الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

معهد تسيير التقنيات الحضرية

قسم تسيير المدينة

رقم: .....

ميدان : هندسة معمارية عمران ، مهن المدينة

فرع : تسيير التقنيات الحضرية

تخصص: حوكمة وتنمية محلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــــي

إعداد الطالبين : زارد الجيلالي

اسماعيلي رضوان

تحت عنوان

آليات الحكم الجيد في تسيير الجماعات المحلية

دراسة حالة بلدية المسيلة

لجنة المناقشة :

أ.م/ بوجمعة خلف الله	جامعة المسيلة	رئيســـــا
أ/ خميسي منصور	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
أ/ فاتح توفيق بن عيسى	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

إهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمرة هذا الجهد :

إلى الوالدين الكريمين ، إلى الزوجة والأبناء

و إلى كل شخص علمني حرفا أو مدني بنصيحة

إلى كل الأساتذة الكرام والزملاء في الدفعة

إلى المرابطين على ثغور الأقصى المبارك وشهداء فلسطين المحتلة

زارد الجيلالي

إهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمرة هذا الجهد :

إلى الوالد الكريم رحمه الله وإلى الأم الغالية أطال الله في عمرها

إلى الزوجة والأبناء

إلى كل شخص ساعدنا من قريب أو بعيد

كل الأساتذة الكرام والزملاء في الدفعة

إلى كل الزملاء في العمل ببلدية المسيلة

اسماعيلي رضوان

شكر وتقدير

إذا عجزت اليدين عن المكافأة فلن يعجز اللسان عن الشكر

فأولا نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع ، كما نتقدم بجزيل شكرنا وكامل تقديرنا و عرفاننا للأستاذ المشرف الأستاذ خميسي منصور الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة .

وشكر خاص لإدارة المعهد التي اتاحت لنا فرصة العودة والجلوس على مقاعد الدراسة مرة اخرى ولو لفترة وجيزة خاصة في ظل انتشار وباء كورونا Covide 19

زارد الجيلالي

اسماعيلي رضوان

إهداء .....

شكر وتقدير .....

. .....

فهرس المحتويات.....2

فهرس الجداول 6

فهرس الأشكال 7

مقدمة 8

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تمهيد 14

المبحث الأول: مفهوم الحكم الجيّد وأسباب ظهوره. 14

المطلب الأول: تعريف الحكم الجيّد وأسباب ظهوره. 14

أولا: تعريف الحكم الجيّد. 14

ثانيا: أسباب ظهور الحكم الجيّد 17

المطلب الثاني: فواعل الحكم الجيّد 18

المطلب الثالث" أبعاد ومؤشرات الحكم الجيّد.....20

أولا: أبعاد الحكم الجيّد:.....20

ثانيا: مؤشرات الحكم الجيّد 21

المبحث الثاني: مفهوم الجماعات المحلية. 24

المطلب الأول: تعريف ومبررات الأخذ بنظام الجماعات المحلية.....24

أولا: تعريف الجماعات المحلية: 24

ثانيا: مبررات الأخذ بنظام الجماعات المحلية..... 25

المطلب الثاني: مقومات الجماعات المحلية 26

المطلب الثالث: أهداف الجماعات المحلية 27

المبحث الثالث: مفهوم تقييم الأداء..... 29

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته..... 29

أولا: تعريف تقييم الأداء..... 29

ثانيا: أهمية تقييم الأداء 30

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه. 30

أولا: خطوات تقييم الأداء..... 30

ثانيا: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء 31

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء: 32

أولا: طرق تقليدية: 32

ثانيا: الطرق الحديثة..... 32

خلاصة الفصل 33

الفصل الثاني : الجهود الوطنية لترشيد الجماعات المحلية الجزائرية

تمهيد..... 35

المبحث الأول: واقع الحكم الجيّد و الجماعات المحلية في الجزائر. 35

المطلب الأول: استراتيجية تنفيذ الحكم الجيّد في الجزائر 35

المطلب الثاني: تطور الجماعات المحلية في الجزائر 39

أولا: تعريف البلدية..... 39

ثانيا: هيئات البلدية..... 39

المطلب الثالث: علاقة الجماعات المحلية بالحكم الجيّد 43

المبحث الثاني: تطبيق الحكم الجيّد في الجماعات المحلية بالجزائر 44

المطلب الأول: مؤشر الشفافية في قانون البلدية الجديد..... 44

المطلب الثاني: مؤشر المشاركة في قانون البلدية الجديد..... 47

المبحث الثالث: تحديات ترشيد الجماعات المحلية الجزائرية 50

المطلب الأول: معوقات ترشيد الجماعات المحلية الجزائرية 51

المطلب الثاني: متطلبات ترشيد الجماعات المحلية الجزائرية 53

المطلب الثالث: دور تحسين الخدمة العمومية في تنمية الجماعات المحلية..... 58

خلاصة الفصل 59

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لترشيد الجماعات المحلية في الجزائر بلدية المسيلة نموذجا

تمهيد 61

المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي. 62

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة..... 62

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة 65

المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية..... 69

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية..... 69

أولا: الدراسة الاستطلاعية..... 69

ثانيا: منهجية أدوات الدراسة الميدانية 70

ثالثا: تحديد حدود الدراسة الميدانية..... 77

المطلب الثاني:تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة 85

أولا: تحليل نتائج الدراسة 85

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها..... 94

خلاصة الفصـــل 106

خاتمة 107

قائمة المراجع 110

الملحق رقم 01 .....

