

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

The new mechanisms to develop the performance of territorial collectivities

♦ حرير أحمد

كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة جيلالي ليابس

سيدي بلعباس / الجزائر

مخبر المرافق العمومية والتنمية

ahmed.harir@univ-sba.dz

تاريخ النشر: 2023/04/04

تاريخ القبول: 2023/03/05

تاريخ الإرسال: 2021/10/03

الملخص:

يُعد تحسين أداء القطاع العام تحديًا كبيرًا للبلدان خاصة النامية. وفي هذا المقال سنأخذ مثال الجماعات المحلية كخيار مُبتكر في عملية اصلاح نظامها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، مسايرة للمستجدات الحاصلة بُغية تطوير أداؤها. وهناك جملة من الآليات التي يمكن أن تُحقق هذا المبتغى، ارتأينا أن نعالج بعضها في هذا المقال، حيث تظهر في: تكريس الإدارة الإلكترونية، التكامل مع السلطة الوصية، دعم التجديد والابتكار لدى المسؤول المحلي، الاستقلالية المالية، التحول إلى القطاع الخاص وحوكمة الجماعات المحلية.

الكلمات المفتاحية: الجماعات المحلية، الإدارة الإلكترونية، الابتكار، الاستقلالية المالية، القطاع الخاص، الحوكمة المحلية.

Abstract:

Improving the performance of the public sector is a major challenge for countries, especially developing countries. In this article, we will take the example of local Collectivities as an innovative option in the process of reforming their system to achieve the objectives for which they were instituted, by following developments in order to develop their performance. There are a number of mechanisms to achieve this objective, we have preferred to address some of them in this article, as they appear in: the consecration of electronic administration, integration with the supervisory

♦ المؤلف المرسل

authority, support renewal and innovation for the local elected representative, financial autonomy, the transition to the private sector and local governance.

Keywords: Local collectivities, electronic administration, innovation, financial autonomy, the private sector, local governance.

مقدمة:

مع زيادة دور الدولة على المستوى الخارجي والداخلي، فرضت الضرورة إيجاد طريقة لتتخلى فيها الدولة عن عملية تسيير المصالح المحلية وإدارة المرافق المتواجدة على المستوى المحلي، إلى سلطات أو هيئات منتخبة أو معينة، لتركز على المسائل الوطنية والخارجية والدفاع والأمن والعدالة وغيرها. وهذا ما تحقق من خلال تكليف سلطات محلية تسمى بالجماعات المحلية والمتمثلة أساسا في البلدية والولاية، التي تم منحها كامل الصلاحيات من أجل خدمة المواطن المحلي وحل المشاكل المحلية وتحقيق التنمية.

غير أنه مع مرور الوقت أصبحت هذه الاختصاصات والصلاحيات غير كافية بالنسبة للجماعات المحلية من أجل القيام بأدوارها في مختلف المجالات على أتم وجه، وهذا راجع إلى النقص الذي تشهده في بعض الإمكانيات المادية والمالية، وكذا عجز القوانين عن إيجاد حلول لبعض المشاكل والمسائل المحلية، وهذا ما جعل أداءها يتراجع مع مرور الوقت. وعليه فإن الأمر استدعى البحث عن آليات حديثة وجديدة.

تكمن أهداف هذه لدراسة في معرفة هذه الآليات المستحدثة، من أجل العمل على تطوير أداء الجماعات المحلية بهدف مواكبة المستجدات الراهنة. وهذه الآليات حصرها الفقه في عدة مجالات أهمها نذكر: تكريس الإدارة الالكترونية، التكامل مع السلطة الوصية، دعم التجديد والابتكار لدى المسؤول المحلي، الاستقلالية المالية، التحول إلى القطاع الخاص، حوكمة الجماعات المحلية. فبالتالي تطرح اشكالية تتمثل في ما مدى اعتبار هذه الآليات كعوامل حقيقية تساهم في تطوير أداء الجماعات المحلية ؟

الإجابة عن هذه الاشكالية تتطلب معالجة هذه الآليات أولا، من خلال إتباع المنهج التحليلي الوصفي باعتبار أننا نسعى إلى تبين المرتكزات التي تقوم عليها عملية تطوير أداء الجماعات المحلية والمتمثلة في الآليات الست السابقة الذكر، وتحليلها واقتراح في الأخير أهم الحلول التي يمكن أن تلعب دورا حاسما وكبيرا في تحقيق هذا الغرض.

هذه الآليات سوف يتم تقسمها إلى آليات داخلية (أولا)، وآليات خارجية (ثانيا).

1- الآليات الداخلية:

تنحصر الآليات الداخلية التي تساهم في تطوير أداء الجماعات المحلية في تكريس الإدارة الالكترونية، التكامل مع السلطة الوصية، دعم التجديد والابتكار لدى المسؤول المحلي وأخيرا الاستقلالية المالية.

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

1.1- تكريس الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية أو التسليم الإلكتروني للخدمات، ليست سوى أحد المكونات الضرورية لإنشاء حكومة على الإنترنت، وهي طريقة جديدة للحكم، حيث بدأت تعتبر عاملاً أساسياً في جملة الإصلاحات التي تقوم بها الدول¹. وقد جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية نتيجة استخدام الإلكترونيات في العمل الإداري، حيث حتمت الحاجة ضرورة ربط هذه الجوانب الآلية التي تعمل في جملة واحدة حتى يمكن ربط هؤلاء العاملين بهذه الجهة ببعضهم البعض، وبالتالي تسهيل أداء الوظيفة أو الخدمة المطلوبة من خلال جمع أكبر عدد من المواقع الإدارية المتباعدة في شبكة اتصال إلكترونية سلكية أو لاسلكية محددة². وبذلك فتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها كل عملية تتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات، خاصة تطبيقات الإنترنت المبنية على شبكة المواقع الإلكترونية، لدعم وتعزيز حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها الإدارة، إضافة إلى تقديم الخدمة لقطاع الأعمال والدوائر الحكومية المختلفة بشفافية وكفاءة عالية وبما يحقق العدالة والمساواة³.

