

آليات تجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية (آفاق مستقبلية)

Mechanisms For Reflecting Governance in Algerian local administration (future prospects)مريم بن حميدة¹، محمد رياي²¹ جامعة الجزائر 03، (الجزائر) benhamida.meriem@univ-alger3.dz² جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر) m.riabi@univ-boumerdes.dz

تاريخ الاستلام: 2022/10/28 تاريخ القبول: 2022/12/08 تاريخ النشر: 2022/12/22

ملخص:

تعتبر الإدارة المحلية بمثابة المحرك الأساسي لسياسات الدولة، و منه فإن أي تغيير في أدوار هذا الأخير يجب أن يصحبه بالضرورة تغيير في مهام الإدارة المحلية، بطريقة تتماشى والدور الجديد الذي يجري داخل الدولة، فضعف الدول النامية في التقدم مرتبط ارتباطا وثيقا بضعف الجهاز الإداري، بالرغم من امتلاك الجزائر للعديد من الإمكانيات البشرية و الثروات الطبيعية ، فهذا الضعف أدى إلى مساهمة هذه الدول إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة هذا العجز، و من بين هذه الدول نجد الجزائر التي حاولت تشخيص الاختلالات الموجودة على مستوى الإدارة المحلية، ومنه الوصول إلى وضع مجموعة من المعايير لتجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، الحوكمة المحلية، الإدارة المحلية، سياسات الدولة، الجهاز الإداري.

Abstract:

Local administration is the main driver of state policies, and any change in the roles of the latter must necessarily be accompanied by a change in the functions of the local administration, in a way that is in line with the new role that is taking place within the state, the weakness of developing countries in progress is closely linked to the weakness of the

administrative apparatus Irrigation despite Algeria's possession of many human potential and natural resources, and the weakness of these countries led to the contribution of these countries to the development of a set of strategies to address this deficit, and among these countries we find Algeria, which tried to diagnose the imbalances that exist at the level of local administration, and from it to reach To develop a set of criteria to reflect governance in the local administration in Algeria.

Keywords: Governance, Local Governance, Local Administration, State Policies, Administrative Apparatus.

المؤلف المرسل: مريم بن حميدة. benhamida.meriem@univ-alger3.dz

1. مقدمة:

تختلف الإدارة المحلية من دولة إلى أخرى، وذلك بفعل وجود عدة عوامل تاريخية، إجتماعية وسياسية فنظام الإدارة المحلية في أي دولة يتأثر بنظام السياسة العامة للدولة، و لهذا فالإدارة المحلية في الجزائر تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي و تلعب دورا في تحقيق التنمية الشاملة و المستدامة.

و لكن نتيجة التطورات الحاصلة في العالم وجب على الدولة القيام بإصلاحات في نظام الإدارة المحلية باعتبارها المسؤولة الوحيدة عن تحقيق التنمية المحلية ، و منه تم إدخال عنصر الحوكمة و العمل على وضع استراتيجيات لتجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية التي من شأنها أن تطور الإدارة المحلية و تجعلها أكثر تجسيدا لمبادئ الحكم الرشيد.

و على ضوء ما تقدم، يمكن طرح إشكالية هذا المقال في التساؤل التالي:

فيما تتمثل أهم آليات تجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية ؟ وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحسين أداء الإدارة المحلية في الجزائر ؟.

و سوف تكون الإجابة عن الإشكالية السابقة حسب المحاور التالية:

المحور الأول: واقع الحوكمة المحلية في الجزائر .

المحور الثاني: المشاكل والتحديات التي تعاني منها الإدارة المحلية في الجزائر.

المحور الثالث: تكييف الاصلاحات مع معايير الحوكمة المحلية لتحقيق الاهداف.

فرضيات الدراسة:

1. إذا كان تجسيد الحكم الراشد مرهون بالقطاع الخاص، فإن ذلك لايعني بالضرورة وجود أثر حقيقي على التنمية المحلية.
2. كلما فعلت آليات الرقابة والشفافية والمساءلة، كلما نجحت الإدارة المحلية في أعمالها.
3. كلما فتحت أبواب المشاركة الشعبية في صنع القرار، كلما ساهم المواطن في تنمية محيطه وكسب رضاه.

أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف الدراسة إلى معرفة مدى آليات الحكم الراشد في تحقيق التنمية المحلية.
- ✓ الكشف عن دور القطاع الخاص والمجتمع المدني والمواطن باعتبارهم من أهم الآليات التي تساهم بفعالية في التوجيه الاجتماعي للمجتمعات ومن ثم تفعيل عمل الإدارات المحلية.
- ✓ تقييم عمل الإدارة المحلية في إرساء الديمقراطية التشاركية بشكل علمي وأكاديمي.
- ✓ إظهار دور الدولة في تذليل المشاكل والصعوبات التي تعاني منها الإدارة المحلية. وتنمية قيم المواطنة لدى المتعلمين.

