[2] عمر حوتية وآخرون، **التحول إلى الإدارة المحلية الالكترونية في الجزائر الواقع والتحديات**، 2023، ص 65.

الإلكترونية محل البطاقة الرمادية، مما سيساعد على دمج كافة وثائق المركبة (مثل التأمين والفحص الفني) في البطاقة نفسها.[1]

– إنشاء سجل إلكتروني للحالة المدنية وتوصيل جميع البلديات وأقسامها الإدارية والسفارات والقنصليات بهذا النظام، ليسهل على المواطن الحصول على كافة وثائق الحالة المدنية بسرعة ودون الحاجة للتنقل.

– وضع سجل إلكتروني لتسجيل المركبات، لتوفير بطاقات تسجيل السيارات دون الحاجة للذهاب إلى مكان تسجيلها.

– إشاء مراكز للتوعية والإعلام في البلديات، لإبلاغ المواطنين بأحدث الطرق للتعامل الإلكتروني، وتوزيع ملصقات لإعلامهم بذلك، ليتمكنوا من الحصول على الوثائق الخاصة بحالتهم المدنية عن بُعد دون الحاجة للذهاب إلى المكان.[2]

– إصدار بعض القوانين التي تعزز الانتقال إلى الإدارة الرقمية، مثل: القانون رقم 09–04، الصادر في 5 أغسطس 2009، الذي يشمل القواعد الخاصة بالوقاية من الجرائم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومكافحتها.

– القانون رقم 15–04، الذي صدر في 1 فبراير 2015، يحدد القواعد العامة التي تتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.

– القانون رقم 18–07، الصادر في 10 مايو 2018، يحدد القواعد العامة للبريد والاتصالات الإلكترونية..[3]

---

[1] الإدارة الإلكترونية في الجزائر، محاضرة ، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة الكترونية ، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2020.

[2] بن تركي خالدة، **عصرنة مرفق الحالة المدنية أولوية لتحسين الخدمة العمومية**، متاح على الموقع http://www.ech-chaab.com/ar/ اطلع عليه بتاريخ 2025/03/18.

[3] الإدارة الإلكترونية في الجزائر، المرجع السابق

المطلب الرابع: الحد من الفساد المحلي

فيما يتعلق بالإصلاح الإداري، وخاصة الإدارة المحلية، وارتباطاً بخطاب أبرز شخصية في الدولة، في 15 أبريل 2011، قال رئيس الجمهورية إن الإدارة في الجزائر لا تزال تواجه مشكلة البيروقراطية واستغلال الأموال العامة. وقد أشار في كلمته إلى أهمية المجالس المحلية، التي يجب أن تُقوى من خلال ممثلي الشعب. كما أبدى رغبته في تعديل قوانين الانتخابات والأحزاب والإعلام، بالإضافة إلى قانون الجمعيات، وتمثيل النساء في المجالس المنتخبة. وأيضًا سعى إلى تعزيز صلاحيات المجالس المحلية المنتخبة وتزويدها بالموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء مهامها، بهدف سد الثغرات القانونية التي تفاقمت مع الزمن، ولتلبية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

لذا سنحاول عرض أهم العناصر التي نراها مساعدة في الحد من الفساد على المستوى المحلي، والتي تعتبر أحد ركائز الحوكمة أو الحكم الراشد، لأن الفساد هو ناتج عن عدم كفاءة المبادئ والقيم الأخلاقية، وعدم الشفافية، وأيضا عدم الامتثال للقوانين والمساءلة.[1]

لقد تم طرح بعض المؤشرات في كل من قانوني البلدية والولاية 11-12 و12-07 على التوالي، والتي تدل على توجه الدولة نحو إصلاح الإدارة والحد من الفساد وهذه المؤشرات هي كالآتي:

[1] أنظر: يوحنية قوي، بوطيب بن ناصر، **الإصلاحات السياسية وإشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية**، الجزائر نموذجا، مجلة أكاديمية إخبارية شاملة تعنى بالشؤون الإفريقية، http://arabs-for-democracy.com

الفرع الاول: مبدأ المشاركة

يساهم مبدأ المشاركة في منح كل فرد، سواء كان رجلاً أو امرأة، الحق في التعبير عن رأيه والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل مباشر، أو من خلال مجالس يتم انتخابها. يعتبر هذا المبدأ واحداً من الأسس التي تم تقديمها في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والتي تعتمد عليها إدارة الحكم الرشيد.

يمكننا أن نلاحظ أن مبدأ المشاركة تم تطبيقه في كلا القانونين، المحلي والولائي، من خلال التحديثات الأخيرة التي تم إدخالها عليهما. في قانون الولاية، نجد في الجملة الأولى من الفقرة ما قبل الأخيرة، الشعار "بالشعب وللشعب"، والذي يعكس حق المواطنين في المشاركة في إدارة الشؤون العامة. بالإضافة إلى ذلك، المادة الثانية من قانون البلدية، في الفقرة الأخيرة، تشير بوضوح إلى أن "المشاركة تتم عبر الانتخاب". حيث تعتبر الانتخابات وسيلة تضمن استقلالية الأعضاء بعيداً عن تأثيرات السلطة المركزية، وهي تمثل ممارسة للديمقراطية على المستوى المحلي والإدارة المجتمعية. هذه المادة والمواد التالية في هذا الباب 12، 13، 14 تشمل جميعها مبدأ المشاركة، حيث إن فرص الترشح للمجالس المحلية متاحة للجميع من الرجال والنساء دون شروط محددة مثل المؤهلات التعليمية. وهذا القرار من المشرع كان صائباً لأنه حقق المساواة في فرص الترشح بين حاملي الشهادات وغيرهم ممن لديهم خبرات تؤهلهم لإدارة الشؤون المحلية.

وبذلك لم يتم استبعاد الطبقة غير المتعلمة، ولها الحق في التمثيل. وعلى الرغم من بعض التحفظات حول هذه الطبقة، إلا أن هذا عنصر يدعم مبدأ المشاركة. وإذا نظرنا إلى قانون الولاية، نجد أن المشرع نظم عملية المشاركة من خلال الانتخابات ليسمح للجميع بالمشاركة، حيث منع الفرد من الترشح في أكثر من قائمة، ومن يخالف ذلك قد يتعرض للعقوبة كما هو مذكور في القانون العضوي للانتخابات[1].

[1] **راجع المادة 215 من القانون العضوي 12-01.**

أيضا مع ترشح أكثر من فرد من نفس العائلة، حتى لا يكون الترشح ولا تكون العضوية حكرا على عائلة واحدة دون الآخرين، لنعود ونقول أن مجال المشاركة مفتوح أمام الجميع.

الفرع الثاني: مبدأ الشفافية

يعني هذا أن تدير الإدارة جهة معينة بطريقة شفافة مثل زجاج، يعكس كل ما يدور بداخلها، لتظهر جميع المعلومات اللازمة للجمهور ووسائل الإعلام، التي تعرف كيف تم اتخاذ القرارات المتعلقة بها. فكلما زادت درجة الشفافية، أصبح من السهل الحصول على المعلومات[1].

والشفافية هي ضامنة للحكم الراشد لأن الشفافية هو الغموض وعدم الوضوح وهذين الأخيرين هما الغطاء الذي يمشي تحته الفساد ويتفشى[2].

والمشروع الجزائري وفقًا لهذا المبدأ، يظهر من خلال القوانين التي تحتوي على مجموعة من الخطوات التي توضح التزامه بهذا المبدأ، كما هو مذكور في قانون الجماعات المحلية (الولاية والبلدية). حيث تم التأكيد على أن جلسات ومناقشات كل من المجلس الشعبي الولائي والمجلس الشعبي البلدي يجب أن تكون علنية. واشتملت المواد التي تنص على ذلك المادة 26 [3] من الفقرة الأولى، بينما الاستثناء جاء في الفقرة الثانية الذي يشمل حالات الكوارث أو الإجراءات التأديبية ضد المنتخبين. كما ذكرت المادة 26 من قانون البلدية بنفس الاستثناء المذكور سابقًا. بالإضافة إلى ذلك، يجب نشر جدول أعمال الجلسة في الأماكن المخصصة لإبلاغ الجمهور في مقر الولاية والبلدية، إلا أن ما يتعلق بالحياة الخاصة يُستثنى من ذلك وفقًا لنص المادتين 31 و32 و34 من قانوني الولاية والبلدية على التوالي.

---

[1] سفيان فوكه، **الحكم الراشد المحلي، بحث في قيم وأدوات التمكين**، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة يومي 12-13 ديسمبر 2012، ص17.

[2] عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص187.

[3] **المادة 26 من القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية.**

الفرع الثالث: مبدأ المساءلة

يمثل مفهوم المساءلة فكرة شاملة، حيث تعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "الطلب من الذين في المناصب أن يشرحوا للمستفيدين كيف استعملوا سلطاتهم وأدوا واجباتهم، وأخذ الانتقادات بجدية والامتثال للمتطلبات الأخرى، وتحمل بعض المسؤولية عن الإخفاق أو عدم الكفاءة أو الخداع".

من خلال هذا التعريف، يظهر أن المشرع الجزائري أدمج هذا المبدأ من خلال قوانين الولاية، حيث سمح لكل عضو في المجلس الشعبي بطرح سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول تنفيذي في الولاية عن طريق إشعار استلام. وهذا ما ورد في الجزء الأول من المادة 37 من قانون الولاية، بينما الجزء الثاني ينص على أن الرد يجب أن يكون في غضون 15 يومًا من تاريخ التبليغ[1].

فيما يتعلق بهذه الآلية، فقد قام المشرع بتحسينها بإضافتها، ولكن يفضل أن يتم السماح لأعضاء المجلس الشعبي الولائي باستخدام آلية المساءلة الشفوية، كما هو الحال مع أعضاء البرلمان، لأن المساءلة لها فوائد إيجابية تتجاوز المساءلة الكتابية. فالأخيرة قد تؤدي إلى نقل أفكار غير صحيحة وتؤدي إلى سوء فهم مضمون السؤال. ومن خلال السؤال الشفوي، يمكن الحصول على إجابة واضحة وصريحة.

كما سبق أن ذكرنا، فإن المساءلة تعد وسيلة من وسائل الرقابة الشعبية، والتي تظهر في التبرير المطلوب عند رفض الترشيح. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إدراج أن أي مواطن يمكنه حضور جلسات المجلس، بشرط الالتزام بالضوابط، مما يمنح المواطن حق ممارسة رقابته على أعمال الدورة[2].

[1] عريشة محمد هشام، محاد حمزة، المرجع السابق، ص63.

[2] عريشة محمد هشام، المرجع السابق، ص64.

وكتقييم لأهم مبادئ الحكومة التي أقرها قانون الجماعات المحلية من أجل مواجهة الفساد في الإدارة المحلية هي كالآتي:

أ- الشفافية

فعلى الرغم من أن المشرع نص عليها في قانون الجماعات المحلية، حيث أوجب تعليق جدول أعمال المدارس المنتخبة في أماكن مخصصة للجمهور وهذا الأخير له حق حضورها، إلا أن هناك تلاعب في هذا الأمر بشك أو بأخر.

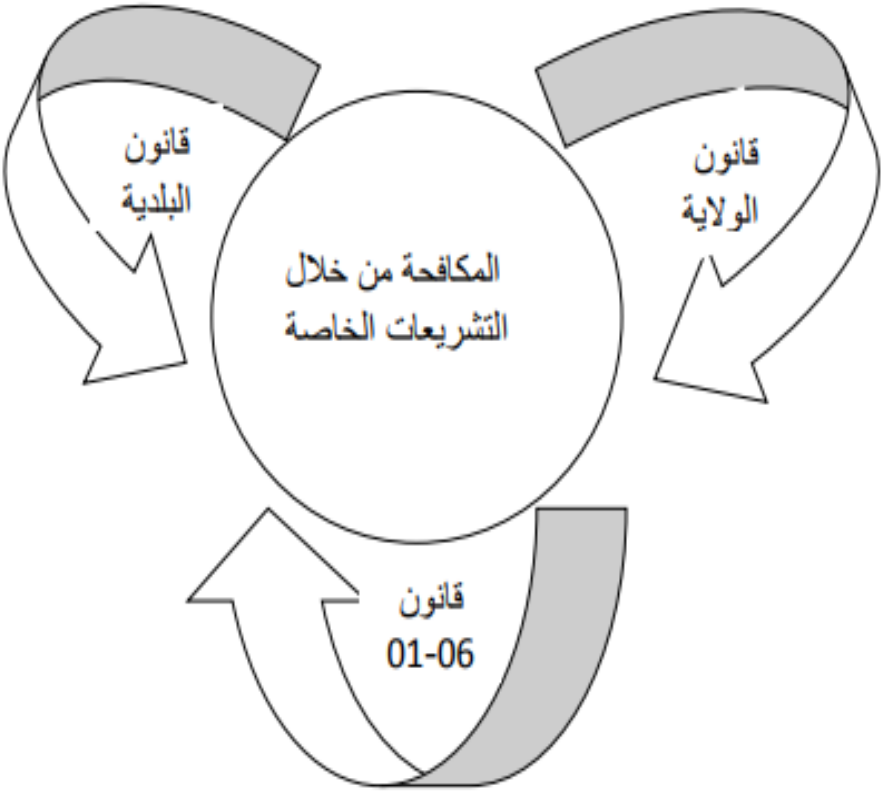
ب- المشاركة

فعلى الرغم من فتح المجال أمام الجميع إلا أننا نجد أن هناك عزوف كبير من طرف المواطنين سببه هو الاهتمامات التي توجه من طرف الأحزاب بوجود عمليات تزوير تطال عملية الاقتراع والتصويت وفرز الأصوات بالإضافة إلى الجهل بالقانون والذي سبق وأشرنا إليه كأحد أسباب تفشي الفساد المحلي.

ج- المساءلة

والتي استحسنا إضفائها كآلية للحد من تفشي الفساد المحلي لكن ونظرا لوجود قوى سياسية ضاغطة داخل المجالس المنتخبة إلا أن هذه الآلية تمارس وفق طريقة تجعلها غير مفعلة إن صح القول إلى حد ما[1].

الشكل رقم 02: مكافحة الفساد من خلال التشريعات الخاصة



[1] عريشة محمد هشام، محاد حمزة، المرجع السابق، ص64.

المطلب الخامس: جودة الخدمة العمومية المحلية

تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميم الخدمة وتسويقها، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين ولهذا تسعى الإدارة العمومية إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها من أجل كسب رضا وولاء عملائها بصفة دائمة.

الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية

إن مفهوم الخدمة العمومية يغطي جميع الأنشطة ذات المصلحة العامة والتي تعمل بصفة مباشرة تحت وصاية السلطات العمومية المركزية أو المحلية، فالخدمة العمومية هي ذلك النشاط الممارس مباشرة من طرفها، (الدولة والجماعات المحلية)، أو تحت إشرافها بهدف إشباع حاجات المنفعة العامة وبشكل عام، توجد ثلاثة أنواع أساسية من الخدمات العامة المتعلقة بالوظائف التقليدية للدولة (العدالة، الشرطة، الدفاع الوطني، ...)، الخدمات الاجتماعية والثقافية التي تشمل التعليم، الصحة، الرعاية الاجتماعية...، الخدمات الطبيعية والاقتصادية وتزامن ظهورها وتطورها مع تزايد دور الدولة في تلبية بعض الاحتياجات الأساسية في مجالات الطاقة والنقل والاتصالات...[1]

الفرع الثاني: الخدمة العمومية من المنظور القانوني

إن أساس ومبرر وجود أي مرفق عام هو تلبية الحاجات العامة وذلك بتقديم الخدمات العامة للجمهور.

حيث أن الخدمة العمومية لا يمكن القيام بها إلا من طرف المرافق العامة للدولة، وهذا ما تم النص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 131/88،[2] كما ورد في مضمون المادة 6 منه "تسعى

---

[1] ليلى مطالي، يعاد عقون، **التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة**، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد3، العدد2، ص175.

[2] **المرسوم التنفيذي رقم 131/88، المؤرخ في 1988/7/4**، والذي نظم العلاقات بين الإدارة والمواطنين.

الإدارة إلى تكييف هياكلها وتطوير مهامها مع احتياجات المواطن، للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة العمومية.

كما ورد في مضمون المادة 21 من ذات المرسوم على ضرورة تبني التقنيات الحديثة للتنظيم والتسيير مما ينعكس إيجابا على أداء الخدمة.

كما ورد في مضمون المادة 08/02 من المرسوم التنفيذي رقم 188/90[1]، العمل على تحسين عمل وخدمات المرافق العامة، إضافة إلى تحسين نوعية العلاقة بين الإدارة والمواطن، يعتبر أهم ما تسعى إليه الإدارة المركزية في الوزارة لتحقيقه[2].

فالخدمة العمومية أساس وجود المرافق العمومية، وقد نظمتها الدولة الجزائرية عن طريق القوانين والمراسيم التنفيذية، لتنظيم عملية حصول مواطنيها على أحسن خدمة.

الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية

أصبح العمل على تحقيق جودة الخدمة العمومية وتحسينها، ضرورة ملحة وخاصة مع زيادة التنافس بين المؤسسات الوطنية، إضافة إلى السعي لرفع المؤسسات العمومية إلى المستوى المقبول والذي يرضي الشعب في تقديم الخدمة العمومية، كان لا بد من السعي لتحسين جودة الخدمة العمومية[3].

[1] **المرسوم التنفيذي رقم 188/90، المؤرخ في 1990/06/23**، والمتعلق بتحديد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارة.

[2] كمال فار، **الخدمة العمومية: المقاربة النظرية والجذور التاريخية**، مجلة الفكر، المجلد 4، العدد2، 2020، ص187.

[3] مريم يحياوي، **دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية**، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 21، 2017، ص140.

وقد ربط المشرع الجزائري[1]، معايير الجودة بتقديم الخدمات العمومية بالفاعلية، والفاعلية هنا يمكن التعبير عنها بعدة طرق حسب نوع وطبيعة كل مرفق عام، فالمصلحة العامة وحمايتها تستدعي قيام المرافق العامة بتقديم خدماتها بكل فاعلية، فهذه الأخيرة هي الأصل في قياس مدى تحقيق المصلحة العامة التي أنشأ من أجلها هذا المرفق العام، فهذا المبدأ الحديث حاول جعل المرفق العام فعالا في تقديم الخدمات العمومية، وذلك عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة[2].

أ-**معايير جودة الخدمة العمومية:** ترتبط بالمحددات التالية:

- ارتفاع أعداد العملاء المستفيدين من الخدمة.
- الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة.
- محتوى الخدمة وفعاليته.
- نقص الأخطاء عند تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن، وانعدامها في بعض الحالات.

ب- متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية

- الأخذ بعين الاعتبار ما يتوقعه الناس من الخدمة العامة والسعي لتقديم الخدمة التي تلبي هذه التوقعات حسب الإمكانيات المتاحة.
- الاستمرار في تقييم الخدمة العامة لقياس جودتها ومتابعة تغييرات توقعات المواطنين ومعالجة أي قصور.

[1] ضريفي نادية، **المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز**، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر1، بن يوسف بن خدة، 2012، ص207.

[2] أحلام لعور، إسماعيل بوقنور، **جهود تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر من خلال تفعيل دور المؤسسات الناشئة**، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص 462.

- السعي لتطوير وتحسين الخدمة الأساسية، مع العمل على تعزيز وتحسين الخدمات الفرعية لنيل مستوى عالٍ من الأداء.
- وضع مخطط تنظيمي يعني بالهيئات العمومية، يسعى لتحقيق الجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة العمومية.
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها[1].

الفرع الرابع: جهود تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر

تسعى الدولة الجزائرية إلى تحسين خدماتها العامة المقدمة للمواطنين، عبر مختلف مرافقها العامة، ومواكبة كل التحديثات والتغيرات الحاصلة وعصرنة مرافقها وخدماتها.

أ- تنظيم الخدمة العمومية في الجزائر من خلال العلاقة بين الإدارة المواطن

لقد تبين في المرسوم التنفيذي 131/88 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن (الخدمات الإدارية):

حيث يبرز التزامات طرفي العلاقة الإدارة والمواطن، وتطرق للنوعية وأعطى معنى للجودة كمعيار لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، حيث نصت المادة الثانية منه على أن المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية يجب عليها حماية المواطن وحقوقه التي أقرها الدستور والتشريع، فعلى الإدارة ضمان الحصول على الخدمات التي أقرت للمواطن، وفق الكيفيات التي تحددها القوانين.

ولقد كرس هذا المرسوم[2]، النوعية كمطلب جديد وكآلية لتحسين العلاقة بينهما، لكن مع ضرورة ربطه بالتكييف وهو أمر ضروري ومبدأ يحكم كل المرافق العامة، حيث ورد في المادة 6

[1] عمار بوحوش، **دروس في القانون الإداري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص11.

[2] حدمر زينب، يحياوي مريم، **الحوكمة الالكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية**، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد8، 2022، ص69.

منه تسعى الإدارة إلى تكييف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين، مع ضرورة العمل على توفير أحسن خدمة وعلى أكمل وجه.

فهذه المادة نصت صراحة على ضرورة الجودة في الخدمة المقدمة من طرف الإدارة، أي التحول من الالتزام في ضرورة تقديم الخدمة للالتزام بتقديم خدمة عمومية جيدة، وهو تور نوعي في الجزائر خاصة في الفترة التي صدر فيها النص.

ب- مظاهر والتزامات قياس جودة الخدمة العمومية في الجزائر: برزت مظاهر قياس الجودة في تقديم الخدمة العمومية في العديد من التشريعات واللوائح التنظيمية، وأيضا من خلال إبراز أهم الالتزامات في تقديم الخدمة العمومية في أكمل صورها وفيما يلي نذكرها :

- تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية[1]، والعمل على تطوير التنظيم الإداري واستعمال سبل البريد والهاتف وإدخال العنصر الرقمي في هذه العملية.

- تنظيم وإعداد مطبوعات[2] واستمارات بسيطة ومختصرة ومفيدة وسهلة القراءة وتحديد بدقة مكونات الملف.

- تطوير وتسهيل إجراءات التنظيم والتسيير[3].

- الحرص الدائم والمستمر على تقليل الوثائق المطلوبة[4] في الملفات وإمكانية أن تحل الإدارة محل المواطن في طلب بعض الوثائق من الإدارات الأخرى.

- تسريع عملية معالجة الطلبات والتنسيق بين الإدارات[5]، في حالة تطلب الطلب عدة متدخلين.

---

[1] **المادة 21 والمادة 26 من المرسوم 131/88**، الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطنين.

[2] **المادة 21 والمادة 24 من المرسوم 131/88**.

[3] المادة 21، المرجع نفسه.

[4] المادة 22، المرجع نفسه.

[5] المادة 23، المرجع نفسه.

- الفورية والسرعة[1]، في تسليم الأوراق والوثائق وفي الآجال المحددة.
- في حالة رفض تسليم الوثائق وجب التبرير والتفسير[2].
- التحديد الدقيق لأوقات العمل والحرص على الالتزام بها[3].

جاء المرسوم 88/131 بمجموعة من البنود والمواد التي تدعو إلى تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة وتنظيم الخدمات الإدارية، وقد ركز هذا المرسوم على إبراز معنى الجودة لتحسين الخدمة العامة المقدمة من طرف الإدارات للمواطنين وحماية حقوقهم حسب ما أقره التشريع.

كما تطرق هذا المرسوم إلى عنصر النوعية واعتمدها كآلية لتحسين الخدمات العمومية، وقد أبرز في مجمل مواده الدعوة لضرورة تكريس النوعية وزيادة الفعالية وتحقيق جودة الخدمة العامة في الإدارات الجزائرية.

[1] المادة 25، المرجع السابق.

[2] المادة 25، المرجع نفسه.

[3] المادة 28، المرجع نفسه.

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد والإدارة المحلية في الجزائر

تواجه الإدارة المحلية في الجزائر عدة اكراهات وضغوطات حالت دون تحقيقها للأهداف المرسومة وعلى رأسها تحقيق التنمية والمحلية ورضا المواطن، فمشاكل الفساد الإداري، وضعف الموارد المالية، والأداء الهزيل للمنتخبين المحليين بسبب تدني التكوين، وغيرها من المشاكل أوجدت وضعا تنمويا سيئا بعيد عن تطلعات وتوقعات المواطنين، ما يفرض تبني والتوجه نحو تطبيق الأساليب الحديثة في التسيير المحلي كالتسيير العمومي الجديد؛ قصد عصرنة مؤسسات الإدارة المحلية والارتقاء بخدماتها.

وعليه بات من الضروري تطبيق التسيير العمومي الجديد مجال الإدارة التسيير المحلي، وهذا ما يوضحه هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد:

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية .

على عكس التسيير التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة إلى مستوى الكفاءة والفعالية"[1].

كما عرفته الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام وتقليل المركزية، ويعود هذا النموذج إلى التركيز

[1] Dictionnaire Suisse de politique Sociale, (n.d) Retriever frome (www.sociallinfi.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d530) consulté le 23-03-2025/

على النتائج من حيث الكفاءة والفعالية والفاعلية وجودة الخدمة، استبدال الهياكل الهرمية والمركزية بأنظمة وهياكل لامركزية حيث تكون الخيارات المالية المتعلقة بتقديم الخدمة العامة أقرب ما يكون للمواطن الذي له حق إبداء الرأي مع جميع الشركاء أصحاب المصلحة فتكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو توفير الخدمة، أعطى المسؤولين نوعاً من الحرية في اختيار بدائل الإدارة المباشرة للخدمة العامة، وخلق أنظمة تساعد في تحسين فعالية السياسات المنفذة، وزيادة التركيز على كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاج وتعزيز مفهوم المنافسة وتقوية القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه نمو الدولة عبر مختلف مؤسساتها، وتمكينها من الاستجابة بشكل منظم وسريع وأقل تكلفة للتغيرات التي تحدث على مستويات متعددة[1].

المطلب الثاني: الإدارة المحلية في ظل التسيير العمومي الجديد

خلال الفترات السابقة، قامت الجزائر بإجراء عدة تغييرات في مجالات متنوعة ضمن الإدارة العامة، والتي تشمل جوانب التنظيم والقانون والمراقبة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية التي تتحكم في إدارة الشؤون العامة. هذه التغييرات كانت استجابة للتحديات التي تواجه الإدارة العامة، وسنتناولها بالتفصيل.

1- نقص الموارد المالية

من أجل تسيير المرفق العمومي والمحلي لا بد من توفر العنصر المالي مما جعله أصعب التحديات للإدارة المحلية التي كانت تعتمد فقط على الأظرفة المالية التي تمنحها الدولة المركزية

[1] أنظر: خدوجة بومحكاك، كنزة سيفر، **تحديات ومتطلبات الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد**، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، 2021، ص420.

دون بذل جهد منها، فالموارد المالية هي من بين أهم الوسائل التي تحقق وتشارك في العمل التنموي[1].

2- ضعف الرقابة الإدارية ومنظومة قانونية غير واضحة

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر الكثير من الصعوبات والمشاكل وخصوصا في جانب التشريع والقوانين مبهمة الفهم وهي من أكبر المشاكل التي تواجهها وكذا النظام الرقابي ونقص فعاليته من أهم التحديات التي واجهتها الإدارة المحلية ذلك بسبب[2]:

- التشريعات التي تنظم أجهزة الدولة في تغيير مستمر وفي فترات متقاربة نسبيا.

- كثرة القوانين والتشريعات والتنظيمات والتغيير المستمر والسريع يؤدي إلى عدم الاستقرار الإداري.

- انتشار الظواهر السلبية كالبيروقراطية، الفساد الإداري، التلاعب بالقانون...الخ فغياب الرقابة نتج عنه خدمة محلية رديئة لا تلبي حاجيات المواطن.

3- الفساد الإداري والتسيير الفوضوي

من بين أهم التحديات التي واجهتها الإدارة المحلية الفساد الإداري التي عرف انتشار واسع والذي خلف ظهور قانون 01-06 المتعلق بالفساد وكيفية محاربته والذي جاء كرد فعل لهذه الظاهرة التي انتشرت بشكل مقلق لأن الفساد يعتبر عدو البناء الإداري الناجح والذي خلف ظواهر سلبية مثل المحسوبية، الرشوة، استغلال الموارد العامة للمصلحة الخاصة[3].

---

[1] أنظر: ناوي إكرام، **التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 14 العدد 1، 2025، ص284.

[2] سليمان فيسة نورة، **تحديات الإدارة المحلية والسياسات المقترحة لإصلاحها**، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، 2017، ص318.

[3] أنظر: روشـــو خالد، **إصـــلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين تحســـين الخدمة العمومية وتحديات الواقع**، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد01، 2019، ص49.

4- نقص التكوين وهجر الكفاءات

في كثير من الأحيان، تُتاح فرص عمل دون وجود الحد الأدنى من الشروط المطلوبة. هذا يؤدي إلى تعيين أفراد يفتقرون إلى الحد الأدنى من المهارات. بالإضافة إلى ذلك، في بعض الأحيان، تكون هناك غياب لفكرة التدريب أثناء العمل، مما ينتج عنه وجود مديرين بمستويات كفاءة منخفضة جداً[1].

المطلب الثالث: التسيير العمومي كآلية لتحديث الإدارة المحلية

يشكل التسيير العمومي الجديد دعامة أساسية ونقطة ارتكاز حقيقية في تطوير أداء الإدارة العامة بشكل عام والإدارة المحلية، بشكل خاص، وفق ما يوضحه التفصيل التالي[2]:

- انفتاح الإدارة على المتعاملين معها والتقرب منهم كما هو معمول مع عملاء في القطاع الخاص.
- إدخال مبدأ التنافسية بين الهيئات العمومية.
- الفصل بين الإدارة والسياسة إدخال الاستقلالية باللجوء إلى أشكال التعاقدية.
- التركيز على مخرجات الإدارة وأثرها الإيجابي على المواطن دون التركيز على مدخلتها.
- تسيير الإدارة العمومية بمبدأ الوكالة والتخلي عن التسيير القائم على تطبيق القواعد والإجراءات.
- اعتبار المواطن زبون في القطاع العمومي وهو من يتلقى الخدمة.
- التسيير بمبدأ التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل حدوثها.
- التخصيص الأمثل للنفقات العمومية وهذا بتسييرها بكفاءة والفعالية وحمايتها من الضياع.
- تفويض السلطة في اللامركزية وإعطاء المسيرين الحرية والتشجيع.

---

[1] قاسم ميلود، **علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح**، دفاتر السياسية والقانون، العدد 5، جوان 2011، ص76.

[2] David, G la bureaucratie libérale: nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle, paris, France, L'Harmattan, 2003.

- تبني آليات السوق كبديل الممارسات التقليدي.
- تخصص ميزانية العقود والشراكة مع الجهات الوصية.

وفي نفس السياق، وضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بمجموعة من المميزات الإدارية ي نموذجها الإصلاحي NPM لا يتضمن نقل السلطة وتوفير المرونة، ضمان الأداء، الرقابة، المساءلة تعظيم/تحسين تكنولوجيا المعلومات، تطوير المنافسة وتدعيم الاختيار، تحسين نوعية التنظيم، تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزيز استجابة الخدمة، وتدعيم توجيه المهام من المركز. ووفقا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فإن الموضوع الرئيسي NPM هو توفير المرونة الإدارية والمالية في القطاع العام.[1]

ومما سبق ذكره، يمكن القول أن مبادئ التسيير العمومي الجديد يمكن أن تساعد على تحسين أداء الإدارة المحلية من خلال:

- الديمقراطية التشاركية والعمل التشاركي مع مختلف أصحاب المصلحة؛
- عصرنة وضمان جودة الخدمة العمومية؛
- التركيز على الكفاءة والفعالية وغيرها من مبادئ الحوكمة المحلية؛
- تعزيز الرقابة الإدارية من خلال تفعيل مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛
- إنشاء مؤسسات إدارة محلية قادرة على المنافسة؛
- إضفاء ممارسات الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد الاداري

[1] عشور طارق، **مقاربة التسيير العمومي كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد /2011 2012، ص 119

خلاصة الفصل :

تعد الإدارة المحلية في الجزائر محورًا أساسيًا في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز اللامركزية، حيث تلعب الجماعات المحلية دورًا حيويًا في تقديم الخدمات العامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين. في هذا الإطار، تسعى الدولة إلى إصلاح الإدارة المحلية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والآليات، أبرزها تعزيز اللامركزية وتوسيع صلاحيات المجالس المحلية، مما يسمح باتخاذ قرارات أكثر قربًا من احتياجات السكان. كما تشمل الإصلاحات تحديث الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية، بهدف تحسين أدائها وزيادة شفافيتها. ومن بين الآليات المعتمدة، تأتي رقمنة الخدمات الإدارية، مما يسهل الإجراءات ويقلل من البيروقراطية، إلى جانب تحسين آليات التمويل المحلي عبر تعزيز الجباية وإيجاد مصادر تمويل جديدة لدعم التنمية المحلية.

تتجه الجزائر نحو تبني أساليب عصرية في تسيير الإدارة المحلية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية، والتي ترتكز على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، لضمان إدارة أكثر كفاءة وفعالية. كما يعتمد التسيير العمومي الجديد على تبني مناهج إدارية حديثة تركز على تحسين الأداء الوظيفي وتقديم خدمات عمومية بجودة عالية، مع تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. إلى جانب ذلك، يكتسي اعتماد إدارة الجودة الشاملة أهمية كبرى في تطوير أداء المؤسسات المحلية، من خلال وضع معايير واضحة للجودة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. تلعب الإدارة الإلكترونية أيضًا دورًا محوريًا في هذا السياق، حيث يساهم تعميم الخدمات الرقمية والبوابات الإلكترونية في تحسين التفاعل بين المواطنين والإدارة، مما يرفع من مستوى الخدمات ويسرّع من وتيرة المعاملات الإدارية.

رغم هذه الجهود، لا تزال هناك مجموعة من العوائق والعراقيل التي تعيق تحقيق الإصلاح الشامل للإدارة المحلية في الجزائر. من بين أبرز هذه التحديات، ضعف الموارد المالية لبعض الجماعات المحلية واعتمادها المفرط على التحويلات المركزية، مما يحد من قدرتها على تنفيذ المشاريع التنموية. كما أن البيروقراطية الإدارية وعدم مرونة الإجراءات تعيق تحسين الخدمات، إلى جانب ضعف التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. كما يشكل الفساد الإداري أحد العوامل التي تعرقل التسيير الفعال، حيث يتطلب الإصلاح الفعلي تعزيز آليات الرقابة والمساءلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن محدودية التكوين المستمر لموظفي الإدارة المحلية يؤدي إلى ضعف استيعاب الأساليب الحديثة في التسيير، مما يستدعي تكثيف الجهود في مجال التكوين والتأهيل لتعزيز قدرات الموارد البشرية وضمان نجاح الإصلاحات الإدارية.

الفصل الرابع

تقييم مسارات إصلاح الإدارة المحلية

في ولاية تقرت

تمهيد :

سيتم في هذا الفصل الرابع المعنون تقييم مسارات إصلاح الإدارة المحلية في ولاية تقرت التطرق إلى العديد من المحاور بداية بالتنظيم الهيكلي والإداري لولاية تقرت بالتركيز على الهياكل والمهام، و البلديات والدوائر وكذا المقومات الاقتصادية والسياحية .

كما سيتم الإشارة بنوع من التفصيل إلى مسارات ومستويات إصلاح الإدارة المحلية في ولاية تقرت من خلال المبادرات والبرامج التي تم تبنيها ، مع تقييم استراتيجية رقمنة الإدارة المحلية .

وفي الأخير تم تقديم رؤية استراتيجية للارتقاء بأداء الإدارة المحلية بولاية تقرت من خلال حوكمة وعصرنة الإدارة المحلية ، والاعتماد على مقاربات جديدة في التسيير المحلي كمقاربة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الإدارة المحلية ، مع التطرق لطرق وآليات تحسين تمويل الإدارة المحلية واقتراح بدائله ، والحديث عن أهمية الاستثمار في العنصر البشري كاستراتيجية لعصرنة الإدارة المحلية ثم في الأخير الإشارة إلى أهمية محاربة الفساد كدعامة لإدارة محلية مستدامة .

المبحث الأول: الهيكلة التنظيمية والادارية لولاية تقرت

تعتبر تقرت مدينة من مدن الواحات الشهيرة فهي جوهرة الواحات وعروس وادي ريغ، تقع هذه الولاية جنوب شرق الجزائر، تحمل عاصمتها نفس الإسم "تقرت". اعتبرت منذ القديم قطب تجاري واقتصادي ووجهة سياحية وواجهة ثقافية، تتميز بعمرانها العتيق وتراثها الأصيل وطبيعتها الساحرة. كما كانت مركزا إداريا للمنطقة العسكرية في عهد الاحتلال الفرنسي، ومركز تجاري وفلاحي اختاره المعمرون الأجانب لموقعها.

تقرت أو تڤرت (Touggourt بالأمازيغية وتعني حرفياً البوابة) هي مدينة وبلدة، وسلطنة سابقة ومقر دائرة تقرت، في ولاية ورقلة، الجزائر، مبنية بجانب واحة في الصحراء الكبرى تشتهر تقرت بالتمور. وكان يحيطها في السابق خندق، ردمه الفرنسيون. يعود تاريخ تأسيس مدينة تقرت إلى القرن الرابع الميلادي في عهد مملكة نوميديا.

المطلب الأول: نبذة تاريخية

الفرع الأول: تقرت في فترة الفتوحات الإسلامية :

عندما وصل الإسلام إلى الجزائر بواسطة القائد عقبة بن نافع مع التجار المسلمين، أصبحت تقرت نقطة توقف وعبور لقوافل التجار والحجاج المتجهين إلى البيت الحرام من المغرب ومن الشمال. بعد ذلك، شهدت تقرت أنظمة الحكم الإسلامي المختلفة، ومن أبرزها حكم بني رستم وحكم بني حماد وحكم بني حفص، ثم حكم بني جلاب تحت راية الأتراك، وهو أطول فترة حكم استمرت من عام 1414 حتى 1854.

