الحوكمة ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية –دراسة حالة بلدية ورقلة–

Governance And Its Role in Improving Local Authority Administrative Performance -Case Study of The Municipality of Ouargla-

ط.د/ بدرالدين عاشوري[1]، د/ محمد السعيد سعيداني [2]، ط.د/ مراد بن روينة [3]

[1] جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، b.achouri@lagh-univ.dz

[2] جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، ms.saidani@lagh-univ.dz

[3] المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك تمنراست (الجزائر) ، M.benrouina@gmail.com

تاريخ الاستلام: 26 ديسمبر 2022 تاريخ القبول: 29 مارس 2023 تاريخ النشر:أفريل 2023

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في تطوير أداء الجماعات المحلية لما تتمتع به من مكانة علمية كإطار فكري من شأنه العمل على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من طرف الدولة للنهوض بالتنمية التي تسعى إليها كل الدول، والتحكم في الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية.

توصلت الدراسة إلا أنه يجب أن تكون هناك شفافية ومشاركة فعالة في التسيير داخل إدارة الجماعات المحلية، وكذا تفعيل دور الرقابة فيها، ومن خلال دراسة عينة الدراسة نجد أن الحوكمة في بلدية ولاية ورقلة لاتزال غير مطبقة بالشكل المطلوب، وهذا راجع إلى عدة عوامل الداخلية وخارجية والتحديات الواقعية باعتبارها سبب أول في عدم نجاعة تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الإدارة المحلية، الجماعات المحلية، التنمية المحلية.

تصنيف JEL: G34، H82، H76.

Abstract:

This study investigated how governance improves local authority performance. Governance is a scientific concept that helps the state achieve its goals. This is done to speed up development, reach the rule of law, and control social, economic, and political conditions, which every country wants.

The study found that local authority management must be open, effective, and overseen. The study sample shows that Ouargla's municipality is still mismanaged. Governance is failing due to internal and external factors and real challenges.

***Keys words*: Governance, Local Administration, Local authority, Local Development**

***JEL classification codes* :** G34 ; H82 ; H76.

المؤلف المرسل: بدرالدين عاشوري، **الإيميل**: **b.achouri@lagh-univ.dz** .

تمهيد:

تبلورت معالم الحوكمة لأول مرة في الجزائر ضمن القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في نص المادة الثانية منه "...الحكم الراشد الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية"، ولقد كان للإدارة المحلية النصيب الأوفر في تبني هذا المفهوم من خلال الإصلاحات التي شهدتها الترسانة القانونية للجماعات المحلية، حيث تضمن قانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ، وقانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية، مجموعة من المؤشرات التي تبنى عليها الحوكمة، بإعتبار الإدارة المحلية قاعدة اللامركزية ووسيلة فعالة لإشراك المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ذات الطابع المحلي.حيث يتوقف نجاح النظام اللامركزي على مدى إنسجام القوانين مع الواقع، وذلك بالتفعيل الحقيقي لحوكمة الإدارة المحلية بإشراك وتعاون كل الفواعل إنطلاقا من الدولة أو السلطة المركزية مرورا بالمجتمع المدني وصولا للقطاع الخاص في كل العمليات التي من شأنها أن تساهم في ترقية الشأن المحلي، وتحقيق الفعالية في التسيير والتنمية التي تتطلب تضافر كل الجهود ومبادئ الحوكمة لضمان تحقيقها وإنجازها واقعيا.

ونظرا لأهمية الحوكمة والمكانة التي تتخذها في تسيير الشؤون المحلية وتحقيق المصالح العامة، وتنوع مبادئها وآلياتها في تحقيق الكفاءة والفعالية في تجسيد أهداف الإدارة المحلية واقعيا من خلال انتهاج سياسة رشيدة للإنفاق العام، أي توفير الحماية للمال العام من كل أشكال الفساد التي من شأنها عرقلة التنمية المحلية.

❖ **إشكالية الدراسة:**

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الحوكمة في تطوير أداء الجماعات المحلية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحوكمة؟
- ماهي اهداف الحوكمة وأهميتها؟
- ماهو مفهوم الجماعات المحلية؟
- وماهي أهم مهامها وخصائصها؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

1. تتشكل فلسفة الحوكمة الرشيدة في الجزائر على المستوى المحلي من خلال شفافية المعلومات وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة.

2. تشكل آلية الرقابة والمساءلة نقطة إصلاح نظام الإدارة المحلية في الدولة الجزائرية والتي بدأت عمليا مع مرحلة التنمية المحلية.

3. يخضع نظام الإدارة المحلية في الجزائر إلى معايير الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال إشراك المجتمع المدني.

❖ **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى بناء أساس نظري وتحليلي حول موضوع الحوكمة ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية، وتوضيح دور الذي تلعبه الحوكمة في تطوير أداء المنظمات، وكذلك التعرف عن الجماعات المحلية وإبراز أهميتها ودورها في المجتمع، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الحوكمة في تطويرها من خلال دراسة ميدانية لبلدية ولاية ورقلة.

❖ **منهج الدراسة:**

لقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي في عرض عموميات مرتبطة بالحوكمة والجماعات المحلية، وكما تم الإعتماد في المنهج التحليلي على الإستبانة التي تم إعدادها على شكل مقابلة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة.

عنوان المقال: الحوكمة ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية –دراسة حالة بلدية ورقلة–

1 – الجانب النظري: الحوكمة والإدارة المحلية

1-1- مفهوم الحوكمة:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلحCorporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي تم الاتفاق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

1-1-1- تعريف الحوكمة:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإدارة الرشيدة (الحوكمة) بانها: "القواعد التي تتحكم بأعمال القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وطرق ادارتها ويحدد هيكل تلك القواعد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة". (العافري و حجوجي، 2013)

كما ظهر مفهوم حوكمة القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات "بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000، حيث عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها .إن أهم ما عنيت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لتوقع حدوث الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامة وإلى فقدان التحكم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة، أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي بين دوائر القطاع العام .ان تطوير مبادئ ونهج حوكمة القطاع العام هي مسؤولية الجميع بلا استثناء، إلا أن تطبيقها يتطلب العمل الجاد لتفعيل برامج التوعية سواء للإدارات نفسها أو للمواطنين، مع تفعيل الرأي العام والسماح بالمشاركة في صناعة القرارات .تعد حوكمة القطاع العام مشروعاً وطنياً يبدأ بالإرادة والعزيمة لتكريس الشفافية في القطاعات المشتركة بنظرة أفقية الا عمودية". (غادر، 2012، صفحة 14)

