

متطلبات الإصلاح الإداري بين اللامركزية الكلاسيكية والحديثة

د. بن الأخضر محمد.

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة غرداية

ملخص:

تأخذ اللامركزية الإدارية الجزء الأكبر من أي إصلاح إداري وتبرز مظاهرها في تقريب الإدارة والمؤسسات الإدارية من المواطن بما ينعكس على سرعة الأداء الإداري لمؤسسات الدولة ويؤدي إلى خلق نوع من التوافق بين مشاركة الأفراد في تسيير شؤونهم. لذا فقد أصبح التفكير في نظام لامركزي من المسائل الحديثة التي تحاول الدولة إيجاد صيغ لها عبر مقومات إدارية تعطى للإدارات المركزية حق الرقابة على أعمالها من جهة وفي نفس الوقت تؤدي إلى تفكيك القرار الإداري وعدم حصره على المستوى المركزي.

Résumé

La décentralisation administrative prend la majeure partie de toute réforme administrative ses manifestation les plus importantes sont de rapprocher l'administration et les institutions administratives du citoyen ,comme l'indique la vitesse de la performance des institutions étatiques ce qui conduit à la création d'une sorte de compatibilité entre la participation des individus dans la conduite de leurs affaires.

Donc ,la passer au système décentralisée dans essaie de trouver des forme les à travers les éléments administratifs donne aux services centraux le droit de contrôler son travail d'un cote et au même temps conduit au démantèlement de la décision administrative et de ne pas le limiter au niveau centrale.

الكلمات المفتاحية: (الإصلاح الإداري، اللامركزية الإدارية، متطلبات اللامركزية الحديثة الحكومة الإلكترونية، قانون البلدية، قانون الولاية، الرقابة).

مقدمة:

تعتبر اللامركزية الإدارية أحد أهم الأطر للإصلاح الإداري كونها عصب التنظيم الإداري الحديث الذي يعتمد على استقلالية القرار الإداري، وتأخذ اللامركزية الإدارية الجزء الأكبر من أي إصلاح إداري وتبرز مظاهرها في تقريب الإدارة والمؤسسات الإدارية من المواطن بما ينعكس على سرعة الأداء الإداري لمؤسسات الدولة ويؤدي إلى خلق نوع من التوافق بين مشاركة الأفراد في تسيير شؤونهم بما يتلاءم مع طبيعتهم الاجتماعية واحتياجاتهم.

لقد أصبح التفكير في نظام لامركزي من المسائل الحديثة التي تحاول الدولة إيجاد صيغ لها عبر مقومات إدارية تعطى

للإدارات المركزية حق الرقابة على أعمالها من جهة وفي نفس الوقت تؤدي إلى تفكيك القرار الإداري وعدم حصره على المستوى المركزي.

إن التنمية السياسية والاقتصادية لا يمكن أن تتسارع إلا في خضم إدارة لامركزية لها من الاختصاصات والوسائل ما يؤدي بها إلى تحقيق التوازن الجهوي وسرعة الأداء واحترافية العمل الإداري. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإصلاح الإداري يجب أن ينطلق من الأدوات الديمقراطية وإن كانت موجودة في شكل مجالس منتخبة (البلدية و الولاية) إلى أن إستقلالية القرار الإداري فيها ما زال في دائرة مغلقة تحتاج دائما إلى إيجاد أطر من أجل تفعيلها أو إصلاحها عن طريق التشريعات القانونية من جهة وتطوير الوسائل التي تعتمد عليها.

- الإطار المفاهيمي:

01- الإصلاح الإداري (المحتوى والأسباب)

للإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة وهي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني وما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. ولذلك كانت ولا تزال نظراتها اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهيكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها. وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة.

وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير ومنها، التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، الهندرة إعادة اختراع الحكومة وغير ذلك كثير من المصطلحات، لكن جميع هؤلاء العلماء لم يتمكنوا من تقديم تعاريف موحدة لهذه المفاهيم نظرا لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية. فمفهوم الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المدلول يعني القيام على فكرة الثقة في أن الدول الغربية قد حققت أفاقاً عالية من الكفاءة الإدارية، تلك التي يكون نقلها إلى الدول النامية أمراً ضرورياً ويكون الإصلاح الإداري طبقاً لهذا التعريف هو عملية نقل التكنولوجيا الغربية. وإذا ما ذهبنا لتعريف الإصلاح الإداري في الدول النامية من منطلق مفهوم هيئة الأمم المتحدة فإنه حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام كأكمل، أو على الأقل من خلال معايير تحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية.⁽¹⁾

وكما هو واضح من التعريفين السابقين فإن الأول تناول مسألة الإصلاح الإداري على أنها عملية نقل تقنيات فقط من الدول المتقدمة إلى الدول النامية متجاهلاً مسائل الإصلاح المرتبطة بالهيكل والنظم الإدارية وتخفيف المركزية وتطوير الأطر البشرية وغيرها. أما التعريف الثاني فإنه لم يتطرق لأثر البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على نشاطات الإصلاح وهذا يعنى إنكار تلك المدلولات الرئيسة في أية مسألة للإصلاح الاقتصادي أو الإداري.