أول شخص من شيوخ جلابي الذي أصبح حاكمًا على تقرت ووداي ريغ هو الشيخ سليمان بن رجب الماريني الزياني. كان مشايخ بني جلاب معروفين في بداية فترة حكمهم بالعدالة والإصلاح ومحبّتهم للعلم والعلماء. كما كانوا يهتمون بالمهارات والصناعات اليدوية. ثم توسّع

حكمهم ليشمل مناطق أكبر، فتعدوا منطقة تقرت ليصلوا إلى إقليم أولاد جلال في بسكرة غربًا وإلى نفطة في تونس شرقًا.

في 1414 تأسست سلطنة تقرت في جنوب الجزائر. السلاطين المعروفون (وسلطانة واحدة) كانوا: علي الثاني مبروك (مبارك) علي الثالث مصطفى سليمان الثالث 1729 أحمد الثاني محمد الأول الأكحل أحمد الرابع فرحات إبراهيم عبد القادر الأول (أول مرة) و أحمد الخامس خالد عبد القادر الأول (ثاني مرة) عمر بن بو كومتين 1756 محمد الثاني عمر الثاني بن محمد أحمد السادس عبد القادر الثاني فرحات الثاني 1792 إبراهيم الثاني 1804 الخزان 1804 محمد الثالث 1822 عمار (عامر) الثاني 1830 إبراهيم الثالث 1831 `علي الرابع بن الكبير 1833 عائشة (عيشوش) (سلطانة أنثى) 1840 عبد الرحمن 1852 عبد القادر الثالث 1852 – 1854 سليمان الرابع أثناء الحكم الجلابي تعرضت مدينة تقرت لعدت حملات عسكرية بسبب تمرد أهالي تقرت عن الحكم التركي ورفضهم دفع الجباية ومن هذه الحملات: حملة صالح ريس عام 1552. حملة يوسف باشا عام 1646. حملة صالح باي الاولى عام 1783 و الثانية عام 1789. حملة أحمد المملوك عام 1818. بعد احتلال الفرنسيين لمدينة بسكرة سنة 1844 فرض على الشيخ عبد الرحمان الجلابي ضريبة سنوية مقابل اعترافهم بسيادته على وادي ريغ ووادي سوف[1].

في 25 جانفي 1852 هاجم سلمان الجلابي واتباعه قصر تقرت وقضوا على عبد الرحمان الموالي للفرنسيين واستولى على المشيخة وشكل مع الثائر محمد بن عبد الله حلفا مضادا للفرنسيين الغزاة وفي 15 نوفمبر 1854 توجهت نحو تقرت قوات فرنسية كبيرة بقيادة الرائد مارمير وبحلولها أرض تقرت وقعت مقاومة عنيفة في 27 نوفمبر 1854 من طرف اهالي تقرت بقيادة الشيخ سلمان الجلابي وبمعاونة فرسان محمد بن عبد الله معركة المقارين بعد مقاومة عنيفة وحصار

[1] –https://www.marefa.org/

المدينة لأيام عديدة اخضعت تقرت للاحتلال الفرنسي حيث دخلتها فرنسا في 05 ديسمبر 1854 تحت قيادة الجنرال دتفوا ونصب على حكمها ابن عم سلمان المدعو عبد القادر الجلابي والذي جعل تحت وصاية أحمد بن الحاج بن قانة.

في 1854 ألغيت السلطنة بقرار من السلطات الاستعمارية الفرنسية. وأصبحت تقرت واحدة من المقاطعات الإدارية الذاتية الست الأولى (1902)، ثم الأربعة (1905)، المكونين لأقاليم الجنوب Territoires du Sud، التي في 1957 اندمجت، ثم أعيد تنظيمها في إقليمين فرنسيين عاديين؛ أصبحت تقرت جزءاً من ولاية ورقلة الصحراوية.

بعد سيطرة الفرنسيين على مدينة تقرت، استغلوا انسحاب الثائر محمد بن عبد الله إلى ورقلة والشيخ سلمان إلى الجريد في تونس، ليستمر زحفهم نحو الجنوب باتجاه ورقلة وعين صالح. عندما اندلعت ثورة المقراني، كان لها تأثير في الجنوب من خلال محمد بن التومي بوشوشة، الذي وصل إلى تقرت بدعم من تابيد بوشمال بن قوبي بن عنر شيخ النزلة والحاج أحمد طرابلسي شيخ المجاهرية مولات. دخل تقرت في 13 مايو 1871 وواجه أنصار علي باي، مما أسفر عن مقتل العديد منهم، كما تسبب في القضاء على القوة الفرنسية المتمركزة في تقرت. قبل ظهور ثورة نوفمبر 1954، كانت هناك العديد من الحركات الوطنية التي تمكنت من التمركز في تلك المنطقة.

الفرع الثاني: تقرت أثناء فترة الإستعمار

في بداية الخمسينات، استطاعت القوات الفرنسية أن تتصدى لقادة الشعب الجزائري في تقرت بعد أن أعيد ترتيب الثورة في مؤتمر الصومام عام 1956. تم ضم منطقة تقرت إلى المنطقة الخامسة ضمن الولاية السادسة، ورغم صعوبة طبيعة المنطقة، حدثت فيها العديد من المعارك والت clashes. كان يوم 19 نوفمبر هو الأكثر دموية في تاريخ تقرت، حيث قامت السلطات الفرنسية باعتقال حوالي 2500 مناضل من تقرت، وتم إعدام بعضهم بدون محاكمة. كما شهدت المدينة خلال هذه الفترة العديد من الاحتجاجات ضد الاستعمار والدعوات إلى استقلال الوطن

ورفض سياسة الصحراء الفرنسية، ومن أبرز هذه الاحتجاجات مظاهرة 7 مارس 1962 في تقرت ومظاهرة 13 مارس في المنقر الطيبات. في 19 مارس 1962، توقفت العمليات الفدائية، وتم الإفراج عن المعتقلين من مراكز الاحتجاز في تقرت وضواحيها، وعمت الفرحة المدينة وسكانها بمناسبة استقلال الوطن في 5 جويلية 1962، بعد تضحيات كبيرة وقوافل من الشهداء[1].

الفرع الثالث: تقرت في الفترة الحالية

إنبثقت ولاية تقرت عن التقسيم الإداري الجديد الذي يحدده نص المرسوم الرئاسي المتمم لأحكام المادة الأولى من المرسوم رقم 84-79 المؤرخ في 3 أفريل 1984م الذي يحدد أسماء الولايات ومقراتها وكذا أسماء ومقرات الولايات المستحدثة بموجب القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 المعدل والمتمم للقانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فبراير 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، ويعتبر الرقم 55 رمزا للولاية الجديدة تقرت.

يحد ولاية تقرت شمالا ولايتي المغير وأولاد جلال، شرقا ولاية الوادي وغربا ولايتي غرداية والجلفة، جنوبا ولاية ورقلة. تتربع على مساحة 26 443 كم² ويتراوح عدد سكانها حوالي 354 611 نسمة حسب إحصائيات سنة 2020 وتضم 4 دوائر و13 بلدية.

تتميز ولاية تقرت بمناخ صحراوي جاف شديد الحرارة صيفا وبارد شتاءا، تتساقط الأمطار بنسب ضعيفة تصل إلى 50ملم سنويا كأقصى حد. تتكون تضاريس ولاية تقرت من 3 مظاهر تضاريسية رئيسية وهي: العروق، الحمادات والأودية[2]

المطلب الثاني : التطور التنظيمي لولاية تقرت

الفرع الأول: استحداث المقاطعة الإدارية :

[1] –https://www.marefa.org/

[2] –https://touggourt.mta.gov.dz/

لقد تم إنشاء المقاطعات الإدارية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15 / 140 ، حيث نصت المادة لأولى منه على أنه: "تنشئ مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات...." [1]

فالمشرع الجزائري باستحداثه للمقاطعات الإدارية بموجب المرسوم أعلاه لم يخالف الأحكام الدستورية، بل عمل بمقتضاها على اعتبار أن المسألة تندرج في إطار العمل التنظيمي الذي هو اختصاص أصيل للسلطة التنفيذية ممثلة في شخص رئيس الجمهورية منحها له الدستور يصدر بمقتضاها تنظيمات(مراسيم رئاسية) تنظم المسائل غير المخصصة للقانون, وهذا الأمر ثابت سواء في الدساتير السابقة أو الدستور الحالي[2]،

عملت الجزائر باتباع "منهجية عقلانية فيما يتعلق بمرافقة عملية إنشاء هذه المقاطعات الإدارية الجديدة والعمل على تجنيد كل الموارد البشرية والمادية الضرورية، على أن يُتَرجم هذا الإجراء بصفة مرحلية على أرض الواقع مما سيمكنه من إعطاء دفع قوي لحركية التنمية المحلية بهذه المناطق والرفع من مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطن."

وبناء عليه صدر بالعدد 29 للجريدة الرسمية المرسوم الرئاسي المتضمن إحداث عشر مقاطعات إدارية بولايات الجنوب والهضاب العليا وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها. وبمقتضى هذا المرسوم، فإنه تقرر إنشاء 10 مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات يسريها ولاة منتدبون يخضعون لسلطة الولاة ذوي الاختصاص الإقليمي. ويتعلق الأمر بالمقاطعات الإدارية لتيميمون وبرج باجي مختار بولاية أدرار وأولاد جلال بولاية بسكرة، وبني عباس ببشار، وعين صالح وعين قزام بولاية تمنراست، وتقرت بولاية ورقلة وجانت بإليزي والمغير بولاية الوادي وأخيرا المنيعة بولاية غرداية. كما صدر في الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي والمتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية

---

[1]–**المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 140/15.**

2–**المادة 141 من دستور 2020**، الجريدة الرسمية، العدد 82، المؤرخة في 2020/12/30.

وسيرها. ويهدف المرسوم إلى تحديد تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها طبقا لأحكام المرسوم الرئاسي. ويمنح المرسوم التنفيذي للمقاطعة الإدارية الهياكل الضرورية لضمان السير الحسن لمهمتها .[1]

في السياق نفسه وبعد عدة سنوات أشار القانون الذي يعدل ويتمم القانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فيفري 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، إلى "ترقية المقاطعات الإدارية العشرة (10) المنشأة على مستوى الجنوب الجزائري، والموزعة على مستوى 8 ولايات، إلى ولايات كاملة الصلاحيات بعد 4 سنوات من إنشائها، وهذا بالنظر إلى نضج الإطار المؤسساتي والعملياتي لها لتضطلع بمهامها على أحسن وجه وبكل استقلالية."

يهدف هذا التقسيم "إلى تعزيز اللامركزية وشغل الإقليم بطريقة متوازنة والرفع من جاذبيته بما يستجيب لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لفائدة المواطنين، خاصة بالمناطق الحدودية وتقريب الخدمات والمرافق العمومية منها وجعل الولايات الجنوبية التي سينتقل عددها إلى 19 ولاية بدل 9 ولايات حاليا، محركا للتنمية الوطنية، ذو قدرة وفاعلية في التكفل بالمواطنين وخلق الحركية الاقتصادية المنشودة، وجعله قطبا جهويا بامتياز."

وبناء على ذلك، ينص هذا القانون على إنشاء عشرة (10) ولايات جديدة بجنوب البلاد، هي، تيميمون، برج باجي مختار، أولاد جلال، بني عباس، عين صالح، عين قزام، تقرت، جانت، المغير والمنيعة، ليرتفع بذلك عدد ولايات الوطن إلى 58 ولاية، مع بقاء عدد بلديات الوطن عند 1541 بلدية.

هذا القانون يعد "تتويجا لمسار تطوير التنظيم الإقليمي للبلاد بما يتناسب والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها خلال العشريات الأخيرة، ويصبو إلى ضمان التكفل الأمثل بمتطلبات مواطنينا بهذه المناطق وتعزيز مشاركتهم في تسيير شؤونهم، وكذا مرافقة السلطات

1 – الجريدة الرسمية ، العدد 29 ، الموافق ل 31 ماي 2015 ، المتضمن قائمة المقاطعات الإدارية التي يسيرها الولاة المنتدبون والدوائر و البلديات التابعة لها ، ص ص 5-6

العمومية لحركية التنمية المحلية على أحسن وجه، ويترجم الاهتمام الخاص الذي توليه الدولة لترقية الجنوب، لاسيما المناطق الحدودية، وتمكين مواطنينا فيها من نفس مستويات التنمية والرفاهية."

تطلب التجسيد الفعلي لأحكام هذا القانون وضع آلية خاصة تشرف على كل النواحي ذات الصلة بضبط الجوانب التقنية المتعلقة بتجسيد إنشاء الولايات الجديدة وإحصاء الهياكل التي ستوجه لاحتضان المديريات الولائية وتنظيم مصالحها الإدارية، وكذا الجوانب المالية وتلك المتعلقة بالموارد البشرية وتحويل الاختصاصات."

بالإضافة لمرافقة مسار إنشاء الولايات الجديدة إلى غاية توفر كل الشروط المادية والبشرية والقانونية لتنطلق هذه الأخيرة، في الاضطلاع بمهامها بصورة لا تمس بالسير الحسن لمصالح الدولة والتكفل بحاجيات المواطنين."

لقد استند هذا المرسوم في استحداث هذا التنظيم على جملة من المبررات والمعايير نوجزها في ما يلي[1]:

1- تقريب الإدارة من المواطن.

يعتبر هدف تقريب الإدارة من المواطن من الأهداف الأساسية المراد تحقيقها من وراء إنشاء المقاطعات الإدارية، لأنه بتقريب الإدارة من المواطن يتمكن المواطنين من تلبية حاجياتهم الإدارية دون أن يؤدي بهم ذلك إلى التنقل إلى عاصمة الولاية، ويتم أيضا معالجة أغلب الملفات الإدارية على مستوى المقاطعات الإدارية الجديدة، وبالتالي يجد المواطن بقربه مختلف المصالح الإدارية التي يحتاجها لتلبية احتياجاته اليومية[2]، وهذا خاصة في الولايات التي تكون مساحتها

[1]-علاء عشي، **والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري**، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص 58.

[2]-عبد المجيد لخذاري، وردة خليفي، **النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في الجزائر**، دراسة تحليلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد8، ج1، جامعة خنشلة، جوان 2017، ص 116.

شاسعة و تكون فيها مناطق بعيدة عن مقر الولاية، كالولايات الجنوبية المتميزة بمساحتها الكبيرة مثل ولاية إيليزي، أدرار وغيرها من الولايات.

إن تقريب الإدارة من المواطن من شأنه جعل المواطنين يشعرون بالاستقرار و الرضا كما أنه يحقق العدالة الاجتماعية، فهو يخفف عبء ثقيل على المواطن الذي يبذل جهد كبير ووقت ويمر بمسافة طويلة لقضاء خدمات نجدها في مناطق أخرى يقومون بها بكل سهولة[1] كما يضمن تحقيق هذا الهدف حضور دائم للدولة على مستوى الأقاليم من خلال المرافق العمومية، وهذا لكي تقدم الخدمة العمومية باستمرار، دون توقف و لفرض سيطرتها محليا مع انتشار بعض الظوا هر غير القانونية و التي تضر باستقرار الدولة ككل.

ومستقبلا يمكن أن يتم ترقية هذه المقاطعات الإدارية إلى ولايات كاملة الاختصاص نظرا لحاجة هذه المناطق لهذه الخطوة الإيجابية خصوصا في المناطق الجنوبية. وهو أهم الأهداف من وراء إنشاء المقاطعات الإدارية، لأن ذلك سيسمح للمواطنين بتلبية حاجاتهم الإدارية دون حاجة للتنقل إلى عاصمة الولاية، بل يفترض أن أغلب الملفات الإدارية يتم معالجتها على مستوى المقاطعات الإدارية الجديدة، ومن ثم يجد المواطن بقربه مختلف المصالح الإدارية[2].

2- تخفيف الضغط عن بعض الولايات

يعد هدف تخفيف الضغط عن بعض الولايات في طليعة الأهداف المسطرة المرجو تحقيقها من خلال استحداث المقاطعات الإدارية، فهناك بعض الولايات أصبحت بطيئة كثيرا في مجال التسيير و ذلك نتيجة العدد الكبير من البلديات التابعة لها أو التمركز الكبير للنشاطات التي

[1]-ماجدة بوخنزة، المرجع السابق، ص 772.

[2]-عبد العالي حاحة، أمال بعيش تمام، **الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية في الجزائر**، مداخلة ألقيت في ملتقى دولي حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، يومي 01-02 ديسمبر، 2015، ص 36.

تمارس بها[1]، وبالتالي فاستحداث مقاطعات إدارية في هذه الولايات يؤدي إلى تخفيف الضغط عنها، وتلبية حاجيات ساكنيها على أحسن وجه وبهذا تتفرغ الو لاية الأم لأمور أكثر أهمية و ذات بعد وطني.

و يتحقق هذا الهدف بكثرة على مستوى ولايات الهضاب العليا وولايات الشمال التي تضم عدد كبير من البلديات إلى درجة تفوق مقدار استيعاب الولاية للبلديات مثل ولاية سطيف التي تضم 60 بلدية، وفي المقابل هناك ولايات لها عدد قليل جدا من البلديات مثل ولاية إليزي التي لا يفوق عدد بلدياتها 6 بلديات ونتيجة لهذا الاختلاف و التفاوت بين مناطق الوطن ارتأى المشرع التشريعي و جوب تدخله لمعالجة هذا التفاوت وذلك بتفتيت وتجزئة الولاية الكبيرة عن طريق تدعيمها بمقاطعات إدارية[2].

وهذا نظرا لأن بعض الولايات أصبحت بطيئة في مجال التسيير بفعل العدد الكبير من البلديات التي تشكلها وما يلحق بها من تبعات، أو التركيز الكبير للنشاطات المختلفة التي تمارس بها ؛ وبالتالي فإن استحداث المقاطعات الإدارية سيخفف الضغط عن هذه الولايات ويمكنها تقريب الإدارة من المواطن[3].

وتخفيف الضغط يظهر في أن بعض الولايات أصبحت بطيئة في مجال التسيير وذلك لكثرة البلديات التي تشكلها وما يلحق بها من تبعات وذلك للتركيز الكبير للنشاطات المختلفة التي تمارس بها وعليه استحداث المقاطعة الإدارية يخفف الضغط عن هذه الولايات[4].

---

[1]–الجلسة العلنية للمجلس الشعبي الوطني، المنعقدة يوم الخميس 4 مارس 2010، ج ر، للمناقشات، رقم 147، الصادرة في 2010/03/22، ص 4.

[2]– عبد العالي حاحة، تعيش أمال، المرجع السابق، ص 36.

[3]–عبد المجيد لخذاري، خليفي وردة، المرجع السابق، ص 116.

[4]–هتاسة حسناء، **النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في التشريع الجزائري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020، ص 7.

3- دور المقاطعة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

إن استحداث المقاطعات الإدارية قرار صائب لحد كبير، فهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف والى مواجهة المشاكل التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمة في العديد من الأقاليم، كما أن معظم الخبراء الذين يؤيدون هذا القرار يرون فيه الحتمية الإدارية و السياسية و كذا التنموية التي تسعى إلى تحسين الخدمة العمومية و ذلك بتسهيل تسيير شؤون المواطنين و تلبية متطلباتهم، فيصبح جميع المواطنين راضين على طريقة تسيير شؤونهم ، لهذا سوف يتم التطرق في هذا الفرع أولا إلى تعريف الخدمة العمومية و بيان مبادئها بصفة عامة ثم بعدها يتم التطرق إلى دور المقاطعة الإدارية في تحسينها.

4- مكافحة البيروقراطية

يعتبر هدف مكافحة البيروقراطية جوهر الإصلاح لأنه بتطبيق نظام المقاطعة الإدارية يؤدي إلى الحد من البيروقراطية، وكذلك مكافحة الفساد الذي استفحل في الإدارة العمومية الجزائرية، مع تبسيط الإجراءات الإدارية وازالة العراقيل التي تعطلها، كما يؤدي أيضا هذا النظام إلى الإنقاص من عدد المستندات والوثائق في الملفات، وهذا كله بتفويض صلاحيات من قبل الوالي إلى الوالي المنتدب والهياكل الإدارية المساعدة له للقيام بمهامه، مما ينتج عنه تخفيف العبء عن الولايات الأم التي تشهد تراكم العمليات الإدارية كما يسمح بمعالجة الملفات والوثائق الإدارية على المستوى المحلي أي في مستوى أقرب للمواطنين فيؤدي ذلك إلى ربح الوقت والجهد و نقص التكاليف[1]، كما أن السلطات العمومية استحدثت هذه المقاطعات لتسهيل الأمور للمواطنين ورفع العوائق البيروقراطية والقضاء على الشرخ الموجود بين الإدارة والمواطنين، فعملت على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين و التخفيف من الإجراءات الإدارية الكثيرة والطويلة،

[1]-اسماعيل فريجات، المرجع السابق، ص 241.

فكثرة الإجراءات الإدارية هو أهم مسببات البيروقراطية، كما أن الهدف من استحداث هذه المقاطعات تحسين الأداء الإداري وتسريع وتيرة إنجاز هذه الخدمات[1].

الفرع الثاني :تقييم نظام المقاطعة الإدارية في ضوء المرسوم 140/15

تعتبر المقاطعات الإدارية نظام قانوني جديد في التنظيم الإداري الجزائري ، و هو كغيره من الأنظمة القانونية يتوفر على إيجابيات كما يتوفر على سلبيات، فالمشرع عند استحداثه للمقاطعات الإدارية كان يهدف لتحسين الخدمة العمومية والارتقاء بها، كما يهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن لتحقيق التنمية المحلية، كما أن تحقيق هذه الأخيرة يؤدي إلى تحسين الظروف المعيشية ناهيك عن فتح مشاريع تنموية في شتى المجالات التي تؤدي إلى امتصاص غضب السكان على الدولة لما توفره لهم من فرص للعمل و تلبي مطالبهم.

كما لهذا النظام الجديد إيجابيات فإنه يشوبه في المقابل نقائص وسلبيات، فرغم أهميته في نظام الإدارة المحلية إلا أنه يطرح العديد من الإشكالات منها ما هو ذو طابع عملي ومنها ما هو ذو طابع قانوني والتي تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة من استحداثه، كما يعيق هذا النظام الكثير من الصعوبات و المعوقات فيصبح نظام المقاطعة الإدارية لا يؤدي دوره الذي أنشأ لأجله على أكمل وجه[2].

أولا: الدور الإيجابي للمقاطعة الإدارية

سعت السلطة التنظيمية من خلال استحداثها للمقاطعات الإدارية إلى التحكم الجيد في المخططات التنموية ومعالجتها على المستوى المحلي، وهذا لقربها من سكان الأقاليم، الأمر الذي ينتج عنه نجاح تجسيد التنمية محليا، و الهدف الرئيسي للتنمية المحلية هو تمكين الهيئات المحلية من التكفل بجزء من مسؤولية تنمية الوطن ككل، فإذا تم تحقيق التنمية المحلية في المقاطعات الإدارية نكون خطونا خطوة فعالة لتحقيق تنمية وطنية تشمل جميع الوطن.

[1]–ماجدة بوخزنة، مرجع سابق، ص 773.

[2]– بوقرومي أمال، طير نوال، المرجع السابق، ص 54.

كما أنه سعت السلطة التنظيمية أيضا من خلال هذه المقاطعات الإدارية إلى تحسين الخدمة العمومية وذلك بتقديم خدمات عمومية فعالة وسريعة تشبع حاجيات المواطنين، وإن حققت هذه المقاطعات تنمية محلية فعالة و قدمت خدمات عمومية ذات جودة عالية فيمكن ترقيتها إلى ولايات كاملة الصلاحيات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[1].

ثانيا : دور المقاطعة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية

تعتبر التنمية المحلية الأساس وراء السعي لتحقيق مقتضيات الحكم الراشد و دولة القانون، وذلك بتبني نظام قانوني يحقق هذه الإرادة بصفة فعلية، لهذا يعتبر استحداث المقاطعات الإدارية في الآونة الأخيرة وسيلة لتحقيق التنمية المحلية و ذلك على مستوى الجماعات الإقليمية، وقبل معرفة دور المقاطعة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية يجب أولا معرفة ماهي التنمية المحلية و فيما تتمثل مجالاتها ثم في الأخير معرفة دور المقاطعة الإدارية في تحقيقها.

الفرع الثالث :معوقات تطبيق نظام المقاطعة الإدارية

يعتري نظام المقاطعات الإدارية مثله مثل باقي الأنظمة القانونية معوقات وصعوبات في تطبيقه خاصة في بدايته، حيث تكون الرؤية حوله غير واضحة، وهذه المعوقات تؤثر بشكل أو بآخر على الأهداف التي تسعى هذه المقاطعات لتحقيقها[2].

ويمكن إبراز هذه المعوقات فيما يلي:

أولا :تداخل الاختصاصات بين الوالي المنتدب و رؤساء الدوائر

باستقراء النصوص القانونية المنظمة للمقاطعات الإدارية نجد أنها لم تنص على الدائرة و لا عن علاقتها مع المقاطعة الإدارية ولا عن علاقة الوالي المنتدب برئيس الدائرة رغم أنه بالرجوع لصلاحيات كل من رئيس الدائرة المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 94-215 سالف الذكر وصلاحيات الوالي المنتدب المشار إليها في المرسوم الرئاسي رقم 15-140 سالف

[1]- بوقرومي أمال، طير نوال، المرجع السابق، ص 55.

[2]- المرجع نفسه، ص 61.

الذكر نجد تشابه في بعضها ، و هذا ما يجعل العلاقة بينهما غير واضحة يشو بها الكثير من الغموض، كما أن تشابه اختصاصات الوالي المنتدب و رئيس الدائرة يدفعنا للقول بأن الوالي المنتدب هو رئيس دائرة مكررو هذا ما ينتج عنه هيمنة أجهزة عدم التركيز على المستوى المحلي و هو ما يؤثر على استقلالية الجماعات المحلية[1]

وان إهمال وجود هيئة الدائرة ضمن مجلس المقاطعة الإدارية يعني أن تتجه نية المشرع نحو إلغائها، رغم أنه لم يتم النص على أنه سيتم استبدالها بالمقاطعة الإدارية[2]، وتبقى الدائرة عبر رئيسها تقوم بالمهام الموكلة إليها إلى غاية أن ينتبه المشرع إلى تداخل صلاحياتها مع المقاطعة الإدارية والى الغموض الذي يعتري العلاقة بينهما ثم يقوم بالفصل بين صلاحياتهم و يقوم بتحديد المركز القانوني لكل هيئة بحيث تصبح كل واحدة منهما تمارس مهام مختلفة عن الأخرى، كما يوضح العلاقة بينهما عن طريق إزالة الغموض الذي يشوب هذه العلاقة، أو أن يقوم بإلغائها في المناطق التي تحتوي على مقاطعات إدارية مع الإبقاء عليها في المناطق التي لا تحتوي على مقاطعات إدارية.

ثانيا :عدم تمتع المقاطعات الإدارية بالشخصية المعنوية.

بالرجوع إلى المرسوم الرئاسي رقم 15-140 و المرسوم التنفيذي 15-141 السالفي الذكر يتضح لنا أن المقاطعة الإدارية لا تتمتع بالشخصية المعنوية و لا بالاستقلال المالي أي ليس لها ذمة مالية مستقلة، وكما هو معروف أن الهيئة التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا وبالاستقلال المالي فإنها لا يكون لها أهلية التقاضي فإذا تم رفع دعوى عليها يمثلها الوالي أمام القضاء بدل من الوالي المنتدب.

إن عدم تمتع المقاطعات الإدارية بالشخصية المعنوية يجعلها هيئة ناقصة لا تستطيع القيام بالمهام الموكلة إليها على أحسن وجه ، رغم أن نية المشرع كانت تتجه نحو اعتبارها هيئات

[1]-وهيبة برازة، المرجع السابق، ص 201.

[2]-ماجدة بوخزنة، المرجع السابق، ص 783.

إقليمية التي لها عدة صلاحيات على المستوى المحلي لكن حرمانها من الشخصية المعنوية أعاق عملها في واقع ، فالمقاطعة هنا نجدها تتشابه مع الدائرة فمصيرها تقريبا نفسه، فلذلك فهي لا تتجاوز كونها مجرد جهازمن أجهزة عدم التركيز الإداري و الوالي المنتدب ما هو إلا همزة وصل بين الوالي و البلديات التابعة له. [1]

ثالثا :معوقات مالية

إن الجزائر منذ سنة 2015 وهي تعيش أزمة اقتصادية نتيجة انخفاض أسعار النفط، لذلك اعتمدت على سياسة ترشيد النفقات العمومية و تجنب الصرف العشوائي للأموال، ولهذا فإن استحداث المقاطعات الإدارية سيصيب الدولة بضرر كونها تنتهج سياسة التقشف، فتؤدي بها هذه السياسة إلى تأخير تجهيزها و ما يتبعها من مديريات مختلفة لأن تجهيزها يتطلب أموال كبيرة لا تستطيع ميزانية التسيير والتجهيز تحملها[2].

كما نجد المجلس الوطني الاقتصادي قد أشار في تقريره لسنة 2011 فيما يتعلق بالغلاف المالي اللازم لاستحداث هذه المقاطعات بهياكلها الإدارية ومواردها البشرية والمادية يتطلب ذلك أكثر من 600 مليار سنتيم، أي ما يعادل 600 مليون دولار، وهذا المبلغ بالنسبة للمرحلة الأولى من الاستحداث فقط، في حين لم يصدر أي مرسوم رئاسي ينص على تحويل اعتمادات مالية لقانون المالية 2015 لتنفيذ هذا المشروع[3].

بالإضافة إلى هذا يلاحظ أن المشرع همّش الجوانب المالية للمقاطعة الإدارية وجعلها عبء إضافي على ميزانية الولاية، رغم أن إشكال الجماعات الإقليمية ككل هو عدم كفاية مواردها

---

[1]–عبد العالي حاحة، المرجع السابق، ص ص 48–49.

[2]–عبد العالي حاحة، المرجع السابق، ص 49.

[3]–الأزهر لعبيدي، الصادق جراية، **التقسيم الإداري الجديد في الجزائر بين متطلبات تقريب الإدارة من المواطن وواقع إدماج سياسة التقشف**، أعمال الملتقى الدولي حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الحديثة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2015، ص 156.

المالية بدليل العجز المالي الذي تعانيه معظم الجماعات المحلية في الجزائر[1]، هذا ما ينعكس سلبا على التنمية المحلية على مستوى المقاطعة الإدارية لأن التنمية المحلية تحتاج لغلاف مالي لتتحقق على أكمل وجه ، فإذا كانت المقاطعة عاجزة على تحمل المشاريع التنموية فالنتيجة هنا أنه لا تتحقق التنمية المحلية.

رابعا :عدم وجود مجلس منتخب

باستقراء النصوص المنظمة للمقاطعة الإدارية لا نجد أي وجود لمجلس منتخب على مستوى المقاطعة في أي مادة منها، فكل الهيئات و الأجهزة التي نصت عليها هي هيئات إدارية تخضع لمبدأ التعيين، وهذا ما يوضح لان أن نظام المقاطعة الإدارية أقرب لنظام عدم التركيز الإداري منها إلى اللامركزية الإدارية، كما أننا نجد أن المشرع لم يسمح للمجتمع المدني من الوقوف على شؤونهم المحلية و ذلك لعدم إشراكهم في المجلس المنتخب، وهذا ما ينعكس سلبا على عملية التنمية المحلية على المستوى المحلي، بعدم تلبية الكثير من متطلبات المواطنين واشباع حاجياتهم[2] رغم أنه كان من الأفضل للمشرع أن يشرك المواطنين في تسيير شؤونهم لأنهم هم الأكثر علما بالمشكلات المحلية.

لكن عدم وجود مجلس منتخب في المقاطعة الإدارية يطرح تساؤل يتعلق بما هو الهدف من إضافة هيئات إدارية غير منتخبة إلى النظام الإداري الجزائري لها تقريبا نفس المهام على المستوى المحلي مع أجهزة مشابهة لها، في حين كان من المفترض تزويدها بهيئة منتخبة كما هو معمول فيه في البلدية و الولاية.

الفرع الرابع :الإشكالات التي يثيرها نظام المقاطعة الإدارية

[1]–فاروق شرشاوي، **النظام القانوني للمقاطعات الإدارية في الجزائر في ضوء المرسوم الرئاسي 140/15**، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 15، العدد01، جامعة بجاية، جويلية 2017، ص 488.

[2]–إلياس ينبوع، المرجع السابق، ص 43.

يشوب نظام المقاطعات الإدارية العديد من الإشكالات القانونية والعملية و التي تنعكس سلبا على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، من بينها تحقيق التنمية المحلية التي أنشأت من أجلها، لهذا سوف يتم التعرض في هذا الفرع إلى الإشكالات التي يثيرها هذا النظام بالتفصيل فيما يلي:

أولا: مدى دستورية نظام المقاطعات الإدارية :

ثار جدال فقهي كبير حول مدى دستورية نظام المقاطعات الإدارية الذي لم يتم النص عليه في التعديل الدستوري الجزائري لسنة 2016 في المادة 16 منه حيث حصر الجماعات الإقليمية للدولة في كل من البلدية و الولاية فقط، وهذا ما يجعل إنشاء أي هيئة إقليمية أخرى يتنافى و يتعارض مع نص هذه المادة، رغم أن المشرع تراجع عن التسمية التي كان يحاول إطلاقها على الهيئات والتي تم تداولها إعلاميا والمتمثلة في الولايات المنتدبة، إلا أن المقاطعات الإدارية تظل تثير إشكالات مفادها أنه تم إنشاء هيئات لا يسمح بها الدستور[1].

فهذا ما يثير مدى دستوريتها لأنه لا يمكن إنشاء هيئة تكون مخالفة للدستور والإبقاء عليها دون إلغائها مثل ما حدث مع نظام محافظة الجزائر الكبرى الذي تم إلغاؤه لأنه جاء مخالف للدستور، لهذا كان الأجدر تعديل المادة 16 من الدستور بإضافة فيها هيئة إقليمية ثالثة إلى جانب البلدية والولاية المتمثلة في المقاطعة الإدارية و تقديم مشروع المقاطعة إلى السلطة التشريعية للتصويت عليه، إلا أنه شكلا ومضمونا لم يخالف الدستور، لأنه بتعمق في نظام المقاطعة الإدارية يتبين لنا من أهدافها و اختصاصاتها أنها لا تمس دستوريتها في شيء، فهي مجرد قسم من مصالح الدولة على المستوى المحلي[2].

وهناك من يقول أن نظام المقاطعة الإدارية هو نفسه نظام محافظة الجزائر الكبرى وبما أنه تم إلغاء نظام محافظة الجزائر الكبرى لأنه مخالف للدستور فإنه يجب إلغاء أيضا نظام

[1]–عبد العالي حاحة، المرجع السابق، ص 47.

[2]–اسماعيل فريجات، المركز القانوني للمقاطعة الإدارية في التنظيم الإداري الجزائري، ص 232..

المقاطعة الإدارية لنفس السبب، لكن بالرجوع لنظام محافظة الجزائر الكبرى نجد أنه تم النص في النصوص المنظمة له على أن المحافظة هي جماعة إقليمية وهذا ما جعل المجلس الدستوري يلغيه سنة 2000[1]، على عكس نظام المقاطعة الإدارية التي لم يتم النص في النصوص المنظمة لها على أنها جماعة محلية.

ثانيا :محدودية اتخاذ القرار على مستوى المقاطعة

منح المرسوم الرئاسي رقم 15-140 سالف الذكر للوالي المنتدب صلاحيات واسعة إلا أنه رغم ذلك يعجز عن ممارسة بعضها لعدم تمتعه بالاستقلالية المالية و الإدارية، فهو تابع لوالي الولاية و يعود إليه في كل صغيرة وكبيرة حتى الاختصاصات الممنوحة له يمارسها رسميا تحت إشرافه ورقابته، مما يعني أن الوالي هو رئيس دائرة بتسمية مغايرة و بصلاحيات موسعة[2].

كما أن الوالي المنتدب ملزم بإعلام والي الولاية بكل النشاطات و الأعمال التي يقوم به على مستوى المقاطعة الإدارية، كما تبين المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 15-140 سالف الذكر امتداد سلطة الوالي حيث تشمل حتى المدراء المنتدبين التنفيذيين بتكليفهم بسلطة التفويض بالإمضاء[3]، و حتى التسيير الفعلي لهياكل و هيئات المقاطعة يمتد للوالي باعتباره مانح التفويض بالإمضاء من هنا يتضح أن الوالي المنتدب لا يستطيع أن يبرم عقودا و صفقات باسم المقاطعة الإدارية وهذا ما يمكن أن ينتج عنه إضاعة العديد من المشاريع الاستثمارية التي يمكنها أن تساهم في التنمية المحلية على مستوى المقاطعة الإدارية[4].

---

[1]-عبد المجيد لخذاري، وردة خليفي، المرجع السابق، ص 125.

[2]-عبد العالي حاحة، المرجع السابق، ص 47.

[3]-ماجدة بوخزنة، المرجع السابق، ص ص 782، 783.

[4]-الياس ينبوع، المرجع السابق، ص 43.

ثالثا :الدور الاستشاري للبلديات في مجلس المقاطعة الإدارية.

بالرجوع لنص المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 15-140 سالف الذكر نجدها تنص في الفقرة الثانية منها على أن:"... رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنية في أشغال مجلس المقاطعة الإدارية مشاركة استشارية ..."من خلال نص هذه المادة يفهم أن المشرع الجزائري منح للبلديات المشاركة في أشغال مجلس المقاطعة التابعة لها لكن تقتصر هذه المشاركة على المشاركة الاستشارية، أي أنه مجلس المقاطعة غير ملزم بالأخذ بأراء رؤساء المجالس من عدمه.