الإطار المنهجي:

يعتبر موضوع تطبيق الحكم الراشد في الإدارات المحلية من الدراسات القديمة و الجديدة في آن واحد، وعلى درجة من التعقيد والفهم والتركيب، لذا يستوجب استخدام مناهج أكثر مرونة وفعالية لفهمها وإدراكها، إنطلاقا من المنهج الوصفي والذي يعتمد على وصف المفاهيم علميا وتحليلها للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، بالإضافة إلى الإعتماد على مدخل الأمن الإنساني والذي فرض نفسه بعد

التغيرات الجارية على الساحة الدولية والمحلية وانتشار مشاكل غير تقليدية كانتشار الأوبئة على غرار جائحة كورونا، الصراع العرقي، الهجرة غير الشرعية، الفقر والبطالة... إلخ.

وفي سياق متصل، فإن هذا المدخل يعتبر الإنسان محور القضايا ومركز التحليل وتحقيق الأمن الاجتماعي مرهون بإحقاق إنسانية المواطن بالحفاظ على محيطه، عدم استنزاف ثرواته، توفير أسس العيش الكريم، العمل على إرساء مبادئ الديمقراطية التشاركية، الشفافية والمساءلة مع الرقابة.

2. واقع الحوكمة المحلية في الجزائر .

من الضروري تحديد بعض القضايا المفاهيمية التي مازالت تثير الكثير من الجدل بين الباحثين المختصين في مجال العلوم السياسية و الإدارة العامة و الاقتصاد، و لذلك سوف نتعرض لأهم المفاهيم التي تهم دراستنا و هي كالآتي:

1.2 مفهوم الإدارة المحلية:

يعرف " الشيخلي " الإدارة المحلية بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة و الذي يقوم على فكرة توزيع النشاطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية و المحلية (نمر، 2015، صفحة 33).

كما تعرف أيضا بأنها النظام الإداري، الذي يقوم على توزيع السلطات و الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية و وحدات إدارية أخرى إقليمية أو محلية مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية و ذلك لاكتسابها صفة الشخصية المعنوية، و لكن تبقى خاضعة لقدر معين من رقابة الإدارة (ميلود و زموري، 2010، صفحة 33)

من خلال ماسبق، يلاحظ أن من أسس الإدارة المحلية اللامركزية:

والتي تعني لامركزية الإدارة في توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية و بين هيئات محلية أو مصلحة لها شخصية معنوية مستقلة و لكنها تعمل بإشراف و رقابة من الحكومة المركزية فالمركية هي الأساس والأصل واللامركزية هي الفرع ، فإذا كانت المركزية هي تجميع كافة الصلاحيات في يد هيئة واحدة في جميع أنحاء الدولة فإن اللامركزية الإدارية هي نقل بعض الصلاحيات إلى هيئات مستقلة لتمارسها

بالحدود التي يسمح بها القانون دون أن تفقد الهيئة المركزية رقابتها على الهيئات المستقلة المنشأة و دون أن تفقد الدولة ترابطها و وحدتها.

2.2 مفهوم الحوكمة والحوكمة المحلية.

أورد تقرير لجنة كادبري عام 1992 ضمن ثناياه، تعريف الحوكمة كما يلي: "هو نظام شامل ومتكامل للرقابة المالية وغير المالية، الذي يتم بواسطته تسيير الشركة والرقابة عليها" (عبدی، 2009، صفحة 10).

وفي نفس السياق، يعرف "جرار شارو" الحوكمة على أنها : مجموع الميكانيزمات المنظماتية التي لديها قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في المؤسسة من اجل الحد على السلطة التقديرية لهم (Eustache & wa, 2015, p. 14).

ومن زاوية أخرى، فالحوكمة المحلية هي مجموعة الآليات والوسائل والعمليات التي تتم على المستوى المحلي، والتي من خلالها يستطيع الأفراد التعبير عن مطالبهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم وتدعيم الحوار فيما بينهم بما يدعم المشاركة والخضوع لكافة التنظيمات (سيادة القانون) التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء، واستخدام أساليب المنافسة، وضبط العلاقات في إطار الشفافية، والخضوع للمساءلة، مع حرية التعبير (خويدر، 2013، الصفحات 14-15).

ومن الشق السياسي، تعرف **الحوكمة** أيضا بأنها كل ما يتعلق بالممارسة السياسية في تسيير الشؤون المحلية في دولة، لديها قواعد الشفافية، والمشاركة في القطاع الخاص وكلمة المواطن في اتخاذ القرارات، والرشادة في تسيير الموارد المحلية خدمة للصالح العام (مرضي، 2007، صفحة 313).

وفي ذات الشأن، يبين الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الإتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر 1996 عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة **Good Local Governance** على النحو التالي (طاشمة، 2010، الصفحات 51-62):

1- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.