وبناء على ما تقدم يمكن التأكيد على أن المدلول الإداري لمفهوم الإصلاح يجب أن يعالج المسائل المتعلقة بكفاءة أجهزة

الإدارة العامة من خلال تبسيط الإجراءات وإعادة هيكلة الجهاز الإداري وتطوير منظومة القوانين والتشريعات الإدارية. ويوجد مفهوم آخر للإصلاح الإداري يعني بأن هناك مشاكل معينة تعوق عمل المنظمات الإدارية، أي تعوق سبيل تحقيقها لأهدافها العامة وتلك المشكلات أو المعوقات تحتاج لعلاج أو إصلاح إداري كي تتمكن الإدارة العامة من تأدية واجباتها في تحقيق الأهداف العامة. ومرد تلك المشكلات إلى أحد أمرين إما أن تكون نابعة من داخل أجهزة الإدارة العامة أي أن أسبابها كامنة داخل الأجهزة أو المنظمات الإدارية العامة، وأما أن تكون نابعة من خارجها أي من البيئة الخارجية والأجهزة السياسية والاقتصادية. وهناك فريق من الباحثين يفند المدلول الإداري للإصلاح على اعتبار أن هذا الأخير له أبعاد أوسع وأشمل من مجرد حصره في نطاق الجهاز الإداري المحدود، حيث أن أي نظام يعتبر جزءاً لا يتجزأ من مجموعة نظم أخرى ذات طبيعة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية تؤثر وتتأثر بالنظام الإداري السائد، وهذا يعني أن أي تغيير إداري غير كاف ما لم يكن جزءاً من تغيير شامل بجميع نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. أما إذا أردنا تحليل المدلول السياسي لمفهوم الإصلاح الإداري فإنه يرتبط بالإصلاح السياسي أو بالنظام السياسي لدرجة أن بعض الإداريين يؤكد أن الإصلاح الإداري يقوم أساساً على الإصلاح السياسي وبدون هذا الأخير لا معنى للأول وخاصة في الدول النامية حيث أنه يعني تلك العملية السياسية التي تصيب العلاقة ما بين السلطة والقوى المختلفة في المجتمع، وهذا ما يؤكد أن مشاكل الجهاز الإداري هي بالأصل سياسية وبالتالي فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي، على اعتبار أن وظائف الدولة تتسع وتعمق أفقياً. ولكنه يؤخذ على هذا المدلول أنه يوازن ما بين السلطة التنفيذية وباقي سلطات الدولة من حيث ضرورة التوافق في برامج الإصلاح بالنسبة لمستويات التنظيم الإداري والسياسي، لأن تغليب الإصلاح الإداري على السياسي سيقود إلى سيطرة الجهاز الإداري على سياسة الدولة. لهذا فإنه من المطلوب تحقيق التوافق في برنامجي الإصلاح الإداري والسياسي معا.

02- اللامركزية الإدارية وعلاقتها بالإصلاح الإداري:

01-02 مفهوم اللامركزية الإدارية⁽²⁾:

يقصد باللامركزية توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحة تتمتع بالشخصية المعنوية، وبمقتضى نظام اللامركزية يوجد في الدولة أشخاص معنوية عامة متعددة يطلق عليها اسم الأشخاص الإدارية أو أشخاص القانون العام، وهي أن تكون أشخاص إدارية إقليمية كبلديات أو أشخاص مرفقية أو مصلحة كالمؤسسات العامة على اختلاف أنواعها.

وتهدف اللامركزية الإدارية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري إلى توزيع سلطة اتخاذ القرارات بين عدة أجهزة إدارية إلى جانب السلطة المركزية، وإن هذه الجهات الإدارية المستقلة الأصل لا تتبع السلطة المركزية كسلطة رئاسية لها، إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة والإشراف من قبلها وذلك من خلال ما يعرف بالوصاية الإدارية، وذلك من أجل الحفاظ على وحدة الدولة السياسية والدستورية والإدارية.⁽³⁾

وتجدر الإشارة أنه إذا كان عدم التركيز الإداري يقوم أيضاً على فكرة توزيع الاختصاصات وأن اتخاذ القرار يكون محلياً، إلا أن لكل من عدم التركيز الإداري واللامركزية الإدارية دلالات مختلفة من الناحية السياسية والعملية، إذ أن عدم التركيز

الإداري هو أسلوب من أساليب القيادة والإدارة من غير أن يكون له أية أهمية ديمقراطية، ذلك أن هذا الأسلوب في الإدارة يضع الإدارة كلها بيد السلطة المركزية أو بيد عمالها، بينما اللامركزية الإدارية فلها أهمية ديمقراطية، حيث تؤدي إلى أن يقوم ذوي العلاقة بإدارة الحد الأقصى من شؤونهم إما مباشرة أو عن طريق ممثلهم.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم اللامركزية، تبعا لوجهة نظر الفقهاء والمفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع أن كل مفكر ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتهي إليها. ولاشك أن اختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها، تدعو إلى التعرف على بعض هذه التعاريف ذات العلاقة بمفهوم نظام اللامركزية الإدارية.

فتعني اللامركزية « توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

وكما تعرف بأنها: «أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع الأنشطة والواجبات بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية، وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، فحين تتفرغ الأجهزة المحلية لتسيير المرافق المحلية بكفاءة لتحقيق أغراضها المشروعة.