وهذا ما يعاب على المشرع فكان من الأحسن أن يعطي مجالا أكبر للبلديات في المشاركة في أشغال مجلس المقاطعة باعتبارهم المعنيين الأساسيين بتحقيق التنمية المحلية[1]، كما كان عليه أن يجعل مشاركتهم ملزمة والأخذ برأيهم أيضا ملزم.

رابعا :الحد من استقلالية الإدارة المحلية

إن إضافة للإدارة المحلية هيئة إدارية جديدة غير منتخبة ولا تتمتع بال شخصية المعنوية ولا بالاستقلال المالي ولا الإداري يؤدي إلى إضافة عبء جديد على ميزانية الولاية، كما يؤدي أيضا إلى وضع حد من استقلالية الإدارة المحلية على جميع الأصعدة، وتطبيق نظام عدم التركيز الإداري[2]، فلو ان قصد المشرع التنظيمي إشراك المواطنين في السياسات المحلية كان من الأجدر أن يضع للمقاطعة مجلس منتخب ويجعلها تتمتع بالشخصية المعنوية.

وان هذه الهيئات والمتمثلة في المقاطعات الإدارية تقوم بالتأثير على فعالية اللامركزية الإدارية، أي على المجالس المحلية التي أصبحت مقيدة مما يصعب عليها ممارسة سلطاتها على البلديات التابعة للمقاطعة[3].

---

[1]-ماجدة بوخزنة، المرجع السابق، ص 783.

[2]-شرشاري فاروق، المرجع السابق، ص 784.

[3]-منى بوناب، **تنظيم الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية في الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 72

والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 72

خامسا :عدم وضوح المعايير المعتمدة لاستحداث المقاطعات الإدارية.

يبدو أنه لا يوجد معايير موحدة ومحددة وواضحة تم الأخذ بها في هذا التقسيم الجديد سواء في مرحلته الأولى بالجنوب، أو في مرحلته الثانية في المدن الكبرى والمدن الجديدة، أو في مرحلته الثالثة، غير تلك المعايير المقترحة قبل صدور المرسوم الرئاسي رقم 15-140 سالف الذكر والتي أشار إليها الوزير المنتدب للجماعات المحلية .

المطلب الثالث: مقر ولاية تقرت : الهياكل والمهام:

الفرع الأول : تعريف الهيكل التنظيمي للولاية :

هو مخطط يبين تنظيم وتوزيع مهام للإدارات التي تعمل تحت إشراف الوالي بحيث يتعاون كل هيئة مع الهيئات الأخرى بحسب مهامها واختصاصها لتنفيذ السياسات الحكومية والبرامج التنموية المحلية يصدر بمداولة من طرف المجلس الشعبي الولائي.

الفرع الثاني : مهام وصلاحيات الهياكل والمصالح

يتكون الهيكل التنظيمي لولاية تقرت من :

الوالي : وهو المسؤول الأول عن تسيير شؤون الولاية وتنفيذ السياسات الحكومية على إقليم الولاية ويشرف جميع المصالح ويتولى التنسيق بين مختلف الإدارات والهيئات المحلية. وتتبع له الإدارات التالية :- الديوان – الأمانة العامة – المتفشية العامة – المواصلات السلكية واللاسلكية

01 الديوان :هو الهيئة التي تساعد الوالي في أداء مهامه اليومية والإشراف على مختلف مصالح الولاية ويعد حلقة وصل بين الوالي والمصالح الأخرى في الولاية ومن ابرز مهامه :

- تنسيق الأنشطة اليومية للوالي (تنسيق اللقاءات الرسمية للوالي مع المسؤولين المحليين والزوار إضافة إلى تنظيم جدول مواعيد الوالي ومساعدته في اتخاذ القرارات اليومية)
- متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الوالي أو القرارات الحكومية والإشراف على تنفيذ المشاريع التنموية

- التنسيق بين مختلف المصالح والإدارات التابعة للولاية وضمان التواصل الفعال بين المسؤولين المحليين (رؤساء الدوائر ورؤساء البلديات والمديرين التنفيذيين)
- إعداد التقارير الدورية حول سير العمل في الولاية أو مدى تنفيذ المشاريع التنموية
- استقبال الشكاوى وتظلمات المواطنين والعمل على حلها
- الرقابة والمتابعة والإشراف على بعض الأنشطة الميدانية .

02الامانة العامة :هي جهاز إداري مهم في الهيكل التنظيمي للولاية تدعم الوالي في مهامه وهي عبارة عن حلقة وصل بين مختلف المصالح والهيئات ينبثق منها الإدارات التالية : *- مديرية الإدارة المحلية ومن ابرز مهامها :

-تنظيم عمل الإدارة المحلية وتتولى الإشراف على الأمور الإدارية وتنسق العمل بين مختلف المديريات – إعداد الوثائق الإدارية من مراسلات رسمية وقرارات وتقارير التي تخص الوالي والإدارة المحلية –متابعة تنفيذ قرارات الوالي والتأكد من تطبيقها على ارض الواقع- إدارة الموارد البشرية من تنظيم شؤون الموظفين من حيث التعيينات والترقيات والعقوبات وينبثق عنها عدة مصالح منها : مصلحة المستخدمين ومصلحة التنشيط المحلي ومصلحة الميزانية والممتلكات

* - مديرية التنظيم والشؤون العامة: وهي هيئة تسهر على تسيير مصالح المواطن ومن ابرز مهامها :-تنظيم الشؤون الإدارية والقانونية – مراقبة سير العمل في المجالس الشعبية البلدية وتساعد على تنظيم انتخابات المجالس المحلية –الرقابة والتوجيه الإداري وتقديم الاستشارات الإدارية والقانونية للوالي وإعداد كافة المراسلات الخاصة بالولاية مثل القرارات والتقارير والنصوص القانونية وتتكون من المصالح التالية : مصلحة التنظيم العام(مكتب المؤسسات المصنفة ومكتب حركة السيارات ومكتب الانتخابات والجمعيات) ومصلحة الشؤون القانونية والمنازعات والتي تتولى متابعة مداولات الولاية والبلديات إضافة الى نزع الملكية ومتابعة المنازعات ومصلحة تنقل الأشخاص التي تتولى التنقلات الوطنية وتنقلات الأجانب وملف الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

*- مصلحة التلخيص :تعمل تحت إشراف الأمين العام للولاية تعمل على تلخيص وتحليل الوثائق والمعلومات بهدف الوصول إليها وفهمها بشكل فعال من ابرز مهامها : - تلخيص الوثائق الرسمية من مراسلات وقرارات ومستندات إدارية ذات حجم كبير- إعداد التقارير والمراجعات وتحليل الوثائق القانونية والحكومية والتعاون مع المديريات والدوائر والبلديات لتلخيص وتقليص المحتويات المعقدة المتعلقة بالمشاريع والبرامج التنفيذية وتنبثق منها المكاتب التالية : - مكتب التنظيم – مكتب الصفقات – مكتب التنسيق.

*- مصلحة التوثيق: تعمل على جمع وتنظيم وحفظ كافة الوثائق الرسمية والإدارية ومن ابرز مهامها : -جمع الوثائق والملفات الإدارية- حفظ الوثائق بطرق آمنة ومنظمة سواء كانت ورقية أو رقمية – تنظيم وتصنيف الوثائق الرسمية حسب النوع أو الموضوع لتسهيل الوصول إليها- توفير الوثائق عند الحاجة للمسؤولين أو الإدارات بشكل سريع وفعال- التوثيق الرسمي للقرارات والمراسلات وفق الإجراءات القانونية- مواكبة التقنيات الحديثة وذالك باستخدام التقنيات الحديثة مثل الأرشفة الرقمية والأنظمة الالكترونية لإدارة الوثائق وينبثق منها مكتبين وهما مكتب التوثيق ومكتب التلخيص.

*- مصلحة الأرشيف: وهي مصلحة تعمل بالتنسيق مع مصلحة التوثيق وهي المسؤولة على تنظيم وجمع وحفظ الوثائق التي تم إنشاؤها أو استلامها خلال الأنشطة الإدارية وتعمل على التأكد من أن الوثائق الرسمية يمكن الوصول إليها بسهولة عندما يكون ذلك ضروريا ومن ابرز مهامها : - جمع الوثائق والمستندات مثل المراسلات والقرارات والتقارير والعقود- الحفاظ على سجلات الوثائق القديمة والحديثة – تنظيم وتصنيف الوثائق حسب المحتوى أو التاريخ أو النوع- تطبيق آليات الأرشفة التي تضمن الحفاظ على الوثائق لفترات طويلة وحمايتها من التلف أو الفقدان- تطوير نظم ارشفيه الكترونية لتنظيم وحفظ الوثائق الرقمية – ضمان وصول الجمهور

إلى الوثائق ذات الطابع العام مع مراعاة معايير السرية والخصوصية .وينبثق منها مكتبين وهما مكتب الإعلام والمساعدة ومكتب حفظ الأرشيف.

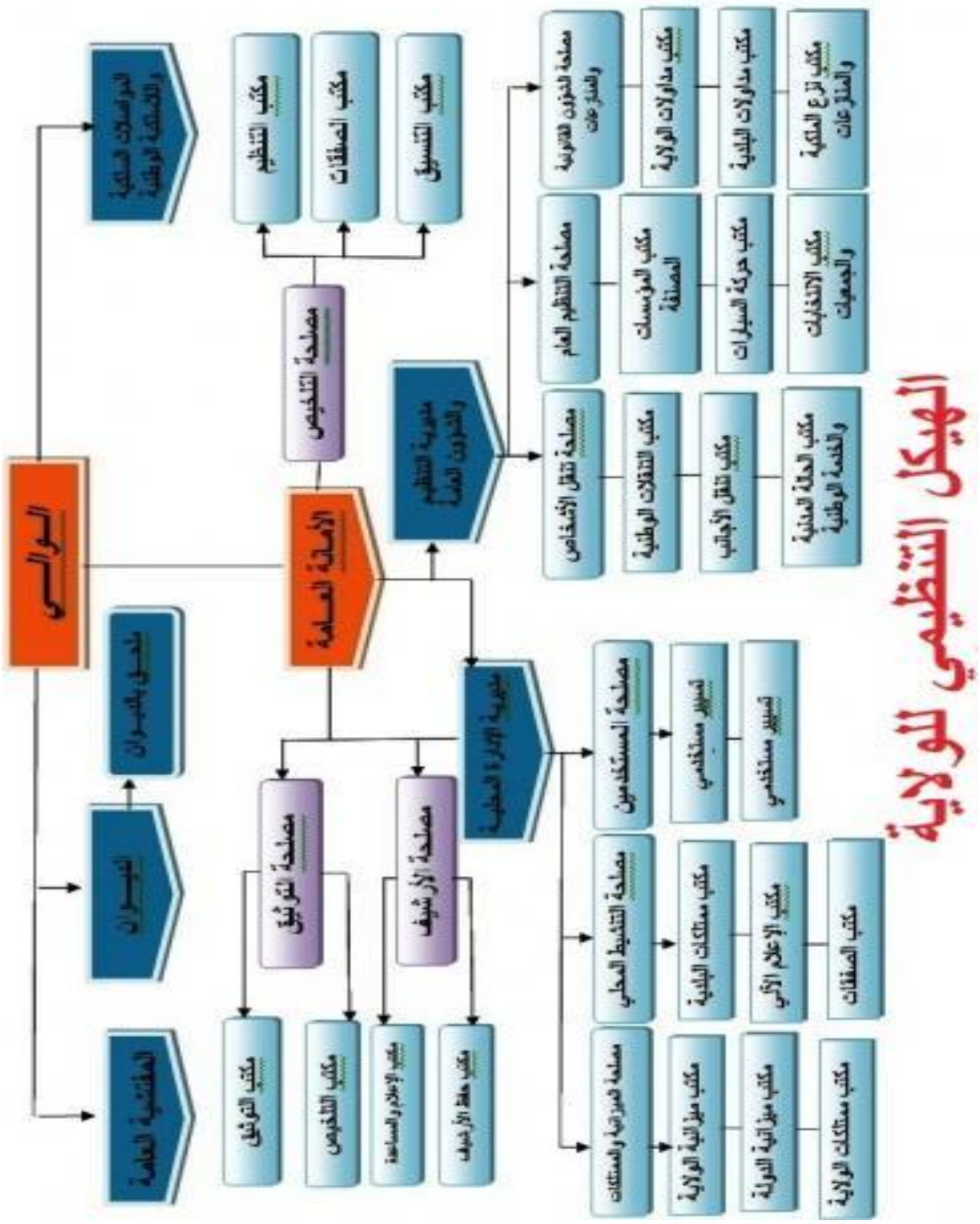
03 المفتشية العامة: هي جهاز رقابي وهي المسؤولة عن مراقبة سير العمل داخل إدارات الولاية ومن ابرز مهامها : – مراقبة الأداء الإداري في جميع مصالح الولاية والدوائر والبلديات للتأكد من تنفيذ القرارات والسياسات بشكل سليم وفعال والتأكد من تنفيذ البرامج وفقا للمعايير المحددة – إجراء التفتيش الدوري والمفاجئ لجميع المصالح – التحقيق في الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين أو الموظفين حول المخالفات أو التجاوزات الإدارية – إجراء التحقيقات الإدارية بشان القضايا التي تتعلق بالفساد الإداري أو سوء استخدام السلطة – مراقبة مدى التزام مصالح الولاية بالقوانين والتعليمات الإدارية المعمول بها في الولاية– تقييم الأداء الإداري لمختلف المصالح الإدارية والبلديات والمديريات –التوجيه والإرشاد الإداري وتقديم النصائح والتوجيهات الإدارية – التعاون مع الجهات الرقابية الأخرى مثل المتفشية العامة للمالية .

04المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية:هي جهاز إداري يعمل تحت إشراف الوالي وهو المسؤول على تنظيم ومراقبة خدمات الاتصال في الولاية وتنظيم جميع الخدمات المتعلقة بالمواصلات السلكية واللاسلكية داخل حدود الولاية ومن ابرز مهامها : –متابعة تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية على مستوى الولاية – مراقبة جودة خدمات الاتصال – السهر على التنسيق بين مختلف المصالح والمديريات والبلديات فيما يخص التطبيقات الرقمية التي تسهل العمل الإداري – تجميع وتقديم مختلف الأرقام والنسب والمعلومات للمسؤولين والجمهور بشكل صحيح – تثبيت ومراقبة الأنظمة الالكترونية والتطبيقات على مختلف المصالح والإدارات التابعة للولاية – تحليل البيانات والأرقام والإحصائيات بهدف تنفيذ المشاريع التنموية وتقديمها عند الطلب – مراقبة الأداء الإداري في مجال الأنظمة الالكترونية لمختلف مصالح

وهيئات الولاية – التنسيق مع مختلف الإدارات على المستوى الوطني لضمان الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وفعال وفق اللوائح والمعايير القانونية المعمول بها .

يمكن من خلال الشكل الموالي توضيح الهيكل التنظيمي لولاية تقرت وأهم الهياكل والمصالح و المكاتب للولاية .

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لولاية تقرت



المطلب الرابع: البلديات والدوائر حسب التقسيم الإداري

ولاية توقرت ولاية من الولايات المستحدثة وفقا للمرسوم الرئاسي رقم : 2019/12 المؤرخ في : 2019/12/11 المعدل والمتمم للقـانون رقم 84/09 المؤرخ في: 1984/02/04. انفصلت عن ولاية ورقلة تقع في الجنوب الشرقي يحدها شرقا ولاية الوادي وشمالا ولاية ولاية المغير وولاية أولاد جلال و جنوبا ولاية ورقلة و غربا ولايتي غرداية والجلفة يبلغ عدد سكانها :362689 نسمة وفقا لإحصاء سنة 2021 تتربع على مساحة : 26443 كلم2 .

تضم ولاية تقرت **05** دوائر و **13** بلدية كما يبلغ عدد المقاعد في المجلس الشعبي الولائي : 39 مقعد.

دائرة توقرت:

البلديات :

01- توقرت : يبلغ عدد سكانها : 52902 نسمة وتبلغ مساحتها : 216كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي : 19 مقعد

02-النزلة : يلغ عدد سكانها : 71232 نسمة وتبلغ مساحتها : 132 كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:23 مقعد

03-تبسبست : يبلغ عدد سكانها 43060 نسمة وتبلغ مساحتها 26كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي: 19 مقعد

04الزاوية العابدية: يبلغ عدد سكانها 28256 نسمة وتبلغ مساحتها : 30كلم

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:15 مقعد

دائرة تماسين :

البلديات:

01- تماسين :يبلغ عدد سكانها : 27313 نسمة وتبلغ مساحتها : 300كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:19 مقعد

02- بلدة عمر : يبلغ عدد سكانها 18569 نسمة وتبلغ مساحتها : 250 كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:15 مقعد

دائرة المقارين :

البلديات :

01- المقارين : يبلغ عدد سكانها : 18480نسمة وتبلع مساحتها : 285 كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:15 مقعد

02- سيدي سليمان :يبلغ عدد سكانها 10048 نسمة وتبلغ مساحتها : 635 كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:13 مقعد

دائرة الطيبات :

البلديات :

01- الطيبات : يبلغ عدد سكانها : 32698 نسمة وتبلغ مساحتها: 4562 كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:19 مقعد

02- بن ناصر : يبلغ عدد سكانها: 14979 نسمة وتبلغ مساحتها : 2590كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:15 مقعد

03- المنقر: يبلغ عدد سكانها : 16444 نسمة وتبلغ مساحتها : 8399كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي: مقعد

دائرة الحجيرة:

البلديات :

01- الحجيرة : يبلغ عدد سكانها: 18760 نسمة وتبلغ مساحتها : 2429كلم2

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:15 مقعد

02- العالية : يبلغ عدد سكانها: 9939 نسمة وتبلغ مساحتها:6589 كلم2 [1]

عدد المقاعد في المجلس الشعبي البلدي:13 مقعد

حسب التقسيم الإداري 2019 فإن ولاية تقرت تضم خمسة دوائر (05) وثلاثة عشر بلدية (13) والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي [2]:

جدول رقم 2 : يبين بلديات ودوائر ولاية تقرت

	الدائرة	البلديات
1	دائرة تقرت	بلدية تقرت، بلدية الزاوية العابدية، بلدية النزلة، بلدية تبسبست
2	دائرة تماسين	بلدية تماسين، بلدية بلدة عمر
3	دائرة مقارين	بلدية مقارين، بلدية سيدي سليمان
4	دائرة الطيبات	بلدية الطيبات، بلدية بن ناصر، بلدية المنقر
5	دائرة الحجيرة	بلدية الحجيرة، بلدية العالية
6	دائرة البرمة	بلدية البرمة

[1] - **مرسوم تنفيذي رقم 21-128** ، المؤرخ في 29 مارس 2021 الذي يحدد تكوين البلديات ومشتملاتها و حدودها الاقليمية ، الجريدة الرسمية ، العدد 26 ، 07 افريل 2021 ، ص ص 15-15.

[2] - https://ar.wikipedia.org/wiki

المطلب الخامس: المقومات الاقتصادية والسياحية:

تعتبر ولاية تقرت الجديدة واحدة من المناطق التي حصلت مؤخراً على ترقية لتصبح ولاية كاملة الصلاحيات، جنباً إلى جنب مع تسع ولايات أخرى في جنوب البلاد. وذلك بسبب العديد من الميزات التي تجعلها مؤهلة لذلك، بالإضافة إلى الحاجة الماسة لهذا القرار الذي كان له تأثير كبير على سكان المنطقة. هؤلاء السكان رأوا في هذا القرار دعمًا وتعزيزًا لجهود جعل الإدارة أقرب إلى المواطنين.

تمتلك مناطق وبلديات ولاية تقرت إمكانيات هائلة في مجالات متعددة، سواء من حيث الموارد الطبيعية أو البشرية، وهذه الميزات تجعلها قادرة على الترقية إلى ولاية في مجالات مختلفة، خصوصاً من الناحية الاقتصادية كما تؤكد العديد من الآراء[1].

الفرع الأول: المقومات الاقتصادية:

في هذا السياق، تُعتبر ولاية تقرت مكاناً مميزاً للنشاط الصناعي والاقتصادي، حيث يشهد مجال الاستثمار فيها تطوراً ملحوظاً. بالإضافة إلى المساعدات والدعم الذي تقدمه الدولة لتشجيع الاستثمار في مجالات أخرى غير النفط، توفر المنطقة فرصاً جيدة للاستثمار. يوجد فيها أراضٍ صناعية متنوعة في مختلف بلدياتها وثروات طبيعية مثل الطين الأحمر والكُلس والجبس ورمل البناء والغاز، إضافة إلى المياه الجوفية المتاحة.

تحتوي المنطقة على خمس المناطق المخصصة للنشاط الصناعي في بلديات تقرت وتماسين والمقارين والنزلة والزاوية العابدية، بالإضافة إلى منطقة صناعية أخرى. وبسبب الطلب المتزايد على الأراضي الصناعية، تم إنشاء مناطق جديدة للنشاطات في منطقة النشاط الاقتصادي

[1]–إيمان كافي، **ولاية تقرت...مقوّمات صناعية وفلاحية**، مقال منشور بجريدة الشعب الإلكترونية بتاريخ الأربعاء 03 مارس 2021.

رقم 2 في تقرت، فضلاً عن منطقتي النشاط تماسين (أ) و(ب) ومناطق نشاط أخرى في بلدة عمرة وسيدي سليمان والمنقر.

يدعم ذلك المرافق اللوجستية المتاحة في المنطقة والتي تلعب دوراً هاماً في تحسين النشاط الاقتصادي مثل الطرق الوطنية والولائية، المطار، ومحطة القطار، بالإضافة إلى وجود مؤسسات مساعدة كالبنوك، مكاتب الاستشارات، شركات التأمين، مختبرات وفروع لمختلف الهيئات المساندة.

أما بالنسبة لأهم المنتجات التي تُنتج في هذه الولاية، فهي تشمل الطوب والجبس الحديث، وكذلك صناعة المنتجات الأسمنتية والخرسانية. وتشمل أيضاً إنتاج السيراميك والأعمدة الكهربائية ومكوناتها، بالإضافة إلى تصنيع واسترجاع الكرتون، وإنتاج مواد التنظيف، وتصنيع الغرف الصحراوية، وصناعة الرغوة، وإنتاج المعدات الزراعية من البلاستيك. كما تشمل المنتجات الغذائية مثل السميد والدقيق والحليب ومشتقاته، وأيضاً إنتاج المشروبات والعصائر، وطعام الحيوان والدواجن وكذلك معالجة التمور.

فيما يخص القطاع الزراعي، والذي يعد من أكثر القطاعات التي تتمتع بإمكانيات كبيرة في هذه الولاية، فإن المساحة الزراعية الإجمالية تُقدّر بـ 725194 هكتار، حيث تشمل منطقة رعوية بمساحة 488. 501 هكتار، وأرض زراعية مزروعة بمساحة 166. 673 هكتار، بالإضافة إلى 1762 هكتار صالحة للزراعة.

كما يتواجد ثروة نباتية هامة، خصوصاً النخيل ومنتجات التمور التي تشتهر بها المنطقة، إلى جانب الثروة الحيوانية، وكذلك وجود مرافق ما بعد الإنتاج مثل غرف التبريد والتي يقدر عددها بـ 34 غرفة.

سيتم تعزيز الولاية أيضاً بمشروع لإنشاء غرف تبريد ستساعد في تخزين وتوزيع المنتجات الزراعية، مما يسهل تنظيم السوق. سعة تلك الغرف تقدر بـ 4000 متر مكعب، ومن المتوقع أن تسهم في تشغيل 160 عامل، 80 منهم سيعملون بشكل دائم و80 بشكل موسمي[1].

يدعم هذا المجال في البحث وجود مختبر إقليمي لتحليل الماء والتربة، وهو قيد التجهيز حالياً. كما أن في الولاية يوجد مركز وطني للتدريب والإرشاد في مجال الزراعة، بالإضافة إلى مركز أبحاث متخصص في المناطق الجافة.

فيما يتعلق بأشغال البنية التحتية، تحتوي الولاية على طرق وطنية ومحلية وبلدية، وتبلغ شبكة الطرق حوالي 506. 8 كيلومتر. كما يوجد بها مرافق للنقل الجوي والسكك الحديدية، والتي تشمل مطار في بلدية سيدي مهدي، محطة للسكك الحديدية، ومحطتين للنقل البري في بلدية توقرت، بالإضافة إلى محطة للنقل الحضري لركاب بلدية تقرت. وتعتمد المديرية المختصة في الأشغال العمومية على أربعة فروع في دوائر تقرت، المقارين، الطيبات، وتماسين.

جدير بالذكر أن العديد من القطاعات في هذه الولاية، مثل الصحة، والنشاطات الاقتصادية، والشباب والرياضة، تتضمن العديد من المرافق والكفاءات التي تعزز من قدرات المنطقة وتساعد في تطويرها لتصبح ولاية مستقلة.

علاوة على ذلك، سيساهم دمج دائرتي البرمة الحدودية ودائرة الحجيرة، وفقاً للقرار الإداري، في التحسين الاقتصادي، حيث سيضيف الطابع النفطي لدائرة البرمة الحدودية، كما سيعزز من إمكاناتها الزراعية عبر دائرة الحجيرة التي ستزيد من المساحات الصالحة للزراعة.

[1]–إيمان كافي، المرجع السابق.

استناداً إلى استطلاع آراء عدد من المواطنين أجرته «الشعب ويكاند»، كان هذا القرار متوقعاً منذ سنوات وأصبح من أبرز مطالب المواطنين المحليين، لأنه سيساعد في تسهيل الحياة اليومية ويسهم في تقليل المركزية في الإدارة.

في هذا الإطار، اعتبر كثيرون أن إنشاء ولاية جديدة في تقرت سيخلصهم من مشقة السفر لمسافة 320 كيلومتراً إلى عاصمة ولاية ورقلة، ذهاباً وإياباً، لأغراض إدارية واستخراج مستندات مختلفة.

كما يتمنون أن يظهر هذا القرار تأثيره الإيجابي على تطوير مناطق هذه الولاية الجديدة في البداية، من خلال إنشاء مرافق عامة ومدارس وجامعات وغيرها من المشاريع الاقتصادية ودعم البنية التحتية. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر إنشاء مباني جديدة وتوفير فرص عمل، مما يستلزم ميزانية مخصصة لذلك.

تسعى ولاية تقرت، بفضل مؤهلاتها الاقتصادية المتنوعة، إلى أن تصبح مركزًا صناعيًا قادرًا على المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وبالتالي تحسين تنوع الصادرات وتقليل الاعتماد على الواردات. وهذا يتماشى مع التغيرات الاقتصادية التي تشهدها الدولة خلال مسارها التنموي بعد ستين عامًا من استعادة السيادة الوطنية.

شهدت تقرت في السنوات الأخيرة انتعاشًا "واضحًا" في مجال الاستثمار، حيث يظهر ذلك من خلال النمو المستمر للبنية الصناعية وزيادة حجم الاستثمارات وتنوعها، بفضل السياسات الداعمة والمساعدة التي وضعتها الدولة للمستثمرين، إلى جانب سلسلة من الإمكانيات اللوجستية والبنية التحتية الأساسية التي تتوفر في الولاية، مما عزز جاذبية الاستثمار وساهم في تطور مشاريع اقتصادية واعدة[1].

[1]–**تقرت قطب صناعي في الأفق بمؤشرات اقتصادية واعدة** ، مقال منشور بموقع وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ الأحد 24 جويلية 2022، متاح على الرابط https://www.aps.dz/

في هذا الجانب، تم إحصاء أكثر من 600 مشروع استثماري تم اعتمادها حتى الآن، منها 57 مشروعاً صناعياً بدأت العمل في مجالات متنوعة مثل صناعة مواد البناء، والصناعة التحويلية، والصناعة الغذائية، وفقاً لبيانات مديرية الصناعة.

تغطي هذه المشاريع مساحة إجمالية تبلغ 948 هكتار وتوفر أكثر من 1,620 وظيفة،

[1]-تقرت قطب صناعي في الأفق بمؤشرات اقتصادية واعدة ، مقال منشور بموقع وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ الأحد 24 جويلية 2022، متاح على الرابط https://www.aps.dz/

من المؤسسات الصغيره والمتوسطه في ولايه تقرت، حيث زاد العدد خلال هذا العام إلى 1,317 مؤسسة صغيرة ومتوسطة توفر 6,988 وظيفة في مجالات مثل الزراعة، والصيد البحري، والموارد المائية، والطاقة، وصناعة النسيج، والنقل، وغيرها، وفقاً لمصادر الصناعة.

في سياق الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الدولة لتشجيع الاستثمار، استفاد 11 مشروعاً استثمارياً من تنفيذ تدابير تذليل العقبات، مما يعزز من كفاءة الإنتاج الصناعي في الولاية.

ومن بين هذه المشاريع، هناك مصنع لإنتاج وتحويل الحديد في دائرة تماسين الذي سيدخل الخدمة في سبتمبر المقبل، مع قدرة إنتاج تصل إلى 200,000 طن سنوياً من السبائك والقضبان والأسلاك المعدنية ومنتجات حديدية أخرى ستغذي السوق المحلية بما فيها المناطق المجاورة. هذا المشروع الصناعي سيوفر أيضاً حوالي 450 فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة.

كما يوجد مصنع لإنتاج الطوب ومواد البناء بقدرة إنتاجية تبلغ 200,000 طن سنوياً، بالإضافة إلى وحدة إنتاجية لصناعة الجبس العصرية ومشتقاتها بقدرة إنتاج 200 طن في اليوم.

في نفس السياق، يتم حالياً إنشاء وحدة لإنتاج الكسكسي، وهي مشروع مهم سيعزز قدرات الإنتاج المحلي في قطاع الغذاء ويضيف قيمة اقتصادية للمنطقة بعد بدء الإنتاج في نهاية عام 2023.

ويأمل القائمون على هذا المشروع الذي يتم تنفيذه في المجمع الصناعي والتجاري لشركة "أغروديف" باستثمار إجمالي يقدر بـ 800 مليون دينار جزائري، أن ينتجوا نحو 288 قنطاراً يومياً

من الكسكسي مع عائدات سنوية تقديرية تصل إلى 411 مليون دينار جزائري، فضلاً عن توفير حوالي 130 فرصة عمل.

وفي سياق الجهود الرامية إلى تحسين مناخ الاستثمار بهذه الولاية الفتية, تعكف السلطات المحلية على تجسيد هذا المسعى من خلال العمل على استحداث مناطق نشاطات مصغرة عبر كافة بلديات الولاية وتهيئتها بكافة الشروط اللازمة التي تضمن احتضان مشاريع ومؤسسات ناشئة والنشاط في ظروف ملائمة.

وبالموازاة مع ذلك تحرص ذات المصالح على تطهير العقار الصناعي غير المستغل وتوجيهه لفائدة المشاريع الجادة، حيث مكنت هذه العملية إلى غاية الآن من استرجاع 42 هكتارا، حسب مديرية الصناعة.

وتتطلع ولاية تقرت التي تعد واحدة من بين ال10 مقاطعات الإدارية الكبرى التي تمت ترقيتها إلى مصاف ولايات كاملة الصلاحية في إطار قانون التقسيم الإداري الجديد، إلى تحقيق إقلاع كامل، جاعلة من شتى القدرات الطبيعية التي تزخر بها رأس الحربة لبلوغ تنمية منسجمة.

وضمن هذه النظرة ترى الناشطة الجمعوية وعضو بجمعية "البشائر للعلوم والمعارف", سمية كربوسة, من دائرة المقارين أن تطلعات وآمال المواطن تنامت واتسعت منذ ترقية تقرت إلى مصاف ولاية كاملة الصلاحيات، لتفتح أمام هذه الولاية الفتية آمال جديدة نحو مستقبل أفضل وفرص لتجسيد برامج تنموية تساهم في تلبية انشغالاته الملحة سيما ما تعلق منه بالتشغيل والصحة.

فولاية تقرت تزخر بمؤهلات فلاحية وسياحية وصناعية تحتاج إلى تثمين من خلال مد جسور الثقة وتوطيدها أكثر بين الهيئات الإدارية والمواطن وإشراكه في المسار التنموي ضمن مقاربة الديموقراطية التشاركية.

كما أبرزت أهمية استحداث ميناء جاف على مستوى منطقة النشاط الصناعي بتقرت يكون بمثابة قاعدة تنطلق منها شبكة اقتصادية تمتد إلى باقي الولايات شمالا وجنوبا من شأنها إعطاء دفعا لعجلة التنمية الاقتصادية بالمنطقة وتوفير مناصب الشغل.

وفي نفس الاتجاه, أعرب الناشطون في الحركة الجمعوية المحلية, عن تفاؤلهم "الكبير" بالآفاق الواعدة المنتظرة بهذه الولاية في ظل المؤشرات الاقتصادية الإيجابية المحققة في السنوات الأخيرة سيما في القطاع الصناعي وما شهده من انتعاش ملحوظ مما يبعث على التفاؤل بازدهار هذه الولاية.

كما تزخر ولاية تقرت بقدرات فلاحية هائلة وتنوع ثقافي وسياحي وكلها عوامل من شأنها النهوض بها إلى مصاف الولايات الرائدة في المجالات الاقتصادية.

و تعرف ولاية تقرت ديناميكية تنموية تتجلى في المشاريع الجاري تجسيدها في مختلف القطاعات، وعلى رأسها الإستثمار الصناعي والفلاحي الذي يسجل "وتيرة مشجعة"، حسب إطارات محلية.

وفي هذا الصدد، ارتفع عدد المشاريع الإستثمارية الصناعية المصادق عليها بولاية تقرت ليصل إلى 579 مشروع من بينها 121 مشروع في طور الإنجاز، مثلما جرى توضيحه.

وسيتم من خلال هذه المشاريع التي تتربع على مساحة إجمالية قوامها 719 هكتارا عبر مختلف بلديات الولاية، استحداث أكثر من 1300 منصب شغل مباشر وغير مباشر، حسب معطيات مصالح الولاية.

وتشمل تلك الإستثمارات عديد المجالات الإقتصادية على غرار صناعة مواد البناء، سيما صناعة الآجر والصناعة الغذائية والصناعة التحويلية والخدمات وغيرها[1].

ويتوخى أن تواصل ولاية تقرت الجديدة التي تزخر بموارد طبيعية هامة، سيما المواد الخام، بما في ذلك الطين والرمل والجبس، تعزيز قدراتها الصناعية، بغية إعطاء قيمة مضافة للإقتصاد المحلي والوطني.

كما شهدت أيضا تقرت التي تضم مساحة زراعية إجمالية قوامها 725.194 هكتارا، منها 166.673 هكتار مساحة مسقية، انطلاقة "حقيقية" في الفلاحة، بفضل مختلف برامج الدعم التي أقرتها الدولة بغية تطوير الإنتاج الفلاحي في عديد الشعب، سيما الإستراتيجية منها ، وهي تصنف من بين أولى المناطق المنتجة للتمور في الجزائر، من حيث الكمية والنوعية، حيث تحصي ثروة من النخيل تزيد عن 5ر1 مليون نخلة تتواجد خاصة في منطقة وادي ريغ.

يشمل العمل الزراعي أيضًا مجموعة من الاستراتيجيات، مثل زراعة الخضروات، والزراعة في البيوت المحمية، وزراعة الأشجار المثمرة، بالإضافة إلى تربية النحل وتربية الحيوانات مثل الأبقار والماعز والإبل. هذا النشاط موجود في عدة مناطق مثل الطيبات، بن ناصر، المقارين، سيدي سليمان، الحجيرة، والعالية، بالإضافة إلى زراعة الحبوب التي بدأت مؤخرًا في المحيط الفلاحي "العانات" في عاصمة الولاية.

كما استفادت هذه الولاية الجديدة من مشروع لإنشاء مخزن تبريد بسعة 4000 م3 في بلدية تقرت، على مساحة حوالي 2 هكتار، حيث أظهرت التقارير أن نسبة تقدم العمل فيه تقترب من 50 بالمئة، وفقًا لتقديرات المسؤولين المحليين في مديرية المصالح الفلاحية.

---

[1]– **تقرت الاستثمار الصناعي والفلاحي في مقدمة القطاعات الواعدة**، مقال منشور في موقع وكالة الأنباء الجزائرية، بتاريخ الأحد 07 مارس 2021، متاح على الرابط: https://www.aps.dz/

من المتوقع أن يتم تسليم هذا المشروع، الذي يعد جزءًا من برنامج الشركة الوطنية للتبريد "فريقوميديت"، قبل نهاية السنة الحالية، ومن المرتقب أن يعزز هذا المشروع قدرات التخزين للمنتجات الزراعية، فضلًا عن المساهمة في استيعاب الفائض من الإنتاج الزراعي، في محاولة لتحقيق توازن بين العرض والطلب.

تهدف هذه الاستثمارات الواعدة في الجوانب الصناعية والزراعية إلى تقوية الإمكانيات الاقتصادية للولاية، حيث يتم العمل على تشجيع الاستثمارات الحقيقية التي تخلق الثروات ووظائف العمل، بالإضافة إلى استعادة الأراضي الصناعية والزراعية غير المستخدمة كما تم الإشارة إليه.

تتميز ولاية تقرت بامتلاكها وسائل ومنشآت اقتصادية وتجهيزات لوجستية مهمة، والتي يمكن أن تسهم في دعم تطورها الاقتصادي، حيث تتضمن شبكة الطرق 239 كلم من الطرقات الوطنية، و55. 5 كلم من الطرق الولائية، و212 كلم من المسالك البلدية، بالإضافة إلى محطة قطارات لنقل المسافرين والبضائع، ومطار وطني بمساحة 532 هكتار وطوله 3000 متر وعرضه 45 متر.