- 2- لامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
- 3- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
- 4- تهيئة الظروف الذي من شأنها خصخصة الإقتصاد المحلي.

من خلال ما سبق، نأتي إلى طرح تعريفنا للحوكمة المحلية والمتمثل في أن الحوكمة تتضمن وتحتوي على مجموعة من المؤسسات والآليات التي تمكن المواطنين من مناقشة الآراء المختلفة، وممارسة الحقوق والواجبات على المستوى المحلي، واحتواء مشاكل كل قطاع، والتنسيق بين مختلف الآليات والقرارات من أجل الوصول إلى انجاز مشروع مشترك بين العوامل الرسمية وغير الرسمية. ومنه تحقيق تنمية في جميع المجالات.

3.2: مكونات الحوكمة.

تتضمن الحوكمة ثلاث ميادين رئيسية و هي : الحكومة / القطاع الخاص / المجتمع المدني / و فيما يلي إيضاح أهمية كل مكون:

1- الحكومة:

فالحكومات يجب أن تعمل على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوبا لمتطلبات المواطنين ولتغيير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب.

فالعديد من الدول بادرت في اتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية من خلال سياسات الخصوصية، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال استخدام استراتيجيات الإصلاح الإداري و الاقتصادي لزيادة الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات، حيث أن مضامين الحكومة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات والتغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي أصبحت ضرورية اليوم (عبدي، 2009، الصفحات 21-22).

2- القطاع الخاص:

أصبحت معظم الدول تدرك بأن القطاع الخاص هو المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياتها، إضافة إلى تأهيلها لتحقيق النتائج الإيجابية التي تساهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع، ورفع مستوى معيشة المواطنين وتحسين مستوى الخدمات لهم ومنه فالدولة تستطيع تقوية القطاع الخاص من خلال:

- إدامة التنافسية في الأسواق.
- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.
- تعزيز المشاريع التي تخلق فرص العمل (عبدي، 2009، صفحة 23).

وفي سياق مغاير، فإن القطاع الخاص ممثلاً في الشركات المقاولاتية وتلك المعروفة بالمؤسسات الناشئة سواء كانت صغيرة أو متوسطة، فيجب أن تضع في أجندتها المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع ككل والمواطن على وجه الخصوص، دون إهمال دوره في خلق الثروة وزيادة المداخل الوطنية وتوسيع الجباية المحلية، بحيث أن هذا الدور لا يمكن حصره في تحقيق الفوائد الخاصة وتعظيم الأرباح على حساب استنزاف الثروات والمساس بحزمة البيئة ومتطلباتها، هنا يقع على عاتق صانع القرار في الدولة لزاماً، إيجاد التوليفة المناسبة بين القطاع الخاص والتنمية المحلية ضمن أطر التنمية المستدامة.

3- المجتمع المدني:

يعرف ريموند هينيون **Raymond A.Hinnebush** المجتمع المدني بأنه " شبكة الاتحادات طوعية التكوين والتي تبدو مستقلة عن الدولة والجماعات الأولية، ولكنها في نفس الوقت التي تعمل على احتواء الانقسامات الاجتماعية وتشكيل منطقة عازلة بين الدولة والمجتمع، فإنها تعمل على ربطها بالدولة وسلطتها (الفالح، 2002، صفحة 27). بالإضافة إلى أن العلاقات المباشرة بين المواطن والدولة، أصبحت الأكثر نفعية وفاعلية وجدية، أي تلك التي تتوسط الدولة ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني (أحزاب، جمعيات، نقابات...إلى غير ذلك).

كما تعمل مؤسسات المجتمع المدني من الاتحادات العمالية، النقابات المهنية، الجمعيات الخيرية... إلخ، تعمل على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتي تعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، لذا نجد بأن مؤسسات المجتمع المدني تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيدها للحكم، من خلال علاقاتها بين الفرد والحكومة، ومن خلال تعبئتها للجهود الفردية والجماعية (عبدي، 2009، صفحة 24).

🇩🇿 إذن هي جمعيات ومنظمات تتميز بصفات الطوعية والاستقلالية، غير ربحية.

هذه المنظمات تقوم بالعديد من المهام لأبناء المجتمع من بينها:

✓ تربيتهم على تحقيق ثقافة الديمقراطية من خلال إكسابهم قيم الحوار وقبول الآخر.

تنشئتهم على المشاركة في الشأن العام.

✓ مساعدة الدولة عن طريق العمل المباشر أو بخبرتها على تقديم بعض الخدمات العامة التطوعية أو المبادرات الخيرية.

✓ وكذلك أن تلك المنظمات المهنية والشعبية تساهم من خلال نشاطاتها وأعمالها الثقافية والتربوية بدور كبير في التوجيه الفكري والعقائدي لأبناء المجتمع الذين ينتمون إليها.