وعلى هذا النحو فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب كفاءات ومهارات متخصصة ومسارات عمل جديدة، الذي يستوجب إطاراً معرفياً وميدانياً وبيئةً تتيح مرونة وقدرة على التكيف مع سرعة التغيرات التي تطرأ على الإدارة⁴، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والمتمثلة عموماً في:

1- السعي لتعزيز سهولة الوصول إلى الخدمات العامة وتحسين نوعيتها لجميع المستخدمين على اختلاف قطاعاتهم ومواقعهم، وحصولهم على الخدمات بشكل سريع وغير مكلف، وتوفير المعلومات للمواطن المحلي من خلال الاستعانة بشبكة الإنترنت⁵.

2- زيادة كفاءة الوحدات المحلية: حيث يترتب على ذلك توفير الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لإنجاز الخدمات، وتحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات والوثائق مع الحفاظ على مبدأ السرية، وهذا ما يؤدي إلى إمكانية إطلاع المواطن ومختلف الهيئات على ما يجري من عمليات وإجراءات في كل إدارة، وبالتالي انخفاض العمليات التي يشوبها الفساد الإداري بشكل كبير⁶.

¹ Herbert Maisl, Bertrand du Marais, L'administration électronique, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004, p212.

² هدى محمد عبدالرحمن السيد، كفاءة الإدارة المحلية في القانون الوضعي والفقهاء الإسلامي - دراسة مقارنة -، ط01، مركز الدراسات العربية للنشر - التوزيع، مصر، 2018، ص509.

³ محمد محمود الطغامنة - سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص324.

⁴ هدى محمد عبدالرحمن السيد، المرجع السابق، ص511.

⁵ سمير محمد عبدالوهاب، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، كتاب البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص70-71.

⁶ سمير محمد عبدالوهاب، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المرجع السابق، ص72.

حرير أحمد

3- زيادة الاتصالات الداخلية وتسهيل إطلاع الموظفين على ما يجري من عمليات وإجراءات في كل دائرة إدارية وإعلام الرئيس الإداري عن مختلف الأنشطة إلكترونياً¹.

4- لا تهدف الإدارة الإلكترونية إلى الحفاظ على الوضع الراهن ولكن بدلاً من ذلك يجب أن تسعى جاهدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير الهياكل والعمليات الحكومية، وتحقيق فعالية وديناميكية أكبر في العمليات الإدارية وتقديم الخدمات².

5- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى إنشاء وجعل الخدمات العمومية المقدمة للأفراد أكثر كفاءة³.

6- تقليل تكاليف الإنتاج، حيث أن الحالة المالية العامة التي أصبحت معقدة والقيود الكبيرة الناتجة عن الميزانية، أصبحت تدعو إلى التغيير في أنماط التسيير والبحث عن ترشيد الإنفاق العام، ففي هذا السياق فإن الإدارة الإلكترونية أصبحت تشكل الحل الأمثل لذلك، حيث تغني عن العديد من العمليات التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد والمال في نفس الوقت⁴.

والإدارة الإلكترونية حتى تحقق هذه الأهداف وتؤدي دورها بالشكل اللازم، لا بد من توفير بعض المقومات تتمثل في الأجهزة الآلية من حواسيب من أجل حوسبة العمل وشبكات داخلية وخارجية مثل الإنترنت والاتزنت، قواعد البيانات والمعلومات المخزنة، أتمته الأنظمة التي يقصد بها تحويل الأعمال الإدارية التي تتم بناء على تدخل بشري إلى أعمال إلكترونية تتم من تلقاء نفسها، أي يتم أداء العمل إلكترونياً من خلال برامج خاصة، كذلك هناك التدفق الإداري للبيانات والمعلومات من خلال إدخال هاته البيانات الموجودة في المستندات الورقية إلى قاعدة بيانات إلكترونية عن طريق مسحها ضوئياً، وهذا ما يؤدي إلى القضاء على تداول الأوراق قدر الإمكان، وأخيراً العنصر البشري المؤهل المتمثل في امتلاك الموظف لمهارات الحاسب الآلي وملم بكافة التطبيقات والبرامج الخاصة بالعمل الإداري⁵.

وفي الأخير يمكن القول أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يعود بفائدة كبيرة على الجماعات المحلية، ويظهر ذلك في تحسين مستوى أداء الخدمات واختصار الوقت والجهد على الموظف الإداري من خلال امتلاك قاعدة بيانات إلكترونية تسهل عليه عملية استغلالها والبحث عنها، وكذا تحقيق الشفافية في العمل، سرعة نقل المعلومات والوثائق، تخفيض التكاليف وتوحيد العمل الإداري والقضاء على البيروقراطية. غير أن الوصول إلى هذا الهدف والمتمثل في الأخذ بنظام الإدارة الإلكترونية وتطبيقه على أرض الواقع، قد

¹ محمد محمود الطعمانة - سمير محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 323.

2 Edwin Lau, Principaux enjeux de l'administration électronique dans les pays membres de l'OCDE, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004, p226.

3 Patrice Flichy, Éric Dagiral, L'administration électronique : une difficile mise en cohérence des acteurs, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004, p 253.

4 Jacques Sauret, Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004, p 285.

⁵ هدى محمد عبدالرحمن السيد، المرجع السابق، ص 533.

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

يواجه تحديات كبيرة وصعوبات متعددة، وذلك راجع إلى عدة أسباب تمثل أساسا في غياب البنية التحتية الضرورية، ارتفاع التكلفة المادية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية، البيروقراطية، عدم مواكبة التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الأجهزة الحكومية، اتسام الأجهزة الحكومية بالروتين والأداء التقليدي، ارتفاع نسبة الأمية وعدم توفر الموارد البشرية المؤهلة لدى الجماعات المحلية، وأخيرا غياب الحماية القانونية للمعلومات المتداولة الكترونيا والأمن من مختلف أنواع القرصنة الالكترونية¹، وبالتالي لتحقيق هذا المسعى لابد من تجاوز هذه العراقيل.

2.1- التكامل مع السلطة الوصية

يعرف في التنظيم الإداري في الجزائر وسائر الدول التي تتبع النظام الإداري اللاتيني، وجود سلطة مركزية في عاصمة الدولة تسمى الإدارة المركزية، وسلطات محلية تتواجد على المستوى المحلي أو الإقليمي تسمى بالجماعات المحلية، وهناك علاقة تجمع بين السلطة المركزية مع الجماعات المحلية، تكمن هذه العلاقة في ممارسة رقابة من طرف الأولى على الثاني، وهذا بهدف ضمان مشروعية أعمال الجماعات المحلية وأن تكون هذه الأعمال تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة.