- **تعريف الحوكمة إدارياً:** " هي مجموعة القواعد والضوابط والممارسات التنظيمية الإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح من الممارسات الخاطئة". (بن عفيف، 2022)
- **تعريف الحوكمة محاسبياً:** يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى "توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق ا لمعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا". (مسعودي و بوفاتح ، 2019، صفحة 03)

1-1-2- أهداف الحوكمة:

تتمثل أهداف الحوكمة في مجموعة من النقاط نذكر منها مايلي: (بن حسين، 2015، صفحة 191)

- ✓ إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة
- ✓ تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية، وذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان.
- ✓ تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة.
- ✓ تمكين منظمات المجتمع من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، سواء على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات)، أو على المستوى الجزئي (المواطنون).
- ✓ تشجيع الحوكمة للمؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها وعلى تحقيق النمو المستدام وتشجيع التنمية.

- ✓ تقلل الحوكمة من التبذير ومن كلفة رأس المال على المؤسسات والحوكمة .
- ✓ تسهل الحوكمة عملية الرقابة على المؤسسات والشركات عبر الرقابة الداخلية وتطبيق الشفافية.

1-1-3 – أهمية الحوكمة:

يوضح الشكل الموالي أهمية الحوكمة في تحقيق الأهداف التي تسعى من أجل المحافظة على جميع مصالح الأطراف:

الشكل رقم 1: يوضح أهمية الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على (حاج مختار ، بوعزة، و مجاهد ، 2017، صفحة 03)

1-1-4 – مؤشرات الحوكمة:

تتباين آليات الحكم الراشد أو معاييره بتباين الجهات والمصالح، فالبنك الدولي يركز على ما يحفز النمو والانفتاح الإقتصادي في حين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يركز على الانفتاح السياسي، لكن يمكن تحديد أبرز هذه المؤشرات بصفة عامة فيما يلي:

- ➢ **المشاركة:** بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، أما بطريقة مباشرة أو من خلال مجالس محلية منتخبة تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات.
- ➢ **الشفافية:** تعني توفير المعلومات الدقيقة وإفساح المجال أمام الجميع للإطلاع على المعلومات الضرورية والموثوقة، بما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة ويبرز أهمية توفير المعلومات الإحصائية عن السياسة المالية والنقدية والإقتصادية في تصويب السياسات الاقتصادية، وتعتبر الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، ويجب نشرها بعلنية ودوريا من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة وتخفيف ومحاصرة الفساد من جهة أخرى. (قيداون و معمري، 2017، صفحة 56)
- ➢ **حكم القانون:** يقصد به وجود بنية قانونية مستقرة ومرجعية للقانون وسيادته على الجميع دون استثناء إنطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي، وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة وبين المواطنين والدولة من جهة أخرى، كما ينظم العلاقة بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء، وهذا يعمل على إعلاء الديمقراطية وتحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين، وكل هذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق. (عرباوي، 2015، صفحة 21)

- **المساءلة والمحاسبة:** تعتبر مبدأ وقيمة معا أي مبدأ تستلزم جملة من الإجراءات، سواءا إجراءات قانونية وسياسية وتنظيمية تتكفل الدولة ومؤسساتها عموما بمسؤولية القيام بها، وهي قيمة كونها تحيل على نمط من الثقافة السياسية.
- **العدل والمساواة:** وتعني خضوع جميع أفراد المجتمع للمساواة وعدم التمييز في إطار الحكم الراشد، فالكل متساوون في الحقوق والحريات والكرامة. (نمر، 2015، صفحة 20)
- **الكفاءة والفاعلية:** يعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد الى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. (قيداون و معمري، 2017، صفحة 57)
- **حسن الاستجابة:** وهي أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، والإستجابة لمطالبها خاصة الفقراء والمهمشين، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي. (قيداون و معمري، 2017، صفحة 57)

1–2– مفهوم الجماعات المحلية:

تعتبر الجماعات المحلية من أقرب الإدارات من الموطن ولها علاقة مباشرة به، فهي من الشعب والى الشعب، وهي بمثابة همزة وصل بين الإدارة المركزية والمجتمع المحلي تنقل انشغالات المجتمع المحلي الى السلطات العلية، فهي الوحدة الأساسية التي تتولى القيام والتكفل بجميع انشغالات وحاجيات الموطنين المحلين.

1–2–1– تعريف الجماعات المحلية:

- الجماعات المحلية هي: "عبارة عن منطقة جغرافية، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، ولهذه الاعتبارات تعددت تسمياتها، فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه .ومسيت بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي وليس وطني سميت بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة وسميت بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان". (فيدمة، 2012، صفحة 120)
- يمكن تعريف الجماعات المحلية على أهنا "وحدات إدارية محلية تتكون من مجالس منتخبة، لها استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية لتتمكن من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها مع بقاء حق المراقبة للسلطة المركزية". (بن طيبة و خروبي ، 2016، صفحة 77)

والجماعات المحلية في الجزائر هي هيئتان حدداهما الدستور الجزائري وهما البلدية والولاية:

- **تعريف البلدية:** يعرف قانون 11–10 البلدية في المادة الأولى على أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون.
- **تعريف الولاية:** هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب وتحدث بموجب القانون. (سايح ، 2020، صفحة 21)

1–2–2– خصائص الجماعات المحلية:

تنفرد الجماعات المحلية بجملة من الخصائص تميزها وتعطيها طابع الإدارة المحلية ومن أهم هذه الخصائص الاستقلال الإداري والمالي. (مسعودي و بوفاتح ، 2019، صفحة 10)

- **الاستقلالية الإدارية:** وهي من أهم المميزات التي تنتج بشكل عادي من الاعتراف بالشخصية المعنوية، وهو ما أكدته المادة الأولى من قانون البلدية في الجزائر، فالاستقلال الإداري بين السلطة المركزية والجماعات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة.

وتتمتع هذه الاستقلالية بعدة مزايا نذكر منها: (بلاوي، 2021، صفحة 05)

- نظرا لكثر الوظائف وتعددها تسعي السلطات المركزية الى تخفيف العبء على الإدارة المركزية.
- من اجل تجنب التأخير في معالجة القضايا وتحقيق السرعة في اصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤون الإدارة المحلية.
- تقريب الإدارة من المواطن والتخفيف من الأعباء المترتبة عن انشغال السلطات المركزية بالأمور الإدارية التي يمكن اسنادها الى مؤسسات ادارية محلية بغرض التفرغ الى المهام الوطنية المستعصية والخطيرة كالدفاع والسياسة الخارجية.