والهدف الأسمى من السعي باستمرار لتطبيق أسس الحكم الراشد في الإدارات هو **التنمية المحلية** والمقصود بها: هي مجموعة العمليات التي يمكن من خلالها تضافر الجهود المحلية الذاتية والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية وإدماجها في منظومة التنمية القومية بأكملها لكي تشارك مشاركة فعالة في التقدم على المستوى القومي (فراري، 2013/2012، صفحة 02).

ولتطبيق الحكم الراشد في الجزائر يشترط توافر المعايير المتفق عليها علميا مع مراعاة الخصوصية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية للبلاد ومن أهمها (دحماني و جداوي، 2021، الصفحات 173-191):

1. المشاركة: من خلال الحق في التصويت وإبداء الرأي، توفير الحريات العامة، ضمان مشاركة المواطنين الفعالة.
 2. حكم القانون: مرجعية قانونية وسيادته على المجتمع.
 3. الشفافية: توفر المعلومات الدقيقة وإتاحة الفرص للجميع للاطلاع على المعلومات.
 4. المحاسبة والمساءلة: محاسبة المسؤولين على إدارتهم للموارد العامة.
 5. الفعالية: توفر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى إحتياجات المواطنين وتطلعاتهم.
 6. التوافق القدرة على التوسط والتحكم بين المصالح المتضاربة لتحقيق المصلحة العامة.
 7. المساواة، تكافؤ الفرص، إعطاء الحق للمجتمع في الحصول على الفرص المتساوية.
 8. حسن الاستجابة: قدرة المؤسسات والآليات على خدمة الجميع دون استثناء.
 9. الرؤية الاستراتيجية: من خلال تنمية المجتمع والقدرات البشرية.
3. البرامج الإصلاحية التي تبنتها الجزائر لتجسيد الحوكمة المحلية.
- لقد قامت الجزائر، بالعديد من الإصلاحات القانونية والاقتصادية والمالية والسياسية المتعلقة بتسيير الجماعات المحلية ونخص بالذكر ما يلي:
- إرساء معايير الحكم الراشد في إطار قانون البلدية رقم 10-11 المتعلق بالبلدية وفق مبادئ الديمقراطية التشاركية والشفافية وسيتم التطرق إليها بإسهاب في المحور الثالث.
- ضف إلى ذلك قانون الولاية لسنة 2012، الذي ألح على تفعيل مبدأ الشفافية في الأعمال المحلية، من خلال فسح المجال للشعب للاطلاع على المعلومات المتعلقة بالمشاريع المحلية المقترحة والسماح لهم بتقديم استشارات واقتراحات.
- ومن الركائز الأساسية لارساء الحكم الصالح، قانون مكافحة الفساد الحامل للرقم 01/06 الصادر في 2006، والذي ركز في مضمون مواده على الشفافية والمساءلة واستقلالية القضاء والتصريح بالممتلكات

آليات تجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية (آفاق مستقبلية)

وقد ألح ذات القانون على اختيار العاملين وانتقائهم وفق معايير الجدارة والاستحقاق وقد سن عقوبات ردعية ضد كل موظف مشتبه فيه في قضايا الرشوة والإثراء غير المشروع والفساد...إلخ.

كما أسست هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وهي سلطة مستقلة تتمتع بالاستقلالية المالية والادارية.

من جهة أخرى، تضمن القانون التوجيهي للمدينة الحامل للرقم 06/06، أن الإدارة مهمة بانشغالات المواطن وتعمل المصلحة العامة في إطار من الشفافية، وذلك مع تطوير أنماط التسيير العقلاني من خلال الوسائل والأساليب الحديثة.

وكذلك تعديلات الدستور الجزائري، لا سيما تعديل 2016 والذي تطرق إلى حرية الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية وبالتالي تدفق المعلومات بانسيابية ومرونة وجودة.

*** / المشاكل و التحديات التي تعاني منها الإدارة المحلية في الجزائر .**

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من العديد من المشاكل نذكر منها:

1.3 تحديات قانونية و تشريعية:

يعتبر التشريع من أكبر المشاكل التي تواجه الإدارة المحلية في الجزائر ويرجع ذلك إلى:

✓ وجود بطء في إصدار بعض التشريعات و الإسراع في إصدارها في بعض الأحيان دون اكتمال دراستها.

✓ التغيير المستمر في التشريعات التي تنظم أعمال أجهزة الدولة فترات متقاربة نسبيا.

✓ تعدد القوانين و التنظيمات وما يصاحبها من تعديلات سريعة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل الإداري (باري، 2012، صفحة 5).

2.3 تحديات سياسية:

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من العديد من المشاكل السياسية تتمثل في:

✓ نقص مظاهر المشاركة السياسية داخل المجالس المحلية ما أدى إلى ضعف درجة الإقبال عن التصويت في الانتخابات المحلية.