غير أنه لا يفهم أن هذه العلاقة هدفها هو مراقبة الأعمال المحلية من طرف سلطة الرقابة فقط، وإنما تتجسد هذه العلاقة أيضا في تعاون السلطتين من أجل النهوض أكثر بجودة الأعمال المحلية وتحقيق التنمية في شتى مجالاتها، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة المركزية والجماعات المحلية تعتبران مكملتان لبعضهما البعض، فلا يمكن للإدارة المركزية معرفة المشاكل المحلية بدون جماعات محلية، وعليه العمل على تجاوزها من خلال تقديم المساعدات والتوجيهات والإرشادات اللازمة، كما أنه لا يمكن للجماعات المحلية لوحدها تجاوز مشاكلها بدون مساعدة من السلطات المركزية.

وعليه فإن المطلوب هو تعزيز أكثر وأكبر لهذا التكامل، غير أنه في نفس الوقت يجب احترام مبدأ استقلالية الجماعات المحلية، من أجل تحقيق حرية أكبر في مجال عملها من خلال اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل المحلية دون الرجوع إلى السلطة المركزية وكذا حرية المبادرة، وفي نفس الوقت مراقبة ذلك من طرف سلطة الرقابة المتجسدة في الإدارة المركزية بشكل مرن، من خلال إلغاء القرارات التي تتجاوز صلاحيات السلطات المحلية أو تصحيحها وكذا توجيهها بدون تعسف.

3.1- دعم التجديد والابتكار لدى المسؤول المحلي:

إن الرؤية المستقبلية للقيادات المحلية، تتطلب أن تتوفر هذه الأخيرة على المهارات والكفاءات اللازمة، من أجل تجديد أفكار التسيير المحلي وفق فلسفة إدارية علمية، وكذا الابتكار والمبادرة من أجل بناء وتكوين قيادات محلية عصرية، وذلك من خلال تمتعها برؤية مستقبلية واضحة وفاحصة تستطيع من خلالها أن

¹ سمير محمد عبد الوهاب، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، ص 69.

حريز أحمد

تكتشف المستقبل، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ عامر عاشور أحمد أبو دبة الذي يرى أن "المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها بشكل قوي ومؤثر، يجب ألا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تكتفي بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بإخلاص، وإنما يجب أن تكون طموحة أبعد من ذلك، حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وتعتبر آخر حتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة، يصبح الابتكار والإبداع والتجديد فيها هو الميزة الأساسية لأداء خدماتها"¹. وعلى أساس ذلك فإن الابتكار والتجديد يعتبر أحد الضروريات الأساسية في إدارة المؤسسات بصفة عامة، فهو يعني اذن التوصل إلى ما هو جديد من أفكار فيما يخص التسيير والإدارة، والتعامل معها من خلال تطبيقها في الجانب العملي حتى تتحقق الأهداف المنشودة من وراء ذلك².

ويأتي الابتكار، الذي يعني منتجاً جديداً تماماً أو طريقة جديدة للنظر في مشكلة قديمة³، بصفة عامة في صميم اهتمام حكومات معظم الدول والشركات والمنظمات المجتمعية، حيث هناك حاجة إلى الابتكار لمواجهة التحديات المجتمعية الرئيسية قصد التفكير في الطرق والكيفيات اللازمة للتعامل مع التحديات الراهنة والمستقبلية، وكذلك بإدخال تقنيات جديدة للتسيير العمومي لمواجهة مختلف التطورات، والقيادة المحلية العصرية تتطلب ذلك، ويجب أن تتميز بالحركة الدائمة والرغبة في التحدي والسعي وراء تجريب كل ما هو جديد وغير مألوف، وتطويرة حتى يتلاءم والمتطلبات المحلية، وكذا مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية التي ما زالوا يعملون بها وتشجيعهم على البحث على كل ما هو جديد ومبتكر بصفة دائمة. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب على القائد المحلي أن يتصف ببعض المميزات، نذكرها كالآتي⁴:

- أن يكون ديمقراطياً فكرياً وسلوكياً.
- أن يؤمن بالمشاركة كمنهج وأداء.
- أن يتمتع بموهبة القيادة والتأثير على الآخرين ويتأثر بهم.
- أن يكون مبتكراً حتى يستطيع أن يسهم في وضع السياسات والبرامج التي تحقق التنمية المحلية.
- أن يؤمن بقدرات مرؤوسيه وقدرات السكان المحليين.
- أن يكون مؤهلاً للعمل الجماهيري ويمتلك خبرات في مجال التنمية المحلية وممكناً في اتباع نهج اللامركزية.
- أن يمتلك وعياً مدركاً للمهام واحتياجات المجتمع المحلي.

¹ عامر عاشور أحمد أبو دبة، التفكير الابتكاري وتأثيره الاستراتيجي والتنظيمي على القيادات المحلية"، كتاب "إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2011، ص 141.

² المرجع نفسه، ص 143.

³ Victor Bekkers, Lars Tummers, L'innovation dans le secteur public : vers une approche ouverte et collaborative, Revue Internationale des Sciences Administratives, N°2 Vol. 84, I.I.S.A, Bruxelles, Belgique, 2018, p215.

⁴ عادل محمد زايد، تطوير مستقبل الإدارة العربية المحلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، جوان 2014، ص 274.

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

هذه الآليات تمكن من الارتقاء بالجماعات المحلية، ويساعد ذلك بشكل كبير في تحقيق العديد من الأهداف، نذكر من بينها: تطبيق الأساليب العلمية في عمليات التسيير وحل المشاكل من خلال تشخيص هاته المشاكل وإيجاد الأساليب الأمثل لحلها؛ تطبيق أسلوب التجريب بهدف تجريب أساليب عمل جديدة وكذا القدرة على نقل المعرفة النظرية إلى الجانب العملي، أو بمفهوم آخر كيفية تحويل البحث التجريبي والمفاهيم النظرية إلى أدوات ومقاربات تساعد حقًا المسؤولين وصناع القرار على جعل الابتكار يعمل على أرض الواقع، وهذا يعني التوصية بإدارة عامة تكون موجهة نحو التصميم، والتي تربط بين البحث القائم على الأدلة والتفكير¹؛ سرعة التكيف مع المسائل المحلية المتجددة... الخ. وهذا ما يؤدي إلى اكتساب الموارد البشرية والقيادات المحلية المنتخبة الخبرة والمهارة في التسيير ومواجهة المشاكل اليومية وتجاوزها دون عناء².