- **الاستقلالية المالية:** بما أن الجماعات المحلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري فهذا منح لها الحق في الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة مما يتطلب توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تفسح لها المجال لأداء الاختصاصات الموكلة إليها وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة .وتنص المادة 60 من قانون 10/11 المتعلق بالبلدية على أنه" يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية".

1-2-3- مهام الجماعات المحلية:

للجماعات المحلية العديد من المهام نذكر من أهمها مايلي: (دوح و شنيني، 2019، صفحة 302)

- **المحافظة على الممتلكات:** وتتمثل في المنشآت الإدارية، التربوية، الثقافية، والمنشآت القاعدية كالطرقات والسدود والجسور والشبكات المختلفة، التي تتطلب جهدا وأموالا في الصيانة والتجديد والتصليح والحماية.
- **التجهيز العام:** وهو تجهيز كل المنشآت والمخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطن اليومية الفردية والجماعية الإجتماعية والإقتصادية.
- **صيانة المحيط والعمران:** القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط كجمع الأوساخ وتنظيف وتزيين الأحياء، ومحاربة الأمراض المتنقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوانات، ومحاربة التلوث وحماية البيئة وفرض احترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصيلة، والاستفادة من المخططات في جمال التعمري والبناء، فصيانة المحيط والعمران من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة ومصداقية الجماعات المحلية، وصدق المسئولين في تغيير الأمور.
- **النشاط الإجتماعي:** يتمثل النشاط الإجتماعي في:
  - ✓ استلام طلبات السكن.
  - ✓ توفري المأوى في حالة أمر طارئ.
  - ✓ تقديم مساعدة للبناء.
  - ✓ استلام وتقديم طلب معونة غذائية، تشغيل الشباب.
  - ✓ التكفل بالمعوزين والمعوقين.
  - ✓ مساعدة العائلات عدمية الدخل.

1-2-4- فواعل حوكمة الجماعات المحلية:

تتمثل الأطراف الفاعلة في تحقيق الحوكمة الجماعات المحلية في كل من الحكومة، المجتمع المدني والقطاع الخاص، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الأطراف الفاعلة في حوكمة الجماعات المحلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على (بسمة و بن سعيد، 2018، صفحة 80)

- **الحكومة:** على الدولة أن توفر الإطار التشريع الملائم الذي يسمح بالمشاركة، من القوانين التي تسمح بتشكيل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ولا تقمعها، إلى إعطاء صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لهيئات الحكم المحلي لتقوم بوظائفها، إلى خلق الأطر الحوارية بين جميع الأطراف سواء كان في مؤسسات رسمية مثل المجالس النيابية أو المجلس الإقتصادي والإجتماعي، أو في هيئات ولقاءات غير رسمية، لكنها منظمة مثل اللقاء الدوري مع الهيئات المدنية والحوار معها حول السياسة العامة.
- **القطاع الخاص:** يستطيع القطاع الخاص أن يلعب دورا كبيرا في الإدارة، وهذا يتناسب مع المسؤولية الإجتماعية التي تقع على هياكله، فهو يستطيع أن يساهم مع منظمات المجتمع المدني في دعم نشاطه، كما أنه يستطيع توفير الخبرة والمال والمعرفة اللازمة لعمليات تنموية بالشراكة مع المجتمع المحلي، أو أجهزة الدولة الرسمية، او منظمات المجتمع المدني. كما أنه من الضروري أن يكون هناك إطار للتفاعل والحوار بين القطاع الخاص ومؤسسات الدولة فيما يخص التنمية من أجل نجاح السياسات العامة في هذا الشأن. ويستطيع القطاع الخاص أن يؤمن الشفافية في الكثير من القطاعات لقدرته على نشر وتسهيل الحصول على المعلومات وإصدار الإحصاءات الدورية.
- **المجتمع المدني:** أصبح مفهوم المجتمع المدني ملازما للدولة العصرية بحيث حل محل المجتمع الفاصل في الفلسفة السياسية، وبالتالي لم تعد تتحدث عن علاقات مباشرة بين المواطن والدولة وإنما عن علاقات غير مباشرة تتوسطها مؤسسات وتنظيمات المجتمع المدني من أحزاب وجمعيات وهيئات ونقابات وغيرها.

2 – الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية لبلدية ولاية ورقلة

2–1– نبذة عن بلدية ورقلة

تعد بلدية ورقلة كغيرها من بلديات الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية فهي تشكل إطار لمشاركة المواطنين في الشؤون العمومية، يبلغ عدد الموظفين في البلدية حوالي 200 موظف، وتقع بلدية ورقلة في الشمال الغربي للولاية، يحدها من الناحية الشمالية بلدية أنقوسة ومن الناحية الجنوبية بلدية الرويسات، ومن ناحية الشرق بلديتي عين البيضاء وسيدي خويلد ومن الغرب بلدية زلفانة، وتتربع على مساحة 2887 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها حوالي 76,270 نسمة، وفي سنة 1984 وطبقا للقانون رقم 84- 365 المؤرخ في 01 ديسمبر 1984 المتضمن تحديد وتكوين البلديات، أصبحت مدينة ورقلة بلدية كباقي البلديات يسيرها المجلس الشعبي البلدي.