الملحق رقم 02 .....

الملحق رقم 03 .....

الملحق رقم 04 .....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	74
02	استمارة استقصاء عن محوري الشفافية والمشاركة وعدد فقراتها ومحاورها	75
03	يوضح ثبات استبيان محور الشفافية عن طريق التناسق الداخلي	76
04	يوضح ثبات استبيان محورالمشاركة عن طريق التناسق الداخلي	77
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	79
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	80
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	81
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	82
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	84
11	يحدد معايير التفسير حسب المتوسط الحسابي	85
12	متعلق باتجاهات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة حول عبارات محور الشفافية	87
13	متعلق باتجاهات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة حول عبارات محور المشاركة	90
14	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الجنس	95
15	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير السن	97
16	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة حسب المستوى التعليمي	98
17	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الحالة العائلية	99
18	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	100
19	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الخبرة	101
20	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور الشفافية	101
21	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور المشاركة	102

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنـــوان الشكـــل	الصفحة
01	المحاور الأساسية للرؤية المستقبلية للمحليات	56
02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	80
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	81
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي	81
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	83
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	84
09	عبارات استبانة محور الشفافية	88
10	عبارات استبانة محو المشاركة	91
11	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور الشفافية	102
12	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور المشاركة	103

مقدمة

شهد العالم خلال حقبة الثمانينات تحولات وتطورات، اقتصادية وسياسية، خلقت أوضاعا جديدة، تستوجب إعادة صياغة أدوار مؤسسات الدولة والمجتمع والعلاقة فيما بينها، حيث ظهر مفهوم الحكم الجيد في العديد من التقارير الدولية كآلية، لرفع مستويات التنمية في المجتمعات الإنسانية، خاصة مجتمعات الدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة لإصلاحات هيكلية جذرية لتحقيق حاجات المواطنين.

وتعد الجزائر واحدة من الدول التي وعت بأهمية الإصلاحات وترشيد الحكم من خلال توسيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية وترسيخ الديمقراطية لتحقيق العدالة الاجتماعية وضمان حقوق وحريات المواطنين وفق ترتيب مؤسسي متمثل في تحسين إدارة بلدياتها، ولكن يصطدم ذلك بمعيقات تواجه البلدية في أداء وظائفها، مما يتطلب ضرورة البحث عن آليات لمعالجتها ولعل أنجع هذه الآليات هو تبني إرساء مرتكزات الحكم الجيد .

و عليه سنحاول من خلال هذا الموضوع البحث عن إمكانية ترشيد ادارة البلدية من خلال تطبيق أسس وآليات الحكم الجيد باعتبار البلدية تعلب دورا أساسيا في تحقيق التنمية المحلية وباعتبارها همزة الوصل بين المواطن والإدارة المركزية .

1- إشكالية الموضوع :

انطلاقا مما تقدم نرى أن موضوع بحثنا يتطلب الإلمام به من كافة الجوانب بطرح المشكلة البحثية التالية : **ما مدى مساهمة آليات الحكم الجيد في تحسين أداء البلدية الجزائرية – دراسة حالة بلدية المسيلة ؟**

وبهدف معالجة هذه المشكلة البحثية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي العلاقة النظرية بين الحكم الجيد والبلدية ؟

- ما واقع تطبيق آليات الحكم الجيد في البلدية الجزائرية عموما وفي بلدية المسيلة خصوصا ؟
- ما هي الآليات التي يتضمنها الحكم الجيد ويمكن الاستفادة منها لتحسين أداء البلدية ؟

حدود الإشكالية :

تتعلق هذه الدراسة بدور آليات الحكم الجيد في تحسين أداء الجماعات المحلية الجزائرية دراسة حالة بلدية المسيلة .

2- فرضيات الدراسة :

يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها وانطلاقا من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية :

- تسمح آليات الحكم الجيد بتحسين أداء البلدية
- توجد علاقة بين تحسين أداء البلدية وتفعيل آلية الشفافية وآلية المشاركة .

3- أهداف الدراسة :

تنطوي هذه الدراسة على جملة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- **أهداف علمية :** هذه الدراسة تهدف إلى الحصول على درجة ماستر أكاديمي تخصص تسيير المدينة من خلال معرفة محتوى الموضوع المناقش واختبار الفرضيات حوله، ومعرفة مدى سلامتها، وجمع المعلومات والمعارف في هذا الإطار.
- **أهداف عملية :** اقتراح آليات متضمنة في الحكم الجيد تساهم في تعزيز كفاءة البلدية والعمل على تحفيز المواطن للمشاركة والتغلب على البيروقراطية وتحقيق الرشادة في عملية صنع القرار.

- **أهداف تطلعية :** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة استشراف واقع البلدية الجزائرية مستقبلا ومعرفة مدى تجسيد الحكم الجيد كضرورة لبناء قدراتها لأجل تحقيق تنمية محلية وبالتالي تنمية شاملة وكذلك تحسين وترقية جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن .

4-أهمية الموضوع :

تتجلى لنا أهمية هذه الدراسة لموضوع الحكم الجيد ودوره في تحسين أداء الجماعات المحلية كونه من أكثر المواضيع إثارة للنقاش في الوقت الراهن سواء على المستوى المحلي أو الوطني ولأنه قضية حساسة تنعكس فيما بعد على الحياة اليومية للمواطن .

