

السلوك القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر بين إرادة الإستحواذ وضرورات التفويض

The Leadership behavior of the president of the municipal people's assembly in Algeria between the will to dominate and the necessities of delegation



أ. بوبراس عمر

جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة/ عضو مخبر الأمن القومي الجزائري: الرهانات والتحديات

o.bouberras@univ-dbkm.dz

أ.د: سرير عبد الله رابح

أستاذ التعليم العالي - جامعة الجزائر 3

Seghierab@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2025/ 12 / 28

تاريخ القبول: 2025/ 12 / 17

تاريخ الارسال: 2025/09/30

ملخص: تبحث هذه الدراسة في السلوك القيادي البلديات الجزائرية، وهو يترنج بين إرادة استحواد رئيس المجلس الشعبي البلدي على الصلاحيات وضرورة استخدامه للتفويض. وبذلك الكشف عن علاقة جودة النمط القيادي بطريقة التفويض ولترقية الأداء بالبلدية. وتوظيفنا للمنهج الوصفي التحليلي توصلنا إلى أن تجنب مخاطر الإستحواذ والتسلط يتم بممارسة علاقات عامة في ظل قيادة تشاركية منسجمة مع فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج، ومع مطلب الفاعلية في أشكال التفويض المستخدمة، مما يحسن كفاءة السلوك القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي. وبذا تكون هذه الدراسة مفيدة للمسؤولين البلديين في التعرف على كيفية استخدام النمط القيادي بنجاعة.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، التفويض، الإستحواذ، القيادة التشاركية،

تصنيف جال: H7; H83; D73; M12

Abstract: This study aims to examine the leadership behaviour within Algerian organizations, with a particular focus on the president of Municipal People's Assembly. It seeks to evaluate the efficiency of municipal public performance by identifying the relationship between the quality of leadership style with the delegation manner. The research adopts a descriptive and analytical approach, the findings indicate that avoiding monopolization and authoritarianism requires a participatory leadership in harmony with administration philosophy by objectives and results; in order to get a higher delegation efficiency and improving the leadership behaviour. This study provides useful insights for municipal officials in understanding how to employ leadership styles effectively

key words: Leadership Style, Delegation, Monopolization of Power, Participatory Leadership

JEL classification: H7; H83; D73; M12

مقدمة:

نسلط الضوء في هذا المقال على مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي في الحرص على المصلحة العامة -بالنظر إلى مركزه القانوني-، ففيما هو مطالب بكبح جماح سلطته وعدم إطلاق العنان لإرادته في الإستحواذ على الصلاحيات، فإنه مكلف أيضا بتوظيف آلية التفويض لمصالح وهيئات ولجان البلدية واستتباع ذلك بالمتابعة والمراقبة المطلوبة، تجسيدا لسلوك قيادي مهم في تأهيل الهيئة التنفيذية للبلدية، ولتضطلع بمهامها وأدوارها المختلفة بفعالية. وسنعالج ذلك عبر أربعة محاور، لتحليل النمط القيادي المستخدم من جهة، وضبط احتياجات البلدية من الإجراءات الضامنة لثقافة التعاون والمشاركة بآلية التفويض من جهة أخرى. فنستعرض محددات السلوك القيادي باعتبار اختيار النمط القيادي بالبلدية يكون وفقا لمعايير ضابطة (المحور1)، وممارسة هذا السلوك مرتبط بعوامل تتصل بالبيئتين الداخلية والخارجية، وسنعرج على مضار سلوك الإستحواذ لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي، باعتباره تعبيرا عن استفراده بالسلطة (المحور2)، لنصل إلى رؤية لتفادي مخاطر الإستحواذ على الصلاحيات بالبلدية، من خلال التأكيد على أهمية تجسيد ممارسة القيادة التشاركية بالبلدية (المحور3)، ثم نقوم بتشريح التفويض كآلية للتسيير وكمؤشر على ثقافة المشاركة لتوزيع الصلاحيات والمهام بالبلدية، حيث نبدأ بتوضيح نظام التفويض المعتمد، ثم نبين مزايا الإعتماد على ثقافة التفويض من حيث تقسيم العمل وتوزيع الأدوار (المحور4). وبما أن هذا الأسلوب أضحى ملحا لتجويد الخدمات العمومية المحلية وترقيتها، فسندسلط الضوء على آلية التسيير المُفَوَّض انطلاقا من النصوص المعتمدة، وسنلامس مدى تناغمها مع فلسفة التسيير العمومي المحلي، وفي هذا السياق نبرز أهمية أن يظفر بالتفويض ذوو الكفاءات وليس ذوو الولاءات. كما تبحت دراستنا في مدى تهيؤ البيئة الداخلية للبلدية للقيادة الفضلى المطلوبة من رئيس المجلس الشعبي البلدي، والذي يقع في حيرة من أمره بخصوص اختيار النمط القيادي المناسب في البلدية، باعتبار أن ذلك يحتاج إلى جاهزية البيئة الداخلية والخارجية للبلدية، بما تتضمنه من مناخ تنظيمي وعلاقات ما بين المنتخبين والموظفين والمواطنين. ولذلك فإن إشكالية الدراسة تنطلق من مشكلة كون رئيس المجلس الشعبي البلدي ينوجد -أثناء ممارسته لصلاحياته- بين إرادتين متجاذبتين، الأولى تتعلق برغبته في التحكم في شؤون البلدية، لتكريس سطوته. والثانية تتلخص في إلحاحية تفويض المهام والصلاحيات في سياق تحقيق الفعالية في تقديم الخدمات المحلية. مما يدفعنا إلى بناء الإشكالية وصياغتها كالتالي:

كيف يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي التوفيق بين رغبته في الإستحواذ والسطوة على إدارة شؤون البلدية من جهة، وإشراك الفواعل الأخرى في إدارة المرافق البلدية عن طريق التفويضات من جهة ثانية؟. ويتفرع عن ذلك التساؤلين الآتيين:

1- كيف نُحوّل ذهنية الإستحواذ والسطوة لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى عامل مفيد للأداء

العمومي في البلدية؟

2- هل يمكن إرجاع سوء الأداء في البلدية إلى غياب المشاركة بالتفويض، أم أن ذلك سببه توظيف التفويض بشكل غير صحيح؟، أم يعود ذلك إلى عوامل أخرى.
وتعالج هذه التساؤلات ضمن المحاور الأربعة الموالية.