4.1- الاستقلالية المالية:

هذه النقطة تعتبر الأهم، حيث على الجماعات المحلية حتى تكون حرة في القيام بمهامها وتطويرها على النحو الملائم، فيجب عليها أن تحقق استقلالية مالية، وهذه الأخيرة لا تكون إلا بتحقيق موارد مالية ذاتية خارج التمويل المركزي. حيث أن المبدأ القائل أن من يمول يتحكم، ينطبق بشكل كبير على الجماعات المحلية، فإدام أن الدولة أو الحكومة هي التي تمول الجماعات المحلية، فإنها تمتلك سلطة التحكم في قراراتها وتوجيهها في إطار توجهاتها السياسية.

إن مسألة تحقيق الاستقلالية المالية للجماعات المحلية تشمل مجالين أساسيين، يتمثل الأول في استقلالية في تحصيل الإيرادات والثاني استقلالية في الاتفاق، وهذا ليست بالأمر السهل، حيث أن ذلك يتطلب من الجماعات المحلية البحث عن موارد مالية لتدعيم خزيتها، ولكي تغنيها عن الإعانات المركزية التي تقدمها الحكومة، وهو أمر يتطلب الاعتماد على القدرات والمبادرات المحلية من أجل البحث عن هذه الموارد الإضافية، وفي نفس الوقت الاتفاق وفق احتياجاتها دون توجيه من السلطة المركزية.

وتعاني الجماعات المحلية من عجز في مواردها المالية الذاتية الراجع إلى ضعف المصادر الجبائية التي تشكل النسبة الأكبر من مجموع الموارد المالية الذاتية، وهذا ما فتح الباب ليكون أكبر مورد مالي يدعم خزيتها هو إعانات الدولة، وهو ما أدى إلى ضعف استقلاليته نتيجة تحكم الدولة في قراراتها في مقابل دعمها ماليًا. ويرجع ضعف المصادر الجبائية إلى عدة أسباب نذكرها كالآتي³:

- التهرب الضريبي وظهور الاقتصاد الموازي: وهذا ما يؤدي إلى حرمان كل من الدولة والجماعات المحلية من عائد ضريبي كبير وهم، مما يؤدي إلى قصور في الاتفاق العام وتحقيق الحاجات العامة.

¹ Victor Bekkers, Lars Tummers, op cit, p218.

² عادل مجذ زيد، المرجع السابق، ص 270.

³ بوزيدة حميد، تحديات تمويل ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر، كتاب إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 129.

حرير أحمد

- تفاوت الموارد الجبائية: ويقصد به تحصل الجماعات المحلية على الناتج العائد من الحصيلة الجبائية بنسب متفاوتة، حيث أن الجماعات المحلية التي تشهد نشاطات تجارية وصناعية تتحصل على نسب مرتفعة من عائد الضرائب والعكس صحيح، وهذا ما يؤدي إلى إعاقة التنمية في المناطق النائية والتي تنعدم فيها مختلف الأنشطة الاقتصادية.

- مركزية التشريع الضريبي: حيث أن الدولة وحدها تحتكر عملية التشريع الضريبي بموجب القوانين من خلال السلطة التشريعية مثلما تنص عليه المادة 139 من الدستور، مما يؤدي إلى اقضاء الجماعات المحلية من هذه العملية، الأمر الذي ساهم بشكل كبير إلى عدم كفاية الموارد الجبائية من تمويل خزينة الجماعات المحلية.

- التفاوت الكبير في نسبة الاستفادة من الجباية بين الجماعات المحلية والدولة: حيث أن الضرائب التي تشترك في الاستفادة منها كل من خزينة الدولة وخزينة الجماعات المحلية، تعتبر أكثر أهمية في تمويل ميزانية هذه الأخيرة. غير أن النسب الأكبر من هذه الجباية المشتركة بين الدولة والسلطات المحلية، تستحوذ عليها الخزينة العمومية للدولة وليس خزينة الجماعات المحلية، حيث أن الدولة لها سلطة تقديرية واسعة في تحديد الوعاء الضريبي أو في تحديد نسب الضرائب المدفوعة¹، وعلى هذا الأساس فيمكن القول أن الدولة تحتكر جزء كبير من المداخل الجبائية التي يمكن أن تُدر موارد مالية معتبرة للجماعات المحلية. وعليه فإن هذا العامل يؤثر بشكل كبير على ميزانية هذه الأخيرة إلى الحد الذي يُضعف استقلاليتها المالية مسببا عدة مشاكل لها كالتقصير في مواردها المالية، الأمر الذي يجعلها تتجه دائما إلى الحكومة المركزية لطلب مساعدات مالية متمثلة في شكل إعانات.

وعلى سبيل المثال نجد أنه فيما يخص الضريبة على الدخل الإجمالي، نجد أن الجماعات المحلية تستفيد فقط من الضريبة على المداخل العقارية أو المعروفة بالبيع العقارية، كما نجد أن البلدية فقط هي من تستفيد من هذه الضريبة دون الولاية، غير أنها تستفيد من هذه الضريبة مناصفة مع الدولة، حيث يتحصل كل منها على نسبة 50%. وبخصوص الضريبة على الثروة والتي تخضع لهذه الضريبة الأملاك المنصوص عليها في نص المادة 276 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم الماثلة، فنجد أن ميزانيات البلديات تتحصل على نسبة 30% من النسبة الإجمالية للضريبة على الثروة، أما ميزانية الدولة فتتحصل على نسبة 70%، كما جاء في نص المادة 282 من نفس القانون. أما فيما يتعلق بالضريبة الجزافية الوحيدة، نجد أن ميزانية الدولة تتحصل على نسبة 49% من الضريبة، أما ميزانية البلديات فتتحصل على نسبة 40,25% وميزانية الولايات على نسبة 05% والصندوق المشترك للجماعات المحلية على 05% هو الآخر، مثلما ما جاء في المادة 282 مكرر 05 من نفس القانون. وهنا نلاحظ أن هذه الضريبة تغطي نسبة مهمة من ميزانية البلدية، على العكس تماما بالنسبة للولاية التي تستفيد من نسبة بسيطة لا تتجاوز 5%، وهذا راجع إلى استفادة الولاية من المخصصات بالدرجة

¹ علو وداد، إشكالية تمويل الجماعات الإقليمية ومقتضيات الحكم الراشد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبدالرحمن ميرة بجاية، تاريخ المناقشة 2016/05/12، ص 42.