ويمكن إيجاز أهمية الدراسة التي نحن بصدد التطرق إليها في النقاط التالية :

- إن مفهوم الحكم الجيد وما ينطوي عليه من تكامل لأدوار الدولة والسلطات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، يسمح بتفعيل البلدية لتحقيق تنمية محلية والإستجابة لمتطلبات المواطنين وفق مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل الأعباء ورسم السياسات وتعزيز دولة القانون ليكون الحكم الجيد أفضل إستراتيجية لتسيير شؤون المواطنين.
- كما تكمن أهمية الموضوع أيضا من الناحية العلمية حيث تتضمن الدراسة الإطار المفاهيمي لكل من الحكم الجيد والجماعات المحلية وتقييم الأداء ، ومن الناحية العملية تتضمن تشخيص لواقع الحكم الجيد والبلدية في الجزائر، والوقوف على أسباب عدم نجاعة أداء البلدية واقتراح الحلول لتجاوزها.

5- مبررات اختيار الموضوع :

يمكن تلخيص أهم مبررات تناول الموضوع فيما يلي :

المبررات الذاتية :

الرغبة في تناول هذا الموضوع نظرا لأنه يدخل ضمن اهتماماتنا الخاصة والمتعلقة بالبدية و مختلف جوانبها، باعتبارنا إطارين بالبلدية وذلك بغية أن تكون الدراسة منطلقا لإسهامات أكاديمية أخرى تساهم في تقديم عدد من التصورات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير أطر الحكم الجيد ميدانيا من أجل تحسين أداء البلدية وتحقيق التنمية.

المبررات الموضوعية :

- التعرف على واقع الحكم الجيد والإدارة بدراسة بلدية المسيلة، وأهم التحديات التي تواجهها وأهم الإجراءات المطروحة لإرساء مبادئ الحكم الجيد وتحسين أداء البلدية .
- دراسة الدور الذي يمكن أن يؤديه الحكم الجيد كنمط لتسيير وتفعيل أداء البلدية .

6- **الإطار المنهجي :** إن المتطلبات الأساسية للبحث العلمي بمختلف مراحله تستدعي استخدام المناهج والأدوات المختلفة حتى يتسنى للباحث بلوغ الأهداف التي يتوخاها من دراسته ومن بين المناهج التي اعتمدت في هذا العمل نذكر :

المنهج التاريخي : وذلك للتعرف على مجمل التطورات والإصلاحات التي شرعت الجزائر في تطبيقها على مستوى البلدية .

المنهج الوصفي : هو منهج يقوم أساسا على وصف الظاهرة محل الدراسة يعني يتتبع الموضوع والوقوف على أدنى جزئياتها وتفاصيلها والتعبير عنها كما وكيفا وهو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة أو موضوع ما اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات

وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة.[1]

ومن أجل تكميل عملية الوصف كعملية أولية اخترنا منهج دراسة حالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العملية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة، من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة.[2]

7- **هيكلة البحث** : قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاثة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : يتعلق بالإطار النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاثة مباحث، **المبحث الأول** جاء فيه مفهوم الحكم الجيد وأسباب ظهوره ثم فواعل الحكم، كما تم تناول أبعاد ومؤشرات الحكم الجيد، وفي **المبحث الثاني** تم التطرق فيه إلى مفهوم البلدية من خلال تعريفها ومبررات الأخذ بنظام البلدية ، ثم تناولنا مقومات البلدية وأهدافها أما **المبحث الثالث** تطرقنا فيه إلى مفهوم تقييم الأداء وتم تناوله من خلال تعريف وأهمية وخطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وكذلك طرق تقييمه .

الفصل الثاني : يعرض الجهود الوطنية لترشيد البلدية الجزائرية من خلال ثلاثة مباحث **المبحث الأول** يتمثل في واقع الحكم الجيد والبلدية في الجزائر و**المبحث الثاني** يتناول تطبيق الحكم الجيد في البلدية بالجزائر و **المبحث الثالث** يتناول تحديات ترشيد البلدية الجزائرية.

---

[1] عبد الناصر الجندلي، **تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية**، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 205.

[2] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص ص (131-130).

الفصل الثالث : تم تناول الدراسة الميدانية المتعلقة بمقر بلدية المسيلة، ويحتوي على ثلاثة مباحث، تضمن **المبحث الأول** لمحة عن بلدية المسيلة و هيكلها التنظيمي، و **المبحث الثاني** تطرق إلى مناقشة منهجية الدراسة الميدانية، وفي **المبحث الثالث** تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

وفي الأخير نخلص إلى أبرز الاستنتاجات التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة .

الفصل الأول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد

لقد زخرت الأدبيات المعاصرة خاصة خلال العقدين الأخيرين بجملة من المفاهيم الحديثة التي عكست في مجملها ما يشهده العالم من تحولات وتغيرات شملت العديد من المجالات الاقتصادية الاجتماعية و السياسية ...الخ

في إطار هذا السياق برز مصطلح الحكم الجيّد (الراشد) ليحتل حيزا واسعا في مجال البحث العلمي حيث أثير جدل واسع حول مضمونه نظرا لما يدعو إليه من تقليص لدور الدولة وتوزيع الأدوار بينها وبين السلطات المحلية وبين مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وكذا ضرورة تجسيد المشاركة والشفافية والمساءلة كآليات كفيلة بترشيد الحكم .