01: معايير اختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي لنمطه القيادي بالبلدية

يختار رئيس المجلس الشعبي البلدي نمطه القيادي بناء على مجموعة من المعايير منها البيئة الداخلية والمصلحة العامة والجمع بين خصائص المعيارية والخصائص الواقعية.

أولاً: خصوصيات البيئة الداخلية كأساس لاختيار النموذج القيادي المناسب بالبلدية.

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي الفعال هو الذي يُحسن اقتناص الفرص المتاحة بين الفينة والأخرى، وهنا ينبغي عليه أن يختار نمطه القيادي انطلاقاً مما هو كائن للوصول إلى ما يجب أن يكون. ولذلك يجب تشخيص واقع البيئة الداخلية للبلدية، وذلك من خلال مجموعة من المحددات.

1- بيئة البلدية من خلال المنتخبين: حيث نلمس هنا خصائص البيئة الداخلية فيما يأتي:

1-1 صعوبة التعامل مع أشخاص لا يخضعون للمعايير السائدة؛ والسلوك القيادي هنا يبقى مترنحاً بين السيطرة والتسيب؛

2-1 عدم الاعتماد على معايير مسبقة، وإنما يتم ذلك باختيار وبلورة معايير الإختيار بعناية بما يضمن المرونة والتكيف للمعايير مع المتغيرات، رغم أن الانتخاب هو لآلية الأساسية لإختيار لعضوية المجالس الشعبية البلدية في الجزائر (لعروسي و لخضر حمينة، 2022)

2- بيئة البلدية من خلال الموظفين الإداريين: وهنا يتوجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يتموقع ضمن شبكة علاقات إدارية، بحيث يملأ دوره في سياق منطق بنيوي كفيل بإزالة الصراع التنظيمي و/أو التحكم فيه، وذلك بإستخدام النمط القيادي المتلائم (مصطفى وسالم، 2022). وهنا فإن طريقة وصول رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى المنصب تُعد أهم محدد لسلوكه القيادي، إنطلاقاً من الإعتبارات السياسية إلى الإعتبارات القانونية المعتمدة*.

ثانياً: ضرورة جمع الخصائص المعيارية مع الخصائص الواقعية واجتناب السلوك المزاجي

يتأثر السلوك القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي بشخصيته ودوافعه وبواعثه المختلفة، ومن ذلك أنه تنطلي عليه بعض السلوكات الموسمية خاصة أثناء الحملة الانتخابية، وبمجرد تبوئه منصبه فإنه يضطر إلى تكييف سلوكه وفقاً للموقف المرتبط بصلاحياته، ووفقاً لصفته كممثل للدولة وكممثل للبلدية.¹ ضمن إطار النصوص المحددة لذلك. (يعقوبي، 2018)

* أنظر المادة 65 من قانون البلدية 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، المعدل والمتمم بالأمر 13-21 المؤرخ في 31 غشت 2021، ج ر عدد 67، صادر بتاريخ 31 غشت 2021.

لم يحدد المشرع الجزائري في المادة 62 من قانون البلدية 10-11 الفرق بين السلطات والصلاحيات، لكنه في التفاصيل 1 إستعمل فقط الصلاحيات، في ثمانية مواد بصفته ممثلاً للبلدية (المواد من 77 إلى 84)، وفي 11 مادة بصفته ممثلاً للدولة (المواد من 85 إلى 95).

1- أضرار ومخاطر السلوك المزاجي على عملية القيادة في البلدية: إن غلبة السلوك الإنفعالي على رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتميز مواقفه بردود الأفعال بدلا عن الحكمة والانضباط والرشد يجعله مضطرباً في توظيف النمط القيادي المناسب لبيئة البلدية.

2- حدود الاعتماد على الخصائص الواقعية وحدها: والمعنى هنا ألا يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي أسير خصائص البيئة الواقعية، بل عليه أن يوائمها مع المناخ التنظيمي للبلدية.

3- مكانة الخصائص المعيارية في السلوك القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي:

الخصائص المعيارية مكانة محورية في سلوك رئيس المجلس الشعبي البلدي، أي أنها معلم ومرجع واضح ومشترك. ولذلك ينبغي تفعيل هذه الخصائص المعيارية مع الخصائص الواقعية عبر وضع صيغة تركيبية.

ثالثا: تغليب المصلحة العامة للبلدية بدلا من الألوان السياسية في اختيار النموذج القيادي الناجح في اختيار النموذج القيادي المناسب يقتضي التحلي بسلوك موقفي يأخذ في الاعتبار خصائص البيئة وفواعلها، ونوضح ذلك ضمن العنصرين المواليين.

1- إيلاء رئيس المجلس الشعبي البلدي الأولوية للمصلحة العامة في سلوكي القيادي: حيث ينطلي السلوك القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي بطابع المصلحة العامة، مما يتطلب التنزه عن الارتباط بكل ما يتعلق بتحقيق مصالح خاصة من خلال الضمانات القانونية (بعلي، 2013)، ناهيك عن الإحتيال والإنتهازية وإتباع النزوات الطارئة أو الموسمية. فإصطباغ السلوك القيادي بالعمومية يقتضي التحرز قدر المستطاع من الشبهات تحقيقا لهيبة وسمعة رئيس المجلس الشعبي البلدي، مما يمهّد له الطريق للطاعة وحسن التنفيذ من طرف الموظفين والمنتخبين.