2–2– أداة الدراسة:

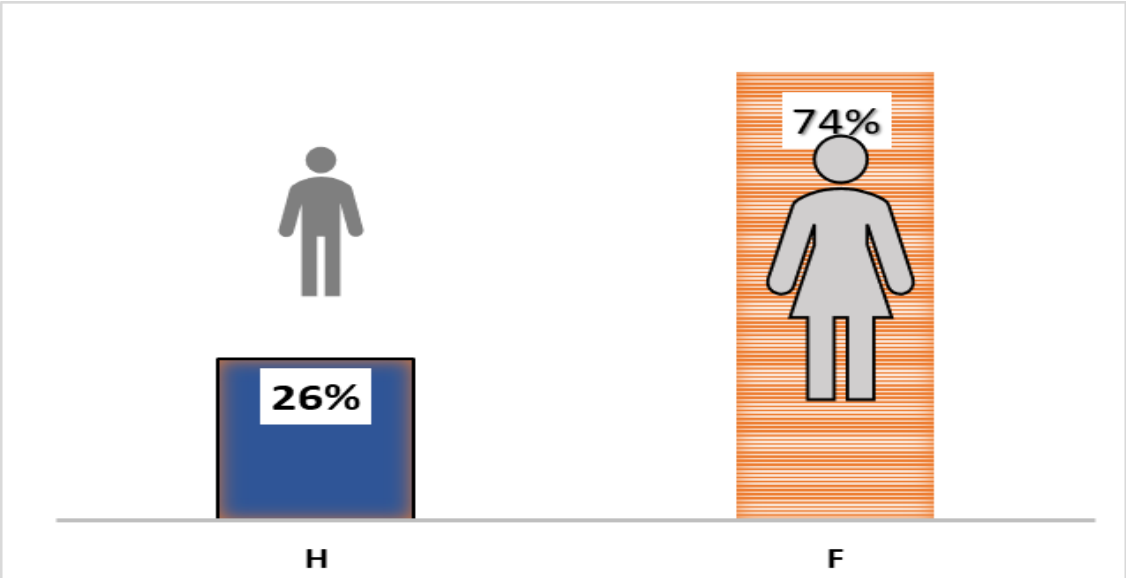
من اجل الوقوف على أهمية الحوكمة في تطوير الجماعات المحلية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان ذو الأجوبة المغلقة في شكل مقابلة، والتي يتكون من جزئين رئيسين، أحدهما يتعلق ببيانات شخصية حول العينة المستجوبة، والثاني يتعلق بمتغيرات الدراسة التي تساعد في تحليل أهمية الحوكمة والمتمثلة في ثلاث محاور التالية: الشفافية والوضوح، و الرقابة والمساءلة الإدارية وأخيرا الكفاءة والمشاركة.

إن الغرض من الدراسة هو استطلاعية لتوضيح أهمية الحوكمة في الإدارة المحلية، لذلك تم اختيار بلدية ورقلة كونها تشمل عاصمة الولاية وهي التي تتربع على المساحة الأكبر في الولاية، لهذا السبب اعتمدنا على بلدية ورقلة كعينة عن باقي بلديات الولاية.

2–3– عرض نتائج الإستبيان:

2–3– 1– البيانات الشخصية:

الشكل رقم 3: توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين

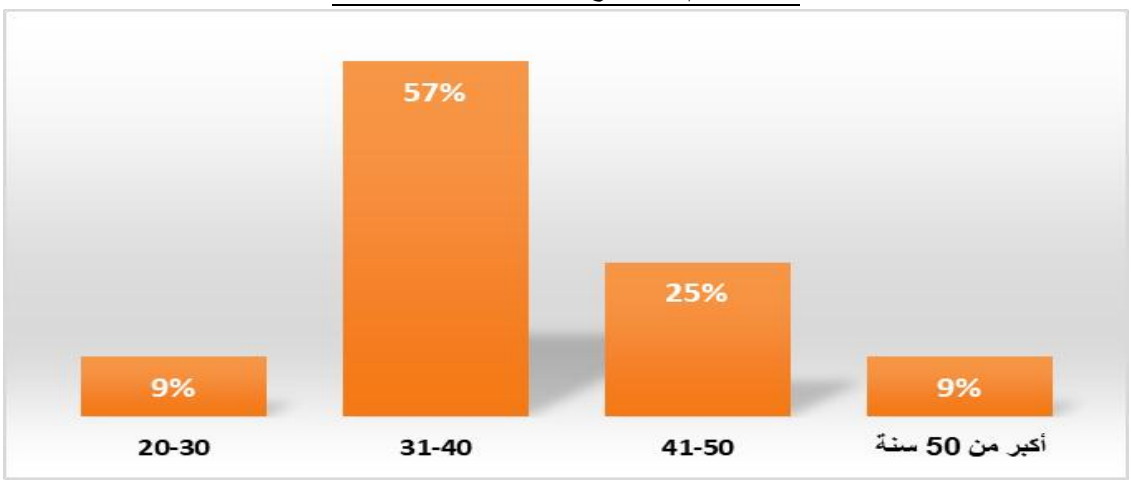
تتكون عينة الدراسة من 53 فرد، منهم 14 ذكر و39 أنثى، حيث يوضح الشكل أدناه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور منخفضة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 26% في حين قدرت عند الإناث 74 %.

الجدول رقم 1: توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 – 30 سنة	5	%09
من 31 – 40 سنة	30	%57
من41 – 50 سنة	13	%25
أكثر من 50 سنة	5	%09
المجموع	**53**	**% 100**

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم 4: توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة، وان الفئة العمرية الأكثر تكرار هي من 31 – 40 سنة بنسبة مئوية 57 % ثم تليها الفئتان العمرية الثالثة والرابعة بنسبة 21%، ثم الفئة العمرية من 20–30 سنة بنسبة 8 %، وفي الأخير نلاحظ ان أكثر من نصف أفراد العينة أعمارهم ضمن الفئة العمرية 31–40 سنة.

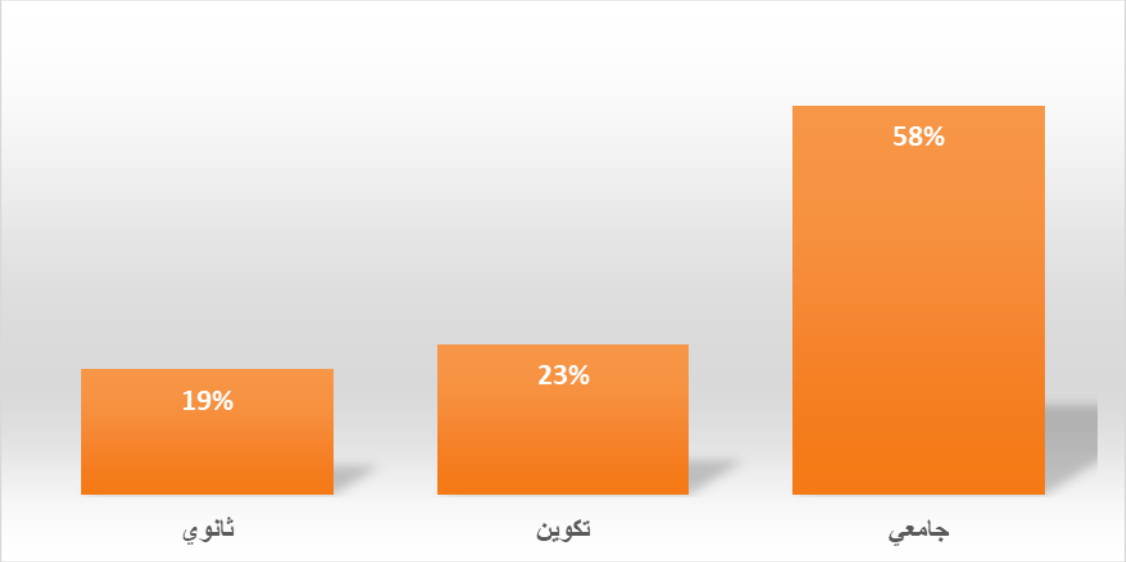
الجدول رقم 2: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة

دبلوم ثانوي	10	%19
دبلوم مهني	12	%23
دبلوم جامعي	31	%58
المجموع	**53**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم 5: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين

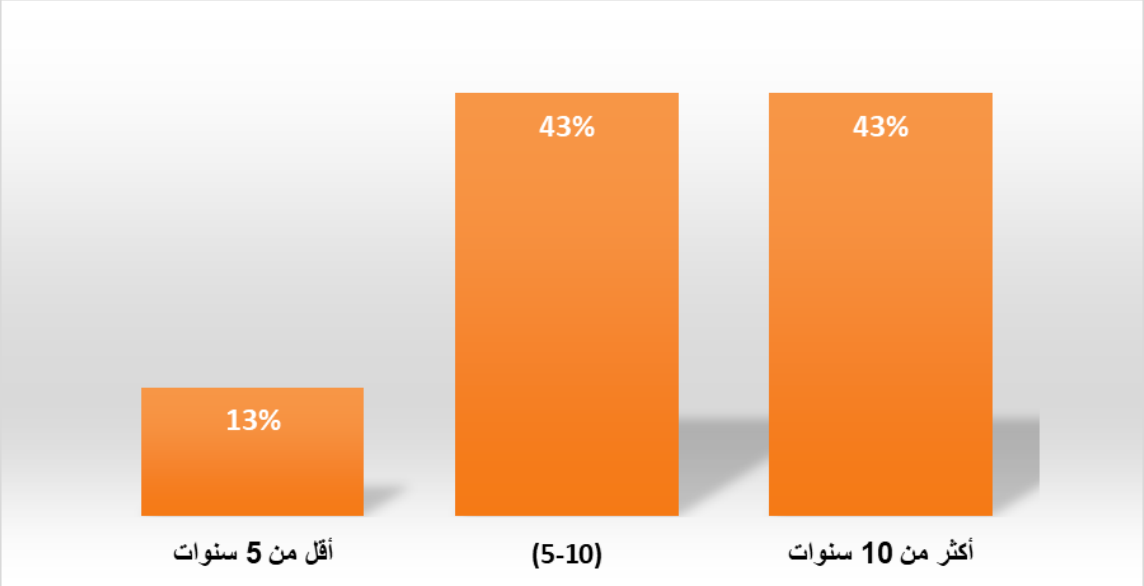
نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني الخاص بتوزيع أفراد عينات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي المتحصل عليها، أن أصحاب المستوى الجامعي استحوذت على النسبة الأكبر والتي بلغت 58 %، تليها أصحاب المستوى المهني بنسبة 23 %، في حين قدرت نسبة الشهادة الثانوية بنسبة 19 %، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة ذو تكوين عالي سواء مهني او جامعي وهذا ما يزيد في أهمية الدراسة والنتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	%13
من 5 إلى 10 سنوات	23	% 43
أكثر من 10 سنوات	23	% 43
المجموع	**53**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب الخبرة المكتسبة



المصدر: من إعداد الباحثين

يمثل الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة، حيث نجد أن أكثر من 40 % من أفراد العينة الذين لديهم خبرة تفوق 05 سنوات في العمل، في حين بلغت نسبة العمال الجدد ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات (13%) من افراد عينة الدراسة، ومنه يمكن القول إن عمال بلدية ورقلة لديهم خبرة مهنية معتبرة (بناءا على استجواب افراد العينة المدرسة).

2-3- 2- بيانات محاور الاستبيان:

❖ **المحور الأول: معيار الشفافية والوضوح:**

إن الغرض من إدراج أسئلة هذا المحور هو الإجابة على الفرضية التالية: "تتشكل فلسفة الحكم الراشد في الجزائر من خلال شفافية المعلومات وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة"، حيث تم طرح ستة أسئلة والإجابة عنها من طرف أفراد العينة، وفيما يلي تحليل إجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور:

الجدول رقم 4: يوضح مدى تكييف البلدية لمعيار الشفافية والوضوح

العبارات	التكرارات			النسب المئوية		
	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع

هل تعد النزاهة واجبة في أداء العمل في هذه البلدية؟	42	11	53	%79	%21	%100
هل تلتزم البلدية بإتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في اتخاذ القرار؟	11	42	53	%21	%79	%100
هل هناك نظام واضح يوفر معلومات عن البلدية لاسيما من حيث إيراداتها ونفقاتها؟	15	38	53	%28	%72	%100
هل يتخذ المسؤول قراراته بوضوح وشفافية؟	18	35	53	%34	%66	%100
هل يمكن للمواطن الاطلاع على بيان الميزانية البلدية؟	10	43	53	%19	%81	%100
هل يعمد المسير في هذه البلدية إلى الإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وبموضوعية للمسؤولين؟	26	27	53	%49	%51	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

التعليق:

من بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 79 % أي ما يعادل 42 فرد من مجموع العينة كانت الإجابات بأن النزاهة تعد واجبة في أداء العمل في البلدية، بينما كانت نسبة 21 % من إجابات أفراد بأن النزاهة لا تعد واجبة في العمل في هذه البلدية وهذا بناءا على التجاوزات القانونية لبعض أفراد العينة في البلدية.

لقد أجاب 11 فرد من الفئة المبحوثة بنسبة 21 % بأن البلدية تلتزم بإتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية والنزاهة خاصة في اتخاذ القرارات المتعلقة باحتياجات السكان المحليين، بينما أجاب 42 فرد من عينة الدراسة بنسبة 79 % بأن البلدية لا تلتزم بإتباع معايير تسيير تتسم بالنزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات، ومن خلال ما سبق نلحظ أن أكبر نسبة من إجمالي النتائج يتضح أن البلدية لا تلتزم بإتباع معيار الشفافية والنزاهة في جميع شؤونها.