✓ انخفاض أداء الأحزاب وقيامها بدورها في تكريس التنشئة والتجديد وتقديم البرامج على المستوى المحلي لتحقيق التنمية المحلية.

✓ عدم وضع معايير موضوعية للانتقاء والترشح داخل المجالس المحلية المنتخبة، مما أدى إلى ربط ترشح المواطنين للمجالس المنتخبة في إطار الأحزاب السياسية لجملة من العوامل المتحكمة فيها الجهوية على حساب المصلحة العامة (ناجي، 2012، صفحة 111).

3.3 تحديات إدارية:

تقوم هذه المشاكل على أساس الرقابة داخل المجالس المحلية ، ونذكر منها:

أ – الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي:

حيث أنها تخضع للرقابة الإدارية التي تمارس من طرف الوزير و الوالي و الدائرة ، و التي تؤدي إلى متابعة قضائية ، وتعليق العضوية و الإقالة و التوقيف.

ب – الرقابة على المجلس الشعبي البلدي:

حيث أن قرارات المجلس تخضع إلى سلطة الوالي، و هو الذي يحق له إلغاء أي قرار بلدي، و ذلك يمكن أن يحيل رؤساء المجالس البلدية و اتخاذ قرارات متعلقة بالمحافظة على النظام العام في إقليم البلدية.

ج – الرقابة على الأعمال:

حيث تأخذ عدة أشكال منها:

التصديق على المداولات الخاصة بالميزانية و الحسابات العمومية للبلدية .

د – الرقابة على ميزانية البلدية:

و التي تعد من قبل رئيس المجلس البلدي، و البلديات ليست لها سلطة على ميزانية البلدية.

ذ – الرقابة على خطط التنمية و المشاريع:

و هي من سلطات الوالي باعتباره ممثلاً للدولة على المستوى المحلي، فهو يقوم بإعداد خطط تنمية ويسهر على عدم تعارضها مع الخطط الوطنية (ناجي، 2009، صفحة 05).

4.3 تحديات مالية:

ونجد منها:

- ✓ تعاني المجالس المحلية من محدودية في الموارد المالية و العجز في التحصيل الجبائي.
- ✓ المديونية و كثرة النفقات المحلية
- ✓ تفشي ظاهرة التهرب الضريبي وهذا العجز المالي كان بسبب أن المسؤولين المحليين لا يهتمون إلا بالأجور على حساب الإيرادات (ناجي، 2009، صفحة 112).

5.3 تحديات تحديات ظاهرة الفساد و انعدام معايير تقييم أداء رؤساء المجالس المحلية:

وهذه المشاكل تكون بسبب غياب الثقافة و عدم تناسب أهداف البرامج مع الإنجازات و كل هذا يؤثر على الأداء المحلي لتحقيق التنمية المحلية (ناجي، 2009، صفحة 113).

6.3 تحديات الموارد البشرية:

- سوء استخدام الموارد البشرية يرجع إلى:
- أ - غياب الكفاءة بسبب طبيعة المسار الوظيفي للموظف .
- ب - سياسة التوظيف المنتهجة بعد الاستقلال .
- ج - نقص التحفيز (باري، 2012، صفحة 05).

4. تكييف الاصلاحات مع معايير الحوكمة المحلية لتحقيق الاهداف.

نظرا للعراقيل و المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية الجزائرية ، لجأت الجزائر إلى تشكيل مختصين في مجال الإدارة من أجل النظر في هذه الاختلالات التي تحدث على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية ، ومنه القيام بعملية الإصلاح على مستوى المؤسسات المحلية ، أي وضع مجموعة من المعايير و تجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية بالجزائر .

ولذلك سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى أهم الآليات المؤدية إلى تحسين أداء الإدارة

الجزائرية و هي كالتالي:

1.4 آليات تتعلق بالتنظيم:

أ- التخفيف من حدة المركزية و تقرير اللامركزية على غرار الدول الحديثة ، تبنت الجزائر في تنظيمها الإداري أسلوبين هما : المركزية و اللامركزية ، و لكن الواقع اظهر ان هناك إفراطا شديدا في المركزية في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية خاصة.

فمن الناحية الإدارية ، فإن السلطات المركزية هي التي لها السلطة في وضع القرارات ، مما أدى إلى تقليص دور المؤسسات المحلية في عملية اتخاذ القرار ، و إذا كان التخفيف من حدة المركزية يجسد من خلال عملية التخطيط التي تتكفل به لمصلحة المركزية بمشاركة الجماعات المحلية منها ، مخططات تنمية التي تسعى إلى تحقيقها ، بالإضافة إلى مخططات البلدية لتحقيق التنمية المحلية ، و التي تتجسد في تامين دور البلديات كجماعات إقليمية في التنمية الوطنية ، غير أن التجربة أثبتت نوعا ما أن الجماعات المحلية ما زالت تابعة للمؤسسات المركزية ، و هو ما أفقدها أهميتها و خصوصيتها في تحقيق التنمية المحلية الشاملة (أمالو و شرقي، 2013، صفحة 121).