2- الألوان السياسية كروافد لنهر المصلحة الموجهة العامة لسلوك المنتخب البلدي: الألوان السياسية ضرورية لتغذية المصلحة العامة وإثرائها، من خلال التعدد والتنوع في الأفكار والاتجاهات، وهي ليست مجرد ألوان فقط بل مضامين مختلفة تعبر عن المصالح بأشكالها المختلفة. وحتى لا تبقى مجرد شكل من دون مضمون ينبغي أن نلتمس من ممثليها الجدة والجودة في الاقتراحات، وبأن يتحلّوا بروح إيجابية لتحقيق المصالح العمومية للمجتمع بعيدا عن التقليد. وإذن، فالعبرة ليست في أسماء الأشياء بل في مسمياتها، فربّ مصلحة عامة تكون مملوءة بالمصالح والنزوات الفردية، في حين أن من يتمظهر برداء المصلحة الخاصة قد يحمل أفكارا باطنية وبذورا كامنة تثير وتغني الصالح العام، على غرار الأنظمة الملكية، التي في جوهر معاملاتها تتجسد الحريات وقيم التعدد والإختلاف، في حين أن بعض من يسمي نفسه ديمقراطيا قد يكون أفقر الناس إلى تلك الحريات والقيم.

3- تأثير نسبة إلزام رئيس المجلس الشعبي البلدي بأولوية معيار المصلحة العامة: وعلى الرغم من الجدل الموجود بشأن مفهوم المصلحة العامة فإنه من الضروري أن يلتزم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإيلاء الأولوية للمصلحة العامة في سلوكه ومواقفه ينطلي على سلوكه القيادي.

1- أهمية التشخيص الموضوعي للمصلحة العامة وضبطها: إن المصلحة العامة ليست محددة بشكل نهائي، وبالتالي لابد من إعادة التدقيق فيها ومحاولة إنزالها حسب الوقائع المتغيرة، بإستحضار النصوص، بواسطة فواعل المجتمع المحلي، مع القدرة على التوفيق بين تلك الأطراف والنصوص والوقائع المتغيرة، ومن ثم نسجل صعوبة التشخيص الموضوعي للمصلحة العامة، ليبقى البحث مستمرا عن ماهية محدداتها ومعاييرها، ومن بينها عنصر الرقابة الوصائية (بوعمران، 2010)

2- أهمية تدثر رئيس المجلس الشعبي البلدي بنظام الأولويات في سلوكه القيادي: تجدر الإشارة إلى أهمية الإدراك التام لأهمية نظام الأولويات في هذا الشأن، وذلك بأن يقتنع رئيس المجلس الشعبي البلدي بجدواه من أجل أن يخصص له الجهد والوقت الكافيين. ونثير هنا فكرة معايير ترتيب الأولويات الخاصة بالمصلحة العامة لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي كما يلي:

1-2- أن يحصل الوضوح في مقصد رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو إدراك المصلحة الفضلى للمواطن وتحقيقها؛

2-2- معرفة كيفية تحديد المصلحة العامة بشكل مضبوط، وحسب معايير واضحة.

3- المصلحة العامة كمرجع وكدليل توجيهي لرئيس المجلس الشعبي البلدي: من المهم أن يحوز رئيس المجلس الشعبي البلدي على لوحة قيادة، لأن المصلحة العامة لا تتحقق من خلال قناة واحدة، بل لابد من تعدد القنوات في مجال المشاريع لإحداث المفاضلة بينها، وإختيار الأكثر نفعاً منها، ثم تبلور مدونة المشاريع إجرائياً مما يسمح بالتطبيق بوضوح ويسر.

02: العوامل المؤثرة في السلوك القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي وتدعيماتها

نستحضر هنا مختلف العوامل التي تضغط على رئيس المجلس الشعبي البلدي في اختياره لنمطه القيادي، والمنهجية التي ينبغي أن يسلكها في ظل بيئة محلية متفاعلة ومتداخلة في الفواعل والعوامل. أولاً: عامل تأثير المنظومة القانونية والتنظيمية المرتبطة بالصلاحيات والاختصاصات بالبلدية. من غير المنطقي أن يسلك رئيس المجلس الشعبي البلدي سلوكات بمنأى عن النصوص المنظمة للنشاط البلدي، إذ تؤثر المنظومة القانونية والتنظيمية في سلوكه القيادي.

1- إن مقدار دراية رئيس المجلس الشعبي البلدي بالنصوص المتعددة - إستعدادا لإضطلاع به بممارسة الصلاحيات والاختصاصات المتنوعة - هو أمر يؤثر إلى أن إفتقار رئيس المجلس الشعبي البلدي للحد الأدنى من الثقافة القانونية يعوزه عن القيام بدوره على أكمل وجه، وقد يستدعى إخضاعه للتكوين، ذلك أن الشخص الفاقد للتأهيل إبتداءً لا يمكنه تعويض نقصه بمجرد إعادة التكوين، لأنه ينطوي على عقدة واستعلاء و/أو عقدة الشعور بالنقص.

2- تلازم السلوك القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي مع النص بين التأثير والتأثر: والمعنى هنا كيفية إستخدام رئيس المجلس الشعبي البلدي للنصوص، وهل يؤثر فيها أم تؤثر فيه؟ فإذا كان الرئيس مجرد أداة تنفيذية -دون أن يتميز بأي ميزة أخرى- فكيف له أن يرأس من هو مثله أو من هو أكثر جدارة منه بهذا المنصب؟، ونقصه بذلك- في هذه الحالة -الأمين العام للبلدية، بإعتباره الأصلح والأجدر بالتنفيذ.

وبالتالي لا بد أن يتمتع هذا الرئيس بخصائص إضافية تجعله أجدر من غيره لقيادة البلدية، بتكيفه بين إستقلالية البلدية والتبعية للسلطة الوصائية. فإذا كان رئيس المجلس الشعبي البلدي مجرد أداة تنفيذ، فالأولى به أن يكون معيناً لا منتخبا، ومن ثم فهو أكثر عرضة للتأثر السلبي بالنصوص القانونية والتنظيمية (امال، 2014). أما في حالة مجيء رئيس المجلس الشعبي البلدي الجديد- وهو في حالة تأهيل جيد وبسلوك قيادي رشيد -(لطرش، 2021)، فإنه يصطدم بالواقع ويجد نفسه مضطرا إما للإندماج في هذا الواقع بالانبطاح أو أن يقدم إستقالته.

ثانيا: عامل تأثير طبيعة تكوين شخصية رئيس مجلس الشعبي البلدي

بعد التكوين من أهم العوامل المؤثرة على السلوك القيادي، واللافت هنا أن عدم تقييد شروط الترشح للانتخابات البلدية يجعلها مفتوحة لجميع أنواع الرداءة، فيصعب على الشخص المميز المتوقع، وتكون المباراة غير متكافئة الشروط بين المترشحين، رغم الصعوبة المسجلة في هذا الشأن..