تسعى هذه الولاية الجديدة لتحقيق أهدافها المحددة والتغلب على التحديات لتلبية احتياجات السكان، من خلال تنفيذ مشاريع تنموية مختلفة خاصة تلك المتعلقة بشكل مباشر بحياة المواطنين. في هذا الإطار، تعمل السلطات العامة بجد لإنجاز البرامج التنموية في مختلف القطاعات، والتي تم تخصيصها لهذه الجماعة المحلية لصالح جميع بلدياتها، بما في ذلك المناطق الأقل حظًا[1].

[1]– تقرت الاستثمار الصناعي والفلاحي في مقدمة القطاعات الواعدة، المرجع السابق.

الفرع الثاني: المقومات السياحية

تعتبر ولاية توقرت قطبا سياحيا بإمتياز؛ حيث تزخر بوعاء عقاري سياحي مخصص لمشاريع سياحية في أربع مناطق توسعية بمساحة 72 هكتار. كما أنها تتميز بموارد طبيعية مهمة تشمل الطين الأحمر والجبس والكلس والأملاح والرمل، بالإضافة إلى وجود مصادر مائية تحت الأرض و13 ينبوع حار منتشرة في معظم بلديات الولاية. الموقع الاستراتيجي لولاية توقرت يعزز من أهميتها، إذ يربط بين الشمال والجنوب، حيث يوجد بها مطار وخط سكة حديدية، كما ترتبط بالطريقين الوطنيين رقم 03 ورقم 16[1].

في ولاية توقرت، تُطبق برامج ميدانية تهدف إلى تعزيز الإمكانيات السياحية مما يساعد على زيادة جاذبيتها وتنشيط الحركة السياحية في المنطقة., وترتكز هذه المبادرة على إحصاء جل المناطق السياحية والمواقع الأثرية المنتشرة عبر أقاليم الولاية, والعمل على تهيئتها وتعزيز جاذبيتها , وتثمين مقوماتها قصد تصنيفها كوجهات للزوار والسياح , وذلك ضمن شبكة المسارات السياحية بالولاية.

وتعتبر ولاية توقرت إحدى أبرز الوجهات المفضلة لرواد السياحة الصحراوية, من داخل وخارج الوطن بالنظر إلى مقومات الجذب السياحي التي تتمتع بها عبر مختلف أقاليمها, والتي تتنوع ما بين كثبان رملية وواحات نخيل ومناطق رطبة وعديد المعالم والمواقع الأثرية على غرار القصور العتيقة بمناطق تماسين , والعالية والهرهيرة وتالة , بالإضافة إلى الزاوية التجانية (تماسين) والتي تعد من أبرز معالم السياحة الدينية بالمنطقة, فضلا عن الرصيد المتنوع من التراث الثقافي

[1]– دراسة منشورة في موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية تقرت، متاح على الرابط:
https://touggourt.mta.gov.dz/

والحضاري والموروث الشعبي بهذه المنطقة الصحراوية, وفي إطار ذات المسعى يجري العمل على إعداد دليل سياحي شامل للترويج للوجهات السياحية بالولاية, وذلك بمبادرة من مديرية القطاع بالتعاون مع مختلف الفاعلين في مجال السياحة.

ويحتوي هذا الدليل على معلومات وتفاصيل حول أهم المواقع السياحية والأثرية, وحول منتجات الصناعة التقليدية, فضلا عن شبكة الهياكل الفندقية وفضاءات، الإستقبال والخدمات السياحية التي تتوفر عليها الولاية وفي سياق جهودها لتنشيط موسم السياحة الصحراوية بولاية توقرت ,تنظم مديرية السياحة والصناعة التقليدية معارض وتظاهرات ترويجية للمنتوج السياحي المحلي إلى جانب إطلاق مبادرات تحسيسية بهدف تشجيع مختلف شرائح المجتمع للإنخراط في الأنشطة السياحية, وفق مقاربة تقوم على ترسيخ الثقافة السياحة, وإعادة الإعتبار للمنتوج السياحي المحلي واستدامته [1].

[1]– مديحة زيزاي، **توقرت، برامج للترويج للقدرات السياحية**، مقال منشور في موقع الجنوب الكبير web، بتاريخ 2025/01/14، متاح على الرابط: https://eldjanoubelkabir.dz/

[1]– مديحة زيزاي، **توقرت، برامج للترويج للقدرات السياحية**، مقال منشور في موقع الجنوب الكبير web، بتاريخ 2025/01/14، متاح على الرابط: https://eldjanoubelkabir.dz/

المبحث الثاني: إصلاح الإدارة المحلية في ولاية تقرت المبادرات والبرامج

يعرف إصلاح الإدارة المحلية بأنه أي نشاط متعمد على مستوى الدولة يؤدى إلى إنشاء أنظمة جديدة أو تغيير الأنظمة الموجودة للإدارة المحلية، أو اتخاذ تدابير مهمة لإعادة توزيع بعض مسؤوليات المهام الأساسية للتنمية بين الحكومة المركزية والجهات المحلية، أو تعزيز المشاركة والمساهمة الشعبية في صنع القرارات والعمل على المستوى المحلي. قد يشمل الإصلاح جميع جوانب نظام الإدارة المحلية، أو قد يركز على جزء محدد فقط. لكن الأهم هو أن يكون الإصلاح مرتباً ومخططاً له ليواكب طبيعة العصر الذي يتميز بالتغييرات السريعة.

ولتحقيق هذا الإصلاح يجب توفر جملة من البرامج سنذكرها في المطالب التالية.

المطلب الأول: تثمين المورد البشري

الفرع الأول: تعريف المورد البشري:

إن مصطلح المورد البشري مركب من مصطلحين، "مصطلح المورد"، ومصطلح "البشري " و في مضمون تعريفه تضاربت العديد من الآراء، و تعريف هذا الأخير يتفق مع التعاريف المحددة أدناه:

مصطلح المورد :يعد مفهوم المورد حسب جون لويس شوشر " كل شيء يرمز للطاقة، للحياة، للقوة، للقدرة على التحريك، للسيطرة على الوضعية، وكذا تحقيق عملية القدرة على الخلق، التصوير المعرفة، الشعور، إذن يعد المحور الذي نحن بحاجة إليه [1].

مصطلح البشري :يعد مصطلحا يخص الفرد والجماعة في آن واحد [2]، ويعرفه **فرونكلي Frankly** بأنه الذي يصنع الأشياء بنفسه " [3]

[1] -Jean Louis ,Chauchard, **Précis de gestion du personnel et des ressources humaines**, 2ème édition ,(Paris :Edition D'Organisation , 1987), P,106.

[2] -ibid

[3] -Louis–Marie Morfaux, **Vocabulaires de la philosophie et des sciences humaines** ,(Paris : Armand Colin ,2001),P,149..

تَثمين الموارد البشرية: تثمين (اسم) ومصدره ثَمن تثميناً، ومعناه سعر وقدر البضاعة، فالإنسان يعد أيضا عامل تكلفة إنتاج و طرف قابض في توزيع الدخل وعامل ضروري في إنتاج القيمة الاقتصادية .هذا الاتجاه يندرج أيضا في التحليل السوسيو اقتصادي لإدارة الموارد البشرية التي تسمح بالوصول للتشغيل الأمثل المراد بلوغه

هذا ما يفسر البعد الا**جتماعي والنفسي** لتثمين الموارد البشرية كقوة بشرية، إشراك، اندماج وترابط (الرضا، التحفيز وغيرها)، أيضا هذا الاتجاه يعبر عن المتطلبات الاقتصادية أي تثمين الموارد التقنية أيضا ممّا يستدعي ضم متطلبات سوسيو اقتصادية

وما نصبو إليه من خلال استعمال كلمة التثمين في دراستنا؛ هو توظيف المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية معا التي تمنح القيمة والأهمية للمورد البشري على مستوى الإدارة العامة لمقر الولاية.[1]

الفرع الثاني: أهمية تثمين المورد البشري في الإدارة المحلية

نظرا لدور وأهمية الموارد البشرية في تسيير الإدارة المحلية فقد خص بمكانة كبيرة ضمن البرامج الموجهة لتطوير وإصلاح الإدارة المحلية في الاستراتيجية العامة للموظف العمومي.

فالمورد البشري المحلي لم يكن بمعزل عن الأهداف التكوينية والتأهيلية التي سطرتها الدولة الجزائرية داخل الإدارة العمومية، حيث أدرج القانون الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 1966 التكوين كآلية لتأهيل الموا رد البشرية وكذلك الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 من القانون الأساسي للوظيفة

[1]-فوزية شرقي، **اشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية**، دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008-2014، أطروحة مُقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السّياسية والعلاقات الدوليّة. تخصّص: التنظيم السياسي و الإداري، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2016/2015، ص 15.

العمومية، الذي تضمن بابه الرابع كيفيات التوظيف والتربص والتسيير الإداري والمسار المهني للموظف وتعميم برامج التقييم والتكوين بكل فئة من فئات العاملين على مستوى هيئات الإدارية المحلية وكذا آليات وطرق الترقية ومختلف المكافآت والأوسمة[1].

وهذا القانون قد ألزم الإدارة المحلية بإلزامية إجراء التكوين وتحسين المستوى العاملين مع تبين شروط الالتحاق بمختلف برامج التكوين وتحسين المستوي المعدة من طرف هيئات السلطة المركزية.

كذلك المرسوم التنفيذي رقم 08-04 في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، إذ اوجب إخضاع الموظفين في هذه المؤسسات للتكوين وبصفة إجبارية.

ولقد صدر المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 30 سبتمبر 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية الذي أدرج في فصله السادس التكوين ملزما بذلك الجماعات الإقليمية وبصفة دائمة إجراء دورات تكوينية وتحسين المستوى لفائدة موظفيها.

إن المنتخب المحلي باعتباره يقدم خدمة عمومية فقد أدرج ضمن عمليات التكوين و الرسكلة المحلية فقد نصت المادة 39 من القانون الأساسي للمنتخب البلدي " يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوي المرتبطة بالتسيير البلدي."

بخصوص عصرنه وتطوير الموارد البشرية المحلية وفي إطار عصرنة الخدمة العمومية فقد تم تبني نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة المحلية، وهو عبارة عن نظام شامل يجمع

[1]- **الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15** ، متعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية.الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46 المؤرخة 16 يوليو 2006 .

المعلومات الخاصة بالمورد البشري بحيث يسمح بمتابعة مسار الموظف المحلي من أول يوم تم توظيفه إلى غاية إحالته على التقاعد[1].

المطلب الثاني: رقمنة الإدارة المحلية

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن من ضمن التوجهات الكبرى التي باشرت فيها الجزائر ، فلقد اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطنين ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الهوة الموجودة بين الإدارة والمواطن .

و في ظل التطور الكبير الذي شهده مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في العالم ، تحاول الحكومة الاستفادة من التقنية الرقمية من أجل تحسين الخدمات العمومية على مستوى الإدارة المحلية[2].

الفرع الأول: الخدمات الإلكترونية في الإدارة المحلية

وتعتبر رقمنة الإدارة المحلية من أهم آليات تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، حيث تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، على غرار رقمنة مصلحة الحالة المدنية وكذلك إصدار جواز السفر والبطاقة الوطنية البيومتريين.

---

[1]– سهام العيداني، محاضرات في مقياس الإدارة المحلية، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص القانون الإداري، قسم الحقوق، معهد الحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي للبيض نور البشير، السنة الجامعة 2023/2022، ص 103.

[2]– سويقات عبد الرزاق، **دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية، 2019/2018، ص 207.

أولا: مشروع رقمنه مصلحة الحالة المدنية:

يتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن، ليتمكن من حفظها أو طباعتها[1]

وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل والسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية ، و يمكن كذلك إصدار شهادات الزواج والوفاة، في نفس الظروف وتسعى وزارة الداخلية لتمديد العملية إلى كافة الوثائق[2]

ثانيا-جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين:

يهدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر, وستكون البطاقة الوطنية للهوية البيومترية والإلكترونية وثيقة آمنة للغاية بتصميم أكثر مرونة تسمح للمواطنين بإجراء جميع معاملاتهم اليومية. وبخصوص جواز السفر الإلكتروني البيومتري، فهو مستند هوية وسفر محمي وقابل للقراءة بواسطة الآلات ومتوافق مع المعايير التي وضعتها المنظمة الدولية للطيران المدني[3].

[1]- الياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور، **تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، عدد 03، ص 133 .

[2]- المرجع نفسه، ص 133.

[3]- سويقات عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 209.

ثالثا-التسجيل الإلكتروني للحج:

شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كافة بلديات الوطن وساهم هذا الإنجاز، في تخفيف العبء على المواطنين .في التنقل واستخراج الوثائق والانتظار لدى شباك البلدية[1]

يعد استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية ، من خلال البلدية الإلكترونية، نمطا متطورا وجديدا في الإدارة يسمح بتقديم الخدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطرق أكثر كفاءة وفعالية، خاصة أن خدمات الحالة المدنية تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته منذ الولادة إلى الوفاة، وهو ما يجعله بحاجة إليها طيلة حياته. لذا فإن تمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق الخدماتية المتصلة بالبلديات على شبكة الإنترنت يغنيه عن مشاق التنقل، ويدعم مناخ الثقة والأمان في خدمات الإدارة الإلكترونية وبالسرعة المطلوبة، ويمكنه من المساهمة في إدخال المعلومات الخاصة به إلى قاعدة البيانات عبر شبكة الاتصال عن بعد، مما يسمح له من متابعة عملية التحقق من المعلومات وإصدار الوثائق عبر الموقع. كما أنه على صعيد العمل الإداري يمكن موظفي الإدارة من القيام بمهامهم بكل شفافية ويسر[2]

الفرع الثاني: نماذج عن الرقمنة في بلدية النزلة

وكمثال لذلك بلدية النزلة التابعة لولاية تقرت والتي تعد من أكبر البلديات الجزائرية تعرف بكثافتها السكانية ونشاطاتها المهنية التقليدية والثقافية المتعددة ، ولحسن موقعها الجغرافي فهي تعتبر نقطة تربط بين القرى الجنوبية والشمالية لولاية تقرت .

ويمكن تحليل واقع نظام المعلومات الإلكتروني في بلدية النزلة وفقا للنقاط التالية:

---

[1]- الياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور، المرجع السابق، ص 134.

[2]- فرطاس فتيحة ، **عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 ، المجلد 02، 2016، ص 318.

1-الجانب المادي (الأجهزة):

تحتوي بلدية النزلة على كل العناصر المادية المكونة للنظام (أجهزة اعلام آلي، خادم، طابعات، مصور ضوئي، شبكة داخلية، انترنت، اكسترانت) ولكن معظمها ليس حديث أو ذو جودة عالية.

2-البرنامج المستخدم بالحالة المدنية:

إن نظام المعلومات في مصالح الحالة المدنية يرتكز في الأساس على سجلاتها المقيدة بخط اليد ويعتبر ضابط الحالة المدنية هو المسؤول الرئيسي على هذه السجلات وهذا ما ورد في المادة 06 من الأمر 70-20 المؤرخ في 1970/02/19 أن جميع عقود الحالة المدنية تسجل في كل من بلديات القطر في ثلاثة سجلات يتكون كل سجل من نسختين وهي: سجل عقود الميلاد، سجل عقود الزواج، سجل عقود الوفاة.

وقبل أن يتم العمل بهذه السجلات توضع بمكتب رئيس المحكمة قبل بداية السنة الجديدة لترقيمها والتأشير عليها في الصفحة الأولى إلى الصفحة الأخيرة، في الفاتح من كل سنة جديدة تمسك السجلات ويكون تحرير العقود على النحو التالي: تكتب العقود في السجلات الواحد تلو الاخرى وذلك بالترتيب دون احداث تشطيب أو حشر أو ترك بياض أو الكتابة بين الأسطر.

تختم السجلات في نهاية كل سنة وتحديدا في 31 من شهر ديسمبر، وتقفل من طرف ضابط الحالة المدنية، وبعد مرور شهر واحد تودع نسخة من السجلات لدى مصلحة الحالة المدنية للعمل بها، وفي نفس الوقت ترسل النسخة الثانية إلى مصلحة الحالة المدنية لدى المجلس القضائي لدائرة اختصاص البلدية[1].

3-رقمنة سجلات الحالة المدنية:

[1]- خالد رجم، شوقي جدي، ربم مدوش، **تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة تحليلية لواقع نظام المعلومات الالكتروني في البلدية**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد06، المجلد 02، سنة 2021، ص 238.

نظرا لأن مصلحة الحالة المدنية تحتوي على أرشيف سجلات ذات قيمة إدارية وتاريخية كبيرة والتي تقدر إلى السجلات وتحقيق احتياجات المواطنين في أقل وقت وجهد، ثم الحفاظ على السجلات من التلف نتيجة كثرة الاستعمال العشوائي لها والتخفيف على الموظفين.

4-أهم السياسات الأمنية المتبعة لحماية نظام الرقمنة:

- توفر البلدية العديد من أساليب الحماية لأنظمة المعلومات والمتمثلة في:

-وجود مضاد للفيروسات بالخوادم؛

-توفير رقم سري خاص بكل مستعمل للنظام لوحده؛

-غرفة الخوادم تحتوي على أجهزة التبريد؛

- منع إدخال حامل المعلومات (Flash Memory) بالحواسيب لأي سبب من الأسباب .

المطلب الثالث: الإدارة التشاركية

تعتبر الإدارة المشاركة مصدرا أساسيا للتطور، بحيث تساهم في تحقيق جميع الأهداف المسطرة سواء كان ذلك على المستوى البشري أو المادي أو المالي، إلا أن سوء استعمال هذا الأسلوب يؤدي إلى فشلها في تحقيق ذلك، لهذا على كل الإدارات أن تعي أهميته من اجل الحفاظ على استقرارها و تطورها.

و يتناول هذا المطلب تعريف الإدارة بالمشاركة و أهميتها، و التي سيتم عرضها على شكل فروع.

الفرع الأول: تعريف الإدارة التشاركية

هي التعاون بين كل من الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع حلول ملائمة لها وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة.

وهي أيضا أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يشترك بموجبه كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف المراد تحقيقها وطرق بلوغها، وتحديد معايير مقاييسها للتأكد من تنفيذها

بالتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وهي نمط يعبر عنه بالإدارة بالأهداف تقوم أساسا على المشاركة والتعاون في العمل[1].

تعرف أيضا بأنها "مدخل إداري يتبنى توفير وتداول المعلومات بين الموظفين داخل الإدارة المحلية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية واشراكهم في عمليات إتخاذ القرار، حيث تعمل على تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل للأداء[2]"

ومما سبق يمكن الخروج بتعريف اجرائي للإدارة بالمشاركة يتمثل في:"الإدارة بالمشاركة هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الموظفين بشكل جماعي و متناسق قصد تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة التي يعمل بها من جهة أخرى، فيمكن اعتبارها مبدأ من مبادئ الديمقراطية لأنها تعطي اهتمام بشكل كبير للموظفين داخل المؤسسة وفتح المجال لهم للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات وابداء اقتراحاتهم وتشجيعهم على الإبداع وتنمية أفكارهم والاستفادة من خبرات ومعلومات الآخرين والمناقشة بشكل دقيق لوضع الحلول المناسبة لأي مشكلة تقف أمامهم وللوصول إلى الهدف المرغوب فشعور الموظفين بهذا الاهتمام يدفعهم إلى العمل أكثر و يخلق لهم شعور بالانتماء لتلك المنظمة فهذا ما يعكس عليها بشكل إيجابي والرفع من مستوى أدائها".[3]

الفرع الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة:

تعد الإدارة بالمشاركة أسلوبا إداريا ذو أهمية كبيرة الأمر الذي يستوجب على الإدارات اليوم الاقتداء و العمل به من أجل الوصول إلى أهدافها المرغوبة ، و يمكن ذكر مجموعة من المزايا التي قد تحققها و المتمثلة فيما يلي:

---

[1]–شيرين حسن عودة و آخرون، **المفاهيم الإدارة الحديثة – مبادئ الإدارة**، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2013 ، ص75.

[2]– طارق طه، **الإدارة**، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر، 2008 ، ص256

[3]– حدر فاطمة، المرجع السابق، ص 21.

أولا-الشعور بأهمية العنصر البشري :

الموظف هو العنصر الوحيد الذي له قدرات عالية على العطاء المتجددة بحيث يمكن للإدارة أن تستغل طاقاته الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت معاملته كإنسان[1]، وتعد دعوة الموظف للمشاركة في صنع القرار إحدى الطرق التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية لذلك الموظف، فتنمو قدراته على تحمل مسؤولية اكبر، ويشعره بمدى أهميته، مما يؤدي إلى إخلاصه وتفانيه في عمله وبالتالي يسعى إلى تحقيق أهداف إدارته[2]. لذلك يجب على الإدارة أن تهتم بموظفيها باستمرار من خلال إتاحة الفرصة الجيدة لهم للمشاركة في عملية صنع القرارات للاستفادة من معارفهم خبراتهم و استغلالها بشكل أمثل يساعدها في تحقيق أهدافها المرغوبة.

ثانيا-القدرة على الإبداع:

تؤدي مشاركة الموظفين في المنظمة وتحميلهم المسؤولية إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار فمن أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة عدم الاعتراف بأهمية مشاركة الموظفين وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة[3].

أيّ أن مشاركة الموظّفين في اتخاذ القرارات تكسبهم القدرة على خلق أفكار جديدة والإبداع فيها، الشيء الذي يحدّ من ظاهرة التعقيد و الروتين داخل المنظّمة.

---

[1]- مدحت محمد أبو النصر، **بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، إيتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2005 ،ص 70.

[2]- ابراهيم، أبو الحسن عبد الموجود، **التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2007، ص 23.

[3]- طباخي سناء، "**دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين د راسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي-برج بوعريريج**"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير2011/2010 ، ص 77

ثالثا-التحسين في نوعية الخدمة:

تساهم المشاركة في بناء منظمة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عال، و تكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها وجعلها قادرة على مواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية[1]. كل الإدارات اليوم تسعى إلى إحداث تحسين وتطوير على مستواها، لهذا تبقى الإدارة بالمشاركة الأسلوب الوحيد الذي يسعى لتحقيق ذلك مما يجعلها قادرة على مواكبة المحيط الخارجي خصوصًا و أنه يشهد تقدّم تكنولوجي سريع و من الضروري مواجهة المنافسة بين الإدارات.

المطلب الرابع: الإصلاح الجبائي

إن تغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة ، يجعلان من الإصلاح الضريبي ضرورة في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى السلطات العمومية إلى تحقيقها من خلال سياستها الضريبية.

الفرع الأول: تعريف الإصلاح الجبائي

يمكن تعريف الإصلاح الضريبي على أنه " التغيير المقصود للنظام الضريبي القائم دف التكفل لحاجات الجديدة أو المعدلة والإستجابة لقيود المحيط الجديدة ، فالإصلاح الضريبي الحقيقي لابد أن خذ بعين الإعتبار الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة الخاصة بكل بلد[2].

كما يمكن التعبير عن الإصلاح الضريبي بأنه" التغيرات التي تطرأ على النظام الضريبي في الدولة لمواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية ، أو لتحقيق خطط التنمية في مرحلة من المراحل.

---

[1]- المرجع السابق، 78.

[2]- عبد المجيد قدي ،**النظام الجبائي الجزائري وتحديات الألفية الثالثة** ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة سعد دحلب 2003 ، ص 249.

ويقصد بالإصلاح الضريبي إصلاح النظام الجبائي للدولة بشكل يجعله ينسجم مع مجمل السياسة العامة فيها، ومع حاجة الاقتصاد وذلك من خلال إدخال ضرائب أكثر تطورا والبحث عن إيجاد آليات ضريبية تضمن العدالة بالإضافة إلى إختيار كادر الجهاز الضريبي من الأشخاص المؤهلين علميا وفنيا وأخلاقيا[1].

و منذ أكثر من عشرية بادرت الإدارة الجبائية بإصلاحات عديدة مست هياكلها وأحكامها الجبائية بوتيرة متزايدة قصد تحقيق إدارة خدماتية تجسد مبدأ المحاور الجبائي الوحيد.

فتم خلال سنتي 1992 و 2007 إنشاء ضرائب جديدة وفي السنوات 2006 ، 2009 إنشاء هياكل تنظيمية وكل هذا من أجل تنفيذ برنامج عصرنة الإدارة الجبائية والذي مس في نفس الوقت الجانب التشريعي والجانب الهيكلي التنظيمي.

ففي الجانب التشريعي قامت الإدارة الجبائية بعملية تخفيف الإجراءات وتخفيض الضغط الجبائي وتعزيز الحقوق والضمانات الممنوحة للمكلفين والتي تعتبر ضمانات مهمة مثل جدولة الديون الجبائية ، التخفيض المشروط و رزنامة الدفع.

أما على المستوى الهيكلي فتمت مراجعة الهيكل التنظيمي للإدارة الجبائية والذي نتج عنه إنشاء مديريات كبريات المؤسسات ، مركز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب[2] .

الفرع الثاني: خصائص الإصلاح الضريبي

أولا-الإصلاح الضريبي ظاهرة عامة و ضرورية:

في ظل تحرك اقتصادات العالم نحو التطوير ، وذلك بعد التغيرات المتلاحقة التي شهدها العالم في السنوات الماضية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية لمجموعة من الدول أو القوى

---

[1]- شاوي صبيحة، **الإصلاح الضريبي في الجزائر وأثره على تعبئة الجباية العادية**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 51

[2]- بن قدور آمال، عسالي صباح، **دور الجباية المحلية في تمويل ميزانية الجماعات المحلية-الجماعات المحلية لولاية الجلفة نموذجا**- مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد15، العدد04، 2022، ص 654.

الاقتصادية و اتفاقيات تحرير التجارة الدولية ، وكذلك العمل نحو تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص أو ما يعرف بالخصخصة. أدى ذلك إلى ضرورة إحداث إصلاح ضريبي عالمي، أي وجوب حدوث إصلاح ضريبي عالمي في سائر النظم التي تتأثر بهذه الأحداث ليشمل الدول المتقدمة و النامية معا[1].

ثانيا-الإصلاح الضريبي جزء من الإصلاح الإقتصادي:

يقصد بالإصلاح الإقتصادي نقل الاقتصاد القومي ككل من وضع تشوبه العيوب والإختلالات إلى وضع خال منها، ويمكن الإعتماد في هذا الإطار على الضرائب كأداة فعالة في إنجاح خطوات الإصلاح الإقتصادي، مما يتطلب تطويرا في النظام الضريبي ذاته حتى يستطيع تحقيق أهداف خطة الإصلاح الإقتصادي في الدولة.

ثالثا-تعدد أنماط الإصلاح الضريبي و أهدافه:

تتعدد أنماط الإصلاح الضريبي بتعدد أهدافه وغاية القائمين عليه ، إذ يمكن أن يكون جزءا لإصلاح خلل تشريعي في القانون الضريبي أو لسد ثغرة من ثغرات القانون، أو تهدف الحد من التهرب الضريبي، كما يمكن أن يكون شاملا يسعى إلى تحقيق أهداف عدة من أهمها تبسيط النظام الضريبي[2] .

الفرع الثالث : النتائج المترتبة عن الإصلاح الضريبي

إن الهدف الأساسي من وراء الإصلاح وفق القوانين الجديدة هو اخراج الاقتصاد الوطني من دوامة التخلف ومسايرة الجهاز الجبائي المستحدث لا لمحيط السياسي والاجتماعي وخاصة الاقتصادي للبلاد والعمل على الاندماج المنسجم مع المسار الحالي للإصلاحات ، كما أنه من أهداف الإصلاح القضاء على المساوئ الموجودة في النظام الجبائي الذي سبقه وجعله يتماشى

[1]- بوجيلالي فريدة، **أثر الإصلاح الجبائي في دعم التنمية المحلية في الجزائر**، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018، ص 11.

[2]- بوجيلالي فريدة، المرجع السابق، ص 11.

مع الأنظمة الجبائية العالمية والتي تخدم عملية التنمية[1]، ويمكن تبيان نتائج الإصلاحات التي مست النظام الجبائي والإدارة الجبائية في:

أولا : تبسيط النظام الجبائي

إن النظام الجبائي الجزائري رغم قرارات التعديلات المتعاقبة من خلال قوانين المالية لكل سنة تميزت بتعقده وثقله في هذا الصدد تم إلغاء الضريبة التكميلية وتم تعويضها بضريبة وحيدة على الدخل الإجمالي، كما ظهر من خلال الإصلاحات الضريبة الجزافية الوحيدة التي جاء بها قانون المالية حيث تؤسس الضريبة الجزافية الوحيدة وتستبدل هذه القوانين النظام الضريبي العشوائي الخاص بالدخل، وتغطي ضريبة الدخل الكلية، والرسوم على القيمة المضافة، والرسوم المتعلقة بالنشاط المهني، وكل هذه التعديلات التي مست الضريبة أصبحت تفرض وجود إدارة فعالة ممركزة و متخصصة تتمثل في المركز الجواري للضرائب .

ثانيا : تحقيق التنمية الاقتصادية

ان موضوع الإصلاحات فيما يخص التوازن في جانبه الاقتصادي يتمثل في إيجاد تحفيزات جبائية تهدف إلى تحقيق تنمية اقتصادية [2] وذلك عن طريق الزيادة في الاستثمارات سواء كانت داخلية أو خارجية مثل الاستثمارت الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فنجد أن النظام الجبائي الجديد قد أخذ بعين الاعتبار مبدأ العدالة.

حيث قامت الجزائر بمجموعة من الاتفاقيات الثنائية المبرمة بين الجزائر مع مختلف بلدان العالم أدت عمليا إلى قيام السلطات العمومية ببذل جهود كبيرة لتحسين جاذبية الاقتصاد الوطني فيما يتعلق بوضع تنظيم مصرفي جبائي وجمركي ملائم للاستثمارات الأجنبية.

ثالثا : محاربة الغش والتهرب الضريبي

---

[1]– وساق سالم الدين، **النظام الجبائي الجزائري، "1963–2012"**، د.د.ن، دط، الجزائر،2012، ص 12.

[2]– موسى شتوي، **الضريبة ودورها في الانعاش الاقتصادي**، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2010.

وفي هذا الإطار وحرصا على تجسيد مبدأ المساواة أمام الضريبة تم اتخاذ عدة تدابير على المستوى القانوني والتطبيقي ونفس الأمر بتطبيق على تأسيس اجراء التحقيق و كذا حق المعاينة بترخيص من القضاء، حيث تم تأسيس تقنيات جديدة للرقابة الجبائية من أجل تقوية وسائل مكافحة كل أشكال الإضرار بثروة الوطن[1] وفي هذا الصدد تم استحداث مصالح مختصة في الرقابة الجبائية:

- المديرية الفرعية للرقابة والبطاقيات على مستوى كبريات المؤسسات.
- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث على مستوى مركز الضرائب.
- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث على مستوى المركز الجواري للضرائب.
- المصالح الجهوية للبحث والمراجعات.

رابعا : انتقاء الموارد البشرية الكفؤة

حتى يكون للاصلاح الضريبي معنى وجب أن يكون مدعوما من ادارة ضريبية فعالة ، فهي المسؤولة عن تنفيذه و تطبيقه . وحرصا على رفع كفاءة الإدارة الضريبية في إطار اصلاح ضريبي لابد من العمل على انتقاء الموارد البشرية الملائمة والكفؤة . وحتى تكون هذه الموارد وجب ان يكونوا من خريجي الكليات والأقسام المتخصصة " اقتصاد ، قانون ، إدارة أو المعاهد ومدارس التكوين ذات الصلة للمجال الضريبي" المدرسة الوطنية للضرائب" مع مراعاة مسارهم التكويني واستعداداتهم النفسية للعمل في الإدارة الضريبية[2].

المطلب الخامس: الشراكة مع القطاع الخاص

تعد الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص أحد الوسائل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تمويل تقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي، وفي ظل زيادة عبء توفير تلك

[1]– **المادة 64 من الدستور**، الجريدة الرسمية رقم 76، المؤرخة في 1996/12/08.

[2]– قاسمي مريم، **إصلاح هياكل الإدارة الجبائية**، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه فرع دولة و المؤسسات ،كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 ، 2014، ص 105.

الخدمات على الموازنة العامة وفي ضوء تنامي دور القطاع الخاص في الجزائر يظهر التساؤل حول إمكانية الاستعانة بتطبيقات نظام الشراكة لتوفير الخدمات وخاصة على مستوى الإدارة المحلية. وتمثل هذه القضية مسألة جوهرية في ظل توجه الدولة نحو تطبيق اللامركزية وبصفة خاصة في شقها المالي.

الفرع الأول: تعريف الشراكة وخصائصها

أولا: تعربف الشراكة:

يقصد بالشراكة: هي اتفاقية بين القطاعين العام والخاص لاقتسام المخاطر والفرص في العمل التجاري المشترك الذي ينطوي على تقديم خدمات عامة[1].

كما تعرف على أنها: مختلف أوجه التعاون والتفاعل بين القطاعين العام والخاص المتعلقة باستثمار وتوظيف مواردها البشرية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية على أساس من المشاركة والشفافية والالتزام بالأهداف والمسؤولية المشتركة بحيث تؤدي إلى تطوير المجتمع بجميع فئاته[2].

ثانيا: خصائص الشراكة

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر، فتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص فيما يلي:

- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة

[1]– ليث عبد الله القهيوي، بلال محمد الوادي، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ، ص19.

[2]– عبد السلام أحمد هماش، يوسف عبد الحميد المراشدة، **عقود المشاركة وسيادة الدولة**، مؤتمر عقود المشاركة بين القطاعين العام الخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008،ص ص: 189 – 215

- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة . . . الخ.
- لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع(إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- التقاء أهداف المتعاملين(على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون)

والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين[1]

الفرع الثاني: مبررات الشراكة مع القطاع الخاص

يعتبر التعاون والشراكة بين القطاع الخاص والإدارة المحلية طريقة جديدة وفعالة لتحفيز الأعمال التي تعزز استثمار القطاع الخاص في جميع مجالات الاقتصاد والمجتمع. يهدف هذا التعاون إلى تلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات بطرق مبتكرة. يمكن تلخيص الأسباب التي تجعل هذا التعاون ضرورياً في النقاط التالية : [2]

-التغير التقني والاقتصادي المتسارع يتيح الفرصة لتخفيض كلفة المشاريع.

-تواجه الجماعات المحلية صعوبات بسبب قلة المال والموارد البشرية والتكنولوجية، بسبب كثرة المشاريع التي يجب القيام بها. تساعد الشراكة في تقليل المنافسة بين هذه المشاريع من خلال تبادل المسؤوليات بين المشاركين.

- التقليل من الأموال المخصصة لمشاريع التنمية الاجتماعية، ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.

-تزويد الشركاء المتعددين بحلول متكاملة تتطلبها طبيعة المشاكل ذات العلاقة.

---

[1]- ليث عبد الله القهيوي، بلال محمد الوادي، المرجع السابق ، ص27.

[2]- ضياء مجيد الموسوي، **الخوصصة والتصحيحات الهيكلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص 10.

-التوسع في اتخاذ القرار خدمة للصالح العام.

الفرع الثالث: النتائج المتوقعة للشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص

أولا: النتائج الاقتصادية :

ويمكن عرض المكاسب المتحققة من وراء دعم وجذب الاستثمار الخاص في مشروعات الخدمات العامة بشكل مجمل كالآتي[1]:

-معالجة قصور التمويل الحكومي.

-الإسراع بمعدل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

-رفع كفاءة تشغيل المرافق العامة الاقتصادية ومستوى مشروعات التنمية الاجتماعية والمشروعات الوطنية.

-نقل تبعية المخاطر التجارية بشكل أساسي إلى القطاع الخاص.

-نقل التكنولوجيا الحديثة.

-تكتسب الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات بعدا جديدا كآلية لمكافحة التضخم.

ثانيا: النتائج الإدارية

تحقق الشراكة مع القطاع الخاص نتائج إدارية جيدة منها[2]:

-التحرر من الروتين.

-دعم الاستقلالية المالية والإدارية.

-سرعة إنجاز العمل.

-رفع مستوى الخدمة المقدمة.

-مشاركة العاملين في إنجاز القرارات وتحقيق رضا العميل.

---

[1]- رفعت لقوشة، **قراءات في استراتيجية حركة الخصخصة**، ندوة الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصةبالتخطيط، الجزائر، 1999 ، ص161.

[2]- ضياء مجيد الموسوي، المرجع السابق، ص73

ويمكن التفصيل فيها كما يلي :

أولا : النتائج الإدارية التنظيمية

1. **تحديث الهياكل الإدارية**

- الانتقال من الإدارة البيروقراطية إلى إدارة مرنة قائمة على المشاريع(Project–Based Management).
- إعادة هيكلة المصالح المحلية وفق منطق الأداء بدل التسلسل الهرمي التقليدي.

2. **تحسين الحوكمة المحلية**

- إدماج مبادئ: الشفافية – المساءلة – التشاركية – الفعالية.
- تقوية آليات الرقابة التعاقدية بدل الرقابة الإدارية الكلاسيكية.

3. **عصرنة أنماط التسيير**

- اعتماد إدارة النتائج.(Management by Results)
- إدخال مؤشرات الأداء KPI's في العمل المحلي.

ثانيًا: النتائج الإدارية الوظيفية

1. **تحسين جودة الخدمة العمومية المحلية**

- تقليص آجال الإنجاز.
- رفع مستوى الاستجابة لحاجات المواطنين.
- تحسين معايير الجودة والمعالجة.

2. **رفع كفاءة الأداء الإداري**

- تقليل الهدر المالي والزمني.
- تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية.
- عقلنة النفقات المحلية.

3. **تحسين التنسيق المؤسسي**

- تطوير العمل الشبكي.(Network Governance)
- تكامل الأدوار بدل تضارب الصلاحيات.

ثالثا: النتائج الاجتماعية

-توفير الخدمات الأساسية للمواطنين بكفاءة عالية

-خلق فرص وظيفية للعمالة الوطنية والقضاء على الأمية،

-تخفيض معدلات ورفع المستوى المعيشي للأفراد[1]

-ضمان عملية المنافسة لصالح المستهلك، وخصوصا في المجالات التي تعد مجالات احتكارية بطبيعتها.