و إذا كان التخطيط الإداري المحلي يسعى إلى وضع برامج متوافقة و واضحة مع سياسة الدولة ، فإنه من الضروري التقليص من دور السلطة المركزية ، حيث يقتصر دورها على المراقبة و مدى توافق تلك المخططات مع السياسة المسطرة من طرفها من جهة ، و متابعة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ، والعمل على تقويتها و إصلاحها من جهة أخرى ، و بالتالي فإن إعادة صياغة مفهوم اللامركزية و تعزيزه وتدعيمه هو بالاستقلال المالي و إعادة هيكلة الإدارة ، غير كاف لتحقيق تسيير فعال ، بل يجب اعتماد طرق ومناهج عملها ، عن طريق انجاز شبكات معلوماتية إقليمية وخارجية ، لتسهيل نشر المعلومات وترقية سبل الاتصال و الحوار ، وبث ثقافة الإعلام ، أو الابتعاد عن الرقابة كوسيلة للضغط والعقاب ، لأن ذلك يخلق جوا من انعدام الثقة بين القاعدة والمركز .

ويتجلى من كل هذا أن الحوكمة الرشيدة ، تحتاج إلى الرقابة الفعلية ، التي تساعد في تقوية السلطات المركزية و تقرير سيطرتها على السلطات المحلية خشية تجاوز هذه الأخيرة الإختصاصات المخولة لها سواء كانت الرقابة على المهام او على الوسائل التي تستخدمها لأداء مهامها.

ب - تجنب تضخم الجهاز الإداري :

تتجسد ظاهرة التضخم الإداري في وجود توسع أفقي على مستوى التنظيم الإداري ، وفي وجود تعدد في مستويات بناء التنظيم ، وذلك من خلال تزايد عدد الوزارات باستمرار و كذا المصالح الحكومية والمؤسسات المحلية (البلدية ، الولاية) و الذي ترتب عنه عدة مشاكل التي يمكن معالجتها من خلال:

- ✓ التحكم في عملية الإشراف و التوجيه من أجل توصيل المعلومات من أسفل القاعدة إلى قمة التنظيم و كذا الإسراع في وصول الأوامر و القرارات في قمة التنظيم الإداري إلى قاعدته.
- ✓ التقليل في أجهزة الرقابة لتجنب التضارب بشأن المسائل و محتوى التقارير التقييمية.
- ✓ التخفيف من الإجراءات لضمان الفعالية التنظيمية بشكل عام و ذلك من خلال تفعيل و توفير القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين و تطلعاتهم على أساس عقلاني و راشد للموارد (جراد، 2005، صفحة 67).

ج- التقليل من عدد الموظفين داخل الإدارة و إصلاح نظامها.

إذا كانت الإدارة العصرية ضرورة الاستثمار في العنصر البشري ، فإن هذا يتطلب الاهتمام به من أجل استغلاله في تطويرها .

و بذلك فان تطوير الإدارة المحلية الجزائرية يتطلب إصلاح الوظيفة العمومية من أجل التخفيف من العدد الهائل من الموظفين الذين يفتقدون إلى مهام واضحة بإيجاد منطق تسييري فعال تستند عليه عملية التوظيف ، من خلال تشخيص حقيقي للاحتياجات البشرية ، و إسناد عملية التوظيف إلى معايير موضوعية و كفاءات جدارة بعيدا عن العلاقات الشخصية ، مع تفعيل أنظمة التدريب و التأهيل (بن علي، 2010، صفحة 61).

د- ضرورة توفير الدعم السياسي داخل الإدارة:

إذ تتوقف درجة نجاح الإصلاح الإداري على مدى دعم و تبني القيادة السياسية العليا في الدولة ويشترط في ذلك ارتكازه على مفاهيم واضحة للسياسات التي تريد الدولة إتباعها ، و بدل أن يكون مجرد

حلول ترقیعیة للأزمات العاجلة ، إن تحقیق مطلب الرشادة الإدارية یستلزم القائد الرشید القادر عل التسییر العقلانی و الشفاف و العاقل للموارد المادیة و البشریة للمجتمع بمهدف القضاء علی أشكال الفساد الإداری ، وذلك بتشجیع اللامركزیة و الذي یستلزم بدوره فرض المسؤولية بالجزاء .

فلکی یحقق الإصلاح الإداری أهدافه لابد من قوة تدفعه و توجهه، و عادة ما تكون هذه القوة هی القيادة الرشیدة و الفعالة، التي من شأنها اتخاذ القرارات الرشیدة و كذا نجاح سياسة الإصلاح، لابد من وجود استقرار سیاسي (بن علی، 2010، صفحة 61).