1-ظاهرة إصطدام رئيس المجلس الشعبي البلدي بمفارقة بين حالة المنظومة التي يعيشها قبل ترشحه والمنظومة التي يتواجد فيها بعد الترشح، حيث يغيب التكامل بينهما ويغلب التصادم. ففي الأولى يكون النسق مفتوحا عكس الثانية، مما يصعب على رئيس المجلس الشعبي البلدي التكيف والتأقلم بين نمطه القيادي والسلوك التنظيمي والمناخ التنظيمي (وهيبة وعقيلة، 2013/2012).

2-كيفية تهيئة مناخ البلدية للتوافق بين المنظومتين في ظل تكوين شخصية رئيس المجلس

الشعبي البلدي مجهولة المعالم

إن ملف الترشح غير كاف لكشف معالم شخصية المترشح نظرا لغياب المحك الكاشف عن ملمح الشخصية، ومن ثم يمكن تهيئة المناخ التنظيمي للبلدية الخاص بتكوين شخصية رئيس المجلس الشعبي البلدي. ويكون ذلك من خلال الإعتبارات الموالية.

1-2 إما الإعتبار المتعلق بتغليب كفة الوصاية، وهنا تطغى التسوية التعسفية، لأن هذه التسوية تكون على حساب سيادة المجلس البلدي؛ والنيل من إستقلاليته (نويوة، 2016)؛

2-2 وإما الإعتبار المتعلق بتغليب صلاحيات المجلس البلدي على حساب الوصاية، وهنا قد يحدث التنازع والتصادم بين الجهتين؛

3-2 ولكي يحدث التوافق في كيفية الإفادة من تكوين شخصية رئيس المجلس الشعبي في المجلس البلدي ينبغي إبتداء إحداث توافق بين شروط الترشح وشروط اكتساب العضوية بالمجلس البلدي، وعندئذ يسهل إدراج الصفات الشخصية لرئيس المجلس الشعبي البلدي في منظومة التوافق الجديدة، ويمكن اعتماد البرنامج الخاص بتكوين المنتخبين البلديين؛

ثالثا: عامل تأثير خصائص البيئة الداخلية والخارجية للبلدية

يمكن إجراء تحليل نسقي- بنيوي للبيئة الداخلية والخارجية للبلدية لفهم خصائصها، ومن ثم التأقلم معها في توظيف النمط القيادي المناسب ونوضح هذا المعنى كالآتي:

1-مدى تهيؤ البيئتين الداخلية والخارجية للإنسجام والتفاعل مع شخصية رئيس المجلس الشعبي البلدي الجديد، حيث أن معرفة الأشخاص وخلفياتهم وعلاقاتهم داخل المنظمة يفيد في فهم سيرورة المنظمة وصيرورتها؛

2-احتمالية تصادم خيارات رئيس المجلس الشعبي البلدي مع الإمكانيات البشرية بالبلدية، فإذا تولى منصبه بطريقة عشوائية- ومن ثم بقية الأعضاء كذلك- فإن اختياراته قد تتصادم مع الواقع، إذ غالبا ما يتلأأ الأمين العام وبقية الموظفين الإداريين في ترجمة المشاريع البلدية في الواقع.

3-توقع تصادم وفود رئيس المجلس الشعبي البلدي الجديد مع الرأي العام الذي ينتظر شخصا آخر غيره: تنصيب رئيس مجلس الشعبي بلدي غير مرغوب فيه، فإن ذلك يجعله ينطوي على قلق من فقدانه للشرعية، وهو ما ينعكس على سلوكه ومواقفه فيما بعد.

إن سلوك الإستحواذ تعبير عن ذهنية الإستبداد التي تترجم في الإستفراد بالسلطة والقرار وتهميش المرؤوسين، وهو يشجع التملق بدلا من الإنجاز. مما يؤدي إلى الإنسداد والتعطل في تنفيذ المشاريع، خاصة في ظل تداخل الصلاحيات بين الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي الموزعة بين مختلف النصوص (محمد، 2020). كما يخلق حالة من تشنج العلاقات وصعوبات التواصل التي تحول دون الإبداع في المبادرات والإقتراحات بسبب سيادة روح الإنكالية والإنبطاح، إضافة إلى ان المسؤول المستبد الإنتهازي يحرص على تبرير الامر الواقع وإستمراره، مستخدما وسيلتي القمع وشراء الذمم.

03: أهمية ممارسة ثقافة القيادة التشاركية بالبلدية لتجنب طوق الإستحواذ:

يمكن للقيادة التشاركية تجنيبنا الوقوع في طوق التسلط والإستحواذ، من خلال تعظيم " الجماعية " والتقليل من " الفردانية " في العمل.

أولا- مفهوم القيادة التشاركية لرئيس المجلس الشعبي البلدي: القيادة التشاركية هي تلك السلوكات المتفاعلة بين الرئيس والمرؤوسين، ومختلف الفواعل من خارج البلدية، بغرض التعاون لبلورة القرارات والسعي المشترك لتجسيدها (Adegboye, 2013)، من دون فقدانه خصوصياته القيادية من جهة، والإفادة القصوى من رأي القاعدة من جهة أخرى. ولتجسيد القيادة التشاركية بالبلدية ينبغي توظيف مختلف التقنيات والأساليب لصناعة الرأي العام المحلي وتحضيره للمساهمة في مختلف النشاطات البلدية. وهوما يتطلب قبول الاختلافات والتفتح على المجتمع لإتاحة فرص المشاركة في إدارة وتسيير الشأن العام وفقا للنصوص المعمول بها والمعبرة عن الهندسة القانونية للديمقراطية التشاركية في الجزائر (لعجال، 2020)، مع تشجيع رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحليه بالحصافة والذكاء الإجتماعي العالي، مما يؤهله لممارسة صلاحياته القانونية التمثيلية بالتناغم مع ممارسته للقيادة التشاركية (بونوة، 2016)

ثانيا- السلوك التشاركي المطلوب بالبلدية في ظل علم التسيير العمومي الحديث: يحتاج رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى التدريب الخاص بمهارات التشاركية ومهارات تسيير الاختلافات. وللنجاح في ذلك نورد الإعتبارات الموالية.