وتعرف أيضا بأنها: «أسلوب يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية وتمثلها مجالس منتخبة لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، ويمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا للامركزية: « في كونها جزء من النظام العام للدولة تمنحه الحكومة المركزية شخصية معنوية، وقد أوجد من أجل تلبية احتياجات مجتمعه المحلي ويتمثل في هيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية». (4)

02-02 الإصلاح الإداري وعلاقته باللامركزية الإدارية :

تعمل الحكومات في إطار سياستها لمفهوم اللامركزية الإدارية من منطلق رسم علاقتها بالجماعات المحلية باعتبارها تمثل الإطار الأقرب إلى المواطن والتي تربط بها مصالحه اليومية بهدف التوصل إلى مكنيزمات التنمية الإنسانية المرتكزة على الحريات العامة والديمقراطية وإعطاء أكثر فعالية لآليات الرقابة الشعبية التي يتمتع بها المواطن. (5)

كما تعمل من منطلق توسيع دائرة المشاركة العامة للأفراد في المجتمع من خلال التركيز على العلاقة بين الهيئات المحلية التي تعنى بالتنمية والشباب في ظل الإصلاح الذي يحمل شعارات تعزيز دور المواطن في إدارة الشؤون المحلية.

فالتركيز من طرف الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي على الإطار التقني لمفهوم التنمية المحلية وعلاقتها بالحكم الراشد من خلال التركيز على مظاهر الرقابة المتمثلة في المحاسبة وإدارة الأموال.

ويمكننا أن نستخلص بأن اللامركزية الإدارية ترتبط ارتباطا وثيقا بالإصلاح الإداري كجزء منها وكألية تتوفر لدى المواطن من أجل تحسين أداء المؤسسات الإدارية لخدمته ولذا يمكن أن نعتبر أن علاقة اللامركزية بالإصلاح الإداري تحدد من خلال جملة المرتكزات الآتية:

- اللامركزية المبنية على مفهوم المشاركة في إدارة الجماعات المحلية والتي تعتمد على التمثيل الشعبي والمحاسبة.

- احترام الحريات العامة للأفراد وحقوق الإنسان المبنية على المساواة .
- تشجيع الجمعيات ودعمها وتسهيل إجراءات تكوينها وتفعيل دورها في مجال التنمية المحلية ورسم العلاقة معها وفق آليات تقوم على المشاركة والمساهمة في عملية التسيير .
- إدارة أموال الدولة بطريقة شفافة بحيث تسمح للمواطن من معرفة طرق استعمالها وتخضع للرقابة العامة من طرف المجتمع ولمفهوم المساءلة.
- اعتماد اللامركزية الموسعة وتعزيزها على جميع مناطق الدولة بحيث تسمح للأفراد من المشاركة في هذه المناطق وإدارتها وتعزيز مفهوم الرقابة ومعايير الحكم الرشيد.
- ومن خلال العلاقة التي يمكن أن تقوم اللامركزية الإدارية بالإصلاح الإداري أن تقوم بـ:
- تشجيع التنمية المحلية وتعمل على إشراك المواطن في تسيير الجماعات المحلية من خلال رسم آليات قانونية أكثر دقة في علاقة المواطن بالهيئات المحلية وتعزيز التبادل للمعلومات بينهما لتمكين عملية الرقابة مما يترك أثرا إيجابيا على حياة السكان.
- تعزيز تنفيذ القانون عن طريق القضاء ووضع إطار تشريعي يحوي الجانب المحلي.
- تعزيز الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي كآلية تضمن وجود الرقابة الشعبية على أعمال الجماعات المحلية.⁽⁶⁾

03- أنواع اللامركزية⁽⁷⁾

01-03 اللامركزية الإدارية:

تعني لامركزية الإدارة توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحة لها شخصية معنوية مستقلة ولكنها تعمل بإشراف ورقابة من الحكومة المركزية ، فاللامركزية 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 في الحدود التي يسمح بها القانون دون أن تفقد الهيئة المركزية رقابتها على الهيئات المستقلة المنشأة ودون أن تفقد الدولة ترابطها ووحدتها

02-03 اللامركزية السياسية:

يتصل نظام اللامركزية السياسية بالتنظيم الدستوري للدولة ويقوم على حساب الوحدة التشريعية والتنفيذية والقضائية فيها ويتمثل هذا النظام بالولايات والمقاطعات والأقاليم في الدول المتحدة اتحادا مركزيا أو الدول ذات النظام الفيدرالي. ويتناسب نظام اللامركزية السياسية في الدول الكبيرة الحجم ذات القوميات والديانات واللغات المتعددة ويؤكد الفقهاء أن الولاية في اللامركزية السياسية تسهم في إدارة الدولة وتقاسمها مظاهر السيادة بالرغم من أنها تفقد شخصيتها من الناحية الخارجية لمصلحة الدولة الاتحادية التي تحتفظ بتمثيل جميع الولايات أو المقاطعات لدى الدول المستقلة الأخرى .

04- مظاهر اللامركزية الإدارية في الجزائر⁽⁸⁾:

01-04 اللامركزية الإقليمية:

وهي الصورة الواضحة والكاملة لتطبيق النظام اللامركزي وقد استندت الدولة إلى هذا النوع الإداري لإشباع رغبات

وحاجات أفرادها بعد أن لاحظت أن لكل منطقة داخل الدولة مميزاتا مختلفة والمتنوعة والتي لم تتمكن السلطات المركزية من تحقيق كل مطالب وحاجات الأفراد المختلفة من إقليم إلى آخر، لأن لكل إقليم مميزاته الخاصة به. هذا الأمر فرض على الدولة اعتماد اللامركزية الإقليمية التي تركز على الاختصاص الإقليمي بواسطة هيئات لامركزية معترف لها بالشخصية المعنوية تسير الشؤون المحلية في نطاق جغرافي معين، كما هو الشأن بالنسبة لوحدات الإدارة المحلية (البلدية، الولاية)⁽⁹⁾. لذا كان من الحتمي وجود نظام الرقابة والوصاية الإدارية التي لا تمارسها إلا في حدود القانون والنصوص التشريعية فرقابة السلطات الإدارية المركزية على السلطات الإدارية اللامركزية من أجل ضمان الحفاظ على وحدة الدولة الدستورية السياسية والوطنية من مخاطر التفكيك والخروج عنها من قبل السلطات والهيئات الإدارية اللامركزية خاصة الإقليمية وتعريض كيان الدولة للانحيار والتهديم، وتتفرغ الهيئات الإدارية اللامركزية الإقليمية أو الفنية إلى الاضطلاع بإدارة وتسيير الشؤون الجارية واليومية لإشباع الحاجات العامة المحلية للمواطنين بما يحقق المصلحة العامة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