- تعزيز المصداقية والشفافية والاحساس بالمسؤولية الاجتماعية[2] .

الفرع الرابع: أساليب الشراكة مع القطاع الخاص في إدارة الخدمات العامة ومتطلبات تحقيقها

أولا: أنواع عقود الشراكة مع القطاع الخاص في إدارة الخدمات العامة

لا يوجد أسلوب موحد يمكن استخدامه لتحقيق التعاون بين الادارة المحلية والقطاع الخاص في المشاريع التنموية يناسب جميع الظروف. لكن يمكن الوصول إلى الطريقة الأفضل لكل حالة بناءً على الظروف الاجتماعية والسياسية الموجودة في كل بلد.

أيضاً، تختلف طرق التعاون مع القطاع الخاص، وكذلك مدى مشاركته ومسؤولياته وفقًا لكل طريقة.[3]

1-عقود الخدمة

تتضمن تعاقدات الخدمة(اتفاقيات الخدمة) ابرام تعاقدات لأنشطة صيانة أو تشغيل معينة مع القطاع الخاص، لفترة تمتد لعدة سنوات، ووفقا لهذا الأسلوب يضع المورد العام سواء كان إدارة حكومية أو شركة عامة مجموعة من معايير الأداء للنشاط وأسس تقييم العطاءات والإشراف على المتعهدين، ودفع رسوم متفق عليها للخدمة والتي تحدد على أساس إجمالي أو على أساس

[1]- المرجع السابق، ص72

[2]- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **تجارب عربية في الخصخصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مصر، 2005 ، ص44

[3]-غربي وهيبة، **الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014، ص 211.

تكلفة الوحدة أو على أية أسس أخرى، ولتحقيق كفاءة أعظم من تلك التعاقدات ينبغي أن تكون التعاقدات في ظل عطاءات تنافسية يشترك فيها القطاع الخاص وحتى الهيئات العامة[1]

وتحتفظ الجهة العامة بمسئوليتها الكاملة عن تشغيل وادارة المرفق العام بالكامل، ولكنها تتعهد للقطاع الخاص بتقديم بعض الخدمات كقراءة العدادات وتحصيل الفواتير ...الخ.

وتتراوح مدة العقود بين السنة وثلاث سنوات[2] ، ومن المهم أن تكون المنافسة على العقود بين الطرفين القطاع الداخلي والمتعاقد الخاص قائمة على أساس تقييم مقارن وكامل للتكاليف، وعندما تكون الحاجة لتنسيق حازم ورقابة على الجودة، كما هو الحال بالنسبة لصيانة البنى التحتية كخط السكة الحديدية، تظل عقود الخدمة ممكنة ولكنها تتطلب اشرافا دقيقا من قبل الهيئة العامة، وأحيانا قد يكون الأفضل عمليا أن يتم التعاقد على الوظائف الأساسية للهيئة العامة مع الإبقاء على الحد الأدنى من العاملين في الهيئة للبت في العقود ومراقبة تنفيذها [3]

من أهم ميزات هذا النموذج: [4]

- الليونة .
- حصول أفضل على خدمات متخصصة .
- توفير أفضل في كلفة الإدارة والجهاز البشري .
- عمليات لا تعرض للمجازفة التجارية .

---

[1]– منير إبراهيم هندي، **الخصخصة خلاصة التجارب العربية**، توزيع منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004 ص 256

[2]– http://www.imvestement.gov.eg/MOI

[3]– كريسن كسيدز، **خصخصة مشروعات البنية الأساسية**، تعريب: منير ابراهيم هندي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997 ، ص69

[4]– منير ابراهيم هندي، المرجع السابق ، ص257.

[4]– منير ابراهيم هندي، المرجع السابق ، ص257.

2-عقود الامتياز :

هو عقد تعهد الحكومة إلى شركة أو أفراد بإدارة منظمة أو مرفق عام واستغلاله لمدة محدودة، وذلك بواسطة أمواله الخاصة وعماله وموظفيه وعلى مسئوليته الخاصة .ويتم ذلك مقابل تقاضي رسوم من المنتفعين بخدمات هذا التنظيم وتسود طريقة الامتياز فكرتان:

أ- أن العقد أي عقد الامتياز موضوعه إدارة منظمة عامة لإشباع غايات وأهداف اجتماعية.

ب- أن الملتزم يدير المرفق بدافع الربح الشخصي وتحقيق مصلحته الخاصة، ومع ذلك فإن الحكومة أولا و أخيرا مسؤولة عن سير الإدارة وفقا للحقوق التالية:[1]

-حق الرقابة على الملتزم .

-حق توقيع الجزاءات .

-حق تعديل العقد .

ويقيد حق تعديل العقد وبقيدين:

القيد الأول :عدم الإخلال بالتوازن المالي للعقد، أي إلزام الخسائر الفادحة بالملتزم، أو المتسبب بالخسارة.

القيد الثاني :لا يبلغ التعديل حدا يوجد تنظيما عاما جديدا لأن الهدف من التعديل هو تطوير التنظيم العام ليتماشى مع التغيير الذي طرأ على المجتمع[2]

وفي الامتياز، تكون خطط الاستثمار والتنفيذ عرضة للمراجعة من قبل الهيئة المصدرة للعقد، وبالنسبة للأصول فإنها تعاد للمالك العام مع إنهاء الامتياز .أما مكافأة المتعهد فتحدد على أساس الرسوم والتي تتحدد بدورها على أساس نصوص عقد الامتياز، هذا وينبغي أن تكون إيرادات الرسوم كافية لتغطية مصروفات التشغيل وخدمة الدين واستهلاك الاستثمارات التي قام

[1]- علي الشريف، **إدارة المنظمات الحكومية**، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص 278.

[2]- المرجع نفسه ، ص 279.

المتعهد بتمويلها. ويغطى عقد الامتياز فترة زمنية تتراوح ما بين 15 و 30 سنة اعتمادا على العمر الاقتصادي للأصول، وعادة ما يتم تجديده. [1]

ومن المهم أن نلاحظ أنه حتى في الحالات التي نحقق فيها التشغيل الناجح لخطط عقد الامتياز، فإنها لم تعف الهيئات الحكومية من المسؤولية الأساسية للتخطيط للقطاع، وبحث مدى إمكانية التنفيذ إلى جانب كافة المهام التي قد يتضمنها العقد .وينبغي على الهيئة العامة أن تعد مواصفات تفصيلية لمستندات العطاء حتى يمكن مقارنة العطاءات المقدمة وضمان خدمة مصالح الجمهور .كما أن عليها أن تبحث الخيارات البديلة التي قد تكون أكثر جاذبية اقتصاديا[2]

3-عقود الإدارة :

عقد الإدارة هو اتفاق تتعاقد من خلاله مؤسسة عمومية مع شركة خاصة لإدارة هذ المؤسسة، وبذلك تتحول حقوق التشغيل إلى القطاع الخاص ولا تتحول حقوق الملكية إليها، وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وتبقى المؤسسة العمومية مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار. وتستخدم هذه الطريقة في حالات تريد فيها الحكومة تنشيط مؤسسة خاسرة من أجل رفع قيمتها وأسعارها .وتترا وح مدة العقد من 3-5 سنوات[3] .

ويعمل هذا الأسلوب وفقا للإجراءات التالية[4] :

1-تحتفظ الحكومة بحق ملكية المشروع.

2- تقدم الحكومة الأموال اللازمة لإدارة الخاصة للمشروع .

3-تقوم الإدارة الخاصة بتقديم مجموعة من المهارات الإدارية الضرورية لتطوير وتشغيل و اعادة تأهيل المشروع العام.

---

[1]- كريسن كسيدز، المرجع السابق،ص80.

[2]- منير إبراهيم هندي، المرجع السابق، ص282.

[3]- رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق ، ص 19 :

[4] -Rabah Bettahar, **La Privatisation** , BEEFM , Algérie, 1994, p :39.

4- أحيانا قد تمتلك الإدارة الخاصة نسبة من أسهم المشروع كحافز للإدارة الجيدة.

وفي عقود الإدارة ينبغي أن يأخذ في الحسبان أن أتعاب الإدارة هي تكاليف إضافية سوف تتكبدها الإدارة المحلية، وينبغي أن تكون الزيادة المتوقعة في الأرباح المتولدة كافية لتغطية تلك التكاليف .كل هذا في الوقت الذي لا يتحمل فيه القطاع الخاص أي مسؤولية مادية عن الفشل . يضاف إلى ذلك أن الشراكة من خلال عقود الإدارة قد تقتضي من الحكومة استثمار المزيد من الموارد المالية لإعادة تأهيل الشركة

ولنجاح الشراكة من خلال عقود الإدارة ينبغي التأكد من سلامة المركز المالي للمؤسسة الخاصة .كما ينبغي التأكد من جدية الإدارة المتعاقد معها وأنه يتوافر لديها من المهارات والخبرة ما يؤهلها من السير بالمنشأة نحو تحقيق الهدف المنشود[1]

4-عقود التأجير:

تقوم الإدارة العامة عن طريقها بتأجير المشروع العام الذي تملكه إلى مستأجر في القطاع الخاص يقوم بتشغيله مقابل دفعات سنوية إلى الإدارة العامة المؤجرة بغض النظر عن مستوى الأرباح التي يحققها المستأجر الذي يتحمل المخاطر التشغيلية، حيث نجد أن المستأجر يقوم بدفع نفقات الصيانة والاستهلاك وضريبة الدخل مما يوجب على المستأجر التشغيل الأمثل للمشروع الحكومي وذلك لتجنب مخاطر الإنفاق المالي للمستأجر[2]

وفي هذا النوع من العقود، تظل الإدارة العامة(المؤجر) مسؤولة عن الاستثمار في الأصول الثابتة وخدمة الدين، أما القطاع الخاص(المستأجر) أي مقدم الخدمة فعادة ما تقع عليه مسؤولية تمويل رأس المال العام، واحلال الأصول ذات العمر الاقتصادي، مثل المواسير صغيرة الحجم في حالة التزويد بالمياه، وبالتالي فان الفترة التي يغطيها العقد تتراوح بين 6-10 سنوات، أي تكون طويلة نوعا ما لتتماشى مع فترة الاسترداد الملائمة لتلك الاستثمارات، وعادة ما يتولى

[1]- منير إبراهيم هندي، المرجع السابق، ص 284

[2]- رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق ، ص20.

القطاع الخاص تحصيل الرسوم مباشرة على أن يرد نسبة متفق عليها إلى الإدارة العامة كإيجار أو كرسم امتياز [1]

ويتمثل ربح القطاع الخاص في الفرق بين إجمالي الإيرادات المحصلة ومجموع تكلفة التشغيل والرسوم أو الإيجار المدفوع .وهكذا فان أي وفرات من جراء تحسين الكفاءة تكون من نصيب القطاع الخاص، وينبغي أن يحدد العقد مؤشرات الأداء المستخدمة للحكم على جودة وإجراءات الالتزام بنصوص العقد والجزاءات في ضعف الأداء ووسائل فض المنازعات[2].

ومن أهم المزايا التي يقدمها عقد التأجير للإدارة المحلية ما يلي:

-توفير نفقات التشغيل دون التخلي عن ملكية المشروع.

-الحصول على دخل سنوي دون التعرض لمخاطر السوق.

-وقف الدعم والتحويلات المالية الأخرى مما يخفف العبء على الموازنة العامة.

-جذب مهارات تقنية وادارية متطورة.

-استخدام الأصول بدرجة أكبر من الكفاءة.

ثانيا-متطلبات نجاح الشراكة مع القطاع الخاص:

1-إصلاح وتطوير الإطار التشريعي

نقطة البدء في هذا الصدد تقوم على ضرورة وضع إطار تشريعي صالح وداعم للاستثمار الخاص في مشر وعات الخدمات العامة، وهو ما يستلزم إصدار قانون موحد لتنظيم شراكة القطاع الخاص في تمويل واقامة وتشغيل تلك المشروعات، ويجب أن يتم بناء هذا القانون وفق الأسس الرئيسية التالية[3]:

[1]- كريستين كسيدز، المرجع السابق ، ص79

[2] -Rabah Bettahar, ibid , p41 .

[3]- عبد السلام أحمد هماش، يوسف عبد الحميد المراشدة، المرجع السابق ، ص ص189-215.

-إزالة كافة القيود غير المرغوب فيها المفروضة على القطاع الخاص في مشروعات الخدمات العامة.

-وضع الإطار القانوني العام المنظم لكافة أشكال شراكة القطاع الخاص دون غموض.

-تحديد السلطات المركزية والمحلية، التي يحق لها التعاقد، والجهات التي تختص بإصدار التراخيص المتعلقة بالشراكة الخاصة.

-تهيئة البنية التشريعية الملائمة لاختيار المستثمر من خلال اجراءات تنافسية ذات فعالية تتفق مع طبيعة هذه المشروعات.

-وضع القواعد المنظمة للاستثمار الخاص في كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية والمرافق العامة دون استثناء.

وتكشف خبرة الدول في مجال الشراكة مع القطاع الخاص الاهتمام بالتشريع الضريبي وأسلوب إدارته وتنفيذه، كما يتطلب الأمر وضع قواعد ترحيل الخسائر إلى سنوات لاحقة، وتوضيح كيفية المعاملة الضريبية خاصة في حالة الشراكة بأسلوب التأجير، كل هذا إلى جانب مراجعة وتطوير التشريعات الخاصة بحقوق الملكية وضماناتها والتشريعات المنظمة لسوق رأس المال والمؤسسات المالية بما فيها القطاع المصرفي.

كما يجب أن يعكس التطوير الذي يدخل على هذه التشريعات روح وفلسفة سياسة الشراكة، وهو ما يقضي بزيادة هامش الحرية والمرونة المتاحة للقطاع الخاص مع وضع ضمانات وضوابط حاسمة لقيامه بمسؤولياته تجاه البيئة والمستهلك والعاملين[1]

2-إصلاح وتطوير الهيكل المؤسسي

كان لا بد من إعادة النظر في توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص والتحويل من نموذج تنموي شمولي مخطط، إلى آخر يعتمد على آلية السوق، يتطلب تصحيحات هيكلية في الاقتصاد الوطني، وتتضمن هذه التصحيحات نواحي مؤسسية وتشريعية وسياسية واجتماعية

[1]- منير ابراهيم هندي، المرجع السابق ،ص89.

بالإضافة إلى الجوانب التنظيمية والإدارية، وهكذا تبرز الشراكة مع القطاع الخاص خلال هذا التحول والإصلاح كإحدى السياسات التي يعتمد عليها في إطار الانتقال إلى اقتصاد السوق[1]

ويقتضي التغلب على الصعوبات المتعلقة بالإطار المؤسسي لتنفيذ عملية الشراكة ضرورة إنشاء جهاز متخصص على المستوى المركزي يضطلع بصفة رئيسية بتنظيم الشراكة مع القطاع الخاص، و يهدف إلى تحقيق السياسات التالية:

-توحيد الرؤية الاستراتيجية للدولة في تنظيم الاستثمار الخاص في مشروعات الخدمات العامة.

-تحديد الآليات واعداد الكوادر الفنية والمالية والإدارية العالية لتنظيم الاستثمار.

-دعم وترويج الاستثمار الخاص في هذه المشروعات.

-تدعيم ودعم الإصلاح الهيكلي للمرافق العامة الاقتصادية والخدمية.

ومن المهام الرئيسية للجهاز المساعد على تنفيذ عملية الشراكة القيام بالأنشطة التالية[2]

-اختيار المشروعات العامة الملائمة للشراكة.

-تسهيل القيام بالأعمال التحضيرية لتقييم أوضاعها الراهنة والبدائل المتاحة لكل مشروع.

-تحديد أسلوب الشراكة المناسب للقطاع الخاص في كل مشروع.

-تطوير معايير التأهيل والتقييم للعروض المستدرجة.

-تنفيذ عمليات الشراكة بالكامل.

3-نشر الوعي العام بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص: لا بد من تكوين رأي عام حول عملية الشراكة مع القطاع الخاص عن طريق إعداد المقالات والتحليلات التي يعرضها كبار المتخصصين والخبراء في شرح جدوى وأهمية هذا البرنامج في علاج الأمراض المزمنة التي تعاني منها اقتصاديات الدول، والنامية منها خاصة، والنظرة المستقبلية لعملية الإصلاحات التي

---

[1]- مصطفى محمد العبد الله، **التصحيحات الهيكلية، والتحول نحو اقتصاد السوق في البلدان العربية**، ندوة الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر ، 1999 ، ص44.

[2]- رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق ، ص65.

تهدف إلى مزيد من التنمية، ورفع مستوى الدخول لفئات المواطنين، وتوضح نماذج عملية للدول التي طبقت هذا الأسلوب وما حالفتها من نجاحات في مختلف مجالات التنمية.

إن تعبئة الرأي العام لمساندة برنامج الشراكة تعد شرطا أساسيا وجوهريا لنجاح هذا البرنامج في الدول النامية، حيث قد تجد حملات البلبلة والتشويه التي يثيرها أعداء هذا البرنامج صدى واسعا بين عامة الناس وأصحاب الدخول المنخفضة والعاطلين عن العمل، بل إنه من المتوقع أن تلعب القيادات الإدارية للمؤسسات العامة دورا معروفا لبرنامج الشراكة نتيجة للمخاوف التي يتعرضون إليها من احتمال حدوث تغيرات واسعة النطاق في المناصب الإدارية[1]

كما يتطلب وجود تأييد شعبي توفير استراتيجية متكاملة للتوعية بسياسة الشراكة مع القطاع الخاص بحيث تكون موجهة لكافة الأطراف المعنية بما فيها قيادات الجهات المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للعاملين الذين ينتمون إلى القطاعات التي سيتم جذب القطاع الخاص إليها وجمهور المواطنين، وتكون الأهداف الرئيسة لهذه الاستراتيجية كالآتي:

-عمل توعية على المستويين المحلي والدولي لإعلام الشركات والأطراف المعنية عن وجود وامكانية تطبيق مثل هذه النوعية من الشراكة.

-توعية الأطراف المشاركة والجهات المعنية على الفرص والتهديدات للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

-توفير مصادر للمعلومات لجمهور المواطنين وللأطراف المعنية لتوضيح كافة الأمور المتعلقة بالشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

[1]- غرادين عبد الواحد، **شروط نجاح سياسة الخوصصة في الجزائر**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البليدة، الجزائر، 21-22 ماي 2002 ، ص ص3-5.

المبحث الثالث: رؤية استراتيجية للارتقاء بأداء الإدارة المحلية بولاية تقرت

المطلب الأول: الحوكمة المحلية وعصرنة الإدارة المحلية

الفرع الأول: الحوكمة المحلية

أولا- تعريف الحوكمة المحلية:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح corporate governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها، فهي :"أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"

ولقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف؛ فتعرف مؤسسة التمويل الدوليةIFC الحوكمة بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات التحكم في أعمالها"

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"[1]

والحوكمة المحلية هي ممارسة السلطة والحكم من خلال التفاعل والمشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، بحيث تكون عملية الحكم قائمة على أساس الشفافية والمساءلة وسيادة القانون بما يتيح الاستغلال المثالي للامكانيات والموارد والمصادر، ما يسمح في النهاية بتحقيق السياسات والأهداف المسطرة.

فالحوكمة المحلية تمثل امتدادا لمفهوم الحكم الراشد، أو الحوكمة الجيدة، الذي ظهر في سياق تصاعد الدعوات نحو إعادة اختراع الحكومة بمفهومها الإداري من أجل تمكينها من تأدية وضائفها بكفاءة أعلى، في ظل التطورات الحاصلة في شتى المجالات وبالأخص في علم الادارة

[1]- نين عمارة، عدنان محيريق، **الحوكمة كخيار استراتيجي لتحسين الإدارة المحلية الجزائرية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، جوان، 2018، ص 169.

العامة، كما أن انتهاء احتكار الدولة لدورها كفاعل رئيسي ووحيد في صنع وتنفيذ السياسات العامة.

وفي التشريع الجزائري ضبط مفهوم الحوكمة المحلية ضمن الفصل الأول من القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة، حيث نصت المادة الثانية المتعلقة بالمبادئ العامة لسياسة المدينة على أن الحوكمة المحلية هي: توجيه الإدارة المحلية نحو الاهتمام بقضايا وانشغالات المواطن، وكذا العمل على تحقيق الصالح العام ضمن متطلبات النزاهة والشفافية[1].

فالحوكمة المحلية من المفاهيم التي تؤكد على ضرورة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية المحلية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلا وتكاملا من أجل تحقيق الجودة المحلية المطلوبة، وضمان أكبر قدر ممكن من الاستجابة لطموحات المواطنين بشكل مناسب، خاصة أمام الأزمات الاقتصادية أين يقل فيها حجم التخصيصات والموارد المالية الكافية لدعم الجهود والبرامج التنموية للدولة والشركاء الآخرين على المستويات المحلية[2]

ثانيا-خصائص الحوكمة المحلية:

تتميز الحوكمة المحلية بجملة من الخصائص منها:

أ-الشفافية: ويقصد بها القدرة على الوصول إلى المعلومات للجميع دون قيد أو شرط، كما تعني الشفافية من جهة أخرى تطبيق القرارات وتنفيذها وفق القواعد القانونية الصحيحة.

---

[1]-ساعد رشيد، **دور الحوكمة في تفعيل مكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد10، العدد01، 2024، ص 391.

[2]-مرزوقي عنترة، سي حمدي عبد المومن، **الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر، دراسة في التحديات والآليات**، مجلة التراث، م08، ع01، 2018، ص 215.

ب-المشاركة: ويقصد بها اتاحة الفرصة وتوفير الظروف الملائمة لتشجيع المواطنين على المشاركة في عملية وضع السياسات وصنع القرار، بما يسمح للإدارة المحلية بوضع تصور عام حول كل المطالب الفئوية دونما استثناء.

ج-المشروعية: والتي تعني حسب الارتباط بالقانون والتقيد به، وبذلك وجب على الإدارة المحلية أن تعمل وفق الأطر والقواعد القانونية المعمول بها، ما يعزز ثقة المواطنين ويرفع من الرضا والقبول العام صوب الإدارة المحلية.

د-المساءلة: وتعني قدرة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني على مساءلة الإدارة المحلية ما يسمح بتعزيز دمقرطة المؤسسات المحلية، ومنع إساءة استخدام السلطة، وتعزيز الثقة بين الإدارة المحلية والمواطنين.

هـ-الفعالية المحلية: المقصود بذلك أن الإدارة المحلية في سبيل تحقيق التنمية المحلية وتنفيذ برامجها وسياساتها العامة جب عليها توفير الامكانيات والاستعانة بالكفاءات الفنية القادرة على رسم الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تنمية محلية ناجحة.

و-الاستجابة للاحتياجات المحلية: فالإدارة المحلية وجب عليها عند وضع سياستها العامة الإلمام بالمتطلبات المحلية لجميع الفئات دون استثناء، هذا بالإضافة إلى إشراك فواعل المجتمع المدني في عملية تنفيذ الخطط والمشاريع ما يسمح بتعزيز العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطنين[1].

[1]-هوشات رؤوف، **حوكمة التنمية المحلية في الجزائر، دارسة حالة ولاية بومرداس**، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2018، ص 116.

الفرع الثاني: عصرنة الإدارة المحلية

أصبحت عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر ضرورة ملحة لا يمكن تأجيلها أو التماطل في تطبيقها من طرف السلطات العليا في البلاد ، باعتبار أنها أداة لمواكبة التطورات الخارجية التي تحدث في العالم على جميع الأصعدة ، وكذلك الوسيلة الفعالة والطريق نحو الجودة في الخدمة العمومية ، و القيام بمختلف الوظائف، و البرامج بأقل جيد و مردودية كبيرة[1].

أولا- تعريف عصرنة الإدارة المحلية:

يعد مصطلح عصرنة الإدارة المحلية من المصطلحات الحديثة ، والذي أخذ حيزا معتبرا من الدراسة نظرا لارتباطه مع التطورات العالمية لا سيما في المجال التكنولوجي و المعلوماتي وكذلك مع الواقع الداخلي والوطني الذي تأثر بتلك التغيرات التي يعرفها العالم.

فعصرنة الإدارة المحلية هو مصطلح مرتبط بكل ما هو حديث ويساير العصر من تطور تكنولوجي ، وإصلاح الإدارة المحلية ، وتحديث أساليب التسيير ، ورقمنة الإدارة المحلية للوصول إلى إدارة محلية إلكترونية.

[1]- زرقوط طارق، صويلح عز الدين، **عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: قانون دولة ومؤسسات، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ، سكيكدة، 2022، ص 15

فالعصرنة هي جعل الشيء عصريا متماشيا مع روح العصر وواقعه ، وفي معناه المباشر يقصد به تحديث وتطوير ما هو قديم، أي أن العصرنة هي خطوة ناقلة من القديم إلى الجديد ومن هذا المنطلق فقد عرفت عصرنة الإدارة المحلية على أنها : " عملية التكييف مع المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة قائمة على ثقافة جديدة تحكمها التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات ترقى إلى تطلعات المواطن ، وتنال رضاه"[1] ، وهناك من عرفها على أنها : "تجديد وتحديث ما هو قديم وهو مصطلح مرتبط بالتقدم التكنولوجي لكل الخدمات التي تقدم من طرف الإدارة المحلية "[2]

إذن فعصرنة الإدارة المحلية مفهوم يهدف إلى خلق و تطوير إدارة محلية ذات أبعاد وركائز حديثة من خلال تقديم خدمات راقية، وتقريب الإدارة من المواطن بتحسين الخدمة العمومية وكذلك تحديث أساليب وطرق التسيير لتحقيق الأهداف بفعالية و أقل جهد.

[1]– فتيحة فرطاس، "**عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية**، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة الجزائر، العدد 15 ، المجلد 02 ، سنة 2016 ،ص 313.

[2]– سفياف رميلاوي ، " **عصرنة الخدمة العمومية المحلية : دراسة في الآليات و التحديات** " ، دفاتر السياسة و القانون ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، العدد 03 ، المجلد 13 ، 2021، ص 605

وعليه يمكن إعطاء تعريف آخر لعصرنة الإدارة المحلية ، بأنها عبارة عن جهود سياسية وادارية للتطوير في الإدارة المحلية وطرق تسييرها بجعلها تواكب التطورات التي يعرفها العالم والتحولات الداخلية ، بهدف تحسين أدائها وتمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة.

ثانيا- العلاقة بين عصرنة الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة لها

نظرا لارتباط مصطلح عصرنة الإدارة المحلية بمسايرة والتكييف مع كل ما هو حديث ومعاصر، وعليه فهي تتشابه مع بعض المصطلحات، ويكاد يكون من الوهلة الأولى أنها تحمل نفس المعنى، غير أنها ما هي إلا أداة من الأدوات التي تقوم عليها العصرنة من خلال الإصلاح الإداري و رقمنة الإدارة المحلية ، وهناك من يرى أنها من أدوات العصرنة للوصول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية[1] .

1- العلاقة بين عصرنة الإدارة المحلية و الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري هو:" جهد سياسي، إداري، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي وإرادي يسعى هذا الجهد إلى إحداث تغييرات جوهرية إيجابية في السلوكيات والنظم والعلاقات والطرق والأدوات، وذلك بهدف تعزيز قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يضمن له مستوى عالٍ. من الكفاءة وفعالية الأداء." فالإصلاح الإداري مرتبط بإعادة التنظيم الإداري ، والتنمية الإدارية، والتحديث الإداري[2] ، إذ هو بدأ نتيجة للسلبيات التي توجد في التنظيم الإداري وبالأخص في الإدارة المحلية مما يتوجب القيام بعملية لاستدراك والتعديل في مختلف النقائص والثغرات التي يعرفها التسيير والتنظيم الإداري المحلي، لاسيما من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة في التسيير وتقدي الخدمات، واعادة هيكلة وحدات الجهاز الإداري للإدارة المحلية وتعديل مختلف القوانين والتشريعات

[1]- زرقوط طارق، صويلح عز الدين، المرجع السابق، ص 16

[2]- عبد النور زوامبية ، نوار رشيد ،" **عصرنة و تحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية** "، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ،جامعة زيان عاشور الجلفة ، المجلد 14 ، العدد 02، 2021، ص ص 350-351.

لتحديث الإدارة المحلية ، وتبسيط الإجراءات الإدارية بغرض تقريب الإدارة من المواطن ، وكذلك القيام بتحسين أجور موظفي الإدارة المحمية لمردودية أفضل.

إذن فالإصلاح الإداري هو وسيلة لعصرنة الإدارة المحلية ، ومن خلاله يتم خلق الطريق الأنسب نحوها بتدارك مختلف النقائص التي تعرفها الإدارة المحلية في مختلف المجالات.

2- العلاقة بين عصرنة الإدارة المحلية ورقمنة الإدارة المحلية:

تعد رقمنة الإدارة المحمية أسلوبا جديدا لتحسين الخدمة العمومية ، وتقديم مختلف الخدمات وتهدف لرفع كفاءة الإدارة المحلية من خلال القطيعة مع الإجراءات الروتينية في استخراج مختلف الوثائق الإدارية ، والمعاملات الإدارية مع الإدارة المحلية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتركيز على استخدام برامج رقمية بكفاءة عالية لرفع مستوى الأداء وتقريب الإدارة من المواطن[1].

إذن يمكن تعريف رقمنة الإدارة المحلية بأنها: " إدخال مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاعتماد على مختلف البرامج و التطبيقات الإلكترونية لتقديم مختلف الخدمات والمعاملات الإدارية سواء للمواطن أو من خلال تعامل الإدارة المحلية مع إدارات أخرى"[2]

فرقمنة الإدارة المحلية أحد الوسائل المهمة لتحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة المحلية والرقمنة من أدوات الإصلاح الإداري قصد عصرنة الإدارة المحمية ، وهذا بما تحمله من تحولات في أساليب التسيير وتقديم الخدمات من خلال التكنولوجيا الحديثة .

---

[1]- فوزية صادقي ،" **واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية و تحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي**" ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة أم البواقي ، العدد 03 ، المجلد 07 ، ديسمبر 2020، ص ص 21-22.

[2]- فوزية صادقي، المرجع السابق، ص 16.

3- العلاقة بين عصرنة الإدارة المحلية و الإدارة المحلية الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة بحيث ظهر نتيجة للثورة التكنولوجية التي عرفها العالم ، حتى أصبحت ميزة للرقي والتحضر في دول العالم كما أنه من أبرز سيمات تخلف الدول عند الباحثين هو التخلف الإداري والتنظيمي ،وهي تعتبر أحد أسس الإصلاح الإداري و مدخل لتطوير العمليات الإدارية قصد تحقيق كفاءة وجودة إدارية عالية والابتعاد عن سلبيات الإدارة التقليدية.

ولقد سارت الجزائر نحو تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية داخل الإدارة العمومية ، من خلال مشاريع الإصلاحات التي مست الإدارة المحلية، والهدف هو تحقيق الإدارة المحلية الرقمية من أجل تعزيز الإدارة المحلية والمؤسسات العمومية على تنوعها ، فهو أسلوب جديد في العمل الإداري على المستوى المحلي[1]

ويقصد بالإدارة الإلكترونية: "تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا ورق[2].

من خلال هذا التعريف فإن خصائص الإدارة الإلكترونية تتمثل في أنها إدارة بلا أوراق وادارة بلا مكان، وإدارة بلا زمان، وهي خصائص تنفرد بها الإدارة الإلكترونية وتجعلها تتميز عن الإدارة التقليدية .

[1]- أمال عقبي ، **الخدمات الإلكترونية و ترقية الإدارة المحلية** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة باتنة – 1- الحاج لخضر، السنة الجامعية 2021/2020، ص ص 64-65.

[2]- مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية** ، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا ، سنة 2011، ص 54.

وعليه فتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات والولايات بما تحملها من مميزات سيحدث نقلة وجودة عالية ، فالإدارة الإلكترونية المحلية تعد من أبرز الغايات التي تسعى إليها الجزائر من عصرنة الإدارة المحلية ، والوصول من خلالها إلى ما يسمى بالبلديات الإلكترونية[1].

[1]– زرقوط طارق، صويلح عز الدين، المرجع السابق، ص 20.

المطلب الثاني: الجودة الشاملة كأداة لتطوير الإدارة المحلية

الفرع الأول: تعريف الجودة الشاملة

تعرف الجودة الشاملة على أنها : " خلق ثقافة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك أو المستفيد وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة الشاملة بشكل أفضل وبفعالية وبكفاءة عالية في أقل وقت ممكن ".[1]

ان تطبيق مبدأ الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتوفرة سواء التكنولوجية البشرية المادية، يؤدي لا محالة الى تحسين نوعية المنتج أو الخدمة الامر الذي يحقق رضا الافراد.

تطور فكر الجودة الشاملة الذي قدمه ديمنج (1985) القائم على التحسين المستمر بداية من التركيز على جودة المنتجات/الخدمات التي يتم تقديمها الى العملاء في صورة نهائية، وامتدت لتشمل سلسلة العمليات الانتاجية، يليها التركيز على تحقيق الجودة في قطاع الخدمات والعمليات الداخلية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات الى ان اصبحت الجودة عنصرا اساسيا وفلسفة ادارية يتم تطبيقها لتخطيط الاعمال على مستوى المنظمة ككل[2].

[1]– مصطفى يوسف كافي ، المرجع السابق، ص 75.

[2]– زوامبية عبد النور، المرجع السابق، ص 352.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الانتاجية أو العاملين في المنظمة، كما أنها تشكل أهمية خالصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد إيجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة.

وتكمن أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيما يلي[1]:

-انخفاض شكاوى العملاء وجودة الخدمة المقدمة إليهم.

-تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.

زيادة الابتكارات والتحسين.

وقد تمكنت بعض الإدارات من تحقيق فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها ادارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الفوائد[2]:

-انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.

-انخفاض نسبة الغياب.

-انخفاض نسبة الإجازات المرضية.

-تحسين العلاقات الانسانية ورفع الروح المعنوية.

تحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات.

---

[1]- محمد رياض، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية iso 9000 إصدار 2000**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 4.

[2]- عبد الله مومن الخلق، **ثالوث التميز: تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد1، 1997، معهد الإدارة، الرياض، ص 147.

يهدف إلى تحسين كافة عمليات المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، تقليل الهدر والتكاليف، وتعزيز التنافسية. وتكمن أهميتها في رفع كفاءة الإنتاجية، وتحسين معنويات الموظفين، وضمان استمرارية التحسين والابتكار، وهو ما يقود في النهاية إلى تحقيق التميز المؤسسي وزيادة الحصة السوقية .

أبرز نقاط أهمية إدارة الجودة الشاملة:

•تعزيز رضا العملاء :التركيز على فهم وتلبية احتياجات العملاء (الداخليين والخارجيين) لتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.

•تحسين الكفاءة التشغيلية :تقليل الأخطاء البشرية والعيوب في الإنتاج، مما يؤدي إلى تقليل الهدر والنفايات.

•تقليل التكاليف وزيادة الربحية :يؤدي تحسين الجودة والحد من الأخطاء إلى خفض التكاليف التشغيلية، وبالتالي زيادة الأرباح.

•التطوير والتحسين المستمر :تبني ثقافة البحث الدائم عن أفضل السبل لتطوير العمليات والمنتجات لمواكبة متغيرات السوق.

•رفع كفاءة الموظفين :تعزيز بيئة عمل تشاركية، وتحفيز العاملين على الإبداع، مما يرفع من معنوياتهم وإنتاجيتهم.

•تعزيز القدرة التنافسية :تمكين المؤسسة من التميز في السوق، وزيادة الولاء للعلامة التجارية.

•التخطيط القائم على الحقائق :اتخاذ القرارات بناءً على تحليل البيانات الدقيقة ومؤشرات الأداء .

تُطبق هذه الفوائد في مختلف القطاعات، بما في ذلك المؤسسات الصناعية والتعليمية، لتحقيق النجاح والاستدامة .

المطلب الثالث: فعالية تمويل الإدارة المحلية وبدائله

يعبر التمويل المحلي عن مدى قدرة الإدارة المحلية على اتخاذ قرارات مستقلة دون تأثير من الإدارة المركزية. الهدف هو تنفيذ المهام الموكلة لها والإنفاق على المشاريع المهمة لمواطنيها باستخدام مواردها المالية التي تملكها بشكل مستقل. ولتعزيز هذه الموارد، ينبغي أن تملكها هذه الجماعات المحلية.

ولتحقيق التنمية المحلية، تحتاج الجماعات المحلية إلى تمويل محلي كافٍ لتنجح في مشاريعها. هناك علاقة مباشرة بين مقدار التطور في التنمية المحلية ومدى اعتماد الإدارة المحلية على ميزانيتها الخاصة. فعندما تزداد هذه الموارد المالية، يزداد اهتمام الإدارة بالمشاريع التنموية، والعكس صحيح.[1].

الفرع الأول: مفهوم التمويل المحلي

تحتاج المجتمعات المحلية إلى ميزانية لأداء المهام التي حددها القانون، وتتكون الميزانية من الدخل الذي يحدد مقدار النفقات، ويتم الحصول على الدخل أو الموارد المالية من خلال عملية التمويل، ولذلك سنقوم في هذا الجزء بشرح التمويل المحلي وبيان شروطه.

أولا– تعريف التمويل المحلي وتحديد شروطه:

أ– تعريف التمويل المحلي :

هو جميع الوسائل المتاحة التي يمكن الحصول عليها من مصادر متنوعة لدعم التنمية المحلية في الوحدات المحلية بطريقة تحقق أعلى نسب من تلك التنمية على مر الزمن وتعزز استقلالية هذه الوحدات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المطلوبة محليا.

[1]–وهيبة بن ناصر، **التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية**، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 06، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، ص 88.