1- جاهزية الفريق القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي للإلتزام بقواعد السلوك التشاركي كما يقتضيه علم التسيير العمومي الجديد (NPM)، للإرتقاء بأداء الفريق المذكور إلى مستوى الإبداع والتحديث المفترض في موجات التسيير العمومي التشاركي، وذلك عوضا عن الأساليب التقليدية القديمة في النظام الإشتراكي الأحادي (عبدالله سرير، 1988) ؛

2- خلق آليات وفضاءات جديدة للإنتقال إلى التحديث الحقيقي، والذي لا يتم إلا بمساهمة كل الفئات والأطراف المعنية بالشأن العام، مع تهيئة المجتمع المحلي للتعاطي مع الأدوات الجديدة للتسيير العمومي التشاركي، ببرنامج تكويني لمثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص بشأن تفعيل النشاط التشاركي بالبلدية، لأجل خلق الدافعية لدى فئات المجتمع للإنخراط في برامج المشاركة المطلوبة (هشام، 2021).

ثالثا-كيفية ممارسة القيادة التشاركية بالبلدية: المطلوب هنا هو الانفتاح على آراء الجميع بمنأى عن غرور الكفاءة، لأن التعدد والتنوع والإختلاف هو مدعاة للتكامل والتشاركية وليس مبررا للقمع والإستحواذ والديكتاتورية. ولذلك ينبغي ضبط منهجية لممارسة القيادة التشاركية إنطلاقا من تفادي العشوائية وإتباع الصيغ التنظيمية والمؤسسية، مع ملاحظة انه ينبغي على السلطة الوصائية أن تتخذ موقفا إيجابيا من رئيس المجلس الشعبي البلدي بشأن إشراكه لمختلف الفواعل في النشاط البلدي، مع ضرورة إبداء تثمينها لما يقوم به في الواقع، رغم أن المشرع الجزائري وسع في الصلاحيات الممنوحة لرئيس المجلس الشعبي البلدي كممثل للدولة وضيق في صلاحياته بإعتباره ممثلا للبلدية (عبد الله لخضر و لعروسي، 2022).

إن الممارسات التشاركية تعزز الشفافية وتخلق التبادل الثقافي والتكامل في الأداء. ولعل تبني هذا النمط القيادي في البلدية يساعد في نجاتها وخروجها من طوق الإستحواذ الذي قد يمارسه الرئيس، ويعزز ديناميكية العمل الجماعي الفعال والمبدع (أ.نيجستاد، 2015)، كما يعكس روح الديمقراطية التشاركية التي نصت عليها النصوص القانونية، مما يتيح تجاوبا مع احتياجات المواطنين ويرفع جودة الخدمة العمومية المحلية

04: التفويض كصورة للقيادة التشاركية ومدى تناغمه مع فلسفة التسيير العمومي المعتمدة بالبلدية

للتفويض دور في معالجة مشكلات الإستحواذ الناتجة عن النمط القيادي التسلسلي لرئيس المجلس الشعبي البلدي، وذلك في سياق معالجة التساؤل الجزئي الثاني المتعلق بمدى تأثر الأداء في البلدية بهذا العامل. وسنفصل ذلك ضمن العناصر الخمسة الموالية.

أولا-منطلقات نظام التفويض بالبلدية: لا تختلف البلدية -من حيث استخدام آلية التفويض- عن بقية الهيئات والمؤسسات العمومية. ونفصل ذلك ضمن العناصر الموالية.

1-التمييز بين التفويض الإلزامي والتفويض الاختياري (بالإمكان): إستخدم المشرع الجزائري كلمة " يتلقى التفويض"، والتي توحى بالإلزام، بخصوص تفويض المندوبين والمندوبين الخاصين والموظفين، وتفويض الإمضاء للأمين العام للبلدية (القانون 10/11). وذلك في سياق ممارسة رئيس

المجلس الشعبي البلدي لاختصاصاته كممثل للدولة، بينما إستخدم عبارة "يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يمنح تفويضاً"، والتي توحى بالإختيار فقط، وذلك في المادة 70 بخصوص تفويض الإمضاء للنواب (القانون 10/11)؛

2-ولكي نتجنب الإنزلاقات التي قد تؤول إليها بعض تصرفات رئيس المجلس الشعبي البلدي في إستخدامه للتفويض، فقد يتعسف الرئيس في استعمال الحق، مما قد ينعكس على المصلحة العامة سلبيا، فإنه ينبغي اجتناب هذه الحالة بتقييد صلاحياته في هذا المجال بنصوص واضحة؛ وإذا كان هذا التعسف يسيء إلى الرئيس -حين يتعلق الأمر بحرمان مسؤولين إداريين من التفويض- فإن هذه الإساءة تطال أعوانا ونوابا منتخبين مثله إبتداءً؛

3-ضرورة التمييز بين تفويض التوقيع وتفويض الإختصاص: يجب أن يكون هذا التمييز واضحا في ذهن رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره صاحب السلطة في البلدية (اللطيف، 2015). ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1-3 تفويض الإختصاص لا يتغير بتغير شاغل الوظيفة، لإرتباطه بالصفة الوظيفية وليس بالشخص، عكس تفويض التوقيع الذي يتعلق بشخص المفوض إليه (تفويض شخصي)، فهو ينتهي بتغيير المفوض أو المفوض إليه أو بنقله؛

2-3 يترتب على تفويض الإختصاص عدم ممارسة صاحب الإختصاص (الأصيل وهو رئيس المجلس الشعبي البلدي في هذه الحالة) لهذا الإختصاص المفوض طوال مدة التفويض، بينما في تفويض التوقيع يمكن للمفوض (الأصيل) أن يستمر في التوقيع على بعض الوثائق وبعض التصرفات الإدارية إلى جانب المفوض إليه، باعتبار أن القرارات تُتخذ باسمه؛

3-3 القرار الصادر بالإستناد إلى تفويض الإختصاص يُنسب إلى المفوض إليه حسب درجته الوظيفية حصريا، بينما القرار الصادر بتفويض التوقيع يستمد قوته القانونية من صاحب الإختصاص، فالمفوض إليه هنا يتصرف باسم المفوض، وقد يشاركه في هذا التصرف المفوض الأصيل؛

4-3 تقوم مسؤولية المفوض إليه إلى جانب مسؤولية المفوض الأصيل في تفويض الإختصاص، بينما في تفويض التوقيع لا يكون المفوض إليه مسؤولا عما يشوب القرار الإداري من آثار وعيوب.