02-04 اللامركزية المرفقية أو المصلحية:

ويقصد بها توزيع العمل طبقا لطبيعة النشاطات ونوع المرافق والمشاريع التي ينصب عليها هذا النشاط واللامركزية المصلحية هي عبارة عن أجهزة إدارية خاصة مستقلة عن الدولة، ولها شخصيتها المعنوية ومميزاتها الخاصة. وتباشر اختصاصاتها بنفسها وبمحض إرادتها، وتُسَيَّرُ حسب إجراءات خاصة وتتنحصر من العمل الروتيني الإداري أشخاص اعتبارية. 05- أفاق الإصلاح الإداري في ضوء اللامركزية.

01-05 اللامركزية الإدارية الكلاسيكية كإطار للإصلاح الإداري:

تقتضي الأفاق المستقبلية لبناء إطار مؤسسي للامركزية الإدارية أن يتم تفعيل بعض الأسس والقواعد التي تفضي إلى الاستقلالية وصياغة إطار هيكلي قانوني يتوافق والهدف من اللامركزية كإطار للإصلاح الإداري وهي:

- تدعيم مبدأ الانتخاب⁽¹⁰⁾ ليس على مستوى البلدية فحسب، وإنما حتى بالنسبة للولاية (انتخاب الولاية).
- تحديد صلاحيات واختصاصات المجالس المحلية وفقا لإمكانياتها الذاتية.
- التسريع في دخول قانون البلدية والولاية الجديد وتنفيذه على أرض الواقع بدون تماطل وتباطأ واستكمالته بإصلاح قانون الولاية أيضا بصفة سريعة.
- إعادة النظر في التقسيم الإقليمي بشكل يتماشى والنمط الإداري.
- التأكيد على فكرة النقابات البلدية، هذه النقابات يتمثل دورها الأساسي في مراقبة أعمال المجلس البلدي وتكون من مختلف فئات المجتمع كالأحزاب السياسية، التي لم يحالفها الحظ في الوصول إلى عضوية المجلس، كما تعمل على اقتراح المشاريع ومراقبة تنفيذها وتكون لها علاقة مباشرة مع الولاية وبالتالي نكون أمام رقابة شعبية (إقحام المواطن للمشاركة في تسيير الشؤون العامة للبلدية).
- ضرورة إعادة النظر في صياغة النصوص القانونية ومعالجة مفهوم اللامركزية الإدارية بوضوح وكفاية.

- ضرورة وجود محاكم دستورية.

- ضرورة مراجعة توزيع الموارد المالية بين الحكومة المركزية والجماعات المحلية، وفق تقسيم عادل لهذه الموارد.

02-05 المقومات الجديدة للامركزية الحديثة كإطار للإصلاح الإداري¹¹:

إن الاعتقاد بأن التوفر على إطار قانوني محفز وموارد مالية مهمة وعنصر بشري مؤهل لإنجاح الإصلاح الإداري، اعتقاد متجاوز وناقص ما لم ترافقه عدة محددات أخرى لا تقل أهمية عن المحددات السالفة الذكر، ومن أهمها الديمقراطية التشاركية التي تعتبر صورة أوكل جديد يتوافق ومعايير تطبيق الحكم الراشد وتتمثل في مشاركة المواطنين في مناقشة الشؤون العمومية واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بهم، كما تعني توسيع ممارسة السلطة لدى المواطنين وإقحامهم وإشراكهم في الحوار والنقاش العمومي واتخاذ القرار الإداري المترتب عن ذلك.

تتميز الديمقراطية التشاركية بعلاقتها بالإدارة⁽¹²⁾ في كونها تعتمد على تفويض السلطة لصالح نواب على المستوى المحلي من أجل إضفاء نوع من الرقابة على التسيير الإداري من خلال المجالس الشعبية المحلية التي ينتخبونها وترتكز على آليات أبرزها وجود مجتمع مدني فعال ومهيكل في جمعيات ومؤسسات اجتماعية وثقافية واقتصادية... الخ تؤطر المواطنين في مختلف مجالات الحياة ويتميز بالاستقلالية يمكن إبرازها كما يلي:

* توفر الإعلام المستقل والكافي والمتعدد لصالح المواطنين بما يؤدي إلى اطلاعهم على الشؤون العمومية الادارية ويسمح بمناقشة القضايا والآراء.

* توفير وسائل الاتصال الدائمة والفعالة للجميع من خلال التكنولوجيا الحديثة كالإنترنت من خلال الخدمات الحديثة، إلى جانب وسائل الإعلام المكتوبة بتمكين المواطنين من المشاركة والرقابة.

* وضع إطار قانوني يرتكز على ضرورة إشراك المواطنين في المناقشة في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق:

- إلزامية الهيئات الادارية الأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات المواطنين وفي حالة عدم الإمكانية تبرير الرفض حتى يكون للمشاركة اثر فعلي.