كما طرح مفهوم الحكم الجيّد كمقاربة لدراسة شاملة نظرا لما له من علاقة بشتى مؤشرات ومجالات التنمية انطلاقا من تحقيق تنمية محلية على مستوى الجماعات المحلية حيث يستعان به في تقييم أداء البلدية وفي تحديد شروط وآليات تحسينها، وذلك نظرا لتعدد أبعاد هذا المفهوم ليشمل كل من المجال السياسي ، الاقتصادي والاجتماعي.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الأطر الفكرية الشاملة لمفاهيم الحكم الجيّد مع عرض لأبرز أدواره في كل من الجماعات المحلية وتقييم الأداء وذلك من خلال ثلاثة مباحث :

1- مفهوم الحكم الجيّد وأسباب ظهوره 2- مفهوم الجماعات المحلية 3- مفهوم تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفهوم الحكم الجيّد وأسباب ظهوره

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للحكم الجيّد باختلاف الجهات التي أوردتهــا، وكــذا بـــاختلاف مجالاتها وأبعادها.

المطلب الأول: تعريف الحكم الجيّد وأسباب ظهوره.

أولا : تعريف الحكم الجيّد.

لا تخلو قواميس اللغة العربية من مصطلحات الحكم الجيّد (الحكم الرشيد) كما في قواميس اللغات الأجنبية ففي اللغة الإنجليزية نجد مصطلح (Good governance).

إذا كان العديد من الباحثين يعتبرون أن الحكم الجيّد (الرشيد) وليد المدرسة الغربية فــإن نظرة ثاقبة على التجربة الإسلامية سواء في زمن الدعوة المحمدية لرسول البشرية صلى الله عليه وسلم أو ما تلاها في الأزمنة التي كانت تحتكم فيها الرعية إلى كتاب الله والسنة النبوية ، قد أثبتت وجود نموذج للحكم الجيّد (الرشيد) يمكن أن تستفيد منه البشرية في الفترات الحالية وذلــك لمــا يحتويه من مبادئ سامية قوامها الشورى وغايتها الأساسية تحقيق العدالة الاجتماعية فنموذج الدولة الإسلامية الرشيدة يقوم على ركيزتين أساسيتين هما كتاب الله عز وجل وسنة نبيه صلى الله عليــه وسلم.

وتعد مسألة تحديد مفهوم دقيق لمصطلح الحكم الجيّد (الحكم الرشيد) من أكثر المسائل التي شهدت اختلافا كبيرا بين أغلب الباحثين والمفكرين على تعدد مسالكهم واختلاف مداركهم وتعداد مدارسهم سواء في تحديد نسبته وتبيان حداثته من قدمه أو في تحليل مضامينه ومفاهيمه خاصة مــع تبــاين أغراض أهدافه التي أدت لنشأته وكذا تعدد تعريفاته سواء تلك التي بلورهــا خبــراء ومختصــوا المؤسسات الدولية أو تلك التي صاغها العديد من المحللين والدارسين في مختلف الحقول المعرفيــة الأكاديمية.[3]

غير أن بروز مصطلح الحكم الجيّد كان في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشــرين حيث تم الترويج له من قبل العديد من المؤسسات الدولية المانحة حيث عبر البنــك الــدولي عــن مصطلح good governance بأنه يعني "إدارة الشأن العام بشفافية ومساءلة ومشاركة وإنصــاف

---

[3] **عنترة بن مرزوق،** "معضلة الفساد وإشكالية الحكم الرشيد في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياســية والعلاقــات الدوليــة، تخصــص تنظيمــات سياســية وإداريــة، 1434هــ/2013م، ص ص(106-110-117).

واحترام للمبادئ الديمقراطية مع ضمان سيادة حكم القانون والقضاء المستقل والفصل بين السلطات أفقيا ورأسيا ومؤسسات انتصاف فاعلة oversightagencies، ومن الناحية المؤسسية فإنه يشـــمل التقاليد والمؤسسات والعمليات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية مشاركة المواطنين وكيفيـــة اتخاذ القرارات التي تتعلق بالشأن العام".[4]

-تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية.

إن الحكم الجيّد: "هو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافـــة فئـــات الشعب تمثيلا كاملا وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب".[5]

-تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP 1998.

الحكم الجيّد أنه: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على كافة المستويات، وهو يشمل الآليات والإجراءات والمؤسسات التـــي تحـــرك عبرهـــا المـــواطنين والمجموعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويفون بالتزاماتهم ويحلون خلافـــاتهم ويعمـــل الحكم الجيّد على تخصيص الثروات وإدارتها لتلبية الحاجات الجماعية ويتميز بالمشاركة والشفافية والمساءلة وحكم القانون والفعالية والمساواة.[6]

---

[4]**عنترة بن مرزوق، خليل بن علي**،"ملتقى تحديات ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية". ورقة مقدمـــة فـــي الملتقـــى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياســـية بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر2010، ص57.

[5]عمراني كربوسة،**الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، مقال فـــي مجموعـــة مـــن المـــؤلفين، التحولات السياسية وإشكالية التنمية**،ط1، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع، لبنان: دار الروافد الثقافية، 2014، ص130.

[6] أمين عواد المشاقبة، المعتصم بالله داود علوي، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد (إطار نظـــري)**، عمـــان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 1433هـــ-2012م، ص56.