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

الأولى، وعدم تمتعها بموارد مالية ذاتية بشكل كبير مثل الذي تتمتع به البلدية. وأخيرا فيما يتعلق بالضريبة على القيمة المضافة، فإن الدولة تستحوذ على 80% من قيمة الضريبة أما الجماعات المحلية فتتصل على 20% موزعة بينها وبين صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية بـ10% لكل منها.

ولتجاوز اشكال التمويل المحلي وتحقيق استقلالية مالية للجماعات المحلية، فإنه يجب أن تمتلك هذه الأخيرة سلطات واسعة في الجانب المالي، أولها الاعتماد على الكفاءات المحلية من أجل إيجاد مصادر مالية أخرى، وإنشاء المشاريع ذات الطابع الاقتصادي التي تدر عليها موارد مالية اضافية، إما من طرفها أو بالشراكة مع الخواص، فرض رسوم على المواطنين من أجل الانتفاع ببعض الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية، الاعتماد على الاستثمار المحلي وتهيئة المناخ المناسب لذلك، منحها صلاحية فرض الرسوم والضرائب على المستوى المحلي.

2- الآليات الخارجية:

تظهر الآليات الخارجية، وهي مجموعة العوامل التي تعتبر من جهة كحتمية من أجل اصلاح نظام الجماعات المحلية ومن جهة أخرى كآليات تساهم في تطوير أداء هذه الأخيرة، في التحول إلى القطاع الخاص وحوكمة الجماعات المحلية.

1.2- التحول إلى القطاع الخاص:

في السابق كان التنظيم الإداري المحلي يقوم على وجود جماعات محلية تتكون من مجالس منتخبة تسيطر بشكل منفرد على تسيير المسائل المرتبطة بالشأن المحلي، أما حاليا فإن هذا المفهوم شهد بعض التطورات، حيث لم تصبح الجماعات المحلية هي المستأثرة بذلك، بل أصبح هذا النظام يقوم على شراكة في التسيير وتحمل المسؤوليات وحل المشاكل وتحقيق التنمية المحلية بين الجماعات المحلية وبعض الأطراف الأخرى التي تخضع للقانون الخاص، والتي تتمثل في القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني الذي يظهر في الجمعيات أساسا.

أهم المسائل الإقليمية التي تتطلب مشاركة المجالس المحلية المنتخبة للجمعيات والقطاع الخاص، مسألة التنمية المحلية، بحيث أن القرارات والأعمال التي تتخذها هاته المجلس المحلية لا تكون بصفة انفرادية وإنما يشاركها في اتخاذ هذا القرار هاته الأشخاص الخاصة. وقد سعت معظم الدول في الوقت الحالي إلى تبني هذا المفهوم، فهو من جهة يحقق الشفافية والكفاءة والفعالية في التسيير ومن جهة أخرى يحقق الديمقراطية من خلال المشاركة في حل المسائل المحلية، وبالتالي يمكن القول أن الجماعات المحلية لم تصبح الفاعل الرئيسي- في صنع القرار وتنفيذ سياستها المحلية، بل أصبح هناك فاعلون آخرون¹.

¹ محمد محمود الطعامة، سمير محمد عبدالوهاب، المرجع السابق، ص 373.

وعلى مر السنين أثبتت التجربة عجز الدولة لوحدها في حل بعض المسائل التي تتطلب كفاءة وفعالية، أما من خلال اللجوء إلى القطاع الخاص الذي غالبا ما يمتلك ذلك، فإن القضاء على بعض المشاكل المستعصية أصبح أمرا لا جدال فيه، وعليه فإن مفهوم التسيير المحلي الحالي يتطلب اقامة شراكة بين الأطراف الثلاثة المتمثلة في الجماعات المحلية، القطاع الخاص والمجتمع المدني، وذلك بهدف استفادة الجماعات المحلية من نقاط قوة الأطراف المشاركة معها، فهذه الأخيرة تمتاز بالقدرة على الابتكار والتجديد وتقديم الخدمات بمواصفات جيدة، وعليه في إطار ذلك فإن الجماعات المحلية تهيئ البيئة السياسية والقانونية المساندة، بينما يعمل القطاع الخاص على تحقيق أهداف التنمية وإقامة المشاريع الاقتصادية، وتتهيئ منظمات المجتمع المدني الأفراد للتفاعل والمشاركة في الأنشطة السياسي والاجتماعي¹.

1.1.2- القطاع الخاص:

من أهم أوجه التحول إلى القطاع الخاص لجوء الجماعات المحلية إلى التعاقد مع الغير، الذي غالبا ما يكون من القطاع الخاص، من أجل القيام ببعض الخدمات وهذا بهدف تقليص وظائف الحكومة، التي كانت في السابق هي المحتكرة لها، واقتصار دورها على الإشراف والتوجيه بهدف تقديم الخدمات في أحسن وجه، كما أن بعض الخدمات اذا تم تقديمها من طرف الخواص بدل الحكومة يكون فعال وأكثر كفاءة من جهة، ومن جهة أخرى يكون أقل تكلفة، خاصة وأن عملية التعاقد مع الغير تفتح الباب للمنافسة، وعليه فإن المنافسة تؤدي إلى تحسين الخدمات وتقديمها في شكل جيد وبأقل تكلفة ممكنة².