- توسيع مجالات التمثيل عن طريق الانتخابات إلى القطاعات المرفقية الأخرى على المستوى الاداري من خلال إنشاء مجالس منتخبة للمتفرقين والمستفيدين منها.

- تنوع طرق الرقابة على المستوى الإداري اللامركزي بتنفيذ وتطبيق القرارات التي تصدر عن المجموعات المحلية والمرافق بتكريس الادعاء أمام القضاء لكل ذي مصلحة وخاصة المجتمع المدني كإحدى الوسائل الممكنة.

كما لا يمكن إغفال بعض الآليات الأخرى التي كانت محل تجربة في أوروبا وأمريكا اللاتينية وهي:

- مجالس الأحياء: حيث يكون لكل حي مجلس يجمع سكانه يقوم بإعداد البرامج والمشاركة مع السلطات حول مختلف القضايا خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات المحلية والمياه والبيئة... الخ

- مجالس الشباب: وتتعلق أساسا بالمستفيدين من مرافق معينة الذين يجتمعون في شكل ورشات للمناقشة والحوار وإبداء آراءهم وتوصياتهم حول موضوعات معينة محلية.

- لجان المواطنين: موجودة في عدة دول كألمانيا وانجلترا وهي تتمثل في لجنة تتكون من عدد معين من المواطنين المختارين عن طريق القرعة باقتراح من المجتمع المدني لمناقشة مشروع أو قرار أو برنامج معين وتقديم الاقتراحات وقراراتهم بخصوصه.

- ندوات المواطنين: تسمى أيضا ندوات الإجماع وعرفت في دول أوروبية اسكندنافية كالدينمارك وتتمثل في لقاء عدد من المواطنين للحوار والنقاش المباشر مع الخبراء بعد تحضير معمق ومطول لموضوع الندوة خاصة على المستوى المحلي.

- النقاش العام: يكون من خلال لجنة وطنية مستقلة تقرر فتح النقاش حول موضوعات محلية أو جهوية تتعلق بخيارات سياسية هامة وهذا ما هو معمول به في فرنسا.

- شبكة الانترنت المحلية: تتوفر في الأحياء وتجمع بين السكان والمصالح العامة والمرافق وهي وسيلة حوار دائم بين المواطنين والسلطات المحلية، وهذه المصالح يجب أن تكون لها مواقع تحت تصرف المواطنين.

كما توجد آليات رقابة تتوفر لدى المواطنين ويكون لها دور أساس في تسيير الجماعات المحلية كالتحقيق العمومي ومنتديات الحوار والمجالس الاستشارية والاستفتاء المحلي.

* الآليات النوعية لترسيخ العلاقة بين المواطن والإدارة⁽¹³⁾

أفرزت التحولات العالمية الحديثة ضرورة تفتح السلطات العمومية، وعلى رأسها الجماعات المحلية، على آليات جديدة نوعية من أجل الارتقاء بالعمل الجماعي إلى المستوى المطلوب ووضع آليات تتوافق مع معايير الحكم الراشد خاصة فيما تعلق منها بعنصر المشاركة الذي يمكن المواطنين من مراقبة أعمال الجماعات المحلية والوقوف على مصالحهم، ويمكن الإشارة على وجه الخصوص إلى الشفافية وآلية التواصل والإدارة الإلكترونية تبسط الاجراءات الإدارية، كما يلي:

- الشفافية بالإدارة اللامركزية:

تعتبر الشفافية خاصية من خصائص الحكم الراشد، وعنصرا من العناصر التي يجب أن يتأسس عليها التدبير الجيد للشأن العام المحلي.

وإذا كان المفهوم الغربي لمبدأ الشفافية في الإدارات العمومية هو اعتبارها بمثابة «صناديق من زجاج»، تتيح للمواطنين تتبع بوضوح طريقة تسيير الشأن العام المحلي من قبل المسؤولين ومن ثمة مراقبتها وتقييمها فيما بعد والوصول إلى نتائج معينة يمكن الوقوف عليها في المحطات الانتخابية، فلا زالت هذه المعطيات غائبة في الثقافة الجزائرية، حيث أن المواطن مازال خاضع للسلطة العمومية. في حين أن الصواب والمنطق يؤكد أن تكون الأخيرة (الإدارة) هي الخاضعة لسلطة الأول ومتأثرة بتوجهاته⁽¹⁴⁾.

فما زالت الإدارة اللامركزية المحلية تعاني من كل أشكال السرية وعدم الوضوح ابتداء من التسيير اليومي مروراً بالتسيير المالي وإبرام الصفقات العمومية وانتهاء بنشر مداوالات المجالس، فكل هذه المعطيات تدل أن الإدارة المحلية مازالت منغلقة على نفسها، ومن ثمة فهي تحتاج إلى مراجعة ميكانيزمات عملها، لأن قوة الجماعة ليس بانغلاقها بقدر ما تقاس بمدى انفتاحها. كما أن الشفافية تساهم بشكل جلي في تعزيز الديمقراطية المحلية وترسيخ المفهوم الجديد للسلطة الذي ينادى به في الخطابات السياسية للمسؤولين على جميع المستويات.

وإذا كانت الشفافية تقاس بمدى سيولة المعطيات المتعلقة بتسيير الشؤون المحلية، فإن تفعيلها مرتبط هو الآخر من

خلال فعل التواصل والاتصال.