ثانيا-تفويض المرفق العمومي كأسلوب لتخفيف الأعباء وتقديم الخدمات العامة في البلدية: تتوافق آلية التفويض مع موجة التسيير العمومي والديمقراطية التشاركية، فبذلك تصبح السلطة العمومية قائمة على المرونة والتآلف مع أطراف اجتماعية أساسية كالقطاع الخاص. ونكون هنا أمام تفويض تسيير المصالح العمومية البلدية، سواء بالإستغلال المباشر (مرسوم 200/83، 1983) أو الوكالات المحلية (المرسوم التنفيذي، 1993).

1-التفويض كأسلوب لترقية الخدمات المحلية: من شأن تفويض المرافق العمومية إحياء وبعث الخدمات العمومية وترقيتها أكثر، وذلك انطلاقا من أن أغلب المرافق والمصالح العمومية ظلت معطلة نتيجة للإهمال أو التغاضي أو التهاون، كما هو حاصل مثلا بشأن بعض قاعات السينما التي تعاني

التعطيل، وقد يكون ذلك منسحبا أيضا على بلديات أخرى من الوطن، لما في ذلك من تضييع لفرص التثقيف والتوعية للمجتمع، رغم أن المادة 149 من القانون 10-11 تؤكد على ضمان هذه المصلحة العمومية في مجال الثقافة؛

2- التفويض كأسلوب لإنعاش المصالح والهيكل وبعث حيويتهما: يمكن تشغيل عدة مرافق عمومية محلية بواسطة التفويض لإخراجها من الجمود من جهة، الإستثمار بثمن الممتلكات البلدية من جهة أخرى؛

3- التفويض كأسلوب لتكريس ثقافة الحوكمة والتشاركية: يعد التفويض أداة هامة لخدمة أغراض الدولة ومصلحة المواطن، بإعادة الروابط بين المصالح العامة ومصالح القطاع الخاص، بفضل التفويض بمختلف أشكاله، بينما غياب التفويض يعني التضحية بالاقتصاد لصالح السياسة.

ثالثا- تفويض المرفق العمومي للقطاع الخاص كمؤشر على المشاركة في التسيير بالبلدية: إن إشراك القطاع الخاص في تسيير المرافق العمومية المحلية مؤشر على الفاعلية في التسيير الرشيد، والنصوص القانونية توضح نية المشرع الجزائري بخصوص تفويض المرفق العام للقطاع الخاص.

1- بخصوص مشاركة القطاع الخاص في التسيير: القطاع الخاص يفترض فيه الكفاءة والمردودية، لذلك فإن إشراكه يُنقص من تدخل الدولة وينتج عنه وضعية أحسن؛ ومن ذلك خوصصة الإستغلال والتسيير عن طريق الإمتياز، لإشراك القطاع الخاص بإعتماد تقنيات حديثة في القطاع العام والإستفادة أكثر من كفاءة الإدارة الخاصة.

2- القطاع الخاص كفاعل أساسي في الحكم الراشد المحلي: استلهمت السلطات الجزائرية تجربة ما قبل الاستقلال، والتي تنظم على أساس نمط الشركة ذات رأس المال المتغير (بوسماح، 1995). ولأن الإعتراف للقطاع الخاص بأدواره في العملية التنموية مفيد لمسار البناء التنموي وطنيا ومحليا، فإن السلطات الجزائرية فتحت الفرص لمساهمة القطاع الخاص في تسيير وتفعيل أداء المرافق العمومية، وذلك بصدور المرسوم المتعلق بتفويض المرفق العام (المرسوم 199/18).

رابعا- ارتكاز تفويض المرافق العامة المحلية على مبادئ الحكامة الرشادة: تنطلي الحكامة والرشادة أيضا على مسألة تفويض المرافق العمومية المحلية، بالنظر للأحكام التي جاء بها المرسوم الرئاسي (247/15، 2015) ووفقا لمقتضيات التسيير الرشيد. (إرزيل، 2017)

1- فلسفة الحكامة كمرجعية لتفويض المرفق العمومي المحلي: لقد استفاد نظام تفويض المرافق العمومية من المبادئ الجديدة التي تحكم سيرها، كقواعد التسيير الجيد أو المبادئ المنشطة لسير المرفق العمومي، والتي تشمل المشاركة والشفافية والنوعية. والاستجابة لذلك تتم عبر تهيئة البلديات بالتفاعل مع الأسس والمبادئ الجديدة للحوكمة المرغوبة والمطلوبة.

2- أسلوب الإمتياز كمظهر لتفويض المرفق العمومي المحلي: أشارت المادة 150 من قانون البلدية إلى أنه يمكن تسيير هذه المصالح إما بالإستغلال المباشر أو بالمؤسسة العمومية البلدية بأسلوب الإمتياز أو التفويض، وهو ما تكرر في قانون البلدية ضمن المادتين 155 و156.

لقد ظل الإمتياز إستثناءً في تسيير المرفق العمومي المحلي (لحول و دحامية، 2022)، واللجوء إليه هو فشل للتسيير المباشر. ولقد إختارت الجزائر- في خضم التحولات الجديدة - طريقة تتماشى مع النظام الليبرالي لخصوصية التسيير وضمان خدمة عمومية راقية، لكي تنأى بالمرفق العمومي عن الإستغلال السياسي (ضريفي، 2010)، وقد حاولت الولايات والبلديات تطبيق التفويض وتجسيده إلا أنها لم تتلق أية عروض بسبب تردّد القطاع الخاص وتخوّفه من الصعوبات والتحديات (عبد اللاوي وعسائي، 2021). والتساؤل هنا يكون حول مدى ملائمة هذا المرسوم للمشكلة الحقيقية المتسببة في ذلك التردّد. وإن لم تكن كذلك، فعندئذ لا يمكننا أن ننتظر التغيير من لا شيء، ليبقى التردّد والتخوّف قائما. ثم أن بعض البلديات قد لا تتوفر على المرافق المعنية بالتفويض.