يعرف المعهد الدولي للعلوم الإدارية الحكم الجيّد على أنه "العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة والحكم وقدرة التأثير السياسي والقرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية والاجتماعية ".[7]

كما يعرف على أنه[8] "يعبر عن الإدارة النزيهة وشفافية تسيير الشؤون العامة من خلال إنشاء نظام من القواعد المقبولة شعبيا من منظور قيام سلطات عامة على أساس الشرعية السياسية والمشروعية بتشجيع وتعزيز قيم المشاركة السياسية المساءلة والشفافية من قبل الأفراد والجماعات والمجتمع "

ثانيا: أسباب ظهور الحكم الجيّد

يمثل الحكم الجيّد انعكاس لتطورات المجتمعات الدولية والمحلية حيث اعتبرته المنظمات الدولية بأنه السبيل إلى تغيير الأوضاع وتحقيق التنمية والإصلاح الإداري والمالي والمؤسساتي، وعلى العموم هناك عدة أسباب لظهور الحكم الجيّد في مقدمتها :

أ-العمل على مكافحة الفساد المالي والإداري، حيث أصبحت هذه الظاهرة تتصدر قائمة المشاكل التي تعاني منها الدول النامية، جراء غياب المساءلة والشفافية في تسيير أموال الدولة وشؤون المجتمع.

ب-ضعف مستوى التنمية البشرية وزيادة معدلات الفقر والبطالة لاسيما في دول العالم الثالث التي يمثل ظهور مفهوم الحكم الجيّد فيها أحد أهم الآليات التي ستساعدها على مسايرة التطورات الحاصلة على المستوى الدولي وكذا العمل على تحسين الأداء والفعالية في القطاع العمومي.

---

[7] **سعاد عمير**،"الشفافية والمشاركة على ضوء أحكام القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة- العدد 07، 2013، ص21.

[8] **Pierre calame**, la dimocratie en miettes : pour une révoluion de la gouvernance, (paris : editondescrtes e cies 2003), pp 14,15.

جـ-العولمة وما تبعها من تطورات في مختلف المجالات حيث اتسع مجال انتشار مفهوم الديمقراطية وحقوق الإنسان وتزايد دور المنظمات غير الحكومية وسرعة انتشار المعلومة على المستوى العالمي نتيجة التطور التكنولوجي.[9]

د-الاستبداد السياسي الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بالنهضة الإصلاحية التي كانت تدعو إلى ضرورة إجراء تغييرات جذرية في الهيكل المؤسسي للدولة، وآليات عملها من خلال تجسيد معادلة الحكم الجيّد من شفافية ومساءلة ومشاركة في اتخاذ القرارات لتجنب وقوع أزمات قد تؤدي إلى إضعاف الدولة وسياساتها.

هـ-التغيير الذي طرأ على دور الدولة.[10]

المطلب الثاني: فواعل الحكم الجيّد:

تمثل الدولة ومؤسساتها إلى جانب القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني الأطراف الرئيسية المكونة للحكم الجيّد.

أ-الدولة والمؤسسات الرسمية والسلطات المحلية :

تعتبر الدولة هي المسؤولة عن توفير الإطار التشريعي الملائم الذي ينظم العلاقة بينها وبين أفراد الشعب ويسمح بمشاركتهم في بناء دولتهم باعتبارهم طرفا فيها كالقوانين التي تسمح بتشكيل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى جانب إعطاء صلاحيات إدارة ومالية مناسبة لهيئات الجماعات المحلية لتقوم بوظائفها وخلق الأطر الحوارية بين جميع هذه الأطراف في

[9]**وفاء رايس، ليلى بن عيسى**، "الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية"، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص7.

[10]**فريد ابرادشة**، "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، فرع: التنظيم السياسي والإداري، جوان 2014، ص ص (41 ـــــ 42).

شكل منظم ورسمي كما ينبغي على الدولة توفير الحريات العامة واحترام حقوق الإنسان وسن التشريعات التي تضمن حرية الإعلام وتطبيق مبدأ حكم القانون.

كما يتجلى دور السلطة التنفيذية للحكومة في توفير المستوى اللازم من الإدارة المطلوبة للحفاظ على حرية المؤسسات الحكومية دون أن تمس باستقلال القضاء ويتوجب عليها أيضا إدارة أموال الدولة ومتابعة تحصيل الموارد دون أي إخلال بمهامها لأن أي خلل أو ثغرة في نظم عملها يبعد الدولة عن الحكم الجيّد أما السلطات المحلية فالمنوط بها أن تعمل على إشراك المواطنين سواء عبر اللقاءات الدورية مع ممثليهم أو عبر الاستماع لانشغالاتهم بتشكيل لجان متابعة واشراف وأن تكون أكثر شفافية.[11]

ب-المجتمع المدني : أصبح المجتمع المدني فاعلا أساسيا في النهوض بالأعمال الاجتماعية المحلية خاصة بعد فشل المبادرات الفوقية والقطاعية من طرف الدولة إذ تصاغ المخططات والبرامج في المركز وتطبق على المستوى المحلي، كما أن هناك عاملا أساسيا كرس بدوره أهمية المجتمع المدني في التنمية المحلية وهو دور المنظمات الدولية.

كما أن المشاركة الحقيقية للمجتمع المدني خلال فعالية المبادرات التنموية التي يطرحها واعتماد ممارسة واقعية لصياغة وتنفيذ ومتابعة المشاريع التنموية.[12]

جـ-القطاع الخاص: يشمل القطاع الخاص مجموع المشاريع الخاصة بالتصنيع والتجارة والمصارف والقطاع غير المؤطر في السوق.