- زيادة التواصل بين المواطن والإدارات اللامركزية:

سجلت التجارب عبر العقود الماضية ضعف التواصل بين المجالس المحلية المنتخبة والرأي العام (المواطنين)، وتفتح هذه المسألة الباب لبيروقراطية إدارية محلية معقدة بالشكليات الإدارية وبالإجراءات السرية في العمل، وهو ما يفتح الباب على التحجر في العقلية ورتابة الممارسة وبطء في التنفيذ، ولا إنسانية في العلاقات، وهذا ما لا يتماشى مع مبادئ الحكم الرشيد⁽¹⁵⁾. إن مبادئ الحكامة الجيدة تفرض إقامة تواصل دائم بين المسؤولين والموظفين والأعوان المحليين من جهة، وبين الرؤساء والمواطنين من جهة أخرى.

وإذا كان توسيع العلاقة بين المسؤولين والموظفين سوف يزيد من دون شك في مردوديتهم وإنتاجاتهم وذلك من خلال الاطلاع على مشاكلهم وإكراهاتهم ومن ثمة محاولة حلها، فإن التواصل الخارجي سوف يرسخ لثقافة جديدة سمتها الأساسية الثقة وتكريس الديمقراطية المحلية، وفي هذا الإطار يتوفر الرؤساء على عدة طرق للتواصل مع المواطنين إما بشكل غير مباشر، عبر الإذاعة والتلفزة والجرائد والمجلات والدوريات، أو بطريقة مباشرة أي بالاتصال المباشر بالسكان المحليين، وذلك بتنظيم لقاءات دورية منتظمة لتدارس مشاكل السكان وإكراهاتهم والصعوبات التي يجدونها لولوج المرافق وكذا التعرف على طموحاتهم وتطلعاتهم ومحاولة برمجتها وإخراجها إلى حيز الوجود، فهذا الإجراء لاشك أنه يعتبر شكلا من أشكال الديمقراطية المباشرة.

- انفتاح الإدارات اللامركزية (الجماعات المحلية) على محيطها الخارجي:

إن الجماعات المحلية كوحدات مستقلة لا يجب أن تكون بمعزل عن التحولات الخارجية، بل الأمر يقتضي انخراطها وتفاعلها مع مختلف هذه التطورات، ومن ثمة فإن مسألة انفتاحها على العالم المحيط بها مسألة حتمية.

فالجماعات المحلية مطالبة بانفتاحها على الجامعات والمعاهد والكليات وجميع المؤسسات المرتبطة بالمعرفة، والانفتاح على مكاتب الدراسات الخاصة، وذلك بعقد اتفاقيات شراكة من أجل تكوين الموظفين والمنتخبين وتعريفهم بالتقنيات الحديثة في التسيير المحلي واتخاذ القرار المناسب مما يؤدي إلى تحسين المردودية، وبالتالي تأهيل الجماعات المحلية لانخراطها في التنمية الشاملة والمندمجة التي أصبحت من أولويات السلطات العمومية.

- نقل الإدارة اللامركزية من الإطار الكلاسيكي إلى إدارة إلكترونية:

تعتبر الإعلاميات عاملا أساسيا لتحديث الإدارة العمومية الجزائرية بصفة عامة، فهي تمكن من عقلنة وتبسيط العمليات الإدارية بشكل أسرع وفي ظروف حسنة.

لم يعد تبني الإدارة الإلكترونية خيارا استراتيجيا من أجل محاربة البيروقراطية وعدم التواصل والعقليات السرية في الإدارة الجزائرية فقط، بل إلى جانب ذلك أصبح التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستفادة منها أداة مهمة في ترشيد العمل الإداري والرققي بتسيير الجماعات المحلية وفق مقاربة تتوخى تنظيم المعلومات وتوزيع الأدوار والوظائف.

والى جانب ذلك ساهم الانترنت في زيادة التواصل بين المواطنين وإدارتهم المحلية من خلال وصول المعلومات عن طريق شبكة الانترنت وحصول المواطن عليها مما يمكنه من الاطلاع كل ما يهمه ويساهم في نفس الوقت بالرقابة عن طريق

التكنولوجيا.

كما أن استعمال هاته التقنية السهلة والفعالة من أجل قضاء حاجيات الإدارة المحلية بسرعة أكبر وتكلفة أقل. فإن الإدارة الإلكترونية تشكل ثورة نوعية لتحديث الإدارة ومحور أساسي من محاور الحكامة الجيدة.

- تبسيط الإجراءات الإدارية⁽¹⁶⁾:

ت تعاني الإدارات اللامركزية المحلية العديد من مظاهر التعقيد الإداري والبطء في الاجراءات الإدارية، الشيء الذي ينعكس على مردودية الجهاز الإداري وصورته السيئة لدى المواطنين، إذ كل يوم يوجد طوابير من الأشخاص أمام مصالح الجماعة ينتظرون لوقت طويل من أجل قضاء حاجاتهم.

إن تبسيط الإجراءات الإدارية أضحت ضرورة ملحة وورشا قائما يتعين إنجازه بكامل الفعالية والوقت، وذلك حتى تستجيب لمتطلبات سرعة النمو ومقاييس جودة الخدمة بالمرفق العام وتيسير متاعب هذه الإجراءات.

خاتمة:

تشكل اللامركزية الإدارية أحد أهم السمات البارزة للإصلاح الإداري الحديث في جانبه الهيكلي والمؤسسي خاصة في ظل المقاربات التي تتعلق بعلاقة المواطنين بالإدارة وإشباع رغباتهم وحاجاتهم الأساسية من خلال تقريب المؤسسات الإدارية على نحو يؤدي إلى إضفاء الشفافية والرقابة الشعبية على أداء الإدارة.