من خلال هذا التعريف، فإن التمويل المحلي يشير إلى مدى حرية الإدارة المحلية في اتخاذ القرارات بعيدا عن تأثير الإدارة المركزية، لتحقيق المهام الموكلة إليها والإنفاق على المشاريع المهمة لمواطنيها استنادا إلى مواردها المالية المستقلة.

ويتطلب تنمية الموارد المحلية أن تكون لهذه الجماعات المحلية سلطات واسعة في الحصول على إرادات خاصة بها، وأن تكون لها ميزانية خاصة بها يتم فيها تحديد النفقات العامة ودعم اللامركزية المالية من خلال فرضها ضرائب ورسوم في إطار ضوابط مركزية.

ويعتبر التمويل المحلي أحد أهم الوسائل والآليات التي تساهم في عميلة التنمية المحلية. حيث يتطلب توفر الإمكانيات والقدرات الضرورية لتحقيق الرقي والوصول إلى مستويات في التنمية المحلية ويمكن تعريفه بأنه" كل الموارد المالية المتاحة التي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن وتعاظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة على الأهداف المحددة الاقتصادية والاجتماعية والمالية"[1].

ومن خلال التعريف نلاحظ أن التمويل المحلي مرتبط بتوفر الموارد على مستوى الجماعات المحلية، فكلما كانت هناك موارد بنسب كبيرة مع توفر في مصادرها ،كانت هناك تزايد في معدلات التنمية المحلية.

فالجزائر قطعت أشواطا كبيرة في هذا المجال، حيث عملت من خلال مجموعة الإصلاحات على الرفع من معدلات التنمية، خاصة عندما يتعلق الأمر بوجود بلديات على مستوى التراب الوطني تعاني عجزا في مواردها المالية، ولقد جاء القانون 10-11 المؤرخ في 22 جويلية 2011

[1]- عبد المطلب عبد الحميد, **التمويل المحلي والتنمية المحلية** , الإسكندرية , الدار الجامعية ، 2001 ، ص22

ليمثل طفرة نوعية في مجمل الإصلاحات من خلال التركيز على الجانب القانوني والمالي والتنظيمي ليبث نفس جديد في مجال التنمية في البلديات وسبل تطويرها[1] .

ب- شروط التمويل المحلي:

يجب أن يتوفر في التمويل المحلي شروطا تتمثل في ما يلي:

1-ذاتية المورد : بمعنى أن تمتلك الوحدات المحلية الحق في تقدير أسعار الموارد المحلية المتعلقة بتأسيسها وجمعها، وهذا يُعرف بالموارد الذاتية المطلقة، ويميزها عن الموارد الذاتية النسبية والموارد الخارجية. [2]

غير أن المشرع في الجزائر لا يتيح للوحدات الإدارية، بما في ذلك البلديات، إنشاء ضرائب محلية. بل ترك هذا الأمر للقانون من أجل تحقيق مبدأ العدالة ووحدة الضريبة، وهذا يتعارض مع حرية هذه الهيئات في تحديد الضريبة وجمعها. [3]

2-**محلية المورد** :أي أن يكون وعاء المورد بالكامل في نطاق الوحدة المحلية التي تستفيد من حصيلته وأن يكون متميزا بالقدر الكافي عن أوعية الضرائب المركزية مثلا الضريبة المحلية على العقارات [4]

3-سهولة إدارة المورد :أي أن تكون تكلفة تحصيل المورد أقل قيمة ممكنة، وسهولة تقدير الوعاء الخاضع للضريبة.

---

[1]- قادري النعاس، **دور سياسات التمويل في تطوير البلديات"دراسة حالة بلدية ورقلة**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية-تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية-قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/215، ص7.

[2]- سمير محمد عبد الوهاب، **دور الإدارة المحلية والبلديات في إعادة صياغة الدولة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009 ص60

[3]- خلاصي رضا، **النظام الجبائي الجزائري**، دار هومة، الجزائر، ج1، ط2، 2006، ص 14.

[4]- خنفري خيضر، **تمويل التنمية المحلية في الجزائ، واقع وآفاق**، مذكرة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة الجزائر، 2011 ، ص31

4-مرونة المورد : أي يمكن الزيادة فيه حسب الحاجة من حيث مبالغه المالية أو أنواعه، وهذا ما يزيد من نفقات الوحدات المحلية[1]

5-كفاية المورد واتساعه :أي كافيا لتغطية احتياجات الجماعات المحلية لتتمكن من تلبية الحاجات العامة[2]

ثانيا- مصادر التمويل المحلي:

تتفاوت مصادر الدعم المالي بناءً على طبيعة الخدمات والمشاريع التي تقدمها الادارة المحلية، لذا نقوم بتحديد أنواع هذه الخدمات وبالتالي أنواع مصادر التمويل المحلية:

أ-أنواع الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية:

-**خدمات ضرورة ذات طبيعة اجتماعية :**مثل خدمات الإسكان، أين هذه المساكن تدر دخلا يشكل موردا ذاتيا للإدارة المحلية يعرف بالإيجارات.

-**خدمات ضرورية لبقاء المجتمع :** فهي خدمات واجبة على الإدارة مهما بلغت تكلفتها، وهي تمول من حصيلة الضرائب المحلية المختلفة، مثل الخدمات الصحية والتعليمية.

-**خدمات ضرورية لسكان الوحدات المحلية،** مثل خدمات النقل العام، الغاز.

-**خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية :** يستفيد منها فئات من السكان منها المتاحف، المكتبات العامة...و التي تكون مقابل رسوم.

-**خدمات تمتد إلى أجيال مقبلة** مثل المدارس والمستشفيات التي تمول من حصيلة القروض طويلة المدى التي تسدد على آجال تتناسب مع قيمة القرض وحجم ونوع المشروع الذي يموله[3]

---

[1]- قاسم جعفر أنس قاسم، **ديمقراطية الإدارة المحلية والإشتراكية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 26

[2]- بوعمران عادل، **البلدية في التشريع الجزائري**، دار الهدى، الجزائر، 2010م، ص 33.

[3]- عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص 62-63.

-**خدمات اقتصادية مكلفة** لا تدخل في نطاق الوحدات المحلية الأساسية، وإنما تتعاون على أدائها الوحدات المحلية والسلطات المركزية والتي تعرف بالإعانات مثل خدمات إنشاء الطرق الرئيسية[1] .

ب- مصادر التمويل المحلي : تتكون من مصادر تمويل داخلية وأخرى خارجية.

1-**مصادر التمويل الداخلية** : تتمثل في المصادر الجبائية وهي تتمثل في الضرائب والرسوم، والضريبة تفرضها الدولة على الأشخاص المقيمين فيها إلزاما مساهمة منهم في التكاليف أو لتمويل الميزانية العامة للدولة أو المحلية دون مقابل، أما الرسم فهو اقتطاع نقدي يدفعه كل شخص بحاجة لخدمة لفائدته تمول به الخزينة العامة للدولة[2]

***المصادر الجبائية المباشرة** : تتمثل في كل من :

-**الضرائب المحلية المباشرة المسماة** : وهي الضرائب محل القيد الاسمي وتتمثل بدورها في:

***الرسم العقاري** : هو ضريبة سنوية مباشرة تدفع لصالح البلدية، والعقار سواء كان مبنيا أو غير مبني الموجودة على أساس القيمة الإيجارية الجبائية للمساحة المتواجدة عليها الممتلكات العقارية[3] ومثال الملكيات المبنية الخاضعة للرسم العقاري : المنشآت التجارية الموجودة في محيط المطارات والموانئ ومحطات السكك الحديدية ومحطات الطرقات، وأراضي البنايات بجميع أنواعها والقطع الأرضية الملحقة لها...، وهذا الرسم يحدد فيها حسب المتر المربع وحسب المنطقة والمناطق الفرعية[4]

أما الملكيات غير المبنية فمثالها : المحاجر ومواقع استخراج الرمل والمناجم في الهواء، الأراضي الفلاحية.

---

[1]- خنفري خيضر، المرجع السابق، ص34

[2]- داودي الطيب، **الاستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 106.

[3]- عباس محمد محرزي، **اقتصاديات الجباية والضرائب**، دار هومة، الجزائر،ط3، 2003 م، ص 62.

[4]- غضبان رابح، **جباية الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001، ص12.

ويعفى من الرسم العقاري بعض الأملاك العقارية منها :العقارات التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية المخصصة للمنفعة العمومية ولا تدر أرباح، العقارات التابعة للدول الأجنبية المخصصة للهيئات الدبلوماسية، الأملاك الوقفية[1]

-**الدفع الجزافي** : هو ضريبة مباشرة على الهيئات والمؤسسات التي تشغل مستخدمين على أساس مجموع الأجور والرواتب والمعاشات وتتغير في حسابها بتغير قوانين المالية وألغيت بموجب قانون المالية لسنة 2006 المادة 13 منه لتحفيز الاستثمار وتشجيعه[2]

-**الرسم على النشاط المهني** : أسس هذا الرسم بموجب قانون الملية لسنة 1997، ويدفع من طرف الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الذين يمارسون نشاط تخضع عائداته للضريبة على الدخل الإجمالي أو على أرباح الشركات باستثناء مسيري الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

-**الضريبة الجزافية الوحيدة** : أحدث بموجب قانون المالية لسنة2007 لتحل محل النظام الجزافي للضريبة، والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على القيمة المضافة والرسم على النشاط المهني[3]

-**الضرائب المحلية المباشرة النوعية** : تتمثل في:

***رسم التطهير** : هو ضريبة سنوية تدفع من طرف كل شخص له ملكية مبنية ومن طرف المستعمل للملكية عن طريق التأجير، ويمكن الدفع التضامني بين المستأجر والمالك، وهو رسم ثابت يحدد من طرف رئيس البلدية بعد مداولة المجلس الشعبي البلدي وبعد استطلاع رأي السلطة الوصية.

*رسم الحث على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة والخطيرة.

---

[1]- ميعادي حسان، **تقسيم المصادر الجبائية بين الدولة والجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط، 2011 ، ص 15

[2]- خنفري خيضر، المرجع السابق، ص 109

[3]- **المادة 10 من الأمر 08-02** المؤرخ في 2008/7/24 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008، ج ر، ع 42.

*رسم الحث على عدم تخزين فضلات المستشفيات والعيادات الصحية.

*رسم تكميلي على تلويث الجو من مصدر صناعي.

*الرسم الإضافي المتعلق بالمياه المستعملة ذات المصدر الصناعي.

*الرسم على الأطر المطاطية.

*الرسم على الزيوت والشحوم وتحضير الشحوم

*الرسم على الممتلكات كل العقارات المبنية وغير مبنية وكل الحقوق العينية العقارية [1]

-**الضرائب المحلية غير المباشرة** : تفرض على الإنتاج وعلى تداول الأموال أو على الاستهلاك وهي : رسم الذبح، رسم الإقامة، الرسم على القيمة المضافة، حقوق الحفلات والأفراح، الرسم على رخص العقارات[2] الرسم السنوي على السكن[3] إيرادات الأملاك العامة للجماعات المحلية، منتوج الاستغلال، الدمغة الجبائية على السيارات.

2-**مصادر التمويل الخارجية:** تبحث الإدارات المحلية على مصادر تمويل خارجية بسبب عدم كفاية الموارد المالية الذاتية وتتمثل في:

-**نواتج الأملاك المحلية** : وتتكون من ناتج كراء البنايات، ناتج بيع المحاصيل، حقوق الواجهات العامة، ناتج بيع السلع والخدمات.

-**الإعانات المركزية** : وهي المساعدات جماعات المحلية التي تقدمها الدولة عن طريق صناديق خاصة وهي:

***إعانات الصندوق المشترك للجماعات المحلية** : وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويقوم بتقديم الإعانات الخاصة بالتجهيز والاستثمار

---

[1]- بوعمران عادل، المرجع السابق، ص 59.

[2]- حمادو سليمة، **إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012، ص 82.

[3]- **المادة 67 من القانون رقم 02-11** المؤرخ في 2002/12/24، يتضمن قانون المالية لسنة 2003، ج ر، ع 86.

للجماعات المحلية، وهي إعانات استثنائية كما في حالة حدوث كوارث، وتحدد وزارة الداخلية تعليمات سنوية حول اجراءات منح الإعانات ليتماشى وأولويات المخطط الوطني[1]

-**إعانات مخططات التنمية** : وهما المخطط البلدي على مستوى البلدية والمخطط القطاعي للتنمية ذات طابع وطني تدخل ضمنها كل استثمارات الولاية وهدف المخططين هو توفير الحاجات الضرورية للمواطنين[2]

-**الإعانات المخصصة** : هي إعانات تساعد بها الجماعات المحلية العاجزة لضعف مواردها الذاتية.

-**القروض** : هو مبلغ من المال تستدينه الجماعات المحلية من البنوك للحصول على التمويل[3] من الهبات والوصية من طرف المواطنين لفائدة البلدية أو الولاية[4]

الفرع الثاني: بدائل تمويل الإدارة المحلية

إن قانون البلديات الجديد في الجزائر حمل مسؤولية التمويل لرؤساء المجالس الشعبية البلدية للنهوض بالتنمية الاقتصادية على مستوى البلديات، على اعتبار أن القانون المرتقب المنظم لتسيير البلدية الذي أعلن عنه سيفتح مجال اللجوء للقروض المالية المقدمة من طرف البنوك لبعث عدد من المشاريع المربحة بدلا من الانتظار الأبدي للمساعدات التي تقدمها الدولة، مع الإشارة إلى أن المشكلة الرئيسية في قضية التنمية بالنسبة للبلديات لطالما تمثلت في نقص الموارد المالية، سيما بالنسبة للبلديات الفقيرة التي يقدر عددها بأكثر من 200 بلدية من ضمن 1541 بلدية عبر التراب الوطني. فقد كان الاعتماد الكلي على الميزانية الممنوحة من طرف الدولة،

---

[1]- عزيز محمد الطاهر، **آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر**، مذكرة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2010 ، ص 99

[2]- مرغاد لخضر، **الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد7، فيفري 2005.

[3]- **المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 81-380.**

[4]- **المادة 195 من قانون البلدية رقم 11-10، والمادة 151 من قانون الولاية رقم 12-07 السالفي الذكر.**

والتي يذهب أكثر نصفها لأعباء التسيير، حيث تخصص للرواتب وضروريات التسيير، الأمر الذي يتسبب في تسجيل عجز مالي، تضطر الدولة لتسديده، وبالتالي خسارة مبالغ مالية كبيرة[1].

وتشير الإحصاءات الرسمية المقدمة من طرف والجماعات المحلية إلى أن الصندوق المشترك للجماعات المحلية تكفل بتسديد ديون 1207 بلدية سنة 1999 ، كما قد كشفت وزارة الداخلية مؤخرا، أن 417 بلدية من مجموع الـ 1541 بلدية عاجزة تماما عن تسيير أمورها المادية بالاعتماد على مواردها المالية، حيث قدرت عجزها المالي بأزيد من 300 مليار، في وقت تراجع عدد البلديات العاجزة ماليا مقارنة بالسنوات الماضية، أين تم تسجيل 1138 بلدية، الأمر الذي من شأنه أن يخفف العبء عن الخزينة العمومية، رغم أن آخر إحصائيات سنة 2010 أن ديون البلديات تقدر بأزيد من 2200 مليار سنتيم[2]

ومن أجل رفع مستوى الإيرادات الضريبية للجماعات المحلية، لاسيما الخاصة بالبلديات، فقد تم إدراج الإجراءات التالية ضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008 وتتمثل فيما يلي:

- تخصيص 50 % من الضريبة على الناتج الخامIRG الخاص بالمداخيل الإيجارية لصالح البلديات؛

- الزيادة في الرسم الخاص المتعلق برخص العقار ولا سيما على مستوى التجمعات الكبرى؛

-توسيع رسم الإقامة على كافة البلديات مع الزيادة في التعريفة بصفة متزنة حسب تصنيف مراكز الإيواء المعنية؛

---

[1]- سامية بلقاضي: **تمويل البلديات – رؤساء البلديات أمام التحدي**، متاح على الرابط :

http://www.djazairnews.info/component/content/article/41.2025/03/2 تاريخ الاطلاع

[2]- أنيس نواري: **الحكومة تمسح ديون البلديات لدى صندوق التوفير والاحتياط**، قيمتها الإجمالية فاقت 30 مليار دينار وخصصت لانجاز مشاريع سكنية، جريدة النصر الجزائرية، عدد 08 أكتوبر 2011، متاح على الرابط :

http://www.annasronline.com/index

http://www.annasronline.com/index

-الزيادة في الضريبة المستحقة للدولة، الولاية أو البلدية بعنوان البناء في الأملاك العمومية بناء على ترخيص الطرقات لصالح الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين الخاضع للقانون العام أو الخاص؛

-تخصيص أقساط من الرسوم البيئية المخصصة للدولة لصالح البلديات؛

أما فيما يتعلق بعقلنة تسيير الجماعات المحلية وعصرنتها وتحسين تأطير المصالح المالية للجماعات المحلية، فقد تم فتح 3200منصب مالي بعنوان قانون المالية التكميلي، ويتعلق بالإطارات المالية والمحاسبين ومختصين في الإعلام الآلي لصالح الجماعات المحلية[1]

المطلب الرابع: الاستثمار في العنصر البشري كاستراتيجية لعصرنة الإدارة المحلية

يعد الاستثمار في الرأسمال البشري من أهم المكاسب والأسس التي تعتمد عليها لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها وتحقيق أهدافها. فلا يمكنها الوصول إلى ذلك إلا من خلال مواردها، التي تعتبر أهم رأس مال تمتلكه. ينبغي على المؤسسة أن تبذل جهدًا كبيرًا للاستثمار في هذا المجال عن طريق تطوير المهارات وتأهيل الأفراد ليصبحوا قادرين على تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية بكفاءة وفاعلية[2].

الفرع الأول: تعريف الإستثمار في الرأسمال البشري:

تعددت التعريفات التي تطرقت لمفهوم الإستثمار في الرأسمال البشري و تنوعت و إختلفت بإختلاف التوجهات و مجالات الدراسة و الباحث فيه ونذكر منها:

يعرفه أبو عقيل و أخرون بأن الاستثمار في الراسمال البشري هو الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة كفاءته[3] .

---

[1]- أنظر: موسى بن منصور، عبد الفتاح علاوي، **بدائل تمويل الجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 10، المجلد01، 2014، ص 39.

[2]- ص 16.

[3]- أنظر: أبو رغيف عقيل جاسم عبد الله و العكيلي طارق عبدالمحسن ، **تخطيط الموارد البشرية** ، القاهرة ، المكتبة الجامعية الحديثة، 1998 ص 157.

ويعرف حسن راوية الاستثمار في رأس المال البشري بأنه كل ما يجمع من أفكار ومعرفة ومعلومات من جهة، وأيضاً المهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة أخرى، بالإضافة إلى الاتجاهات والسلوكيات والمبادئ والقيم من جهة ثالثة التي يكتسبها الفرد من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، والتي تسهم في رفع إنتاجيته مما يزيد من الفوائد والمميزات الناتجة عن عمله.[1]

.

أما المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC)فيعرفه بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها، من خلال الإشتراك الفعلي والمنتظر[2] .

من خلال التعريفات المذكورة سابقاً، يمكننا أن نعرف الاستثمار في رأس المال البشري كطريقة تتبناها المؤسسة بهدف تدريب وتنمية وتحسين كفاءة وقدرات العاملين لديها. ويتم ذلك عن طريق إنفاق المال على برامج تدريبية وتقنيات جديدة مبتكرة، مما يساعد في الحصول على ميزة تنافسية.

الفرع الثاني :أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري:

أصبح الاستثمار في الأفراد ذا أهمية كبيرة، خصوصا لدى المؤسسات التي تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس في عملية التطور. له تأثير واضح على أداء المؤسسات وقيمتها. وقد أشار الاقتصادي ألفريد مارشال إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، مشددا على أنه استثمار وطني. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الاستثمار في الإنسان من أفضل أنواع الاستثمار لأنه يساعد الدول على التقدم والتطور. كما أن استثمار المؤسسات في رأس المال البشري يمكنها

---

[1]– أنظر: حسن راوية ، **مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية** ،ط 1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2011 ص 69.

[2]–أنظر: محمد موساوي ، **الإستثمار في الرأسمال البشري و أثره على النمو الإقتصادي دراسة حالة الجزائر** ،(رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد ، تخصص علوم إقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، قسم العلوم الاقتصادية)، 2015/2014، ص56.

من تحويل الثروات من كميات نوعية إلى إشراقات تقنية وإبداعية تساهم بشكل فعال ومتعدد في الوصول للتقدم.[1] .

يمتاز الرأسمال البشري بقدره كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-أصبح الاستثمار في الرأسمال البشري أمرًا لابد منه، فرضته الظروف الاقتصادية في المجتمعات المحلية والوطنية والعالمية.

-إن تطوير مهارات وقدرات الرأسمال البشري في المؤسسات يساعد في إعداد أفراد قادرين على تقديم أداء متميز، مما يؤدي إلى بيئة عمل مليئة بالتفاهم والثقة والسعي نحو الأفضل.

-يمنح الأفراد فرصة العمل لتحقيق قيمة شخصية والشعور بالرضا عن طريق التركيز على مهاراتهم العقلية ومنحهم المجال للإبداع وتطوير أدائهم بطرق متنوعة.

-يتم تعزيز مهارات الموارد البشرية ورفع مستواها من خلال تقديم الدعم والمعرفة الأساسية اللازمة، مما يسهل تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية.

-يمثل الرأسمال البشري ميزة تنافسية للمؤسسات، وأي تغيير في وضعه يؤثر مباشرة على أدائها وقيمتها.

- يساعد الرأسمال البشري في تطوير تقنيات وأساليب العمل في مختلف القطاعات، بما يتماشى مع التقدم التكنولوجي ومتطلبات سوق العمل، من خلال ربط المؤسسة بأحدث التقنيات في مجالات الاتصال والإنترنت والحاسوب وغيرها.[2]

---

[1]- سجى عمر عزايزة ، **اثر الرسمال البشري على أداء المنظمات** ، (دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البلقان التطبيقية الأردن ، كلية الدراسات العليا)، 2015/2014، ص 23 .

[2]- أنظر: هندة مدفوني ، **الاستثمار في الراسمال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في اقتصاد المعرفة** (أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ، جامعة ام البواقي)، 2017/2016، ص 16-17.

-الاهتمام بالعنصر البشري يعطي إمكانية لتحقيق التقدم حتى في ظل غياب أو قلة الموارد المالية كذلك يعمل على المحافظة على الكفاءات والأفراد وبالتالي تقوية المؤسسة وضمان الولاء والإنتماء لها.

-الفرع الثالث :مرتكزات الإستثمار في الرأسمال البشري:

حتى تتمكن الإدارة من القيام بأدوارها المختلفة في ظل التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية لابد لها من إعتماد نهج واضح وثابت من خلال تبني التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة وكافة الوحدات الإدارية، بالإضافة إلى مشاركة مختلف قيادات إدارة الموارد البشرية في عملية تحديد الخطط والبرامج الحالية والمتوقعة للمنظمة ، وكذا وجود رسالة واضحة للمنظمة الحكومية تتضمن التوجه الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ويمكن حصر هذه المرتكزات فيما يلي[1] :

1-تحديث القوانين و الأنظمة:

من أبرز الاتجاهات التي اتبعتها العديد من البلدان هو اعتماد فكرة تحسين وتغيير الأنظمة والقوانين والإجراءات الإدارية الحالية لتكون متوافقة مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية، في ضوء التطورات التكنولوجية. عند النظر إلى التجربة الماليزية، نجد أنها اتبعت مجموعة من السياسات لتحديث نظامها الإداري ومن أبرزها:

-الزيادة في الموازنات المالية المخصصة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام.

-تشجيع الإستثمارات الأجنبية والقطاع الخاص في تقديم فرص لتدريب الموظف العام من خلال تجربته في هذا المجال.

-تطوير البرامج التدريبية بما يتماشى مع توجهات السوق المحلية و حتى التوجهات المستقبلية

[1]- أحمد العقبي، " **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة** "مجلة العلوم الإنسانية و السياسية ، المجلد 10 العدد 02 ، الجزائر ، متاح على الرابط: تم الاطلاع بتاريخ 2025/03/20 http://www.dspace.univ.elouad.dz ha .

-تبني مبدأ أن الأجر يتحدد وفقا للأداء.

إن أبرز الاستراتيجيات التي استخدمتها العديد من الدول لمواجهة قِدم القوانين هو تحديث أنظمة الموارد البشرية بشكل مستمر لتتناسب مع التطورات في أساليب العمل والتوظيف وكل ما يتعلق بالموارد البشرية. حيث إن العنصر البشري يعد العنصر الأساسي في فعالية الحكومة بشكل عام، يجب أن تكون عملية تحسين وتحديث نظم إدارة الموارد البشرية في مقدمة أولويات الإصلاح الإداري. ولن يحدث أي تحسين في أداء الأجهزة الحكومية ما لم يتم اعتبار أن الموظفين على جميع مستوياتهم يمثلون العنصر الأساسي الذي يؤثر في كفاءة المؤسسة. لذا يجب وضع قوانين وتشريعات تشجع الموظفين على تحسين أدائهم[1].

2-التنوع الثقافي و الفكري:

أي التوجه نحو فكرة عالمية المورد البشري ، من منطلق تقبل الثقافات الأخرى و هذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز تنوع القوى العاملة في المنظمة بما يكفل فتح مجال للمنافسة والإبداع والإبتكار للرأسمال الفكري و للوصول إلى ذلك كان لابد من[2] :

-تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الإختلاف والتنوع الثقافي.

-تبني فكرة العمل الجماعي من مختلف الثقافات والجنسيات لتبادل أفكار والتجارب لتعزيز مبادرة التبادل.

-المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الدولية المتنوعة لإستقصاء النماذج والإطلاع على مختلف نتائج الأبحاث.

---

[1]- بن عمار ناجية، **استراتيجية الاستثمار في الرأسمال البشري لترقية الأداء بالإدارة المحلية**، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة ماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2020، ص 22.

[2]- أحمد العقبي، المرجع السابق، ص ص 448-449.

-تصميم و تنفيذ برامج تعليم وتدريب تشجع على التنوع في المورد البشري وأهمية ذلك على المنظمة.

-التأكيد على التنوع من منظور عالمي بما لا يتخالف مع مبادئ التشريع الإسلامي فقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية القيمة التي يكسبها التنويع في القوى العاملة يمكن حصرها في:

1-توفير قوى عاملة ذات كفاءة عالية بحيث يكون التوجه نحو إستقطاب العمالة المؤهلة و المتميزة من خلال برامج متطورة بغض النظر عن الثقافة أو الجنسية التي ينتمون إليها .

2-العدالة الاجتماعية أي تساوي الفرص أمام الجميع دون تمييز في الحصول على الوظيفة.

3-توفر الراسمال الفكري وزيادة الإستثمار والتطوير في المورد البشري بإعتباره مصدر للقوى التنافسية و الإبداع وضمانة للبقاء.

3-التعليم و التمكين الإداري:

حتى تتمكن الإدارات من تعليم موظفيها كيفية التكيف والتعامل في ظل المتغيرات العالمية لابد من إنتهاج إدارة التي تسير هاته الموارد جملة من السياسيات تكمن في[1]

-تعزيز الأموال المخصصة للموارد البشرية والمعرفة والمهارات لتشكيل قوة عاملة قادرة على المنافسة في المستقبل.

-الاحتفاظ بالموظفين الذين يمتلكون خبرات ومعرفة مهمة لأنهم يعتبرون قيمة تنافسية ومعرفية للمؤسسة.

- تحفيز الموظفين على المساهمة ومشاركة المعرفة والخبرات التي اكتسبوها، وتشجيع التواصل مع المتخصصين من خارج المؤسسة وإدارات مشابهة.

[1]- أحمد العقبي، المرجع السابق، ص ص 448-449.

4-التكيف و التغيير المستمر:

تتميز البيئة المعاصرة بالتغير المستمر، وهو ما أصبح يشكل تحدياً للمنظمات الإدارية بسبب المنافسة على المستويات المحلية والعالمية. بالإضافة إلى ذلك، ظهرت مفاهيم جديدة مثل إدارة التنوع ومعرفة الإدارة، والنظام العالمي الجديد، والإدارة الإلكترونية، واستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات والشبكات الافتراضية في الإدارة. كل هذه العوامل دفعت الإدارة إلى تبنّي طريقة جديدة في أدائها لترتقي مع التحديات المستمرة، وكذلك لتعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها. وتتمثل أهداف التغيير في:

-تجنب التدهور في الأداء و تحسين الفعالية.

-تحقيق الكفاءة و فعالية الأداء و حسن استخدام الموارد البشرية.

-زيادة قدرة المنظمة على الإبداع و التعلم.

-تطوير القيادة الماهرة و القادرة على مواجهة التغيير[1]

ولمواجهة تلك التحديات قامت الكثير من الدول بإعتماد أساليب جديدة لمواكبة التغيير نذكر منها:

-تقليص حجم المنظمات و إلغاء بعض الوظائف.

-إعادة تنظيم والتركيز على الأعمال الجوهرية بدل الاهتمام بالشكليات.

-التقليل من تكاليف أداء الأعمال.

-إعادة تحديد المهارات المطلوبة لأداء الموظف و طرق قياسها [2]

---

[1]- أحمد العقبي، المرجع السابق، ص 450.

[2]- عبد المطلب بيصار ، **دور الإستثمار في الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال** ، (رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، قسم العلوم الاقتصادية)، 2017/2016، ص 73.

5-التحول من الهيكلية الجامدة إلى المرنة :أي الإنتقال من الهرمية التقليدية في التسيير إلى المرونة وسرعة الإستجابة وتطوير أسلوب العمل كفريق وتشجيع مجال مشاركة الأفراد في تقديم الإقتراحات والحلول وتشجيع الإبتكار في أسلوب العمل وتهيئة الظروف المشجعة لذلك

6-التطوير الفني والمهاري: وتم تبنيها لسد والحد من المهارات والمعارف للعاملين بالمنظمات من خلال توحيد القواعد المنظمة للمهارات في السوق الدولية وهذا يتطلب تبني معايير دولية في إختيار المورد البشري.

7-التعليم والتدريب المستمر: وذلك للحد من تقادم مهارات الموظفين والعاملين فالإدارة مطالبة بإيجاد وإستحداث البرامج التطويرية للأفراد العاملين لإستيعاب التغيرات المتجددة وتمكينهم من التكيف مع المتغيرات الوظيفية، مع التأكيد على فكرة التنمية الذاتية والتعليم وتطوير الذاتي للمهارات والتي تلعب الدور الكبير في الرفع من إمكانياتهم وقدراتهم[1] .

8-التطوير التقني و الإداري :

أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على الأسلوب الإلكتروني في التعامل مع مختلف متعامليها، فقد أصبحت تقنية نظام المعلومات هي المصدر الرئيسي لتغير الوظائف ذات التأثير المباشر على نمط وحجم العمل داخل التنظيم الإداري وتتأثر بشكل واضح مع التقدم الحاصل في هذا المجال ولضمان نجاح عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كان لا بد من توفر مايلي:

-توسيع مشاركة المستفيدين من الخدمة بالمعلومات عنها وتوفيرها بشكل دائم.

-تبادل الاتصالات ما بين الطرفين المتعامل والمنظمة.

-توفير الخدمات وفق رغبات الأفراد.

-تجميع الخدمات في جهة واحدة بحيث توفر للمستفيد مدخل واحد مشترك.

-دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية.

[1]- أحمد العقبي، المرجع السابق، ص 450.

هذا ما يفسر أهمية تطوير المورد البشري في إستخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة أداء المنظمات و تشكل الحكومة الإلكترونية جزء من التطورات التي تبنتها العديد من الدول لمواكبة العولمة.

9-تطوير مؤسسات التعليم و برامج التنمية والتكوين:

من خلال إحداث تطوير في برامج التعليم لتواكب إحتياجات المجتمع من جهة والتطورات العالمية من جهة أخرى والحرص على الدراسات الميدانية من أجل معرفة توجهات وإحتياجات المستقبلية للبيئة الخارجية وسوق العمل وكذلك إعادة النظر في مستوى تأهيل الجامعات ومؤسسات ومعاهد التكوين ومخرجاتها العلمية وإعتماد أساليب علمية للمقارنة بغرض خلق التنافس في المقاييس التعليمية والمادة التكوينية والعمل على تكوين ميزة تنافسية محفزة ، وبالتالي الرفع من أداء الجامعات ومعاهد التكوين للوصول إلى مستوى الجودة ، كذلك التوجه نحو عمليات التوأمة وتسهيل إجراءات التعاقد وتبادل الخبرات[1]

10-الإستقطاب:

من خلال العمل على استقطاب الكفاءات المؤهلة والحفاظ عليها وصيانتها وتبني الحوافز و الإمتيازات لإستدراج المبدعين و المبتكرين إليها.

11-التعلم الذاتي : هناك عوامل أخرى تساهم أيضًا بشكل كبير في تحسين الأداء. من بين هذه العوامل، نجد التعلم الذاتي. عندما تم إدخال التعلم في الدراسات لمعرفة علاقته بتحسين الأداء، وُجد أنه يلعب دورًا كبيرًا في هذا التحسين. وبالتالي، تم إثبات أن التعليم يعتبر استثمارًا بحد ذاته وليس مجرد نفقات أو تكاليف مالية. وقد أكد العديد من الباحثين على هذا الأمر، معتبرين أنه عنصر لا يقل أهمية عن الاستثمار في الموارد الطبيعية، بل قد يكون أكثر أهمية، خاصة في ظل التطور في استخدام التكنولوجيا الحديثة وما يتطلبه ذلك من مهارات. ولا يمكن

[1]- أنظر: أحمد العقبي، المرجع السابق، ص 451.

الحصول على هذه المهارات إلا من خلال التعليم والتدريب والتكوين، حيث تعتبر هذه الطرق من أفضل السبل لتحقيق التميز وزيادة فعالية الأداء.

المطلب الخامس: محاربة الفساد كدعامة لادارة محلية مستدامة

يلعب الإصلاح الإداري دورا مهًما في دفع عجلة التنمية وتعزيز قدرتها على تحقيق غاياتها، ولتجسيده لابد من مكافحة الفساد بأنواعه(مالي، إداري...) ووضع استراتيجيات للحد منه، فالفساد هو ظاهرة اجتماعية قديمة حديثة تتصل بالطبيعة البشرية وعرفتها المجتمعات الإنسانية عبر كل الأزمنة، حيث لا يخلو منها أي مجتمع مهما بلغ من النمو والتطور، مما يعني أن الفساد ظاهرة دولية عابرة للحدود، أي لم تسلم منه أي دولة في العالم سواء كانت نامية أم متقدمة ولكن بدرجات ونسب متفاوتة، وهذا ما تؤكده العديد من الدراسات التي تفيد بأن الفساد يقل كثيرا في الدول ذات الاقتصاد القوي والمستوى المعيشي المرتفع، بينما يرتفع في الدول النامية بصفة عامة، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص.

الفرع الأول: مفهوم الفساد الإداري وخصائصه

أولا-مفهوم الفساد الإداري:

هناك تباين في تحديد مفهوم الفساد، ويظهر ذلك في العديد من التعاريف التي تختلف في نظرتها وطابعها، فالبعض يرى أن الفساد مرتبط بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليد عقائدية وسياسية وبيئية، والبعض الآخر يعتمد على أحادية النظرة التي تجعل الفساد نتيجة للتسيب والفوضى أو استجابة للحاجة والعوز أو رد فعل لأوضاع سياسية أو نفسية أو اجتماعية محددة .

وعليه يمكن القول أنه يمكن تشخيص اتجاهين رئيسيين لمفهوم الفساد، الاتجاه الأول يرتكز على المعايير الأخلاقية والقيم الدينية التي تحارب الفساد في حين أن الاتجاه الثاني ينظر إليه

من منظور تنظيمي ضمن حدود الواجبات الوظيفية والظروف والانحراف عن أهداف المنظمة والتسليم بهذا المنطق يعد أمرا غير مقبول من قبل الكثير لأنه يساعد على انتشار الفساد[1].

وفي غياب تعريف موحد متفق عليه للفساد بشكل عام والفساد الإداري بشكل خاص ، فسيتم الاستعانة ببعض التعاريف المختلفة لبعض المفكرين والمنظمات الدولية التي تحظى بالقبول العام ومن بينها : تعريف صامويل هانتجتون Samuel HUNTINGTON للفساد الذي يعني انحراف سلوك للموظف العام عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة[2]، في حين يرى فيتو تانزي TANZI Vito أن الفساد هو " التعمد والإصرار على عدم الامتثال لمبدأ الابتعاد عن الشبهات والتحفظ في العلاقات الذي يتضمن أن العلاقات الشخصية أو العائلية ينبغي ألا يكون لها دور في مختلف القرارات التي يتخذها المشتغلون بالاقتصاد من القطاع الخاص أو المسؤولين الحكوميين[3] "، ويعرفه جورج بنسن BENSON George بأنه عبارة عن " كل استعمال غير مشروع وغير أخلاقي للسلطة الحكومية بغية تحقيق منافع شخصية مادية وسياسية"[4]

أما منظمة الشفافية الدولية International Transparency فتعرف الفساد الإداري على "أنه استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة[5]"

---

[1]– ضياء حامد الدباغ وآخرون،" **دور نظم الرقابة في الحد من الفساد الإداري"، في : "النزاهة والشفافية والإدارة العربية"**، بحوث مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية بالشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ، ص 399

[2]– خالد بن عبد الرحمان آل الشيخ، " **الفساد الإداري، أنماطه وأشكاله وسبل مكافحته : نحو بناء نموذج تنظيمي**"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا – قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص21

[3] -Vito TANZI," **La corruption, les administrations et les marches**", revue Finances et Développement , N°04–1995/12, FMI, p24.