لقد أجاب 15 فرد من الفئة المبحوثة بنسبة 28 % بأن هناك نظام واضح يوفر معلومات عن المؤسسة وفي الوقت المناسب، بينما أجاب 38 فرد من عينة الدراسة بنسبة 28 % بأنه لا يوجد نظام واضح للإدلاء بالمعلومات، وهو ما يؤكد أن البلدية ليس لها نظام معلومات واضح.

كانت إجابات 18 فرد من عينة الدراسة بنسبة 34 % على أن قرارات مسؤول البلدية تتم بوضوح وشفافية، بينما أجاب 35 فرد من عينة الدراسة بنسبة 66 % بعدم وجود وضوح وشفافية في قرارات البلدية، ومن خلال أكبر نسبة إجمالي النتائج يتضح أن القرارات المتعلقة بالمؤسسة لا تتم بوضوح وشفافية.

أجاب 10 فرد من عينة الدراسة بنسبة 19 % بأن هناك شفافية في عرض القوائم المالية للبلدية، بينما كانت إجابات 43 فرد بنسبة81 % عكس ذلك، أي أنه لا توجد شفافية في أغلب القوائم المالية البلدية، ومن خلال أكبر نسبة إجابات لأفراد العينة المبحوثة، يؤكد اغلب المستجوبين أن عرض القوائم المالية الخاصة بالبلدية لا تخضع لمبدأ الشفافية، حيث أنه لا يمكن للمواطن لاطلاع على بيان الميزانية للبلدية.

أجاب 26 فرد من العينة المبحوثة بنسبة 49 % بأن المسير يعمد في البلدية إلى الإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بموضوعية، بينما كانت إجابات نسبة 51 % أي 27 فرد من العينة المبحوثة بأن المسير لا يعمد إلى الإدلاء بالمعلومات عن البلدية بموضوعية ومن خلال ما سبق نجد النتائج متقاربة حول " البلدية تعمد إلى الإدلاء بالمعلومات بشفافية وموضوعية".

❖ **المحور الثاني: المساءلة والرقابة**

الهدف من أسئلة هذا المحور هو الإجابة على الفرضية التالية "تشكل آلية الرقابة والمساءلة نقطة إصلاح نظام الإدارة المحلية في الدولة الجزائرية والتي بدأت عمليا مع مرحلة التنمية المحلية"، حيث تم طرح ستة أسئلة، والإجابة عنها من طرف أفراد العينة، وفيما يلي تحليل إجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور:

الجدول رقم 5: يوضح مدى تكييف البلدية لمعيار الرقابة والمساءلة

	التكرارات			النسب المئوية		
العبارات	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
هل تخضع البلدية إلى رقابة خارجية على أعمالها؟	38	15	53	%72	%28	%100
هل توجد آلية لمساءلة أطراف العمل بالبلدية؟	21	32	53	%40	%60	%100
هل يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة داخل البلدية؟	38	15	53	%72	%28	%100
هل تلتزم البلدية بتقديم تقارير واضحة للجهات العليا بمعاقبة المتهمين بقضايا الفساد الإداري؟	21	32	53	%40	%60	%100
هل هناك ضعف في الوعي العام بأهمية الرقابة كوسيلة لتحقيق الإصلاح الإداري في البلدية؟	38	15	53	%72	%28	%100
هل البلدية بحاجة إلى تحسين النظام الرقابي المعتمد؟	47	6	53	%89	%11	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

التعليق:

من بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 72 % أي ما يعادل 38 فرد من مجموع العينة كانت الإجابات بأن المؤسسة تخضع لرقابة خارجية على الأعمال، حيث المراقب المالي بعملية مراقبة شاملة لأعمال البلدية، بينما كانت نسبة 28 % من الإجابات ما يمثل 15 فرد من العينة المدروسة أجابوا بأن البلدية لا تخضع أبدا للرقابة الخارجية، وبالتالي يمكن القول بأن افراد العينة أقروا بأن البلدية تخضع لنظام رقابة خارجي.

لقد أجاب 21 فرد من الفئة المبحوثة بنسبة 40 % بأن هناك آلية لمساءلة أطراف العمل بالبلدية بالنسبة للعبارة " هل توجد آلية لمساءلة أطراف العمل بالبلدية"، بينما أجاب 32 فرد من عينة الدراسة بنسبة 60 % بأن البلدية لا توجد ألية داخلية

تخضع العاملين في البلدية للمسألة، وبناء على النتائج المتوصل إليها فقد أجاب 60 % لا توجد ألية لمسألة أطراف العمل في البلدية.

أجاب 38 فرد من عينة الدراسة على" هل يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة داخل البلدية" بنسبة 72 % بأن المراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات، بينما كانت إجابات 15 فرد بنسبة 28 % عكس ذلك، أي أن المراجعة الداخلية لا تساهم في تفعيل القرارات المتخذة بالمؤسسة، وبالتالي نجد أن أغلب المستجوبين أكدوا بان المراجعة الداخلية لا تساهم في تفعيل قرارات البلدية.

كانت إجابات 21 فرد من عينة الدراسة على السؤال "هل تلتزم البلدية بتقديم تقارير واضحة للجهات العليا بمعاقبة المتهمين بقضايا الفساد الإداري" تقدر بنسبة 40 % على أن البلدية تلتزم بتقديم تقارير واضحة للجهات العليا بمعاقبة المتهمين بقضايا الفساد الإداري، بينما أجاب 32 فرد من عينة الدراسة بنسبة 60 % بعدم التزام البلدية بتقديم تقارير للجهات العليا فيما يخص معاقبة المتهمين بقضايا الفساد الإداري، نلاحظ مما سبق البلدية ملزمة بإرسال تقارير واضحة للجهات العليا، إلا أننا وجدنا البلدية تتهاون في ارسال التقارير نتيجة للإجراءات البيروقراطية التي تعتمدها البلدية في هذا الباب.

بالنسبة للسؤال " هل هناك ضعف في الوعي العام بأهمية الرقابة كوسيلة لتحقيق الإصلاح الإداري داخل البلدية" فقد أجاب 38 فرد من العينة المبحوثة بنسبة 72 % بأن هناك ضعف في الوعي العام بأهمية الرقابة كوسيلة لتحقيق الإصلاح الإداري، بينما كانت إجابات 15 فرد من أفراد من العينة المدروسة بنسبة 28 % بأن البلدية ليست بحاجة إلى تدعيم الوعي بأهمية المراقبة سواء كانت خارجية أو داخلية لتحقيق الإصلاح الإداري، ومن خلال إجمالي النتائج نجد ان هناك ضعف كبير في الوعي بأهمية الرقابة لتحقيق الإصلاح الإداري.