إن الإصلاح الإداري المنشود لا يمكن أن يبنى فقط من خلال الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يحكم اللامركزية الإدارية بل لابد من أن يمتد إلى الفكر داخل الإدارة من خلال تكريس النظريات الحديثة في التسيير الإداري وإخضاعها للرقابة من طرف المواطن لإثبات نجاعتها وبالمقابل فإنه لا يمكن أن يتم إقرار أي إصلاح إداري إلى من خلال مراجعة الخلفية الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تؤدي إلى ذلك كون أن أعمال الإصلاحات وفق مناهج الإدارة الحديثة كليا أو جزئيا لا يمكن أن يؤدي إلى النجاح المقصود من العملية الإصلاحية، خاصة أن اغلب الداعين إلى ذلك يقبلون نماذج وأطروحات غربية لا تتناسب مع مجتمعنا بلب تختلف من منطقة إلى أخرى.

إن اللامركزية الإدارية تعد أحد المقاربات الجديدة التي تبنى عليها الإدارة الحديثة كون أنها تؤدي إلى أعمال التشاركية وتضفي على العلاقة بين المواطن والإدارة المرونة من خلال تبسيط الإجراءات وإشباع الحاجات دون المرور إلى أنماط إصلاح يغلب عليها الطابع النظري أكثر منه عملي، وبالمقابل في ذلك يجب أن يكون مقارنة تنعكس على الجانب المتعلق بالموارد البشرية المتصلة بالكفاءات القادرة على تسيير الإدارات اللامركزية وإيجاد إطار مؤسسي يتوافق مع واقع التنمية ومتطلباتها ويساهم في تكريس الرقابة والديمقراطية عبر ذلك.

كما أن النشاط الإداري المرتبط باللامركزية لا يمكن أن يجد ضالته إلا من خلال تفكيك القرار الإداري وترك مساحة للتسيير الذاتي المؤدي إلى إيجاد صيغ للإصلاح الإداري من خلال أعمال القوانين والتشريعات اللازمة لذلك.

المراجع:

- أحمد شبلي، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير، كلية القانون والسياسة، قسم القانون، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2013.
- الطيب حسن أبشر "مؤسسات التنمية الإدارية العربية (أوضاعها الراهنة وأفاق المستقبل) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1984.
- العدوان ياسر مناع، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986م.
- زيان إبراهيم "محاوِر الإصلاح الإداري في المغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة"، مجلة الشؤون الإدارية، السنة الثانية، العدد الرابع، 1985.
- عاشور أحمد صقر، "إصلاح الإدارة الحكومية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1995.
- كواشي عقيلة، اللامركزية الإدارية في الدول المغربية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة ورقلة بالجزائر، 2010/2011، ص 28 إلى 32.
- السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص. 112
- 8 خالد محمد الكيالي وآخرون، مدخل إلى الإدارة العامة: المطبعة العصرية (دبي)، الإمارات العربية المتحدة، 1987، ص. 83.
- محمد الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2005.
- محمد سليم العزوي، نظرات حول الديمقراطية، ط 1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- خالد الزغبى، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، (عمان، دار الثقافة، 1986
- 12-Rondinncli A «، Analysis Decentralization Policies In Developing Countries، «، In Political Economy France work, Sage, London, Vol.1982, 20
- الفرحان أمل والمعاني أيمن، إدارة المؤسسات العامة، (عمان: الجامعة الأردنية، 2001، ص. 31
- بن عيسى أحمد، الرقابة الشعبية على الجماعات المحلية في ضوء الحكم الراشد، مداخلة بالملتقى الوطني بجامعة ورقلة حول الجماعات المحلية والحكم الراشد، ديسمبر 2010
- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة 2 – 2007.
- بن عيسى أحمد، الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية مداخلة غير منشورة، الملتقى الدولي الموسوم بـ: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر، يومي 1-2 ديسمبر 2015.
- بعلي محمد الصغير، دروس في المؤسسات الإدارية، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2008.

- قصير مزياني فريدة ، مبادئ القانون الإداري الجزائري، باتنة ، مطبعة عمارقرفي، 2001..
- القانون العضوي 12/01 المتعلق بالانتخابات وقد جاء هذا القانون على أنقاض القانون العضوي رقم 07/97 المؤرخ في 06/03/1997 المتضمن قانون الانتخابات المعدل والمتمم.
- القانون 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.
- القانون 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية.
- بن عيسى أحمد، مداخلة بعنوان "أثر النظام الانتخابي الحسابي على التمثيل الحزبي بالمجالس المنتخبة في ضوء القانون العضوي رقم 01-12 المتعلق بالانتخابات، الملتقى الوطني الثاني حول <<الإصلاحات السياسية في الجزائر>> يومي 06/07 و 07/07 مارس 2013، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة(الجزائر).
- عبد الغاني بسيوني عبد الله، النظم السياسية، دراسة نظرية الدولة والحكومة والحقوق والحريات العامة في الفكر الإسلامي والفكر الأوروبي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ب س.
- 23 -Marc Loic Blondiaux «, L'idée de démocratie participative: enjeux, implications et questions récurrentes,» voir le Site :www.chaire.cd.ca) Novembre(2004
- محمد اليعكوبي: «الديمقراطية الإدارية بالمغرب»، المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية، تصدر بالمملكة المغربية: العدد: 5، ديسمبر 2004.
- علي السدجاري: «الدولة ضد المدينة»، منشورات مجموعة البحث حول المجال والترايب، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، 2000.