وأهم أسلوب حديث ظهر من أجل تجسيد هذا المبدأ المتمثل في القيام بالتعاقد مع الخواص، الذي يكون الهدف من ورائه دائما هو إقامة المشاريع الاقتصادية والتنموية على مستوى الجماعات المحلية، هو أسلوب الشراكة، حيث يعتمد هذا الأخير على انجاز مشاريع تنموية أو ذات طابع اقتصادي من خلال شراكة بين البلدية أو الولاية مع أحد الشركات الخاصة، من خلال صيغة تعاقدية تسمى بعقد الشراكة. فبناءً على بعض التعاريف المقدمة لهذا العقد، فيقصد به على أنه اتفاق يسمى باتفاق المشروع تعهد بموجبه الدولة أو المؤسسة العمومية إلى شخص لمدة محددة تتناسب مع حجم الاستثمارات المرتقب انجازها، كما أنها مهمة شاملة و كلية تتضمن التمويل والبناء والاستغلال وكذا إدارة المرفق العام، فهي إذن تعني التعاون لانجاز مشاريع مشتركة بين الدولة أو المؤسسة العمومية أو الجماعات المحلية من جهة، والمقاولات الخاصة من جهة أخرى. وهذه الشراكة تعهد بموجبه الحكومة إلى القطاع الخاص لتمويل وإنشاء وتجهيز مشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة وإتاحة خدماتها أو تمويل وتطوير هذه المرافق، مع الالتزام بصيانة ما يتم إنشاؤه أو تطويره وتقديم الخدمات

¹ سمير محمد عبد الوهاب، التكامل بين الأهمزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات - خيارات وتوجهات، كتاب إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 11.

² محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 385.

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

والتسهيلات اللازمة لكي يصبح المشروع صالحا للاستخدام في الإنتاج وتقديم الخدمة بانتظام طول فترة التعاقد¹.

وتكمن أهمية إقامة الجماعات المحلية لشراكات مع القطاع الخاص، في عملية تحقيق التنمية المحلية وإقامة مشاريع ذات طابع اقتصادي يكون من ورائها الحصول على عائد مالي مهم، والذي يعتبر هدف الدولة الأساسي الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق الثروة وعليه تحقيق نمو اقتصادي وتحسين الأوضاع المعيشية. فعلى المستوى المحلي تسعى البلدية مثلا إلى تحقيق ذلك من خلال تشجيع كل إجراء من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية وإنعاش الاقتصاد المحلي²، ويتجلى ذلك من خلال سهر المجلس الشعبي البلدي على بعث نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي وكذا تشجيع الاستثمار وترقيته³، كما تساهم البلدية في هذا الشأن بتخصيص وعائها العقاري بالشكل المناسب للاستثمار الاقتصادي شرط تقديم التسهيلات الكافية للمستثمرين، عن طريق تمكين الخواص من استغلال الوعاء العقاري المناسب لهذا الشأن دون شروط أو اجراءات تعجيزية، التي من شأنها أن تجعل من هذا الأمر صعب ومرهق، لكن في نفس الوقت تسعى للحفاظ على الاملاك العقارية ووعائها العقاري⁴.

والشراكة مع القطاع الخاص تمكن الدولة وكذا الجماعات المحلية من تحقيق ذلك من خلال المساهمة في انجاز وتطوير البنية التحتية المحفزة للاستثمار، وإقامة المشاريع الاستثمارية على مستوى الجماعات المحلية عن طريق ابرام اتفاقيات أو عقود مع متعاملي القطاع الخاص، بهدف انجاز مشاريع استثمارية توفر قدر من التنمية ومناصب الشغل لشباب البلدية والولاية. فعلى الدولة أن تمنح الاستقلالية لمسؤولي السلطات المحلية بهدف القيام بذلك على أحسن وجه، وحتى تكون هناك من جهة أخرى فرصة لإشراك اقطاع الخاص في التسيير وتحقيق التنمية.

2.1.2- منظمات المجتمع المدني:

للمجتمع المحلي دور كبير في بناء مستقبل الجماعات المحلية وتحقيق الازدهار، من خلال تمكين السلطات المحلية ومساعدتها في عمليات البناء والتطوير لتصبح قادرة على إدارة المسائل المحلية بكفاءة عالية. فالجمع المدني له دور مهم مثلا في المشاركة في اتخاذ القرار المحلي الذي يهدف إلى تسيير مصالح الجماعة، والمشاركة في وضع البرامج والمشاريع التنموية، من خلال المشاركة على سبيل المثال في عرض وتبادل المعارف العامة لبناء مشاريع إقليمية، أو لمعارضة المشاريع التي لا تناسبهم وغير المرغوب فيها⁵. ويتحقق ذلك من خلال عدة عمليات تظهر

¹ أحمد سيد أحمد محمود، التحكيم في عقود الشراكة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، سنة 2013، ص 11.

² محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2007، ص 82.

³ هذه الأحكام جاءت بها المواد 110 و 111 و 112 من القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية، ج ر عدد 37 المؤرخة في 03 يونيو 2011، ص 04.

⁴ المادة 177 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية.

⁵ André Torre, Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités, La revue du Groupe Ruralités, Éducation et Politiques, N° 209-210, GREP, France, 2011, p118.

أساسا في المشاركة في تقييم الوضع، تحديد المشكلات، ترتيب الأولويات، تحديد الحاجات العامة، إعداد مخططات تنمية ومتابعتها وتقييمها، حيث يتميز دور المجتمع المدني بأنه يعمل بطريقة أسهل وأبعد ما تكون عن النظم البيروقراطية¹، وذلك لما يحققه من نجاح كبير في عمليات مساعدة الفئات الاجتماعية المختلفة، كالمعوزين والمعاقين والفقراء والمرضى وكبار السن واليتامى وغيرهم، وبالتالي يمكن للمجتمع المدني المتمثل أساسا في الجمعيات أن يستغل مواهبه وقدراته في هذه المجالات من أجل مساعدة السلطات المحلية في أداء مهامها، خاصة وأن هذه الجمعيات قد تتضمن ضمن منخرطها كفاءات في شتى المجالات. كما يمكن للمجتمع المدني تحقيق التنمية على المستوى المحلي من خلال القيام بعمليات تطوعية تهدف إلى تحقيق هذا الغرض، كالمشاركة في حملات النظافة، غرس الأشجار، تولى مسؤولية تسيير بعض المرافق المحلية التنمية كالحداثق العمومية، المنشآت الرياضية من طرف الجمعيات الرياضية وغيرها.