[4] -Charles BENSON ,"**Political Corruption in America"**, Health Lexington Books, Lexington, USA, 1978,

[5]– منظمة الشفافية الدولية، "**الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا : دور المجتمع المدني في إنجاح الاتفاقيات**"، برلين، 2006 ، ص 3

في حين يعرفه البنك الدولي حسب تقرير التنمية في العالم الصادر سنة 1997 بأنه "سوء استخدام السلطة العامة أو الوظيفة لتحقيق مكاسب خاصة[1]

واستنادا إلى ما تقدم من تعاريف يمكن تعريف الفساد الإداري على أنه " استخدام واستغلال للسلطة العامة أو المنصب بغية تحقيق مكاسب ومنافع شخصية أو جماعية سواء مادية كانت أو معنوية بطريقة مخالفة للقيم ومعايير السلوك الأخلاقي والأنظمة الرسمية من قوانين وتعليمات نافذة داخل الجهاز الإداري الحكومي وذلك نتيجة دوافع شخصية للموظف أو نتيجة الضغوط التي تمارسها عليه أطراف أخرى من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، مما يتسبب في عدم تحقيق الجهاز لأهدافه بتقديم خدماته للجمهور بفعالية." أي بتعبير آخر فإن الفساد الإداري يظهر في كل من:

– الأعمال الممارسة من طرف أطراف خارج الجهاز الحكومي وتعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه بغية السماح لهم بالتهرب من القوانين والسياسات المعمول بها وإجراء تغيير في القوانين والسياسات سواء باستحداث قوانين جديدة أو إلغاء قوانين قائمة لتمكنهم من تحقيق مكاسب مباشرة وفورية.

–الأعمال التي يقوم بها العاملون في الجهاز الحكومي بهدف الحصول على مكاسب لهم ولعائلتهم وأصدقائهم وذلك من خلال استخدام مواقعهم لطلب أو قبول منافع لهم من الأفراد مقابل تقديمهم خدمات مباشرة وفورية، واستحداث أو إلغاء قوانين أو سياسات تتحقق عن طريقها مكاسب مباشرة لهم.

[1] **-Oxford , World Bank,** Washington D.C,"World Bank Development Report 1997" University Press, 1997,p102.

ثانيا-خصائص الفساد الإداري:

بناءا على ما عرض سابقا من تعاريف، يمكن القول بأن الفساد الإداري يرتكز بشكل علني أو ضمني على جملة من العناصر المميزة له ومنها: [1]

- أن الفساد الإداري يمثل سوء استخدام المال أو الملكية العامة .

- تتم عملية الفساد بين طرفين أو أكثر مع تميزها بعامل السرية والالتزام والمصلحة المتبادلة بين أطراف العملية.

-التضحية بالمصلحة العامة لغرض الاستفادة الشخصية.

- عدم احترام قاعدة القانون فوق الجميع نتيجة تطبيقه فقط على البعض وفي حالات معينة وترك البعض الآخر.

-تشكل أعمال الفساد خرقا وانتهاكا لأنماط الواجب والمسؤولية.

- تفاعل الفساد وتكيفه مع الظروف والمتغيرات المحيطة به ليجعلها مناخا وبيئة مشجعة لنموه، فالتسيب وعدم الانضباط في العالم مع ضعف الإنتاجية وإهدار الوقت وغيرها من المشاكل الإدارية كلها عوامل تشكل بيئة ملائمة للفساد كونها تحفز طالبي الخدمات للبحث عن من يساعدهم ولو بطرق غير مشروعة.

- تباين أنماط الفساد وأدواته باختلاف الجهات التي تتعامل به والمجالات التي يمارس فيها[2] .

---

[1]- عبد الرحمان أحمد هيجان، "**الفساد وأثره على الجهاز الحكومي**"، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد المنظم من طرف مركز الدراسات والبحوث لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، أيام 6-8 أكتوبر 2003 ، الرياض، ص 3 .

[2]- بركنز قوسام، **الفساد الإداري في الجماعات المحلية وتداعياته السلبية على تحقيق التنمية المحلية**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد05، جانفي 2012، ص 241.

الفرع الثاني: الآثار السلبية للفساد الإداري على التنمية المحلية:

يبقى أهم عائق تعاني منه الإدارة بما فيها الجماعات المحلية هو تفاقم معضلة الفساد الإداري التي هي نتيجة وسبب في نفس الوقت لتراكم المشاكل الأخرى التي تعاني منها. ويظهر هذا من خلال العدد الكبير من قضايا الفساد بشتى أنماطه والتي يتهم فيها منتخب و وموظفو هذه الجماعات. مع التذكير بأن ممارسات الفساد بمختلف أشكاله وأنواعه بما فيها الفساد الإداري في مختلف الهيئات الحكومية المركزية منها والمحلية تتركز بشكل كبير في المجالات الموالية [1]:

–العقود والصفقات والمشتريات الحكومية أو إحدى هيئاتها، حيث يمكن للرشوة أو أحد صور الفساد الأخرى أن تؤثر على اختيار الأطراف المعنية التي تقوم بتوريد السلع والخدمات العمومية، وعلى الشروط الدقيقة لعقود التوريد

– توزيع الخدمات والمرافق والأراضي التي تمنحها الحكومة أو إحدى الهيئات التابعة لها، فقد يمكن أن يؤدي الفساد إلى توزيع تلك المنافع العامة بشكل غير متكافئ.

– التأثير على نتائج الإجراءات القانونية والتنظيمية، حيث يمكن لبعض الجهات من استخدام طرق غير مشروعة لتغيير نتائج العمليات القانونية والتنظيمية وذلك بحث الهيئات الإدارية إما على التقصير في تنفيذ قرارات ليست في مصلحة تلك الجهات كوقف أنشطة غير مشروعة، أو محاباة أحد الأطراف على حساب الآخر من غير وجهة قانونية– .توفير الوقت وتجنب الضوابط التنظيمية، حيث يمكن استخدام الرشاوى لتجنب وتسريع الإجراءات البيروقراطية لقضاء مختلف المصالح كاستخراج الرخص ومختلف الوثائق الإدارية

– التوظيف وتوزيع المناصب العامة، حيث يمكن أن تؤدى صور مختلة للفساد إلى توظيف أشخاص بطرق غير قانونية وبعيدا عن معايير الكفاءة العلمية والمهنية– .الامتيازات النقدية التي تمنحها الحكومة أو إحدى هيئاتها بما فيها الجماعات المحلية ، حيث يمكن أن تؤثر أنماط مختلفة

[1] -Xavier GREFFE, "**Territoires de France: les enjeux économiques sociaux de la décentralisation**", Edition ECONOMICA , Paris,1984, p 146.

من الفساد التي من أهمها الرشاوى على تخصيص الامتيازات النقدية الممنوحة لبعض الأطراف كالمساعدات المالية والعينية

ورغم أن هناك صعوبة في تحديد وقياس حجم التكاليف الحقيقية للفساد الإداري على المجتمع المحلي ومن ثم على الدولة ككل، غير أن هذا لا يمنع من عرض أهم الآثار السلبية للظاهرة على التنمية المحلية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

الآثار الاجتماعية للفساد الإداري:

تزايد وتيرة الحركات الاحتجاجية سواء ذات الطابع السلمي أو التي يتم استخدام العنف فيها كغلق الطرقات والمقرات الإدارية وتكسير الممتلكات العمومية والخاصة مما يتسبب في خسائر مادية كبيرة، وذلك للتعبير عن رفضهم لمستوى الخدمات العامة المقدمة من طرف الجماعات المحلية وعدم تلبيتها لحاجات السكان علاوة على اعتماد معايير غير قانونية عند اتخاذها لمختلف القرارات التي تهم المجتمع المحلي خصوصا الهامة منها على غرار توزيع السكنات والمساعدات والرخص المختلفة.[1]

-تشويه هيكل القيم الأخلاقية والعدالة في المجتمع، خصوصا عندما يقبل المواطنين على استخدام الفساد بأنماطه المختلفة كأسلوب عمل وطريقة للحصول على مزايا في المجتمع وهو ما ينتج عنه إخلال في نظام تكافؤ الفرص بين المواطنين.

-تفاقم الفقر والحرمان خصوصا بالنسبة للفئات الضعيفة والمهمشة بسبب تبديد الموارد المالية الموجهة لهذه الفئات سواء على شكل مساعدات مالية أو عينية مباشرة كالإعانات وغيرها أو مشاريع تنموية وذلك بتقديمها لصالح أطراف من غير مستحقيها أو تحويلها لأغراض أخرى.

-الاعتداء على الملكية العامة للمجتمع المحلي كالحدائق والممتلكات والبنايات العمومية وتحويلها لأغراض شخصية لا يراعى فيها الصالح العام، إضافة إلى التعدي على الطبيعة والتسبب في

[1]- بركنو قوسام، االمرجع السابق، ص 262.

مخاطر بيئية من خلال الترخيص لبعض الأطراف وذلك باستخدام طرق غير قانونية بمزاولة بعض النشاطات الملوثة للبيئة والمهددة لصحة الإنسان والحيوان.

الآثار السياسية للفساد الإداري:

– ضعف الثقة بين المجتمع المحلي وممثليهم في المجالس المحلية المنتخبة سواء على مستوى البلديات أو الولايات، وهو ما يؤدي إلى فقدان شرعية هؤلاء تجاه من انتخبهم.

– إضعاف مصداقية الدولة ونظامها القضائي خصوصا عند التباطؤ وعدم المعالجة الفعالة لقضايا الفساد وهذا تطبيق القانون على الجميع ومن دون استثناء أي طرف.

–الإخلال بمبادئ الشفافية ومشاركة المجتمع المدني في مراقبة عمل الجماعات المحلية ومدى تقدمها في انجاز مهامها المنوطة بها على المستوى المحلي.

– إفراغ جهود السلطات العمومية في إصلاح وتطوير العمل الإداري من مضامينها وفاعليتها[1].

[1]–بركنو قوسام، المرجع السابق، ص 263.

خلاصة الفصل :

شكل إصلاح الإدارة المحلية في ولاية تقرت ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. في هذا السياق، تلعب الرقمنة دورًا حاسمًا في تسهيل الإجراءات الإدارية، وتقليل البيروقراطية، وتحقيق الشفافية في التعاملات. من خلال اعتماد الأنظمة الرقمية، يمكن تحسين إدارة الملفات الجبائية، وضمان تحصيل الضرائب بكفاءة أعلى، مما يساهم في تعزيز الموارد المالية المحلية. كما أن الإصلاح الجبائي يعد عاملاً جوهريًا في توفير مصادر تمويل إضافية، عبر تحديث آليات التحصيل وتوسيع القاعدة الجبائية. إلى جانب ذلك، تمثل الشراكة مع القطاع الخاص خيارًا استراتيجيًا لدعم مشاريع البنية التحتية وتطوير المرافق العامة، حيث يمكن للقطاع الخاص المساهمة في تمويل المشاريع المحلية والاستثمار في القطاعات الحيوية، مما يخفف العبء عن ميزانية الولاية ويساهم في تحسين الخدمات.

لتحقيق قفزة نوعية في أداء الإدارة المحلية بولاية تقرت، يجب التركيز على عصرنة الإدارة وتحديث أساليب العمل عبر دمج التقنيات الحديثة وتطبيق نظم المعلومات الإدارية الذكية، مما يساهم في تسريع الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما أن الحوكمة الرشيدة تفرض نفسها كعنصر أساسي في تعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال تفعيل آليات المراقبة وتقييم الأداء بشكل دوري. تبني منهج الجودة الشاملة والتسيير العمومي الجديد يعد ضرورة لضمان تقديم خدمات عمومية ذات كفاءة وفعالية، عبر تحسين بيئة العمل وتدريب الموارد البشرية على أحدث الممارسات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، تعدد مصادر التمويل من خلال آليات مبتكرة مثل التمويل التشاركي وصناديق الاستثمار المحلية يفتح آفاقًا جديدة لدعم المشاريع التنموية. ولضمان نجاح هذه الإصلاحات، لا بد من تكثيف الجهود في محاربة الفساد، من خلال تعزيز آليات الرقابة وتفعيل دور المجتمع المدني في مراقبة الأداء الإداري، مما يعزز ثقة المواطنين في المؤسسات المحلية ويدعم مسار التنمية المستدامة.

خـــاتمة

خاتمة :

تمثل الإدارة المحلية في الجزائر ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة وتقديم الخدمات العامة بفعالية، حيث تسعى الدولة إلى إصلاح هذا القطاع من خلال تعزيز اللامركزية، تبني الحوكمة الرشيدة، وتحديث أساليب التسيير الإداري. وقد برزت ولاية تقرت كنموذج يعكس التحديات التي تواجه الإدارة المحلية، وكذلك الفرص المتاحة لتعزيز أدائها في ظل توجهات الإصلاح الإداري الوطني. ومن خلال الدراسة، تبين أن الإدارة المحلية في تقرت تواجه عدة إشكاليات تتعلق بالبيروقراطية، ضعف الموارد المالية، محدودية الكفاءات الإدارية، وتأخر تطبيق الرقمنة باعتبارها ولاية مستحدثة، وهو ما يستدعي تبني استراتيجيات عملية للإصلاح تستند إلى التجارب الناجحة، مع مراعاة خصوصيات الولاية وحاجيات سكانها.

من خلال تحليل واقع الإدارة المحلية في تقرت، يتضح أن الإصلاح الإداري لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال نهج شامل ومتكامل، يعتمد على تحديث الهياكل الإدارية، تعزيز الشفافية، وتحسين الأداء الوظيفي. الرقمنة، باعتبارها أحد المحاور الأساسية للإصلاح، يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة الخدمات الإدارية وتقليل الإجراءات البيروقراطية والتقليل من الفساد الاداري. كما أن تحسين الجباية المحلية وإيجاد مصادر تمويل مبتكرة يمكن أن يساعد في تعزيز استقلالية الجماعات المحلية، مما يتيح تنفيذ مشاريع تنموية أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين. علاوة

على ذلك، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعد أحد الحلول العملية لتجاوز محدودية الموارد المالية وتحسين الخدمات المقدمة.

يعد إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، وخاصة في ولاية تقرت، تحديًا يتطلب رؤية متكاملة تعتمد على الحوكمة الرشيدة، تبني التكنولوجيا الحديثة، وتحسين جودة الخدمات. إن تعزيز الشفافية، تحسين الموارد المالية، وتطوير الكفاءات البشرية هي محاور رئيسية يمكن أن تسهم في تحقيق تحول نوعي في أداء الإدارة المحلية. كما أن تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتحفيز المجتمع المدني للمشاركة في صنع القرار، يعدان عاملين حاسمين في إنجاح الإصلاحات. وبالتالي، فإن تبني استراتيجيات عمل مبتكرة، قائمة على أسس علمية وتطبيقات عملية، يمكن أن يساهم في بناء إدارة محلية أكثر فاعلية، قادرة على الاستجابة لمتطلبات المواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة في الولاية.

التوصيات :

– تعزيز الحوكمة المحلية والشفافية: يجب تطوير آليات رقابية فعالة لضمان الشفافية في تسيير الشأن المحلي بولاية تقرت. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء لجان مراقبة مستقلة، وتعزيز مشاركة المجتمع المدني في تقييم أداء المجالس المحلية. كما ينبغي تفعيل منصات إلكترونية تتيح للمواطنين الاطلاع على القرارات الإدارية والموازنات المالية بشكل شفاف.

– الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية: يعد التحول الرقمي ضرورة ملحة للإصلاح الإداري في تقرت، حيث ينبغي تعميم استخدام التطبيقات الذكية والمنصات الرقمية لتقديم الخدمات الإدارية للمواطنين، مما يقلل من الاكتظاظ الإداري ويحد من الفساد. كما يجب توفير تكوين مستمر للموظفين حول استخدام التكنولوجيات الحديثة لضمان فاعلية هذا التحول.

– إصلاح الجباية المحلية وتعزيز الموارد المالية: ينبغي إعادة النظر في النظام الجبائي المحلي من خلال توسيع القاعدة الضريبية، تحسين آليات التحصيل الضريبي، واعتماد حلول مالية مبتكرة مثل التمويل التشاركي وصناديق الاستثمار المحلية. كما يمكن تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص لتمويل مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة.

– تبني نموذج التسيير العمومي الجديد: يجب على الإدارة المحلية في تقرت أن تعتمد على أساليب حديثة في التسيير، مثل التخطيط الاستراتيجي، الإدارة بالأهداف، وتحليل الأداء بناءً على معايير الجودة الشاملة. يمكن أن يساهم ذلك في تحسين كفاءة الخدمات وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات المحلية.

– الاستثمار في تنمية الموارد البشرية: تعد الكفاءات الإدارية ركيزة أساسية لأي إصلاح ناجح، ولذلك ينبغي توفير برامج تدريب وتأهيل لموظفي الإدارة المحلية في تقرت، مع التركيز

على تقنيات الإدارة الحديثة، خدمة المواطن، وحل المشكلات بطرق مبتكرة. كما يجب تحفيز الموظفين من خلال نظام تقييم يعتمد على الأداء الفعلي والكفاءة المهنية.

– تعزيز مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار: يجب تشجيع الديمقراطية التشاركية في تسيير الشأن المحلي، من خلال تفعيل المجالس الاستشارية، تنظيم لقاءات دورية بين المسؤولين والمواطنين، وإشراك الفاعلين المحليين في صياغة السياسات العامة. هذا النهج يعزز الإحساس بالمسؤولية الجماعية ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر توافقًا مع الاحتياجات المحلية.

– محاربة الفساد الإداري: لضمان نجاح الإصلاح الإداري، يجب اتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة الفساد داخل الإدارة المحلية في تقرت. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز آليات الرقابة الداخلية، إنشاء هيئات مختصة في التدقيق الإداري، وتشجيع الإبلاغ عن الفساد عبر قنوات محمية تضمن سرية المبلغين.

– إعادة هيكلة الإدارة المحلية: يجب مراجعة التنظيم الإداري للولاية لضمان فعالية أكبر في اتخاذ القرارات. يمكن القيام بذلك من خلال إعادة توزيع الصلاحيات بين المصالح الإدارية، تفويض السلطات بما يسمح بسرعة تنفيذ المشاريع، واعتماد نهج مرن في تسيير الشؤون المحلية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

-القرآن الكريم.

-القوانين و المراسيم :

- الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة بتاريخ 1969/05/23.

- دستور 1989.

- الأمر رقم 67-24 المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 1967/01/18.

- الأمر رقم 68-38 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 44، المؤرخة في 1968/05/23.

- الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 1969/05/23 المتضمن قانون الولاية، ج ر عدد 44، الصادرة في 1969/05/23.

- الجريدة الرسمية ليوم 18 جانفي 1967، عدد06.

- الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 1967/01/18.

- الجريدة الرسمية، دستور 1996، العدد 61

- الدستور الجزائري لسنة 1967.

- القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جوان 2011، ج ر ع 37 الصادرة بتاريخ 03 جويلية 2011،

- القانون 12-07 المتعلق بالولاية، المؤرخ في 21 فيفري 2012، ج ر ع 12، الصادرة بتاريخ 29 فيفري 2012.

- القانون 16-01 المتضمن التعديل الدستوري

- القانون رقم 07-05 المؤرخ في 13 ماي 2007 يعدل ويتمم الأمر 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون المدني، ج ر، عدد 31، الصادرة في 13 ماي 2007.

- القانون رقم 09-84 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 1984/02/04.

- القانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016، المتضمن التعديل الدستوري، ج ر ، عدد 14، صادر في 07 مارس 2016.

- القانون رقم 90-09 المتعلق بالجمعيات ذات الطابع السياسي، المؤرخ في 05 جويلية 1989، الجريدة الرسمية، العدد 27.

- المرسوم التنفيذي رقم 215/94.

- المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لأجهزة الإدارة العامة للولاية وهياكلها، ج ر، عدد 84، صادر في 1994/07/27.

- المرسوم الرئاسي 140/14 المؤرخ في 2015/05/27 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، المؤرخة في 2015/05/31.

- المرسوم الرئاسي رقم 140/15.

- المرسوم الرئاسي رقم 92-44 المتعلق بإعلان حالة الطوارئ، المؤرخ في 09 فيفري 1992، الجريدة الرسمية، العدد 10.

- التعليمة الوزارية رقم 5137 المؤرخة في 2017/06/12، وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة العمران، المتعلقة بالاقتطاعات الاجبارية الناتجة عن تنفيذ الأحكام القضـــائية الصـــادرة ضد الجماعات المحلية.

- الجريدة الرسمية ، العدد 29 ، الموافق ل 31 ماي 2015 ، المتضمن قائمة المقاطعات الإدارية التي يسيرها الولاة المنتدبون والدوائر و البلديات التابعة لها .

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشـــعبية، الأمر 06-03، المؤرخ في 16 جويلية 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشـعبية، قانون المالية لسـنة 2000، الجريدة الرسـمية رقم 92، الصـادرة في 25 ديسمبر 1999، القانون 99-11 المتضـمن قانون المالية لسنة 2000، المادة 56، ص25.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشـعبية، قانون المالية لسـنة 2008، الجريدة الرسـمية رقم 42، الصـــادرة في 27 جويلية 2008، القانون رقم 08-02 المتضـــمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008، المادة 26، ص10-11.

- دستور 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، المؤرخة في 2020/12/30.

- القانون رقم 02-11 المؤرخ في 2002/12/24، يتضمن قانون المالية لسنة 2003، ج ر، ع 86.

- القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفســـاد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد14 سنة 2006.

- قانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37، الصادرة في 03 يوليو 2011

- المادة 10 من الأمر 08-02 المؤرخ في 2008/7/24 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008، ج ر، ع 42.

- المادة 141 من دستور 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، المؤرخة في 2020/12/30.

- المـادة 32 قـانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2011 المتعلق بـالولايـة، الجريـدة الرسمية العدد 12 المؤرخ في 29 فيفري 2012.

- مرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـــ 20 ديسمبر 2011 يتضـمن القانون الأسـاسـي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية، الجريدة الرسـمية عدد 53 الصادرة في 28 سبتمبر 2011.

- المرســوم التنفيذي رقم 131/88، المؤرخ في 1988/7/4، والذي نظم العلاقات بين الإدارة والمواطنين.

- المرسوم التنفيذي رقم 188/90، المؤرخ في 1990/06/23، والمتعلق بتحديد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارة.

- مرسوم تنفيذي رقم 21-128 ، المؤرخ في 29 مارس 2021 الذي يحدد تكوين البلديات ومشتملانها و حدودها الاقليمية ، الجريدة الرسمية ، العدد 26 ، 07 افريل 2021 .

- المواد 178 و183 من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 37 الصادرة بتاريخ 2011/07/03، ص24-25.

-المعاجم:

-أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثاني، دار صادر، بيروت، د ت ن.

-ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، مج5، 1997.

-الكتب :

- ابراهيم، أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2007.

- أبو رغيف عقيل جاسم عبد الله و العكيلي طارق عبدالمحسن ، تخطيط الموارد البشرية ، القاهرة ، المكتبة الجامعية الحديثة، 1998 .

- بوعمران عادل، 2010 البلدية في التشريع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2010م.

- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014،

- – حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،ط 1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2011 .

- خلاصي رضا، النظام الجبائي الجزائري، دار هومة، الجزائر، ج1، ط2، 2006.

- داودي الطيب، الاستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

- صفوان المبيضين، المركزية و اللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2011

- ضياء مجيد الموسوي، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ،

- طارق طه، **الإدارة**، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر، 2008 .

- عباس محمد محرزي، اقتصاديات الجباية والضرائب، دار هومة، الجزائر،ط3، 2003 م،.

- عبد العزيز صالح بن حبدور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009،

- عبد المطلب عبد الحميد, التمويل المحلي والتنمية المحلية , الإسكندرية , الدار الجامعية ، 2001.

- علي الشريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، مصر، 2003 .

- قاسم جعفر أنس قاسم، ديمقراطية الإدارة المحلية والإشتراكية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

- ليث عبد الله القهيوي، بلال محمد الوادي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ،

- محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، الإتجاهات المعاصرة في نظام الحكم المحلي، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 1966،

- محمد محمود الطعامنة، بحث نظم الإدارة المحلية(المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 2003،

- مدحت محمد أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2005 .

- مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية ، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا ، سنة 2011.

- منير إبراهيم هندي، الخصخصة خلاصة التجارب العربية، توزيع منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004،.

- وساق سالم الدين، النظام الجبائي الجزائري، "1963-2012"، د.د.ن، دط، الجزائر،2012.

- -أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ،

- -اسماعيل فريجات، المركز القانوني للمقاطعة الإدارية في التنظيم الإداري الجزائري،.

- -العربي غويني، إصلاح الإدارة المحلية كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي مع الإشارة لحالة الجزائر، النشر الجديد الجامعي، الجزائر، دط، 2016.

- أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر، ط1، 2010، عمان.

- أيمن عودة المعاني، محمد عودة أبو فارس، نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، مركز احمد ياسين الفني، عمان، دط، 1995

- بكر قباني، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، د س ن.

- بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.

- بوثلجة غياث، فعالية التنظيمات تشـــخيص وتطوير، دار غريب للنشـــر، ط1، الجزائر، 2003.

- حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقاربة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982،

- خالد الزعبي، الجوانب القانونية والإدارية لمفهوم الإصلاح الإداري، نقلا عن: الإصلاح والتطوير الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2010.

- خالد بن سعد عبد العزيز سيجما ستة: تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004،

- خالد سمارة الزغبي، التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، دراسة مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، الأردن، دط، 1985.

- خالد سمارة الزغبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها(دراسة مقارنة)، منشأة المعارف، الإسكندرية، دط، 1984.

- رزين عكاشة، تجربة التنمية المحلية في الجزائر، دار المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2015،

- رفعت عبد الحليم الفاعوري، تجارب عربية في الخصخصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 ، .

- زيد بن محمد الرماني، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الرياض، دط، 2004.

- الســالمي علاء عبد الرزاق والســليطي خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2008،.

- سعودي محمد العربي، المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر، البلدية والولاية 1516 – 1962 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

- سعيد مقدم، تدخل في الندوة الفكرية والعلمية الخاصة بالإصلاحات المالية والجباية المحلية، الجزائر، منشورات مجلس الأمة، 2004.

- سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، دط، 1984.

- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006

- شرف الدين، مبادئ الإدارة المحلية، د د ن، صنعاء، دط، 1995.

- شيرين حسن عودة وآخرون، المفاهيم الإدارة الحديثة – مبادئ الإدارة، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013 .

- صدام خمايسية، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتاب الحديث، الأردن، دط، 2013.

- طعيمة، الجرف، مبادئ في نظم الإدارة المحلية، مكتبة القاهرة الحديثة، دط، 1962،

- عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2015.

- عامر خضــير الكبيســي، إدارة الموارد البشــرية في الخدمة المدنية، مصــر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وبحوث ودراسات، 2010.

- عبد القادر الشيخلي، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، دط، 1983.

- عبد النور ناجي، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، مديرية للنشر لجامعة عنابة، عنابة، 2010

- عبد النور ناجي، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2006.

- عصام عبد الفتاح مطر، الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحة دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2011،

- علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية، قانون 11-10 المتعلق بالبلدية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2011.

- علاء عشي، والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2006.

- علاء عشي، والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2006

- علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2011.

- عمار بوحوش، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.

- عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001،

- عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012

- عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، القانون 07/12، المؤرخ في 21-2-2011، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012،

- عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

- عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007،

- عمر حوتية وآخرون، التحول إلى الإدارة المحلية الالكترونية في الجزائر الواقع والتحديات، 2023.

- عمر عبد السلام أحرشان، الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2016.

- عمران نزيهة، إمكانية تطبيق إدارة الجودة كمدخل لتفعيل أداء الإدارة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، مؤلف جماعي، الطرق العصرية لتسيير الإدارة المحلية، 12 مارس 2021،.

- غواري مليكة، إدارة الجودة الشـــاملة–في خدمة الرعاية الصـــحية–، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.

- فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2008.

- فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1976

- فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2015،

- فيصل بن معيض آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودوره في تعزيز الأمن الوطني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2014.

- كياد كريم الركيبات، الفساد الإداري والمالي مفهومه آثاره وطرق قياسه، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2014،

- مجدوب نوال، الإدارة الالكترونية كتقنية مســتحدثة لضــمان خدمة عمومية نزيهة والحد من ظاهرة الفســاد الإداري، ضــمن الكتاب الجماعي: الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربة نظرية، تجارب محلية وعالمية، ج2، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر، 2020.

- محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013.

- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.

- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004

- محمد الصغير بعلي، قانون الولاية في القانون الإداري الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2014،

- محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، سلسلة إصدارات الإدارة العامة، ط4، مصر، 2007.

- محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، د م ن، دط، 2007.

- محمد أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1988

- محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2001،

- محمد قاســـم القريوطي، الإصـــلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، د ط، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001، .

- مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.

- مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

- مصـــطفى يوســـف عبد المعطي، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص25-26.

- مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، دط، 2018.

- مغنية الأزرق، تر: سمير الكريم، نشوء الطبقات في الجزائر، مؤسسة الأبحاث العربية، الأردن، 1980،

- المناعسة أسامة أحمد والزعبي جلال محمد، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013،.

- موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الأردن، دار الشروق، 2004.

- ميثاق الجزائر، المطبعة الوطنية الجزائرية، الجزائر، 1964.

- نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006

- هاشم رضا حمدي، الإصلاح الإداري، دار الراية، الأردن، دط، 2011.

- هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1988

- ياسين سعد غالب، دور الإدارة الإلكترونية والإدارة المحلية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005

-المجلات :

- الياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، عدد 03.

- بركنز قوسام، الفساد الإداري في الجماعات المحلية وتداعياته السلبية على تحقيق التنمية المحلية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد05، جانفي 2012.

- بن قدور آمال، عسالي صباح، دور الجباية المحلية في تمويل ميزانية الجماعات المحلية– الجماعات المحلية لولاية الجلفة نموذجا– مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد15، العدد04، 2022.

- خالد رجم، شوقي جدي، ربم مدوش، تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة تحليلية لواقع نظام المعلومات الالكتروني في البلدية، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد06، المجلد 02، سنة 2021، ص 238.

- شاوي صبيحة، الإصلاح الضريبي في الجزائر وأثره على تعبئة الجباية العادية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد السادس، ديسمبر 2016.

- عبد الله مومن الخلق، ثالوث التميز: تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد1، 1997، معهد الإدارة، الرياض

- عبد النور زوامبية ، نوار رشيد ،" عصرنة و تحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، العدد 2 ، المجلد 14 ، 03 جوان 2021.

- فرطاس فتيحة ، عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 ، المجلد 02، 2016.

- فوزية صادقي ،" واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية و تحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي" ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة أم البواقي ، العدد 03 ، المجلد 07 ، ديسمبر 2020.

- مرغاد لخضر، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد7، فيفري 2005.

- موسى بن منصور، عبد الفتاح علاوي، بدائل تمويل الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 10، المجلد01، 2014.

- نين عمارة، عدنان محيريق، الحوكمة كخيار استراتيجي لتحسين الإدارة المحلية الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، جوان، 2018.

- ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، العدد 03 ، المجلد 13 ، 2021.

- أحلام لعور، إسـماعيل بوقنور، جهود تحسـين جودة الخدمة العمومية في الجزائر من خلال تفعيل دور المؤسسات الناشئة، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 08، العدد 01، 2024.

- الأزهر لعبيدي، استحداث المقاطعات الإدارية في الجزائر في ظل انتهاج سياسة تقشفية خطوة مناسبة في الوقت غير المناسب، المجلة الدولية للبحوث القانونية و السياسية، العدد 3، جامعة الوادي، ديسمبر، 2017

- الطيب بلعيز، وزير العدل السابق، جريدة البلاد الجزائرية الصادرة بتاريخ 2013/11/27.

- الإلكترونية "، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ،جامعة زيان عاشور الجلفة ، المجلد 14 ، العدد 02، 2021، .

- بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 4.

- بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى، الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، مجلة البحث، جامعة تلمسان، العدد 10، 2012،.

- بن صـــغير عبد المؤمن، واقع إشـــكالية تطبيق الجباية المحلية في الجزائر، صـــعوبات، الاقتطاع وآثار التحصيل، مجلة الندوة للدراسات القانونية، الجزائر، العدد1، 2013،.

- بن عشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الالكتروني –مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي–، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 37، 2016،.

- بوحفصـــي أمال، صـــحبي محمد أمين، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الإدارة المحلية، المجلة الجزائرية للسياسة والأمن، المجلد 02، العدد1، جوان 2023،.

- بومدين طاشـمة، التوسـع البيروقراطي الحلقة المنسـية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السـياسـية والقانونية، كلية الحقوق والعلوم السـياسـية، جامعة ورقلة، العدد7، جوان 2012،

- بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل ، الجزائر، ع26، جوان 2010.

- حاج ميهوب سـيدي موسـى عقيلة، دور الدولة في تثمين المورد البشـري للجماعات المحلية من خلال التكوين، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد04، 2018،

- حدمر زينب، يحياوي مريم، الحوكمة الالكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد8، 2022،.

- حفصـــي عميروش، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الالكترونية، المجلة الجزائرية للدراسـات السياسية، جامعة الجزائر3، المجلد5، العدد1، 2018،

- خدوجة بومحكاك، كنزة سيفر، تحديات ومتطلبات الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، 2021،.

- ركاش جهيدة، أودية مياســـة، تكوين المنتخبين المحلين في الجزائر وانعكاســـاته على تفعيل دور الجماعات المحلية وترقية أدائها التنموي، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والســياســية، العدد 1، 2023،

- روشـــو خالد، إصـــلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين تحســـين الخدمة العمومية وتحديات الواقع، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد01، 2019.

- زيرمي نعيمة، سـنوسـي بن عومر، الجباية المحلية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد5، 2013،.

- سارة دلالجة، أهمية إصلاح الجباية المحلية في سبيل تحقيق التنمية المحلية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثاني، العدد1، جوان 2017، جامعة الشـهيد حمه لخضـر، الوادي، الجزائر،.

- ساعد رشيد، دور الحوكمة في تفعيل مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد10، العدد01، 2024.

- سـامية عزيز وأم الخير قوارح، الإدارة الإلكترونية كاسـتراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة آفاق للبحوث والدراسـات، المركز الجامعي الشـيخ آمود بن مختار، اليزي، الملجد4، العدد1، 2020،

- سـرير عبد الله رابح، المجالس المنتخبة كأداة للتنمية المحلية، مجلة المفكر، العدد السـابع، نوفمبر 2011،.

- سفياف رميلاوي ، " عصرنة الخدمة العمومية المحلية : دراسة في الآليات و التحديات " ، دفاتر السياسة و القانون

- سليمان فيسة نورة، تحديات الإدارة المحلية والسياسات المقترحة لإصلاحها، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، 2017، ..

- شوقي جباري، بسمة عولمي، شعبة الموارد الجبائية كخيار استراتيجي لتغطية العجز المالي للبلديات الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع02، جوان 2005.

- صبيحة عبد اللاوي، الارتقاء بالخدمة العمومية ضرورة لتحقيق التنمية المستديمة في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد6، العدد2، جامعة البليدة، جانفي، 2017.

- عبد الحليم بن مشري، نظام الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الإجتهاد القضائي، ع6، جامعة بسكرة.

- عبد المجيد لخذاري، وردة خليفي، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في الجزائر، دراسة تحليلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد8، ج1، جامعة خنشلة، جوان 2017.

- عبد المومن بن صغير، إشكالية تحصيل الجباية المحلية ومتطلبات إصلاحها في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جوان 2020،.

- عبد النور ناجي،" دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية"، في الدفاتر السياسية والقانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 01، ماي 2009.

- عتيقة بلجبل، فعالية الرقابة على أعمال الإدارة المحلية، مجلة الاجتهاد القضائي ع 6 ، جامعة بسكرة، 2009 .

- عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد /2011 2012.

- عولمي بسمة، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،.

- غربي وهيبة، الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014.

- فاروق شرشاوي، النظام القانوني للمقاطعات الإدارية في الجزائر في ضوء المرسوم الرئاسي 140/15، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 15، العدد01، جامعة بجاية، جويلية 2017.

- فاروق شرشاوي، النظام القانوني للمقاطعات الإدارية في الجزائر في ضوء المرسوم الرئاسي 140/15، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 15، العدد01، جامعة بجاية، جويلية 2017.

- فتيحة فرطاس ، " عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة الجزائر، العدد 15 ، المجلد 02 ، سنة 2016 .

- فريجات اسماعيل، مركز المقاطعة الإدارية في التنظيم الإداري الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 18، جانفي 2018.

- قاســـم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصـــلاح، دفاتر السياسية والقانون، العدد 5، جوان 2011.

- كمال فار، الخدمة العمومية: المقاربة النظرية والجذور التاريخية، مجلة الفكر، المجلد 4، العدد2، 2020،.

- لحسن أمزال، المقاطعة الإدارية كهيئة غير ممركزة جديدة في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر1، المجلد 34، العدد1، جامعة الجزائر1، مارس 2020.

- ليلى مطالي، يعاد عقون، التسـويق العمومي كمدخل لتحسـين جودة خدمات المرافق العامة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد3، العدد2،.

- ماجدة بوخزنة، مكانة المقاطعة الإدارية المستحدثة في التنظيم الإداري الجزائري، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد3، جامعة الوادي، ديسمبر 2018.

- مجلة الإنتخابات الولائية والبلدية، المركز الوطني لوثائق الصحافة والإعلام، الجزائر، 2007.

- محمد محمود الطعامنة، إشكالية المركزية واللامركزية الإدترية في نظم الإدارة المحلية في دول العالم الثالث، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج9، ع30، 2002.

- محمد محمود طعامنة، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع1، القاهرة، 2009.