الهوامش

- 1 - أحمد شبلي، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير، كلية القانون و السياسة ،قسم القانون، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2013 ، ص 58 وما بعدها.
- انتظر في ذلك أيضا:
- الطيب حسن أبشر « مؤسسات التنمية الإدارية العربية(أوضاعها الراهنة وأفاق المستقبل) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1984.
- العدوان ياسر مناع ، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986م.
- زياني إبراهيم « محاور الإصلاح الإداري في المغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة»، مجلة الشؤون الإدارية، السنة الثانية، العدد الرابع، 1985.
- عاشور أحمد صقر، « إصلاح الإدارة الحكومية» المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1995.

- 2 - كواشي عقيلة، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة ورقلة بالجزائر، 2010/2011، ص 28 إلى 32.
- السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 112.
- خالد محمد الكيالي وآخرون، مدخل إلى الإدارة العامة،: المطبعة العصرية (دبي)، الإمارات العربية المتحدة، 1987، ص 83.
- 3 - محمد الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2005، ص 27.
- 4 - محمد سليم العزوي، نظرات حول الديمقراطية، ط 1 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 77.
- خالد الزغبى، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الثقافة، 1986، ص 25.
- Rondinnlli A. « Analysis Decentralization Policies In Developing Countries », In Political Economy France work, Sage, London, Vol, 1982, 20 P.2
- 5 - راجع حول اللامركزية الإدارية: بن عيسى أحمد، مداخلة غير منشورة بعنوان « اللامركزية الإدارية كآلية للإصلاح الإداري »، الملتقى الوطني الثاني حول الإصلاحات الإدارية في العالم العربي، أيام 29/30 ماي 2013. كلية الحقوق، مخبر التنمية والديمقراطية وحقوق الإنسان في الجزائر، جامعة الجلفة، الجزائر.
- 6 - الفرحان أمل والمعاني أيمن، إدارة المؤسسات العامة، (عمان: الجامعة الأردنية، 2001، ص 31.
- 7 - بن عيسى أحمد، الرقابة الشعبية على الجماعات المحلية في ضوء الحكم الراشد، مداخلة غير منشورة بالملتقى الوطني بجامعة ورقلة حول الجماعات المحلية والحكم الراشد، اديسمبر 2010.
- 8 - راجع في ذلك:
- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة 2 – 2007، ص 10 وما بعدها.
- بعلي محمد الصغير، دروس في المؤسسات الإدارية، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2008، ص 15 وما بعدها
- قصير مزباني فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري، باتنة، مطبعة عمارقري، 2001، ص 20 وما بعدها
- 9 - الجماعات المحلية وهي مجموعة من أشخاص معنوية تتمتع باستقلال الإداري والمالي وهي تمثل السلطة التنفيذية عبر الإدارات اللامركزية، وهي الولاية و البلدية وتتوزع عبر الأقاليم الوطنية. لكلاهما مجالس شعبية منتخبة تتمثل في: المجلس الشعبي الولائي والمجلس الشعبي البلدي ويعرفان على أنهما هيئة إقليمية منتخبة من طرف الشعب عن طريق الاقتراع السري والمباشر ويحدد عدد أعضائه حسب عدد السكان لكل ولاية وبلدية وتمتد عهده كل منهما 5 سنوات، أما صلاحيات ومهام كل مجلس شعبي محددة بالقانون. للتفصيل انظر:
- أنظر: القانون العضوي المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالانتخابات وقد جاء هذا القانون على أنقاض القانون العضوي الأمر رقم 07/97 المؤرخ في 06/03/1997 المتضمن قانون الانتخابات المعدل والمتمم.

وأيضاً: القانون 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.

- القانون 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية.

- بن عيسى أحمد ،مداخلة بعنوان «أثر النظام الانتخابي الحسائي على التمثيل الحزبي بالمجالس المنتخبة في ضوء القانون العضوي رقم 01-12 المتعلق بالانتخابات، الملتقى الوطني الثاني حول <<الإصلاحات السياسية في الجزائر>> يومي 06/07 مارس 2013، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة(الجزائر).

10 - عبد الغاني بسيوني عبد الله ، النظم السياسية ، دراسة نظرية الدولة والحكومة والحقوق والحريات العامة في الفكر الإسلامي والفكر الأوروبي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ب س ، ص 322-323.

11 - بن عيسى أحمد ، الرقابة الشعبية على الجماعات المحلية في ضوء الحكم الراشد، مداخلة غير منشورة بالملتقى الوطني بجامعة ورقلة حول الجماعات المحلية والحكم الراشد ، اديسمبر 2010

راجع أيضاً : بن عيسى أحمد ، الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية مداخلة غير منشورة، الملتقى الدولي الموسوم بـ الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر ، يومي 1-2 ديسمبر 2015

12 - Marc Loic Blondiaux ,» L'idée de démocratie participative :enjeux, impen ses et questions récurrentes «,voir le Site : www.chaire.cd.ca (Novembre 2004)

13- بن عيسى أحمد ، الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية مداخلة غير منشورة ، الملتقى الدولي الموسوم بـ الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر ، يومي 1-2 ديسمبر 2015

14- محمد اليعكوبي: «الديمقراطية الإدارية بالمغرب»، المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية، تصدر بالمملكة المغربية: العدد: 5، ديسمبر 2004، ص 77.

15 - علي السدجاري: «الدولة ضد المدينة»، منشورات مجموعة البحث حول المجال والتراب، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، 2000، ص 83.

16 - بن عيسى أحمد ، الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية مداخلة غير منشورة، الملتقى الدولي الموسوم بـ الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر ، يومي 1-2 ديسمبر 2015