2.2- حوكمة الجماعات المحلية:

إن عملية حوكمة الجماعات المحلية تجد أساسها من خلال تأثيرها بنظام حوكمة الشركات، ويظهر ذلك في تأثيرها بكفاءة الشركات في ممارسة نشاطها. بالتالي فإن حوكمة الجماعات المحلية تنطلق من مبدأ مهم متمثل في الشراكة بين الجماعات المحلية والشركات الاقتصادية بهدف تحقيق التنمية على المستوى المحلي، حيث أن عملية تحقيق التنمية على مستوى الجماعات المحلية بمختلف مستوياتها، لا تحدث إلا من خلال التعاون الوثيق بينها وبين الشركات الاقتصادية سواء ذات الطابع الوطني أو ذات الطابع المحلي².

وتعرف حوكمة الشركات على أنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، بحيث تقوم بتوزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة، مثل المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما تعتبر أنها الأساس الذي يتم من خلاله اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، والتي تصنع الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهدافها³. كما تعرف كذلك على أنها فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة، عن طريق التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، بالإضافة إلى تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك⁴. وعليه فإذا ما التزمت تلك الشركات بمبادئ الحوكمة في إطار الشراكة بينها وبين الجماعات المحلية من أجل تحقيق الأهداف السابقة الذكر، فإن ذلك كان دافعا قويا لقيامها بدورها التنموي على المستوى المحلي، خاصة وأن هذه الشركات لا تهتم فقط بتدعيم مكانتها وربحيتها،

¹ عادل مجذ زيد، المرجع السابق، ص 225.

² عادل مجذ زيد، المرجع السابق، ص 257.

³ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نسختها الصادرة عن مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999 والمعدلة سنة 2004.

- نقلا عن: لمر خالد، دور مبادئ حوكمة الشركات في حماية المساهمين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سيدي بلعباس، 2020-2021، ص 18.

⁴ تعريف أشار إليه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر سنة 2009 من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

- نقلا عن: لمر خالد، المرجع السابق، ص 19.

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

وإنما تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم المجتمع¹، وهذا ما يعود بالنفع بشكل كبير على الجماعات المحلية في إطار عملية تحقيق حوكمتها، من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على هذه الأخيرة، نظرا لانطباق نفس أسباب تطبيق تلك المبادئ على الوحدات المحلية وعليه الربط بين عمليتي حوكمة الشركات وحوكمة المحليات. ونذكر هنا باختصار مبادئ حوكمة الشركات وهي خمسة مبادئ أساسية، ثم بعدها نسعى إلى إسقاط هذه المبادئ على مستوى الجماعات المحلية لتحقيق مبدأ حوكمتها، وتمثل هذه المبادئ الخمسة فيما يلي²:

1- حقوق حملة الأسهم كحق المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة والمشاركة في أرباح الشركة، وتمكينهم من الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنظمة.

2- ضمان المعاملة العادلة لحملة الأسهم مع ضمان حصولهم على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم.

3- دور أصحاب المصالح من خلال تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية، وكذا تحسين الأداء وضمان وصول المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري، وكذا التعبير عن مخاوفهم لدى مجلس الإدارة من التصرفات التي قد تمس حقوقهم.

4- الإفصاح والشفافية من خلال اجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركات.

5- تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة وأساليب الرقابة الفعالة على عملية إدارة الشركة، وهذا ما يلزم أعاء مجلس الإدارة على الحرص على مصالح الشركة والمساهمين والأطراف ذلت المصلحة، وعلى تطبيق القانون وعدم مخالفته.

هذه هي المبادئ الخمسة التي يقوم عليها مبدأ حوكمة الشركات، وعليه يمكن تطبيقها على حوكمة الجماعات المحلية أو حوكمة المحليات، من خلال تطويعها بدرجات مختلفة لتناسب مع طبيعة عمل الإدارة المحلية وفي إطار القوانين والأنظمة التي تتبعها. فالمبدأ الأول المتمثل في حقوق حملة الأسهم يمكن تجسيده على الجماعات المحلية بمختلف مستوياتها من خلال مشاركة المواطنين في عملية صنع واتخاذ القرارات عبر المجالس المحلية المنتخبة من طرفهم، فإذا تحققت هذه العملية فإن القرارات المتخذة قد تتميز بقبول شعبي. أما المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات يمكن تجسيده على حوكمة المحليات من خلال معاملة المواطنين على حد السواء، واتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة لجميع المواطنين دون تمييز، وعدم انتهاك حقوقهم. وبأبي المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة الشركات، من خلال القيام الإدارة المحلية بتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة وفعالية باستخدام أمثل للموارد المحلية. وفي إطار المبدأ الرابع يمكن للجماعات المحلية تحقيق الشفافية للحد من

¹ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 257.

² عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 261.

حرير أحمد

الفساد الإداري على المستوى المحلي، من خلال الإفصاح الدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالجماعة المحلية. أما المبدأ الخامس المتمثل في تحديد مسؤوليات مجلس إدارة الشركات في إطار حوكمة الشركات، يمكن تطبيقه من خلال عملية رقابة تمارسها سلطة عليا على إدارة الجماعات المحلية، وغالبا ما تكون من طرف الإدارة المركزية أو السلطة الوصية. وعليه نستنتج من خلال ما سبق، أن حوكمة الشركات وحوكمة المحليات أو الجماعات المحلية، هما وجهان لعملة واحدة من أجل تحقيق حكم رشيد.

خاتمة:

تناولت هذه الورقة البحثية مجموعة من الآليات التي تساعد على تحقيق مبدأ مهم ألا وهو كيفية تطوير أداء الجماعات المحلية، من خلال عرض أهم هذه الآليات والمتمثلة في تكريس الإدارة الالكترونية، التكامل مع السلطة الوصية، دعم التجديد والابتكار لدى المسؤول المحلي، الاستقلالية المالية، التحول إلى القطاع الخاص وحوكمة الجماعات المحلية.