2.4 آلیات تتعلق بالتسییر:

أ- تسییر و تثنین العنصر البشري (الموارد البشريّة):

إن المهمة الأساسية للإدارة المحلية تكمن فی إدخال أسلوب جدید لتسییر الموارد البشريّة ينظم مع التطلعات الجديدة للإدارة ، وإمكاناتها .

وبذلك فإن إصلاح الإدارة المحلية الجزائریة لن ینجح إلا من خلال إدخال العنصر البشري، و احترام أخلاقیات الوظیفة، و بناء الإنسان الذي يعد أساس كل تطور من خلال تدعيمه و تشجیعه، و الاهتمام بقدراته.

ومن أجل الوصول إلى إدارة فعالة ، تتحكم فی تسییر الموارد البشريّة وتحاول تجسید الحوكمة ، یجب علیها الأخذ بآلیات التسییر الحديثة و یمكن تلخیصها فی:

✓ تحديد الاحتياجات من الموارد البشريّة وفقا لمتطلبات العمل ثم البحث والاستقطاب للموظفین الأكثر كفاءة و جدیة.

✓ الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية بین الموظفین إذ أن نجاح أي إدارة متوقف علی درجة التفاهم والرضا والتعاون بین مختلف الفاعلین (جراد، 2005، صفحة 69).

ب- تفعيل دور الرقابة الإدارية :

فالرقابة الإدارية تعتبر من أهم متطلبات إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية ، وذلك من خلال وضع قوانين صارمة سواء كانت مالية أو إدارية من أجل القضاء على مظاهر الفساد في الإدارة الجزائرية ؟ والتي تتطلب ضرورة عصرنتها و زيادة فعالية أدائها ، حيث أن الرقابة تستهدف أداء المسؤولين لوظائفهم ، وذلك من خلال توجيههم إلى الطريق الصحيح والكشف عن أخطائهم ومعاقبتهم في حالة التخلي على سياسة التعاون ، بالإضافة إلى وجود نظام متكامل ضمن أطر المساءلة (جراد، 2005، صفحة 69).

3.4 آليات متعلقة بثقافة السلوك:

وذلك من خلال:

أ - تقريب الإدارة من المواطن:

فباعتبار أن الإدارة هي الأداة لتنفيذ البرامج و القوانين التي يكون المواطن بحاجة ماسة لها، و هذا ما يستلزم تعزيز هذه الفكرة و ترسيخها في أذهان المواطنين (جراد، 2005، صفحة 81).

ب - إضفاء الشفافية في التعامل مع الإدارة:

وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية و الرد على الشكاوي التي يتقدم بها المواطنين و كذا مشاركة المجتمع المدني ، من خلال اعتماد الشفافية في اتخاذ القرار وتعزيز مشاركة المواطنين في تسير الشؤون العمومية (بن علي، 2010، صفحة 60).

ج- وضع إجراءات تأديبية مناسبة: يجب على الإدارة الجزائرية وضع مجموعة من الآليات التأديبية الصارمة التي يمكن من شأنها أن تكشف على السلوكات الخاطئة مثل الرشوة ، والمحسوبية وعليه يجب أن تتوفر هذه الآليات على المرونة في العقوبات التأديبية ، التي تكون لها الإدارة بحاجة، و يجعل الإدارة فضاء ثقافي للقيم المقبولة ، إضافة إلى دعم مبادرات في الأخلاق و السلوك (باري، 2012، صفحة 06).

ولعل دولة ماليزيا، خير مثال على نجاح تجربة الحكم الراشد وتطبيق معايير الشفافية والنزاهة والمساءلة والمحاسبة، والذي لا محالة سيؤدي إلى استقرار النظام السياسي ورضا المواطنين على سيورة الحكم في البلاد وبالتالي إحساس الشعب بالأمن والطمأنينة.

ومن زاوية أخرى، فنجاح ماليزيا في التنمية على جميع الأصعدة الإقتصادية والسياسية والثقافية والإجتماعية، لم يأتي صدفة بل كان نتيجة عمل دؤوب قائم على إسناد مهام المراقبة والمساءلة لهيئات مختصة والضرب بيد من حديد لكل المسؤولين باختلاف مناصبهم الحكومية المشتبه في قضايا الفساد وإساءة استعمال الوظيفة وتلقي مزايا غير مستحقة... إلى غير ذلك.

وفي سياق متصل، ماليزيا أقامت الحكم الراشد على المبدأ الإسلامي وجعل الإنسان محور النشاط التنموي، وإقدمت على تحسين المستوى المعيشي لشرائح المجتمع، صاحبه ارتفاع في مستوى الدخل، كما أسست لحقوق الإنسان وفق دستور مكتوب، تحميها ضوابط دقيقة لا يمكن تجاوزها وبالتالي تحقيق الأمن المجتمعي على العموم (دحماني و جداوي، 2021، الصفحات 173-191).