---

[11]**فرج شعبان،** " الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر (2000-2010) "، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم علوم الاقتصادية،تخصص: نقود ومالية، 2012/2011، ص11.

[12]**أمينة عثماني، زوليخة القرطاسي،** "الحكم الراشد والتنمية المحلية المستدامة"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية،(المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010)، ص38.

فالقطاع الخاص يعتبر كشريك في الإدارة وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية كما يساهم في توفير الخبرة والمال والمعرفة اللازمة في العمليات التنموية بالشراكة مع المجتمع المحلـــي أو أجهزة الدولة الرسمية أو منظمات المجتمع المدني كما يستطيع القطاع الخاص أن يؤمن الشفافية في الكثير من القطاعات لقدرته على نشر المعلومات وإصدار الإحصائيات الدورية.[13]

المطلب الثالث" أبعاد ومؤشرات الحكم الجيّد.

أولا: أبعاد الحكم الجيّد:

هناك ثلاثة أبعاد متكاملة لابد من توافرها حتى يتحقق الحكم الجيّد وهي:

أ-**البعد السياسي:** يتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيله لأنهمـــا يعبـــران عـــن الصـــلة الصحيحة بين الحاكم والمحكوم فرشادة الدولة تتوقف على مدى مشروعية نظامها السياسي وفعالية سياساتها وعلى درجة مشاركة مواطنيها في تحديد الأولويات والسياسات واتخاذ القرارات.[14]

ب-البعد الإداري :

يتعلق هذا البعد أساسا بعمل الإدارة العامة وكفاءة وفاعلية موظفيها فترشيد الإدارة العامة وتـــأمين استمراريتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يعتمد على الاهتمـــام بالجهـــاز الإداري والأنظمـــة والقوانين المعمول بها والتي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملائمتها وقـــدرتها علـــى تحقيق أهدافها.

---

[13] يوسف أزروال، **الحكم الراشد في الجزائر: الأسس النظرية وأدوات التجسيد**، ط1، الإسكندرية: مكتبـــة الوفـــاء القانونية، 2016، ص77.

[14] رفافة قافة، **الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية (دراسة حالة الجزائر)**، ط1، الإسكندرية: مكتبـــة الوفاء القانونية، 2016، ص85.

فإن إصلاح وترشيد الإدارة العامة يتوقف على تنمية مواردها البشرية والإدارية من خلال إتباع إستراتيجية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها ومراعاة حجم الهيكل التنظيمي وتكيفه وطبيعة البيئة المحيطة به والمستجدات والمتغيرات الراهنة.[15]

جـ-البعد الاقتصادي والاجتماعي : المرتبط بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة من جهة وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة من جهة وكذا علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من جهة ثالثة.

وإضافة إلى هذه الأبعاد الثلاثة فإنه يمكن إضافة بعد آخر وهو البعد الإنساني أو بتعبير آخر بناء الإنسان الذي يعد أساس كل رشد بل إن الأبعاد الثلاثة الأولى تشترك جميعها في هذا البعد لذلك وجب على الأنظمة السياسية قبل العمل على ترشيد السياسات والقرارات العمل على إصلاح الإنسان وإبعاده عن مظاهر الفساد وذلك بإشراك جميع الفواعل الرئيسية في المجتمع من مؤسسات رسمية وغير رسمية.[16]

ثانيا: مؤشرات الحكم الجيّد:

هناك عدة مؤشرات للحكم الجيّد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية تشمل الدولة ومؤسساتها والإدارة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين كناشطين اجتماعيين وهي معايير قد تختلف حسب المنظمات وحسب المناطق فمعايير منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية تشمل (دولة القانون، إدارة القطاع العام، السيطرة على الفساد، خفض النفقات العسكرية)؛ وتتمثل معايير

---

[15]**عبد اللطيف بن نعوم،** " دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية(دراسة حالة الجزائر) "، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد التنمية الجهوية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2015-2016، ص11.

[16] عنترة بن مرزوق، بن علي خليل، **المرجع السابق الذكر،** ص58.

البنك الدولي بالنسبة لشمال إفريقيا في (المحاسبة الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، نوعية تنظيم الاقتصاد، حكم القانون والمعاملة بالمساواة والمشاركة وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الدولة والتحكم في الفساد) أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فحصرها في (المشاركة، سيادة وحكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة ، التوجيه نحــو بنـــاء توافــق الآراء، الإنصاف وتكافؤ الفرص، الفعالية والكفاءة، المساءلة والمحاسبة، والرؤية الإستراتيجية).[17]

وبصفة عامة تتحدد مؤشرات الحكم الجيد من خلال :

أ-**المشاركة :** وتعني حق الرجل والمرأة معا في إبداء الرأي في المجالس المنتخبة محليا ووطنيــا، ويتطلب عنصر المشاركة توفر حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب والحريات العامـــة والانتخـــاب والهدف من كل هذا هو السماح للمواطنين بالتعبير عن آرائهم واهتماماتهم لترسيخ الشرعية.[18]

ب-**الشفافية :** هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفـــة آليـــات اتخـــاذ القـــرار المؤسسي وتبني الشفافية على حرية تدفق المعلومات فالعمليات والمؤسسات يمكن الوصول إليها من طرف المعنيين بها، شرط أن تكون المعلومات كافية وسهلة الفهم .