خامسا- شروط فعالية التفويض بالبلدية في ظل فلسفة المناجمنت العمومي الحديث: يستند المناجمنت التشاركي إلى مبادئ المناجمنت العمومي الحديث الملحة في الوقت الراهن. ونوضح ذلك ضمن العنصرين المواليين.

1- إنتعاش التفويض ضمن المناجمنت العمومي بالبلدية: لابد من تدخل ذكاء الإنسان في ممارسة النشاطات الاقتصادية وإدارتها، عن طريق الإدارة الرشيدة في ظل تنوع الفواعل وتداخلها، وهنا يأتي التفويض كمؤشر لذكاء مسؤولي البلدية، حيث لا تُنتظر نتائج ميكانيكية من التفويض كإجراء مجرد لذاته، وإنما تتحقق النتائج وتثمر عندما تتوافق مع توظيف العقل والذكاء في عملية إستخدام التفويض والإستمتاع بمزاياه. (هويز، 2000)

2- التفويض من خلال عقد التسيير: يرم عقد التسيير بين هيئة عمومية وشخص من القانون الخاص، ومن ذلك عقد التسيير المُستأجر، حيث يكون المسير خاضعا لسلطة المالك، وهو لا يتمتع بالاستقلالية في التسيير، بينما في عقد تسيير الشركة المسيرة، تنتفي علاقة الخضوع، وبالتالي يتمتع المسير بالاستقلالية في التسيير، وقد يأخذ هذا العقد تسمية "عقد التسيير التمثيلي" المماثل لعقد الوكالة التجارية. كما يأخذ التسيير المفوض عدة أشكال بمعناه الواسع (ZOUAIMIA, 2012).

الخاتمة:

إن حالة التجاذب والتنازع بين الإرادتين: الأولى، رغبة الإستحواذ التي تلغي من سواها، والثانية هي ضرورات التفويض التي تفتح مجال المعالجة الصحيحة للقضايا المطروحة، لأنها تتيح الفرصة لمشاركة الآخرين. فإذا تم تجاوز نزعة السطوة والإستحواذ، فذلك دليل على مؤهل ذاتي يسمح بتجاوز السيطرة والإكراه، أما إذا لم يتمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي من التخلص من هذه العنجهية فهو يفتقر لأدنى مؤهل يسمح له بالقيادة الرشيدة. إن قيام الشخص المفوض بوظيفته بنجاح يفترض أن يكون في سياق قوانين واضحة، حتى لا تكون مطية لتحقيق المصلحة الخاصة. إن التفويض مؤشر على تأهيل المسؤول وكفاءته، فإذا كان الإنتقال من حالة تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد، فإن ذلك التفويض يشكل نقلة نوعية لتحقيق نتائج أفضل، أما إذا كان مجرد إنتقال شكلي، فهو لا يحدث أي تغيير بين الحالتين،

وبالتالي لا يرتجى منه شيء. فالعبرة ليست في نقل الصلاحيات وإنما في إحداث تغيير في الوضع القائم نحو الأفضل. فالمطلوب هو الإستناد إلى معايير النجاعة في منح التفويضات لتنعكس على فاعلية القيادة التشاركية بالبلدية. لأن سوء الأداء سببه عدم وضوح المعايير في منح التفويض لعضو من أعضاء المجلس أو موظف إداري، بحيث يلتجئ الرئيس غالباً إلى منح تفويضاته من منطلق الثقة فقط، وهذا يطعن في شروط الكفاءة والنجاعة، ومن عوامل نجاح التفويضات هو توفر مناخ الديمقراطية والشفافية والثقة المتبادلة بين الإداريين و/أو السياسيين، كعامل أساسي لمعرفة المؤهلين للظفر بالتفويضات دون سواهم. وفي مجال التسيير المَفُوض فإن العبرة ليست في تعدد صور التفويض بأشكاله الأربعة المذكورين في المرسوم 18-199، وإنما أيّ من هذه الأشكال تحقق التوافق والتناسق والفعالية بين المَفُوض والمَفُوض له، وهو ما يتطلب استخدام الذكاء اللازم من كليهما. وهو ما قد يتمظهر في مضمون الاتفاقية أو دفتر الشروط المعتمد بينهما من جهة، وجاهزتهما للتعديل المطلوب كلما استدعت الضرورة لذلك بكل مرونة. وقد ينجح المستحوذ -بصورة ما- عن جدارة وإستحقاق لتركيزه الجهود وإعطاء نتائج أفضل، وهو أمر محمود ومرغوب. وأما الشكل الثاني، فيكون من غير حق وبغير جدارة. لأنه يشكل تعسفاً في استعمال الحق، وقد يفضي للإهمال والتسيّب في البلدية. وهذا المسلك لا يرفض لذاته، بل لكونه مثاراً للإهتمام والانتباه حين يصير أداة سلبية تنسجم تماماً مع الفلسفة البراغماتية التي تشيد بأهمية النتائج وليس المبادئ مهما كانت منطقيتها وسلامتها في العقل.

النتائج والإستنتاجات والمقترحات

وكنتيجة لهذه الدراسة فإن نجاعة السلوك القيادي بالبلدية مرهون بتجسيد ثقافة العلاقات العامة في ظل قيادة تشاركية حقيقية، مما يتطلب تدريب مسؤولي البلدية على فنيات الإدارة بالنتائج والأهداف ومأسسة التفويض وشرعنته، وبذلك يشكل التفويض -المبني على معايير دقيقة- مؤشراً على الكفاءة، وآلية للخروج من طوق الإستحواذ والتسلط من جهة، وتجسيد المناجمنت التشاركي المحلي من جهة ثانية. وبناءً على هذه النتائج نقترح تدريب رؤساء المجالس الشعبية البلدية في مجال المناجمنت التشاركي المحلي وإمدادهم بطرق إستخدام أساليب العلاقات العامة بالبلدية. وللرفع من كفاءة التسيير المحلي ينبغي وضع مدونة مرجعية خاصة بكيفيات منح التفويضات بمختلف أشكالها فتتضمن توضيح الشروط والحدود في ذلك.