وحسب ما جاء في هذا البحث، فإن هذه الآليات لها دور مهم في دفع الجماعات المحلية لتنفيذ وتطوير أداءها. غير أن تحقيق هذه العملية لن يكون سهلا، وإنما يلزم توفر العديد من المتطلبات التي تساهم في ذلك، والتي ارتأينا عرضها في شكل توصيات كالآتي:

- يهدف نجاح تكريس الإدارة الإلكترونية وتعميمها في كافة مجالات القطاع العام ومنه الجماعات المحلية، يجب توفير وإتاحة الأدوات التقنية، ورفع مستوى الوصول المتاح للمواطنين للخدمات الالكترونية المقدمة، وتحقيق ثقته بالوسائل الإلكترونية وأنواع الخدمات، وهو أمر مهم حيث يتحدد من خلال ذلك درجة استعداد الشركات والمواطنين لاستخدام الخدمات الإلكترونية، وإلا فإن الفشل يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستجابة لذلك، وهو ما يشكل إحدى عقبات أمام تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

- تشجيع الإبداع والابتكار على مستوى الإدارات المحلية، من خلال الأخذ بمبادئ التعلم وتنظيم التريصات والتكوين المستمر للعنصر البشري المحلي، والتحفيز على تطبيق ذلك في الواقع العملي.

- إشراك الكفاءات في تسيير إدارة الجماعات المحلية من خلال الاهتمام بالموارد البشري من خريجي الجامعات والمدارس العليا، وتعميم عصرة الإدارة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية وتخصيص المورد البشري المختص في ذلك من أجل تحقيق هذا الهدف.

- تحيين النصوص القانونية وجعلها تنطبق مع المبدأ المتمثل في التكامل بين الجماعات المحلية والسلطة المركزية، من خلال اعتبار الجماعات المحلية كشريك للدولة في تطبيق سياستها العامة، وتحقيق التنمية في مختلف أشكالها. وهذا ما يؤدي إلى تغيير نمط الرقابة الممارس على الجماعات المحلية، وإعادة النظر فيه من خلال جعلها رقابة مخففة، وإلغاء كافة أنماط الرقابة المشددة الممارسة من طرف السلطة الوصية، كرقابة الإلغاء والتصديق، وتكريس

الآليات المستحدثة لتطوير أداء الجماعات المحلية

مبدأ النفاذ المباشر لأعمال الجماعات المحلية، مع امكانية الطعن قضائيا فيها من طرف سلطة الرقابة في حالة مخالفة هذه الأعمال للمشروعية أو انحرافها عن تحقيق المصلحة العامة.

- تقرير استقلالية الجماعات المحلية الإدارية والمالية دستوريا، من خلال ادراج مادة جديدة تقرر ذلك، أو بتخصيص فصلا كاملا للجماعات المحلية، مما يسمح بالتوسع في أحكامها مع التأكيد على استقلاليتها، وهذا ما يؤدي إلى منح الضمانات الكافية لذلك وبالتالي حماية الجماعات المحلية من أي ضغط أو تعسف من طرف السلطة المركزية. بالإضافة إلى الاعتراف للجماعات المحلية بالسلطة التنظيمية المستقلة (pouvoir réglementaire)، ويكون ذلك من خلال منحها امكانية المبادرة في اصدار نصوص تنظيمية بهدف تطبيق القوانين التي تصدرها الدولة لتنظيم مختلف المجالات الخاصة بها، وذلك بناء على خصوصياتها المحلية المتميزة دون تجاوزها ودون تجاوز المشروعية.

- من أجل تحقيق استقلالية مالية أكبر، فإنه يجب أن تمنح للجماعات المحلية سلطة تأسيس الضرائب المحلية أو الترخيص لها بالاتفاق على معدلات معينة للضرائب والرسوم المحلية، حتى يكون لها حرية أكبر في الجانب المالي، خاصة وأن الجماعات المحلية عموما في الجزائر بالأخص تختلف عن بعضها البعض نظرا لخصوصياتها المتعددة والمتنوعة. بالإضافة إلى العمل على زيادة نسبة استفادة الجماعات المحلية من بعض الضرائب التي تشترك فيها مع الدولة، من خلال رفع نسبتها وجعلها لا تقل كثيرا عن نسب الدولة.

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

1.1- المؤلفات:

- أحمد سيد أحمد محمود، التحكيم في عقود الشراكة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، سنة 2013.
- عادل مُحمَّد زايد، تطوير مستقبل الإدارة العربية المحلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، جوان 2014.
- مُحمَّد الصغير بعلبي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2007.
- مُحمَّد محمود الطعامة - سمير مُحمَّد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- هدى مُحمَّد عبدالرحمن السيد، كفاءة الإدارة المحلية في القانون الوضعي والفقہ الإسلامي -دراسة مقارنة-، ط01، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
- 2.1- الأطروحات والمذكرات:
 - علو وداد، اشكالية تمويل الجماعات الإقليمية ومقتضيات الحكم الراشد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبدالرحمن ميرة بجاية، تاريخ المناقشة 2016/05/12.
 - لحمز خالد، دور مبادئ حوكمة الشركات في حماية المساهمين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سيدي بلعباس، 2020-2021.

3.1- المقالات:

- بوزيدة حميد، تحديات تمويل ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر، كتاب إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
- سمير مُجد عبد الوهاب، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، كتاب البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- سمير مُجد عبد الوهاب، التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات - خيارات وتوجهات، كتاب إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
- عامر عاشور أحمد أبو دية، التفكير الابتكاري وتأثيره الاستراتيجي والتنظيمي على القيادات المحلية"، كتاب "إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2011.

4.1- النصوص القانونية:

- القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية، ج ر عدد 37 المؤرخة في 03 يونيو 2011، ص 04.

2- المراجع باللغة الفرنسية:

2.1- Articles :

- André Torre, Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités, La revue du Groupe Ruralités, Éducation et Politiques, N° 209-210, GREP, France, 2011.
- Edwin Lau, Principaux enjeux de l'administration électronique dans les pays membres de l'OCDE, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004.
- Herbert Maisl, Bertrand du Marais, L'administration électronique, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004.
- Jacques Sauret, Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004.
- Patrice Flichy, Éric Dagiral, L'administration électronique : une difficile mise en cohérence des acteurs, Revue française d'administration publique, N°110, Ecole Nationale d'Administration, Paris, France, 2004.
- Victor Bekkers, Lars Tummers, L'innovation dans le secteur public : vers une approche ouverte et collaborative, Revue Internationale des Sciences Administratives, N°2 Vol. 84, I.I.S.A, Bruxelles, Belgique, 2018.