جــ-الاستجابة : هي محاولة المؤسسات والعمليات خدمة العملاء والاستجابة لمطالبهم.

د-حكم القانون : يقصد به أن يسود القانون وليس الأهواء والنزوات ويجب أن تكـــون مؤسســـات القانون منصفة، وتهتم بحقوق الإنسان خاصة.[19]

---

[17] عنترة بن مرزوق، "معضلة الفساد وإشكالية الحكم الرشيد في الجزائر"، **المرجع السابق الذكر**، ص ص(106-110-117).

[18].محمد خليفة،**إشكالية التنميةالحكم الراشد في الجزائر، مقال في مجموعة من المؤلفين، التحـــولات السياســـية وإشكالية التنمية**،ط1، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع، لبنان: دار الروافد الثقافية، 2014، ص120.

[19] يوسف أزروال، **المرجع السابق الذكر**، ص53.

هـــ-**الكفاءة والفاعلية** : بمعنى أن يكون ناتج العمليات وأنشطة المؤسســـات يتفــق واحتياجـــات المجتمع وذلك في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يشمله ذلك من الاستخدام القائم علـــى الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

و-**المحاسبة** : بمعنى أن يخضع متخذو القرار سواء في الحكومة أو القطاع الخاص أو المجتمـــع المدني للمحاسبة من قبل المجتمع بمؤسساته المختلفة ومن الأفراد المتأثرين بقراراتها وتصرفاتها.[20]

ز-**المساءلة** : لجأت منظمة **الإنتوساي** إلى تكريس مبدأ المساءلة كمعيار يلتزم به كل عون للدولة يتصرف في المال العام أي أن يكون صناع القرار في الحكومة والقطـــاع الخـــاص، ومنظمـــات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجماهير والمؤسسات المعنية.

حـــ-**الرؤية الإستراتيجية:** أن يمتلك القادة والأفراد منظورا واسعا للحكم الجيّد والتنمية الإنســـانية ومتطلباتها.[21]

ط-**الإجماع** : بمعنى أن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تصطدم بخلافات تحتاج إلـــى اتخـــاذ القرار الحازم في مسألة معينة فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقا للنفع العـــام للـــوطن ولأفـــراد المجتمع وما يقتضيه واقع الحال من إجراءات .

ي-**اللامركزية:** إن تفعيل مبدأ توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافيـــة للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكل بعدا عميقا في تحقيق مفهـــوم

---

[20]**المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، المؤتمر العربي " حول الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي"، القـــاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص221.

[21]**عيشة خلدون**، "أساليب تفعيل الحكم الراشد في الإدارة المحلية في الجزائر: واقعا وتحديات"، ورقة مقدمـــة فـــي الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية،(المنعقد بكلية الحقـــوق والعلـــوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة يومي 12-13 ديسمبر 2010)، ص79.

الحكم الجيّد (الراشد) فيشعر الفرد بأنه هو صاحب القرار ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة وأنه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى.[22]

ك-المساواة : وتعني خضوع جميع أفراد المجتمع للمساواة في الحقوق والواجبـــات دون تمييـــز وكذلك في تكافؤ الفرص بين جميع الأفراد بمعنى إعطاء الحق للرجال والنساء في الحصول علـــى الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.[23]

المبحث الثاني: مفهوم الجماعات المحلية.

المطلب الأول: تعريف ومبررات الأخذ بنظام الجماعات المحلية.

أولا: تعريف الجماعات المحلية :

تعددت التعاريف التي تناولت الجماعات المحلية فهناك من يعرفها :

-هي أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف علـــى إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.

-هي شخصية اعتبارية قانونية ذات ذمة مالية مســتقلة وتملــك أجهــزة إداريـــة وماليـــة وصلاحيات لها مدى من الاستقلال تحدده الحكومة المركزية.[24]

---

[22]أمينة عثماني، زوليخةالفرطاس، **المرجع السابق الذكر**، ص36.

[23]**علي بقشيش**، " إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيق آليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قســم العلــوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم الإداري والسياسي، 2013/2012م الموافق لــ 1434/1433هــــ، ص164.

[24]**محمد محمود الطعامنة**، "نظم الإدارة المحلية :المفهوم والفلسفة والأهداف"، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان أيام 18-20 أغسطس 2003، ص08.

-كما يعرفها الكاتب البريطاني غرام مودي (GrameModie) " أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة".

وفي ضوء التعريفات وقواسمها المشتركة يمكن تعريف الجماعات المحلية بأنها جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.[25]

ثانيا : مبررات الأخذ بنظام الجماعات المحلية .

أ-تزايد مهام الدولة : كانت تتمثل مهام الدولة فيما سبق في الأمن والعدالة والدفاع فتطورت فيما بعد إلى دولة متدخلة تعنى بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها والمتمثلة في البلدية ولهذا أصبح العمل بالمركزية الإدارية لا يجدي نفعا مع تطور عدد البلديات وتزايد المشاريع التنموية والمنشآت القاعدية.[26]

ب-التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة الواحدة : إن الاختلاف بين منطقة وأخرى من مناطق الدولة الواحدة في العامل الجغرافي والسكاني والعامل المادي يفرض بالضرورة الاستعانة بالجماعات المحلية لتسيير شؤون الأقاليم ذلك أنه لا يمكن أن نتصور تسيير كل المناطق على اختلاف عوامها وإمكاناتها وموقعها ومشاكلها بجهاز مركزي واحد مقره العاصمة.[27]

---

[25]**أيمن حسن أحمد طه**، "المؤشرات المفاهيمية والعلمية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية "، رسالة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008، ص42.