- مرزوقي عنترة، سي حمدي عبد المومن، الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر، دراسة في التحديات والآليات، مجلة التراث، م08، ع01، 2018.

- مرغاد لخضر، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، ع7، 2005،

- مريم يحياوي، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 21، 2017،.

- مصطفى عوفي، الصالح ساكري، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر، المفهوم والنشأة، مجلة الإحياء. العدد الثالث عشر، جامعة باتنة.

- مفتاح حرشاو، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الالكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد12، أكتوبر 2018،

- ناجي عبد النور، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، مجلة أكاديميا، دار الكنوز للانتاج والنشر والتوزيع، عنابة، ع 1.

- ناجي عبد النور، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية(الحكم المحلي)الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، جامعة عنابة، مجلة الجامعة، ع3، 2013.

- ناوي إكرام، التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 14 العدد 1، 2025، .

- وفاء معاوي، نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10، جامعة باتنة، جانفي 215،.

- وهيبة بن ناصر، التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 06، جامعة البليدة 2 لونيسي علي.

- وهيبة بن ناصر، التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد6، جامعة البليدة، جويلية 2013.

-الاطروحات و المذكرات :

- أمال عقبي ، الخدمات الإلكترونية و ترقية الإدارة المحلية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق تخصص إدارة عامة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق، جامعة باتنة – 1– الحاج لخضر ، السنة الجامعية 2021/2020.

- بن عبد الحق فوزي، دور المجالس المحلية المنتخبة في التنمية المحلية، دراسة حالة المجلس الشعبي الولائي لولاية بجاية، 2012/2007، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2014/2013.

- بن عمار ناجية، استراتيجية الاستثمار في الرأسمال البشري لترقية الأداء بالإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة ماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2020..

- بوجيلالي فريدة، أثر لإصلاح الجبائي في دعم التنمية المحلية في الجزائر، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018،.

- حمادو سليمة، إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012،.

- خالد بن عبد الرحمان آل الشيخ، " الفساد الإداري، أنماطه وأشكاله وسبل مكافحته : نحو بناء نموذج تنظيمي"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا – قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 .

- خنفري خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائ، واقع وآفاق، مذكرة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة الجزائر، 2011 .

- سجى عمر عزايزة ، اثر الرسمال البشري على أداء المنظمات ، (دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البلقان التطبيقية الأردن ، كلية الدراسات العليا)، 2015/2014.

- سكينة عاشوري، الإتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013-2014.

- سويقات عبد الرزاق، دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، السنة الجامعية، 2019/2018.

- عبد المطلب بيصار ، دور الإستثمار في الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، (رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، قسم العلوم الاقتصادية)، 2017/2016.

- عزيز محمد الطاهر، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، مذكرة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2010 .

- عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

- غضبان رابح، جباية الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001.

- قادري النعاس، دور سياسات التمويل في تطوير البلديات'دراسة حالة بلدية ورقلة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية– تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية–قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/215.

- قاسمي مريم، إصلاح هياكل الإدارة الجبائية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه فرع دولة والمؤسسات ،كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 ، 2014.

- موسى شتوي، الضريبة ودورها في الانعاش الاقتصادي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2010.

- ميعادي حسان، تقسيم المصادر الجبائية بين الدولة والجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط، 2011 .

- نموشي إيمان، لعور رتاج قمر الزمان، دور إصلاح الإدارة المحلية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016/2015 .

- هندة مدفوني ، الاستثمار في الراسمال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في اقتصاد المعرفة (أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ، جامعة ام البواقي)، 2017/2016، ص.

- –ابتسام عميور، نظام الوصاية الإدارية ودورها في ديناميكية الإقليم، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة1، 2013/2012.

- أحمد بلجيلالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تقييمية للبلديات، جيلالي بن عامر، سيدي علي ملال، قرطوفة بولاية تيارت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.

- أحمد سي يوسف، اللامركزية في الجزائر، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة تيزي وزو، 2013.

- أعراج سليمان ، دور الجماعات المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر ما بين سنتي 2000-2010 ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011.

- أفالو وفاء، شرقي آمنة، دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد)ل.م.د (في العلوم السياسية، تخصص :حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013.

- الشيخ سعيدي، الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر على ضوء التعددية السياسية ،اطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بلعباس ، سنة 2007.

- الياس ينبوع، الإطار القانوني للمقاطعات الإدارية وعلاقته بالتنمية المحلية، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيم إداري وسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

- أمير حيزية، الرقابة على الجماعات المحلية في ظل القانون البلدية والولاية الجديدين، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق،جامعة ورقلة، 2013.

- بـلال خروفـي، الحوكمـة المحليـة ودورهـا فـي مكافحـة الفسـاد فـي المجـالس المحليـة حالـة الجزائر، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

- بلعسل حنان، لعماري سعاد، مالية الجماعات المحلية بين النصوص والممارسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2016.

- بلقاسم بن خليف، الإدارة المحلية ومقوماتها في التشريع الجزائري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص الدولة والمؤسسات، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021/2020.

- بن شعيب نصر الدين، صوفي إيمان، الحكم المحلي الراشد بين ضعف الكفاءات وتدني مستوى المسؤولين، دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد، تيزي وزو، 2009،

- بوطيب بن ناصر، الرقابة الوصائية وأثرها على المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2010.

- بوعبد الله علي، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، دراسة بلدية الشفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق يحي، جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلاقات الدولية، 2018.

- بوقرومي أمال، طير نوال، المقاطعات الإدارية في الجزائر، واقع وتحديات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2020/2019.

- بوكعباش نوال ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الادرة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر، 2011

- جلول نعامة، احمد عمراني، المركز القانوني للدائرة في القانون الإداري، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2019.

- جموعي بن تركي، المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون 11-10 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق، جامعة بسكرة، 2015.

- الحاج نعاس خديجة، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021.

- حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قانون عام كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013.

- حليمة بومزير، الديمقراطية المحلية ودورها في تفعيل الحكم الراشد في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق، قسنطينة، 2010.

- حمادو سليمة، إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2012.

- حمادو سليمة، إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2012.

- خيرة مقطف، تطبيق نظام اللامركزية الإدارية منذ 1967 إلى يومنا هذا، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003/2002.

- دراوش نادية، الإدارة المحلية وعملية إدارة التنمية في الجزائر المعوقات ومقاربات الإصلاح، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص سياسات عامة والتنمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015/2014.

- دلال بري، الإستقلال المالي للبلدية، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

- راشدة موساوي، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات، دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل.م.د، شعبة العلوم السياسية، تخصص السياسات العامة والخدمة العمومية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021/2020.

- رزاق جيهان، الرقمنة وانعكاساتها على الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023.

- زرقوط طارق، صويلح عز الدين، عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: قانون دولة ومؤسسات، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2022.

- سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011.

- سلامة سلمان، الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق سوريا،

- سماح رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم الحقوق، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2019/2018.

- سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012

- سهام بوطالب، سياسات التقسيم الإداري في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2019.

- سهام شباب، اشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية، دراسة تطبيقية، حالة بلدية جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012،

- شهرة عبد اللطيف، الرقابة على الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة عامة، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016.

- شهير كرميش، استقلالية البلدية في ظل القانون 11-10، مذكرة ليسانس أكاديمي، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2014.

- شهيناز ورشاني، الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة بسكرة، 2015.

- صالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.

- صليع علي، فاعلية الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري، مذكرة ماستر حقوق، جامعة زيان عاشور، الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017.

- صورية رمضاني، دور أملاك الجماعات المحلية في التنمية المحلية ما بين التشريع والممارسة، دراسة مقارنة، بلدية بغلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2017.

- ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، بن يوسف بن خدة، 2012.

- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

- عبد الرحمن خليفي، قوانين الإدارة المحلية الجديدة ومؤشرات الحوكمة في الجزائر، محور المشاركة المواطنة والحوكمة، جامعة محمد الشريف، سوق أهراس، الجزائر.

- عبد الرحمن صديني، التنمية المحلية للبلديات الجزائرية، دراسة احصائية تحليلية للوضعية المالية في الفترة الممتدة من 1995 إلى 1999، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2008.

- عبد الكريم مســـعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية، دراســـة حالة بلدية أدرار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2012

- عبد الله ولد السيد أحمد فل، دور الإدارة المحلية في تسيير الخدمات العامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005.

- عبد المجيد لخذاري، وردة خليفي، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في الجزائر، دراسة تحليلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد8، ج1، جامعة خنشلة، جوان 2017.

- عبد الناصر صالحي، الجماعات الإقليمية بين الإستقلالية و التبعية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، بن عكنون، 2010.

- عتيقة الجديدي، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، بلدية بسكرة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

- عثمان عزيزي، دور الجماعات المحلية والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة خنشلة، 2008

- عريشـة محمد هشـام، محاد حمزة، الفسـاد في الإدارة المحلية وطرق معالجته، مذكرة ضـمن متطلبات نيل شـهادة الماسـتر حقوق تخصـص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السـياسـية، جامعة الجلفة، 2017.

- عزي سماعيل، جميل جمال، الموارد المالية المحلية ومدى تحقيقها لتوازن المالي، مذكرة لنيل شـــهادة الماســـتر في العلوم التجارية تخصـــص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2019،

- عقبي أمال، الخدمات الالكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2021.

- عمري نورهان، صـــابرة أميرة، تأثير إدارة الجودة الشـــاملة على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شـهادة ماسـتر تخصـص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسـانية والاجتماعية، قسـم علم الاجتماع، 2023.

- عيســو أمينة، الحكامة المحلية وإصـــلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضـــوء ماجاء في قانون البلدية الجديد 11/10 ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية ، جامعة المسيلة، 2017.

- فوزية شرقي، اشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008-2014، أطروحة مُقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السّياسية والعلاقات الدوليّة. تخصّص: التنظيم السياسي و الإداري، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2016/2015.

- قويدر نصـيرة، خلوفي أخلام، الحوكمة المحلية، أسـس ومقومات، مذكرة ماسـتر في القانون، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013.

- كريم برقي، دور الجماعات المحلية في تفعيل التنمية المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2010/2009.

- كلثوم فقير، دور التنظيم الإداري للجماعات الإقليمية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

- لحسن بن أمزال، النظام القانوني للوالي المنتدب في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005/2004.

- لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2004/2003.

- محمد أحمد سيد أحمد الحاج، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري، 2000-2005، أطروحة نيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2006.

- محمد سعدي، متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر، رسالة ماستر علوم سياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016-2017.

- محمد علي ، مدى فعالية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الاداري الجزائري ،مذكرة ماجستير في قانون الادارة المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان ، سنة 2012 .

- محمد موساوي، الإستثمار في الرأسمال البشري وأثره على النمو الإقتصادي دراسة حالة الجزائر ،(رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراء في الاقتصاد، تخصص علوم إقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، قسم العلوم الاقتصادية)، 2015/2014.

- منى بوناب، تنظيم الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

- منى بوناب، تنظيم الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

- نجيب لبري، الرقابة على الجماعات المحلية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2014.

- نضيرة دوبابي، بوطالب براهمي، إشكالية ضعف الموارد المالية للبلديات دراسة حالة بلديات ولاية قالمة، 2018،

- نور الدين يوسفي، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، دراسة تقييمية للفترة 2000-2008، دراسة حالة ولاية البويرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.

- هتاسة حسناء، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في التشريع الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020.

- هتاسة حسناء، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في التشريع الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020.

- هدى غرار، هاجر شيخر وآخرون، دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية، قطاع العدالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2020.

- هوشات رؤوف، حوكمة التنمية المحلية في الجزائر، دارسة حالة ولاية بومرداس، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2018.

- وهيبة برازة، استقلالية الجماعات المحلية في النظام القانوني الجزائري، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2017.

- يحي بن يمينة، السلوك الانتخابي عند الشباب في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع السياسي، جامعة وهران، 2014.

-الملتقيات :

- عبد السلام أحمد هماش، يوسف عبد الحميد المراشدة، عقود المشاركة وسيادة الدولة، مؤتمر عقود المشاركة بين القطاعين العام الخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

- عبد المجيد قدي ،النظام الجبائي الجزائري وتحديات الألفية الثالثة ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة سعد دحلب 2003 .

- عبد الرحمان أحمد هيجان، "الفساد وأثره على الجهاز الحكومي"، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد المنظم من طرف مركز الدراسات والبحوث لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، أيام 6-8 أكتوبر 2003 ، الرياض.

- غرادين عبد الواحد، شروط نجاح سياسة الخوصصة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البليدة، الجزائر، 21-22 ماي 2002 .

- مصطفى محمد العبد الله، التصحيحات الهيكلية، والتحول نحو اقتصاد السوق في البلدان العربية، ندوة الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر ، 1999 .

- الأزهر لعبيدي، الصادق جراية، التقسيم الإداري الجديد في الجزائر بين متطلبات تقريب الإدارة من المواطن وواقع إدماج سياسة التقشف، أعمال الملتقى الدولي حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الحديثة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2015.

- الأزهر لعبيدي، الصادق جراية، التقسيم الإداري الجديد في الجزائر بين متطلبات تقريب الإدارة من المواطن وواقع إدماج سياسة التقشف، أعمال الملتقى الدولي حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الحديثة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2015.

- بن يكن عبد المجيد، الإدارة الالكترونية كآلية لمكافحة الفســـاد الإلكتروني، مؤتمر دولي افتراضـــي–مكافحة الفســـاد في البيئة الإلكترونية، ج2، المركز الديمقراطي العربي للدراســـات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا/برلين، 2021.

- ســـفيان فوكه، الحكم الراشـــد المحلي، بحث في قيم وأدوات التمكين، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة يومي 12–13 ديسمبر 2012.

- شعبان فرج، مداخلة بعنوان استراتيجية التنمية المحلية من مدخل تمكين الإدارة المحلية في إطار الحكم الراشد، الملتقى الوطني الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 10، 11 مارس 2010

- عبد العالي حاحة، الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية، ملتقى دولي حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة الوادي، الجزائر، 2015.

- عبد العالي حاحة، أمال بعيش تمام، الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية في الجزائر، مداخلة ألقيت في ملتقى دولي حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، يومي 01–02 ديسمبر، 2015.

- عبد النور ناجي، "إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر: واقع والاتجاهات المستقبلية"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني "مستقبل الدولة الوطنية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات – حالة الجزائر–

-التقارير :

- الجلسة العلنية للمجلس الشعبي الوطني، المنعقدة يوم الخميس 4 مارس 2010، ج ر، للمناقشات، رقم 147، الصادرة في 2010/03/22.

- رفعت لقوشة، قراءات في استراتيجية حركة الخصخصة، ندوة الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصةبالتخطيط، الجزائر، 1999 .

- كريسن كسيدز، خصخصة مشروعات البنية الأساسية، تعريب: منير ابراهيم هندي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997 .

- سمير محمد عبد الوهاب،2009 دور الإدارة المحلية والبلديات في إعادة صياغة الدولة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.60

- ضياء حامد الدباغ وآخرون،" دور نظم الرقابة في الحد من الفساد الإداري"، في : "النزاهة والشفافية والإدارة العربية"، بحوث مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية بالشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 .

- منظمة الشفافية الدولية، "الفساد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا : دور المجتمع المدني في إنجاح الاتفاقيات"، برلين، 2006 .

- محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية iso 9000 إصدار 2000، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

- محمد خالد المهياني، آليات حماية المال العام والحد من الفســـاد الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

- نسـرين جعفر، مراجعة قانون البلدية والولاية، جريدة الخبر، يومية جزائرية، العدد 10966، 2 أكتوبر 2024

المحاضرات والمطبوعات :

- سهام العيداني، محاضرات في مقياس الإدارة المحلية، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص القانون الإداري، قسم الحقوق، معهد الحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي للبيض نور البشير، السنة الجامعة 2023/2022،.
- بنور علاء، محاضرات لطلبة الماستر، تخصص سياسات عامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة، 2015/2014.
- محاضرة مقياس: الإدارة الإلكترونية في الجزائر، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة الكترونية لطلبة السنة الثالثة، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2020.

- مواقع الانترنت :

- أحمد العقبي، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة "مجلة العلوم الإنسانية و السياسية ، المجلد 10 العدد 02 ، الجزائر ، متاح على الرابط http:// dspace.univ.elouad.dz ha. تم الاطلاع بتاريخ 2025/03/20
- الشعب اونلاين، مشروع قانون البلدية مفتاح تنمية ومغلاق فساد" بتاريخ: 27 جانفي 2024 الرابط الالكتروني: https://www.echaab.dz/2024/01/2
- أنيس نواري: الحكومة تمسح ديون البلديات لدى صندوق التوفير والاحتياط، قيمتها الإجمالية فاقت 30 مليار دينار وخصصت لانجاز مشاريع سكنية، جريدة النصر الجزائرية، عدد 08 أكتوبر 2011، متاح على الرابط : http://www.annasronline.com/index
- ايمان الطيب، فساد رؤساء البلديات في الجزائر، 12 أكتوبر 2020
- https://www.alaraby.co.uk/investigations
- بن تركي خالدة، عصـرنة مرفق الحالة المدنية أولوية لتحسين الخدمة العمومية، متاح على الموقع اطلع عليه بتاريخ 2025/03/18. http://www.ech-chaab.com/ar/

- حبيبة محمودي، هذه تفاصيل مشروع قانون البلدية والولاية، 18 ديسمبر 2024 ، الرابط الالكتروني: https://www.ennaharonline.com

- رضا ملاح، الشعب اونلاين تنشر تعديلات قانون البلدية والولاية"، بتاريخ: 20 فيفري 2025، الرابط الاكتروني: https://www.echaab.dz/2021/12/08

- زكية آيت سعيد، 14,95 بالمائة من المنتخبين المحليين التزموا بواجب التصريح بالممتلكات، 07 يناير 2024، الموقع الالكتروني http://elghadeldjazairi.dz/64749-2 تم الاطلاع عليه يوم 05 مارس 2025، على الساعة 21:33.

- عبد العظيم عثمان أحمد، دور المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الريفية في إفريقيا، متاح على الرابط:

- محاضرة مقياس: الإدارة الإلكترونية في الجزائر، المرجع السابق

- مصطفى لقرع، عمايدة فايزة، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية قطاع وزارة الداخلية، مقال منشور، تاريخ زيارة الموقع 23 مارس 2025، على الساعة 13:07 http://bibliodroit.blogspot.com/2016/04/blog-post

- يوحنية قوي، بوطيب بن ناصر، الإصلاحات السياسية وإشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية، الجزائر نموذجا، مجلة أكاديمية إخبارية شاملة تعنى بالشؤون الإفريقية http://arabs-for-democracy.com

- أحمد السيد كردي، المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطلع عليه يوم 22 مارس 2025، على الساعة 23:31.

- https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331139

- تقرت الاستثمار الصناعي والفلاحي في مقدمة القطاعات الواعدة، مقال منشور في موقع وكالة الأنباء الجزائرية، بتاريخ الأحد 07 مارس 2021، متاح على الرابط:

https://www.aps.dz /

- تقرت قطب صناعي في الأفق بمؤشرات اقتصادية واعدة ، مقال منشور بموقع وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ الأحد 24 جويلية 2022، متاح على الرابط https://www.aps.dz/

- جريدة الشروق اليومي ممثلو الشعب في المجالس المحلية ينهبون عقارات وشقق الزوالية العدالة تلاحق 1499 مير ومنتخب في فضائح فساد 1 ماي 2012 https://www.echoroukonline.com

- دراسة منشورة في موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية تقرت، متاح على الرابط: https://touggourt.mta.gov.dz/

- عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية، جامعة مؤتة، متاح على الرابط: www.hrdiscussion.com/hr18877,html

- مديحة زيزاي، توقرت، برامج للترويج للقدرات السياحية، مقال منشور في موقع الجنوب الكبير ، بتاريخ 2025/01/14، متاح على الرابط: ttps://eldjanoubelkabir.dz/

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية :

LIVRES :

- Charles BENSON ,"Political Corruption in America", Health Lexington Books, Lexington, USA, 1978,

- Rabah Bettahar, La Privatisation , BEEFM , Algérie, 1994..

-David, G la bureaucratie libérale: nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle, paris, France, L'Harmattan, 2003.

-hellal uddin muhammad al-helal ,basic issues concepts of public administration. -Dhaka :pixel palace.2016,

-Jean Louis ,Chauchard, **Précis de gestion du personnel et des ressources humaines**, 2ème édition ,(Paris :Edition D'Organisation , 1987),..

-Louis–Marie Morfaux, Vocabulaires de la philosophie et des sciences humaines ,(Paris : Armand Colin ,2001),.

-Modie Grame , C,The government of great Britain Methuen,1965 ,

-Xavier GREFFE, "Territoires de France: les enjeux économiques sociaux de la décentralisation", Edition ECONOMICA , Paris,1984.

REVUES ET PERIOQIQUES :

- Vito TANZI," La corruption, les administrations et les marches", revue Finances et Développement , N°04–1995/12, FMI,

- .Rondineli A.et-al, Analysis of Decentratisation Policies in Developing countries : A Political Economy Frame-Work /sage, london, vol.21989.

-Andre Delaubafaire,craite elementaire de droit administratif,pais : no,pub,1953,

RAPPORTS:

-Oxford , World Bank, Washington D.C,"World Bank Development Report 1997" University Press, 1997.

-James Iain Gow, Université de Montréal ,Reforme administrative, Dictionnaire encyclopédique de administration publique la référence pour comprendre l'action publique.

INTERNET:

- Dictionnaire Suisse de politique Sociale, (n.d) Retriever frome (www.sociallinfi.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d530) consulté le 23-03-2025/

فهرس الاشكال والجداول

فهـــــــرس الاشـــــكال		
الرقم	**العنوان**	**الصفحة**
01	**البنية الجديدة للنظام الجبائي الجزائري بعد الاصلاحات**	**202**
02	مكافحة الفساد من خلال التشريعات الخاصة	**219**
03	**الهيكل التنظيمي لولاية تقرت**	**258**
فهـــــــرس الجـــــــداول		
01	**الانظمة الحديثة و الالكترونية لنشاط البلديات**	**209**
02	**بلديات ودوائر ولاية تقرت**	**261**

فهرس المحتويات

المحتويـــــــــات	الصفحة
الاهداء	/
شكر وعرفان	/
مقدمـــــة	13-1
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة	91-14
المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية	16
المطلب الأول: تعريف ونشأة الإدارة المحلية	17
الفرع الأول: تعريف الادارة المحلية	17
الفرع الثاني: نشأة الادارة المحلية	23
المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية ووظائفها	27
الفرع الأول: أهمية الإدارة المحلية	27
الفرع الثاني: وظائف الإدارة المحلية	31
المطلب الثالث: خصائص وأهداف نظام الادارة المحلية	39
الفرع الاول خصائص الادارة المحلية	39
الفرع الثاني أهداف نظام الادارة المحلية	41
المطلب الرابع: مقومات و عوامل نجاح الإدارة المحلية	45
الفرع الأول: مقومات الإدارة المحلية	45

الفرع الثاني: عوامل نجاح الإدارة المحلية	49
المبحث الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري	52
المطلب الأول :ماهية الإصلاح الإداري	52
الفرع الاول:تعريف الإصلاح الإداري	53
الفرع الثاني:خصائص عملية الإصلاح الإداري	57
الفرع الثالث: نشأة الإصلاح الإداري	57
الفرع الرابع: مصطلح الإصلاح الإداري وبعض المفاهيم المشابهة	59
الفرع الخامس:الأسباب الداعية للإصلاح الإداري	61
المطلب الثاني : أهداف وشروط نجاح عملية الإصلاح الإداري	64
الفرع الاول: أهداف الإصلاح الإداري	64
الفرع الثاني: شروط نجاح عملية الإصلاح الإداري	66
المبحث الثالث: مداخل ومقاربات إصلاح الإدارة المحلية	69
المطلب الأول: مفهوم إصلاح الإدارة المحلية	69
الفرع الأول: مفهوم إصلاح الإدارة المحلية وأسبابه	69
الفرع الثاني: أهداف إصلاح الإدارة المحلية ومواطنه	75
المطلب الثاني: مداخل إصلاح الإدارة المحلية	81
الفرع الأول: اصلاح وترشيد الجباية المحلية	81
الفرع الثاني: إصلاح المجالس الشعبية المحلية	83

الفرع الثالث :إصلاح التعداد البشري :	84
الفرع الرابع: من حيث اصلاح العلاقة بين المركزية والادارة المحلية	84
الفرع الخامس: تحسين الإجراءات القانونية والتنظيمية	85
المطلب الثالث: مقاربات إصلاح الإدارة المحلية	85
الفرع الأول: الإصلاح الإداري	85
الفرع الثاني: الإصلاح المالي	86
الفرع الثالث: الإصلاح التشريعي	87
خلاصة الفصل	91
الفصـــــل الثانـــــــــي: الإدارة المحليــة فـــي الجزائـــــر	**163-92**
المبحث الأول: التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر	94
المطلب الأول:الإدارة المحلية قبل الاستعمار (مرحلة الحكم العثماني)	94
المطلب الثاني: الإدارة المحلية في عهد الإستعمار	97
الفرع الأول: المرحلة الأولى 1830-1887	98
الفرع الثاني: المرحلة الثانية: 1887-1954	101
الفرع الثالث : مرحلة سير الإدارة المحلية اثناء الثورة التحريرية54-1962	102
المطلب الثالث: الإدارة المحلية بعد الاستقلال	103
المطلب الرابع: الإدارة المحلية في ظل التعددية الحزبية 1989-1997	111
المطلب الخامس: الإدارة المحلية طبقا للقانونين11 -10 و 12-07	116

المبحث الثاني: المستويات الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر	117
المطلب الأول:البلدية	117
الفرع الأول : تعريف البلدية	118
الفرع الثاني: إنشاء البلدية	119
الفرع الثالث: هيئات البلدية	119
المطلب الثاني: الولاية	125
الفرع الأول: تعريف الولاية	125
الفرع الثاني: إنشاء الولاية	127
الفرع الثالث: هيئات الولاية	127
المبحث الثالث: نظام الرقابة على الإدارة المحلية في الجزائر	132
المطلب الأول: الرقابة على الولاية	132
الفرع الأول: الرقابة على أعضاء المجلس الشعب الولائي	133
الفرع الثاني: الرقابة على أعمال الولاية	137
الفرع الثالث :الحلول محل المجلس الشعبي الولائي	142
الفرع الرابع: الرقابة على المجلس الشعبي الولائي كهيئة	143
المطلب الثاني: الرقابة على البلدية	147
الفرع الأول: الرقابة الإدارية على أعضاء المجلس الشعبي البلدي	147
الفرع الثاني: الرقابة على أعمال المجلس الشعبي البلدي:	151

الفرع الثالث: الحلول محل المجلس الشعبي البلدي:	155
الفرع الرابع: الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة (الحل)	158
خلاصة الفصل	163
الفصل الثالث : الإدارة المحلية في الجزائر: التحديات ومجالات الإصلاح	232-164
المبحث الأول: الإدارة المحلية في الجزائر ..العوائق والعراقيل	166
المطلب الأول: ضعف تأطير الموارد البشرية المحلية	166
الفرع الأول: دواعي إصلاح وتنمية المورد البشري للجماعات المحلية في الجزائر	166
الفرع الثاني: تعريف التكوين	168
الفرع الثالث: واقع تكوين المنتخبين المحليين في الجزائر	169
المطلب الثاني: البيروقراطية في الإدارة المحلية	171
الفرع الأول: تعريف التنظيم البيروقراطي	171
الفرع الثاني : مظاهر التنظيم البيروقراطي في الإدارة المحلية	172
الفرع الثالث: تأثير البيروقراطية على التوجه الرقمي في الجماعات المحلية	175
الفرع الرابع: انعكاسات البيروقراطية على التوجه الرقمي بالإدارة المحلية	177
المطلب الثالث: الجباية وضعف الموارد المالية	178
الفرع الاول : عدم القدرة التسييرية و المالية للبلديات .	179
الفرع الثاني : الأسباب المرتبطة بالجوانب التسييرية و الادارية .	180
الفرع الثالث : الأسباب المرتبطة بالنظام الجبائي	183
المطلب الرابع: انتشار الفساد الإداري في الإدارة المحلية	185
الفرع الأول: تعريف الفساد الإداري	186
الفرع الثاني: الأسباب العامة لانتشار الفساد في الإدارة المحلية	186
الفرع الثالث: صور الفساد الإداري في الإدارة المحلية	188

الفرع الرابع : فساد المنتخبين المحلين في الجزائر	195
المبحث الثاني: استراتيجيات وتدابير إصلاح الإدارة المحلية في الجـزائر	197
المطلب الأول: مراجعة قانون البلدية والولاية	197
الفرع الأول : مضامين مراجعة قانوني البلدية و الولاية .	197
الفرع الثاني : الاصلاحات المرتبطة باختيار المنتخبين وصلاحياتهم	199
المطلب الثاني: إصلاح الجباية المحلية	201
الفرع الأول : مقومات الجباية المحلية في الجزائر	202
الفرع الثاني : رؤية لتحسين الجباية المحلية في الجزائر	206
المطلب الثالث: الرقمنة وعصرنة الإدارة المحلية	207
الفرع الاول : دواعي اعتماد الرقمنة من قبل الإدارات المحلية	207
الفرع الثاني: أساليب ووسائل الرقمنة في عصرنة خدمات الإدارة المحلية	208
الفرع الثالث : انعكاسات تطبيق الرقمنة على الإدارة المحلية وخدماتها	210
الفرع الرابع: أثر الرقمنة على عصرنة الإدارة المحلية	212
المطلب الرابع: الحد من الفساد المحلي	214
الفرع الاول: مبدأ المشاركة	215
الفرع الثاني: مبدأ الشفافية	216
الفرع الثالث: مبدأ المساءلة	217
المطلب الخامس: جودة الخدمة العمومية المحلية	220
الفرع الاول: تعريف جودة الخدمة العمومية	220
الفرع الثاني: الخدمة العمومية من المنظور القانوني	220
الفرع الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية	221
الفرع الرابع :جهود تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر	223
المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد والإدارة المحلية في الجزائر	226

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد	226
المطلب الثاني: الإدارة المحلية في ظل التسيير العمومي الجديد	227
المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد كآلية لتحديث الإدارة المحلية	229
خلاصة الفصل	231
الفصل الرابع: تقييم مسارات اصلاح الإدارة المحلية في ولاية تقرت	334-233
المبحث الأول: الهيكلة التنظيمية والادارية لولاية تقرت	235
المطلب الأول: نبذة تاريخية	235
الفرع الأول: تقرت في فترة الفتوحات الإسلامية :	235
الفرع الثاني: تقرت أثناء فترة الإستعمار	237
الفرع الثالث: تقرت في الفترة الحالية	238
المطلب الثاني : التطور التنظيمي لولاية تقرت	239
الفرع الأول: استحداث المقاطعة الإدارية :	239
الفرع الثاني :تقييم نظام المقاطعة الإدارية في ضوء المرسوم 140/15	245
الفرع الثالث :معوقات تطبيق نظام المقاطعة الإدارية	246
الفرع الرابع :الإشكالات التي يثيرها نظام المقاطعة الإدارية	250
المطلب الثالث: لاية تقرت : الهياكل والمهام	253
الفرع الأول : تعريف الهيكل التنظيمي للولاية :	253
الفرع الثاني : مهام وصلاحيات الهياكل والمصالح	253
المطلب الرابع: البلديات والدوائر حسب التقسيم الاداري	259

المطلب الخامس: المقومات الاقتصادية والسياحية	262
الفرع الأول: المقومات الاقتصادية:	262
الفرع الثاني: المقومات السياحية	271
المبحث الثاني: إصلاح الإدارة المحلية في ولاية تقرت المبادرات والبرامج	273
المطلب الأول: تثمين المورد البشري	273
الفرع الأول: تعريف المورد البشري:	273
الفرع الثاني: أهمية تثمين المورد البشري في الإدارة المحلية	274
المطلب الثاني: رقمنة الإدارة المحلية	276
الفرع الأول: الخدمات الإلكترونية في الإدارة المحلية	276
الفرع الثاني: نماذج عن الرقمنة في بلدية النزلة	278
المطلب الثالث: الإدارة التشاركية	280
الفرع الأول: تعريف الإدارة التشاركية	280
الفرع الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة:	281
المطلب الرابع: الإصلاح الجبائي	283
الفرع الأول: تعريف الإصلاح الجبائي	283
الفرع الثاني: خصائص الإصلاح الضريبي	284
الفرع الثالث : النتائج المترتبة عن الإصلاح الضريبي	285
المطلب الخامس: الشراكة مع القطاع الخاص	287

الفرع الأول: تعريف الشراكة وخصائصها	288
الفرع الثاني: مبررات الشراكة مع القطاع الخاص	289
الفرع الثالث: النتائج المتوقعة للشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص	290
الفرع الرابع:أساليب الشراكة مع القطاع الخاص في إدارة الخدمات العامة ومتطلبات تحقيقها	291
المبحث الثالث: رؤية استراتيجية للارتقاء بأداء الإدارة المحلية بولاية تقرت	300
المطلب الأول: الحوكمة المحلية وعصرنة الإدارة المحلية	300
الفرع الأول: الحوكمة المحلية	300
الفرع الثاني: عصرنة الإدارة المحلية	302
المطلب الثاني: الجودة الشاملة كأداة لتطوير الإدارة المحلية	307
الفرع الأول: تعريف الجودة الشاملة	307
الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة	308
المطلب الثالث: فعالية تمويل الإدارة المحلية وبدائله	309
الفرع الأول: مفهوم التمويل المحلي	309
الفرع الثاني: بدائل تمويل الإدارة المحلية	316
المطلب الرابع: الاستثمار في العنصر البشري كاستراتيجية لعصرنة الإدارة المحلية	318
الفرع الأول: تعريف الإستثمار في الرأسمال البشري:	318
الفرع الثاني :أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري:	319
الفرع الثالث :مرتكزات الإستثمار في الرأسمال البشري:	321

المطلب الخامس: محاربة الفساد كدعامة لادارة محلية مستدامة	327
الفرع الأول: مفهوم الفساد الإداري وخصائصه	327
الفرع الثاني: الآثار السلبية للفساد الإداري على التنمية المحلية:	331
خلاصة الفصل	334
خاتمة	339-335
قائمة المراجع والمصادر	381-340
فهرس الاشكال والجداول	383-382
فهرس المحتويات	394-384
ملخص	397-395

الملخص

الملخص :

تلعب الإدارة المحلية دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة وضمان تقديم الخدمات العامة بكفاءة في الجزائر. ومع ذلك، فإن العديد من التحديات، مثل البيروقراطية، القيود المالية، ضعف الكفاءة الإدارية، وتأخر التحول الرقمي، تعيق فعالية الحوكمة المحلية. تركز هذه الدراسة على تحليل نظام الإدارة المحلية في الجزائر، مع دراسة حالة ولاية تقرت، بهدف استكشاف استراتيجيات الإصلاح الإداري واقتراح حلول لتعزيز الحوكمة المحلية.

تتمحور إشكالية الدراسة حول تحديد العقبات الرئيسية التي تعيق الأداء الفعّال للإدارة المحلية في الجزائر، وفهم مدى تأثير الإصلاحات الحالية على تحسين الأداء الإداري. تهدف الدراسة إلى تقييم أثر إصلاحات الحوكمة، التحول الرقمي، اللامركزية المالية، وتنمية الموارد البشرية على تحسين تقديم الخدمات العامة.

توصلت الدراسة إلى أن الجزائر قد بذلت جهودًا لتحديث إدارتها المحلية من خلال الإصلاحات القانونية والمبادرات الرقمية، لكن لا تزال هناك تحديات كبيرة. يمثل غياب الشفافية، ضعف كفاءة التحصيل الجبائي، محدودية الاستقلال المالي، وقلة تبني الحوكمة الإلكترونية عوائق رئيسية أمام تحقيق إصلاح إداري شامل. كما تؤكد الدراسة على أهمية برامج بناء القدرات وتعزيز الحوكمة التشاركية لتحقيق إدارة محلية أكثر فاعلية.

بناءً على هذه النتائج، تقترح الدراسة عدة توصيات، منها تعزيز الشفافية والمساءلة، تسريع التحول الرقمي للخدمات الإدارية، تحسين الاستقلال المالي للحكومات المحلية، تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز مشاركة المجتمع في صنع القرار. يمكن أن يساهم تنفيذ هذه الاستراتيجيات في تحقيق إدارة محلية أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات المواطنين، خصوصًا في ولاية تقرت.

Abstract :

Local administration plays a crucial role in achieving sustainable development and ensuring efficient public service delivery in Algeria. However, numerous challenges, including bureaucracy, financial constraints, lack of administrative efficiency, and delayed digital transformation, hinder the effectiveness of local governance. This study focuses on analyzing the local administration system in Algeria with a specific case study of Touggourt Province, aiming to explore administrative reform strategies and propose solutions to enhance local governance.

The research problem revolves around identifying the key obstacles preventing the efficient functioning of local administration in Algeria and understanding the extent to which current reforms have improved administrative performance. The study aims to assess the impact of governance reforms, digitalization, financial decentralization, and human resource development on improving public service delivery.

Findings indicate that while Algeria has made efforts to modernize its local administration through legal reforms and digital initiatives, significant barriers persist. The lack of transparency, inefficiencies in tax collection, limited financial autonomy, and insufficient adoption of electronic governance remain major constraints. Additionally, the study highlights the importance of capacity-building programs and participatory governance in fostering more effective local administration.

Based on these results, several recommendations are proposed, including enhancing transparency and accountability, accelerating the digital transformation of administrative services, improving financial independence of local governments, promoting partnerships between the public and private sectors, and strengthening community participation in decision-making. Implementing these strategies could contribute to a more responsive, efficient, and citizen-centered local administration in Algeria, particularly in Touggourt Province.