وفي حالة الجزائر، يجب الاعتماد على دراسة شاملة ومفصلة لأداء الأجهزة والمؤسسات التابعة للدولة وتحديد مواطن الخلل وتطوير المهام مع اعتماد معايير الشفافية والاعلان للجمهور عن الخطط المستقبلية وكذا تفعيل أوجه الرقابة بمختلف صيغها مع تكريس عقوبات مشددة على كل المسؤولين المتابعين بالفساد.

وهذا لا يكون إلا بالتأسيس لاستقلالية الأجهزة الرقابية وتوسيع صلاحياتها مع ملائمة القوانين لكل مرحلة من مراحل التطور، وتقسيم العمل بناء على النتائج بعد وضع الأهداف طبعا.

5. خاتمة:

يتضح مما سبق أن ترشيد الإدارة المحلية هو أساس التنمية الشاملة ، فترشيد الإدارة المحلية صار أحد أولويات النظام السياسي الجزائري ، و أن الإصلاح الإداري يتطلب إرادة سياسية صارمة ، و إشراك كل العوامل الرئيسية بما فيها المجتمع المدني و القطاع الخاص في عملية صنع القرار ، و توسيع المشاركة الشعبية و ضمان الحقوق و الحريات الفردية و الجماعية ، و إرساء دعائم الديمقراطية من أجل بناء الدولة الجزائرية الحديثة وفق أسس عصرية مكرسة لمبادئ الحوكمة .

وهنا نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين مفهوم الحوكمة و الإدارة المحلية من أجل تحقيق التنمية المحلية الشاملة .

التوصيات:

- ✓ لتجسيد الحوكمة في الجزائر ، لابد من توفر نظام سياسي يؤمن بضرورة الديمقراطية و المؤسسة وإعطاء الصلاحية الكاملة و الاستقلالية التامة للسلطات العامة.
- ✓ بناء و تفعيل آليات الحوكمة داخل الإدارة المحلية للمشاركة الشعبية تجتمع عليها كل القوى الفاعلة في المجتمع المدني (الحكم المحلي ، مجتمع مدني ، قطاع خاص).

6. قائمة المراجع:

- 01- أمال نمر. (2015). حوكمة الإدارة المحلية. (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح. الجزائر: ورقة.
- 02- بومدين طاشمة. (جوان، 2010). الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة التواصل ، 16(02) ، الصفحات 51-62.
- 03- خليل بن علي. (2010). تحديات ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية. الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية. (الصفحة 61). ورقة: جامعة ورقلة.

- 04- عبد العزيز جراد. (2005). الحكم الراشد في الادارة العمومية. ورقة مقدمة في ملتقى المدرسة الوطنية للإدارة (الصفحة 61). الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة.
- 05- عبد اللطيف باري. (2012). إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر الواقع و الآفاق . ورقة دراسية الاصلاحات الإدارية في الجزائر واقع وآفاق (الصفحة 5). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 06- عبد النور ناجي. (2011). الملتقى الوطني حول مستقبل الدولة الوطنية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات حالة الجزائر (الصفحة 05). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 07- عبد النور ناجي. (2012). الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة. عنابة: مديرية النشر لجامعة عنابة.
- 08- قاسم ميلود، و ليندة زموري. (2010). دور الأحزاب السياسية في تفعيل معايير الحكم الراشد في الإدارة المحلية. ملتقى وطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية (الصفحة 33). جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 09- متروك الفالح. (2002). المجتمع والديمقراطية والدولة في البلدان العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- 10- محمد فراري. (2013/2012). تمويل التنمية المحلية في الجزائر بين مقتضيات الديمقراطية والإنشغالات المركزية. (رسالة ماجستير). بن عكنون، كلية الحقوق، الجزائر: جامعة الجزائر 1.
- 11- محمد دحماني. خليل جداوي (2021). الحكم الراشد ودوره في تحقيق التنمية. أنموذج ماليزيا مجلة دراسات إقتصادية، 15(03)، الصفحات 173-191.
- 12- مصطفى مرضي. (2007). الحكم الراشد ومتطلباته وعواقبه في ضوء التجربة الجزائرية. ملتقى دولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التعبير في العالم النامي (الصفحة 313). سطيف: كلية العلوم الإجتماعية.
- 13- نصيرة خويدر. (2013). الحوكمة المحلية. (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، الجزائر: بجاية.
- 14- نعيمة عبيدي. (2009). الرقابة و التطبيقات العالمية للحوكمة. الجلفة- الجزائر: منشورة الحياة الصحافة.

15- وفاء أمالو، و أمينة شرقي. (2013). دور الحكومة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية. (مذكرة الماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة 08 ماي 1945، الجزائر: قالملة.

16- Eustache, E., & wa, M. (2015). *la gouvernance de l entreprise une approche par l audit et controle interne*. Paris: Haranttan.