قائمة المراجع:

1. مرسوم رئاسي 15-247. مؤرخ في 16 سبتمبر 2015 يتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. (50) الجريدة الرسمية.
2. المرسوم التنفيذي رقم 18/199 المتعلق بتفويضات المرفق العام.
3. القانون 10/11 المؤرخ في 11/06/2011. /متعلق بالبلدية، 37. الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
4. برنارد أنيجستاد. (2015). *الأداء الجماعي*. (مكتبة الأنجلو المصرية، المحرر، عزت باشا شيماء، و شنودة إيمان نصرى، المترجمون) القاهرة، مصر: مطبعة محمد عبد الكريم حسان.

5. بن ورزق هشام. (29 05, 2021). البلدية في الجزائر: بين ضرورة تعزيز التشاركية وتقزيم دورها في تحقيق التنمية المحلية. *مجلة الفكر القانوني والسياسي*, 05(01)، الصفحات 155-171.
6. جمال دويي بونوة. (جوان، 2016). صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري. *مجلة القانون* (06)، الصفحات 9-16.
7. حليم لعروسي، و عبد الله لخضر حمنة. (16 أفريل، 2022). صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر وتونس- نموذجاً. *مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*، 7، الصفحات 653-670.
8. دونالد هويز. (2000). *تفويض المسؤولية بأسلوب أكثر فعالية* (الإصدار سلسلة تنمية المهارات الوظيفية). (زكي شوكار، المترجمون) نصر، القاهرة.
9. رابع سرير عبد الله. (1988). الإدارة المحلية في النظرية والممارسة، مذكرة ماجستير. 48. الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: الجزائر.
10. زاووني وهيبية، و نزلي عقيلة. (2012/2013). *الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين: دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمدينة ورقلة*. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
11. سعاد لحول، و علي دحامنية. (18 04, 2022). آليات تسيير المفوض للمرفق العام في التشريع الجزائري. *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، الصفحات 273-282.
12. شافعي مصطفى، و يعقوب سالم. (02 10, 2022). الأنماط القيادية وتأثيرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. (مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المحرر) *مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية*، 10(03)، الصفحات 248-257.
13. عادل بوعمران. (2010). *البلدية في التشريع الجزائري*. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
14. عبد الرزاق كعوان. (18 10, 2018). الإتصال الخارجي في الإدارة المحلية وعلاقته بترقية الخدمة العمومية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 04(08)، الصفحات 429-441.
15. عبد الرزاق يعقوبي. (2018). *الوجيز في شرح القانون الإداري (مدخل للقانون الإداري، أسس التنظيم الإداري)*. الجزائر: دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع.
16. عبد السلام عبد اللاوي، و ناصر عسائي. (28 05, 2021). إدارة المرفق العام البلدي في الجزائر بين إختلالات التسيير العمومي وآفاق أسلوب التفويض. *مجلة صوت القانون*، الصفحات 1047-1028.
17. علي عجوى. (2001). *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: عالم الكتب.
18. علي محمد. (31 10, 2020). مدى تداخل الصلاحيات بين الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال الضبط الإداري بالجزائر. *المجلة الأكاديمية للبحث القانوني*، 11(03)، الصفحات 92-108.
19. عمر عصام عبد اللطيف. (2015). *تفويض السلطة الإدارية* (الإصدار نيو لينك الدولية للنشر والتدريب، المجلد 1). مدينة نصر، القاهرة، مصر: نيو لينك الدولية للنشر والتدريب.
20. كاهنة إرزيل. (15 06, 2017). عن إستخدام تفويض المرفق العام في القانون الجزائري. *مجلة أبحاث قانونية وسياسية*، الصفحات 9-33.
21. لخضر حمينة عبد الله، و حليم لعروسي. (أفريل، 2022). صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر وتونس - نموذجاً. *مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*، 7، صفحة 655+656. تاريخ الاسترداد 16 04, 2022
22. ليلى لعجال. (جانفي، 2020). الديمقراطية التشاركية كمقاربة لتفعيل دور الجماعات الإقليمية في تدبير الشأن البيئي العمومي بالجزائر. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، الصفحات 158-182.

23. محمد الصيرفي. (2005). *إدارة العلاقات العامة*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
24. محمد أمين بوسماح. (1995). *المرفق العام في الجزائر*. (رحال بن أعمار، و رحال إدريس مولاي، المترجمون) الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
25. محمد صغير بعلي. (2013). *القانون الإداري (التنظيم الإداري-النشاط الإداري)*. (دار العلوم للنشر والتوزيع، المحرر) عنابة، الجزائر.
26. محمد لطرش. (09 01, 2021). تأثير السلوك القيادي في الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية. *مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة*, 04، الصفحات 85-100.
27. مرسوم 200/83. (19 03, 1983). المؤرخ في 19/03/1983. *المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيرها*. جريدة الرسمية الجزائرية.
28. نادية ضريفي. (2010). *تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة*. الجزائر: دار بلقيس.
29. هدى نويوة. (ديسمبر، 2016). *صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر بين الإستقلالية والتبعية*. *مجلة العلوم الإنسانية*, 27 (04)، الصفحات 277-287.
30. يعيش تمام امال. (جانفي، 2014). *المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي بين الإستقلالية المحلية والتبعية للسلطة الوصية*. *مجلة العلوم الإنسانية* (33)، الصفحات 281-300.
31. يونس قرواط. (14 06, 2019). *واقع ممارسات العلاقات العامة على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية البليدة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، الصفحات 225-244.
32. Adegboye, A (2013, january). CONSOLIDATING PARTICIPATORY DEMOCRACY. 2013. CONSOLIDATING PARTICIPATORY DEMOCRACY IN AFRICA: THE CHALLENGES AND THE WAY FORWARD. European Scientific Journal, 2(9), 11.
33. ZOUAIMIA, R. (2012). *la délégation de service public au profit de personnes privées*. alger: belkisse.