كانت إجابات السؤال الخاص بـ: " هل البلدية بحاجة إلى تحسين النظام الرقابي المعتمد " 47 فرد من عينة الدراسة ما يمثل ما نسبته 89 % على أن البلدية بحاجة إلى تحسين النظام الرقابي المعتمد، بينما أجاب 06 افراد فقط من أفراد من عينة الدراسة بنسبة 11 % على أن البلدية ليست بحاجة إلى تحسين نظامها الرقابي، ومن خلال أكبر نسبة إجمالي النتائج فان البلدية بحاجة إلى إجراءات للضبط أداء عمل البلدية وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه.

❖ المحور الثالث: معيار الكفاءة والفعالية في الأداء

إن الغرض من إدراج أسئلة هذا المحور هو الإجابة على الفرضية التالية "يخضع نظام الإدارة المحلية في الجزائر إلى معايير الكفاءة في الأداء عبر إشراك المواطن في الحياة السياسية من خلال آلية تفويض السلطة"، حيث تم طرح ستة 06 أسئلة والإجابة عنها من طرف أفراد العينة، وفيما يلي تحليل إجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور:

الجدول رقم 6: مدى تكييف البلدية لمعيار الكفاءة والفعالية

	التكرارات			النسب المئوية		
العبارات	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
هل نجاح البلدية مرهون بفعالية أداء العاملين؟	46	7	53	%87	%13	%100
هل تستند البلدية على معايير الرشادة في المهام التنفيذية للإدارة؟	20	33	53	%38	%62	%100
هل للبلدية مهمة اختبار مدى كفاءة المسير؟	23	30	53	%43	%57	%100
هل تتقدم الإدارة باقتراحات من أجل تحقيق الكفاءة في أداء	17	36	53	%32	%68	%100

الأعمال؟						
هل يساهم تفاعل الهيكل التنظيمي بالبلدية في تحقيق الكفاءة من خلال إشراك العاملين في عملية التسيير؟	22	31	53	%42	%58	%100
هل تقوم البلدية بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين أو مع الجمهور المستهدف؟	15	38	53	%28	%72	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

التعليق:

من بيانات الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 87 % من المستجوبين، حيث أن 46 فرد من مجموع العينة كانت الإجابات تقر بأن نجاح البلدية مرهون بفعالية أداء العمال، بينما اهملت فئة قليلة من عينة الدراسة العلاقة بين النجاح والفاعلية، حيث أن 7 افراد من العينة نفوا ان يكون نجاح البلدية مرتبط بأداء العمال فيها، إذن فاعلية أداء العمال داخل البلدية يساهم في نجاح البلدية.

كانت إجابات 20 فرد من عينة الدراسة بنسبة 38 % على أن المؤسسة تستند على معايير الرشادة في المهام التنفيذية للإدارة، بينما كانت إجابات 33 مستجوب من عينة الدراسة بنسبة 62 % على أن البلدية لا تستند على معايير الرشادة في المهام التنفيذية للإدارة، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول أجمع معظم العمال أن البلدية لا تعتمد على معايير الرشادة في تنفيذ المهام الإدارية.

أجاب 23 فرد من العينة المبحوثة بنسبة 43 % بأن للمؤسسة مهمة اختبار مدى كفاءة المسير، بينما كانت إجابات 30 فرد من العينة المدروسة بنسبة57 % بأن البلدية لا تعمد إلى اختبار مدى كفاءة المسير، ومن النتائج فقد أقر أكثر من نصف المستجوبين أن البلدية تفتقد الى مهمة اختبار مدى كفاءة المسير.

جاء إجابات 17 فرد من عينة الدراسة بنسبة 32 % منهم أجابوا بأن الإدارة تتقدم باقتراحات من أجل تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال داخل البلدية، بينما كانت إجابات 36 فرد من عينة الدراسة بنسبة 68 % بعدم التزام الإدارة بتقديم اقتراحات على مستوى الأعمال من أجل تحقيق الكفاءة، انطلاقا من إجمالي الإجابات يمكننا القول ان الإدارة لا تلتزم بتقديم اقتراحات من أجل تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال على مستوى البلدية.

أجاب 22 فرد من عينة الدراسة بنسبة 42 % بأن تفاعل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساهم في تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرارات، بينما كانت إجابات 31 فرد بنسبة 57 % عكس ذلك، وقد جاءت هذه الإجابات متقاربة، حيث تقريبا انقسم عمال البلدية بين من هم مع او ضد فكرة أهمية مساهمة الهيكل التنظيمي لتحقيق الكفاءة في البلدية وهذا من خلال اشراك العاملين في التسيير.

أجاب 15 فرد من الفئة المبحوثة بنسبة 28 % بأن البلدية تقوم بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين أو مع الجمهور المستهدف، بينما أجاب 38 فرد من عينة الدراسة بنسبة72 % اجابوا بأنه لا تقوم البلدية بالعمل والتنسيق مع المجتمع المدني او المواطن فيما يخص نشاطها، وبناء على ما سبق أكاد جل العمال أن البلدية لا تقوم بمشاركة المجتمع المدني في نشاطات وبرامج البلدية.

2-4- اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة:

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة انطلاقا من النتائج المتوصل اليها كما يلي:

- **الفرضية الأولى**: تتشكل فلسفة الحوكمة الرشيدة في الجزائر على المستوى المحلي من خلال شفافية المعلومات وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة، من خلال إجابات عمال البلدية نصل الى عدم صحة هذا الفرضية وهذا راجع لقلة وعي العمال بأهمية متطلبات الحكم الراشد.
- **الفرضية الثانية**: تشكل آلية الرقابة والمساءلة نقطة إصلاح نظام الإدارة المحلية في الدولة الجزائرية والتي بدأت عمليا مع مرحلة التنمية المحلية، وهذا ما يتطابق مع اراء العمال في البلدية وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية، حيث أقروا بأهمية الرقابة والمسألة من أجل تحسبين العمل على تنمية البلدية.
- **الفرضية الثالثة**: يخضع نظام الإدارة المحلية في الجزائر إلى معايير الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال إشراك المجتمع المدني، حيث وجدنا أن العمال لم ينكر او يثبوا صحة هذه الفرضية من خلال اجاباتهم التي انقسمت بين مؤيد ومنكر لأهمية معيار الكفاءة والفعالية.

3- الخلاصة:

قامت الدولة الجزائرية بإعداد سياسات وطنية واستراتيجيات لتدعيم آليات لترسيخ الحوكمة (الحكم الراشد) خاصة على المستوى الوطني من سن قوانين و قرارات تنظيمية في هذا المجال ،منها فتح المجال للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق العملية التنموية، إلا أن محاولة تكييف معايير الحوكمة على المستوى المحلي مازالت في مراحلها الأولى، كما نستنتج من خلال مجموعة من المعايير والمبادئ التي تشكل مؤشرات على صلاحية الحكم أن ابتكار الآليات العملية التطبيقية التي تسمح تدريجيا بتطوير الحكم والإدارة خاصة في الدولة الجزائرية تقتضي الرفع من مستويات المساءلة والمحاسبة ضمن استراتيجيات تولي الاهتمام الكافي لتقييم الأداء الشامل للحكم.

نتائج الدراسة:

ومن خلال الدراسة تم الوقوف على جملة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

1. أن صعوبة تطبيق نظام الحوكمة في الجزائر خاصة على المستوى المحلي تكمن في غياب الأطر التنظيمية التي تغطي النقص الملحوظ في الإدارة الجزائرية.
2. عدم الأخذ بالخصوصيات المحلية بعين الاعتبار وعدم إعداد محددات تنبثق من واقع المجتمع وتطلعاته.
3. قلة الوعي الملحوظ على جل عمال بلدية ورقلة بمفاهيم ومعايير الحوكمة والرشادة.
4. غياب العديد من محاولات الإصلاح التي تجسد تطبيق الديمقراطية من خلال المشاركة السياسية الفاعلة.
5. عدم تكافئ الفرص في قضية المسألة القانونية بسبب المحسوبية، وعدم الحرص والالتزام من طرف البلدية.
6. ضعف وانخفاض مستوى أداء الجهاز الإداري المحلي بسبب نقص الخبرات الإدارية وقلة الوعي الذي لوحظ على مستوى عمال بلدية ورقلة.

توصيات الدراسة:

ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات:

- تحسين الكفاءة في الأداء داخل الإدارة المحلية والاستجابة لمتطلبات الحوكمة، وبلورة مشروع التنمية المحلية من خلال الإدارة المحلية التشاركية للمواطن والإدارة معا.

- زيادة فاعلية أجهزة الإدارة المحلية فيما يخص الانضباط والشفافية وتبسيط الإجراءات وتنظيمها والانفتاح أكثر على المواطن باعتباره شريك اجتماعي.
- الاهتمام أكثر بمفهوم ومبادئ الحوكمة وتعزيز متطلبات المساءلة بإشراك المواطن والجمعيات المحلية للمساهمة في عملية التوعية من أجل تطبيق القوانين والنزاهة والتسيير الجيد.
- يجب تفعيل دور المنتخب المحلي واشراكه في كل عمليات البلدية من أجل تعزيز الديمقراطية والقيام بالمقاربة الداخلية والخارجية من أجل تكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة.

الهوامش والمراجع:

1. عبد العالي بلاوي. (2021). دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية "بلدية بودة نموذجا" (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، أدرار: جامعة أحمد دراية.

2. محمد خير الدين حاج مختار ، عبد القادر بوعزة، و سيد احمد مجاهد . (01 09, 2017). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة Tma لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، 01(04)، الصفحات 19-01. تاريخ الاسترداد 15 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81900

3. أبو بكر الصديق قيداون، و خيرة معمري. (22 01, 2017). الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 03(01)، الصفحات 65-48. تاريخ الاسترداد 17 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/68202

4. التجاني دوح، و حسين شنيني. (31 12, 2019). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة (بلدية الطيبات ولاية ورقلة). مجلة رؤى اقتصادية، 09(02)، الصفحات 311-295. تاريخ الاسترداد 20 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/108643

5. أمال نمر. (2015). حوكمة الإدارة المحلية– دراسة حالة ولاية ورقلة– (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. تم الاسترداد من https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/16040

6. حنان العافري، و فاطمة الزهراء حجوجي. (2013). دور الحوكمة في الجهاز المصرفي في الحد من عمليات غسيل الأموال –دراسة حالة الجزائر– (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 08 ماي 1945 .

7. سليمة بن حسين. (01 01, 2015). الحوكمة... دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية و السياسية، 06(01)، الصفحات 221-180. تاريخ الاسترداد 15 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5933

8. عبد الحق فيدمة. (01 06, 2012). ماهية الجماعات المحلية و التنمية المحلية المستدامة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 01(01)، الصفحات 134-119. تاريخ الاسترداد 22 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18807

9. عبدالهادي مسعودي، و بلقاسم بوفاتح . (02 06, 2019). دور الحوكمة في تطوير إدارة الجماعات المحلية: دراسة تحليلية". مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 03(01)، الصفحات 18-01. تاريخ الاسترداد 22 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/92915

10. فطيمة سايح . (31 06, 2020). دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية المستدامة. مجلة المستقبل للدراسات الإقتصادية المعمقة، 03(01)، الصفحات 35-18. تاريخ الاسترداد 22 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/189019

11. محمد ياسين غادر. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة (الصفحات 32-01). طرابلس-لبنان: جامعة الجنان. تاريخ الاسترداد 16 11, 2022، من http://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/50.pdf

12. محمد بن عفيف. (2022). الحوكمة في الشركات المساهمة. تاريخ الاسترداد 15 11, 2022، من مكتب محمد بن عفيف للمحاماة على ويب: https://www.afiflaw.com/

13. مصعب عرباوي. (2015). واقع الحكم الراشد في الدول العربية دراسة تحليلية في المؤشرات السياسية والإقتصادية دراسة حالة الجزائر – 2000/2014- (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسة، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

14. مهدية بن طيبة، و سفيان خروبي . (15 12, 2016). دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية – دراسة حالة لبلدية العفرون "البليدة". مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 01(01)، الصفحات 98-76. تاريخ الاسترداد 22 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/66365

15. نزار بسمة، و محمد بن سعيد. (19 07, 2018). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 05(02)، الصفحات 95-75. تاريخ الاسترداد 20 11, 2022، من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59666