[26]**بسمة عولمي**، " تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر "، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد04، ص ص(259-258).

[27] عمار بوضياف، **شرح قانون البلدية**، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012م، ص58.

جـ–تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي :

تعبر الجماعات المحلية عن التسيير الذاتي وهو وسيلة فعالة لاشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم فكلما استعانت السلطة المركزية بالجماعات المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية ومنه فالبلدية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي ولا يكتمل عمل نظام الجماعات المحلية إلا إذا توفرت على أساليب تسيير وقواعد تحكم عملها ويعد أسلوب اللامركزية الإدارية أحسن الأساليب في تسيير نظام الجماعات المحلية.[28]

المطلب الثاني : مقومات الجماعات المحلية : ترتكز الجماعات المحلية على مقومات تتمثل في:

أ–تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية :

قبل الحديث عن هذا العنصر لابد من تعريف الشخصية المعنوية أو الاعتبارية وهي "عبارة عن مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية ينظر إليها كما لو كانت شخصا حقيقيا تتمتع بالحقوق ويقع عليها الالتزامات وهي مستقلة عن الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها".

إن وجود جماعات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية تنوب عن المركز يؤدي إلى تخفيف الأعباء والمهام الملقاة على عاتق الإدارة المركزية إضافة إلى تحقيق الكفاية الإدارية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأقل كلفة وأسرع الطرق وهذا من شأنه تعزيز مبدأ التعددية الذي يعني توزيع الموارد السياسية في الجماعة بحيث لا تتركز السلطة في يد الحكومة المركزية ويعد إبراز الجماعات المحلية بهذا الشكل القانوني الموحد

---

[28] بسمة عولمي، **نفس المرجع**، ص259.

بمثابة العلاج للإشكالات الناجمة أثناء قيامها بنشاطها وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يمكنها والقيام باختصاصاتها.[29]

ب-قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية :

يرتكز نظام الجماعات المحلية على وجود وحدات إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نطاق جغرافي معين في إقليم الدولة على أن تقوم هذه الوحدات الإدارية بالإشراف على المرافق المحلية الإقليمية ومباشرتها بدلا من الحكومة المركزية.

فجوهر الجماعات المحلية أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم، فلا يكفي أن يعترف المشرع بالشخصية المعنوية فقط وإنما يجب أن يشرف على هذه المصالح المحلية من يهمهم الأمر بأنفسهم ، ولما كان من المستحيل على جميع أبناء القرية أو البلدة أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه يتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم ومن ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم بها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.[30]

جـ-تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية:

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة والمصلحة العامة للدولة ومن المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين

---

[29] **صفوان محمد المبيضين**، "دمج الوحدات المحلية كمدخل لتطوير الأداء مع التطبيق على الحالة الأردنية "، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، سنة 2009، ص22.

[30] **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، المؤتمر العربي، حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص288.

اختصاصات وصلاحيات الجماعات المحلية ومن خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية التي يتم فيها رقابة السلطة المركزية ويرى حسن عواضه " أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الجماعات المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه".

فالرقابة إذا تكون ضمن الفلسفة الأساسية التي ينص عليه مبدأ اللامركزية الإدارية وأن لا يخرج عن ذلك المفهوم حتى تبقى الجماعات المحلية متمتعة باستقلاليتها.[31]

المطلب الثالث : أهداف الجماعات المحلية : تسعى الجماعات المحلية إلى تحقيق الأهداف التالية :

أ-الأهداف السياسية : تحقق الجماعات المحلية مفهوم الديمقراطية على المستوى المحلي وترسخ المبدأ الديمقراطي في أذهان المواطنين من خلال تجسيد حكم الشعب لنفسه بنفسه وما الديمقراطية المحلية إلا خطوة على طريق الديمقراطية على المستوى الوطني فهي تتيح للمواطنين التعبير عن إرادتهم بشأن من يحكمهم على المستوى المحلي وهي التعبير عن رغبة المواطنين وفيها تربية سياسية لهم كناخبين ومرشحين وصولا إلى التمثيل النيابي مستقبلا.[32]

ب-الأهداف الإدارية والاقتصادية: إن تحقيق كفاءة البلدية أحد الأهداف الهامة التي يسعى إليها أي نظام للجماعات المحلية فتلعب كفاءة البلدية دورا فعالا وأساسيا في إدارة المحليات للخدمات المختلفة وكذا في أداء الوظائف العامة التي يضطلع لها المجلس المحلي بكفاءة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأيسر السبل ولأكبر عدد منهم.[33]

---

[31] محمد محمود الطعامنة، **المرجع السابق الذكر**، ص11.

[32] حمدي سليمان القبيلات، **مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية**، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص (26-25).

[33]**المنظمة العربية للتنمية الإدارية**،المؤتمر العربي،حول البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة: **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**: 2009، ص ص (124-123).

-القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة حيث تؤدى الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية ولا يخضعون لرقابة وإشراف المستفيدين بها.

-إتاحة فرص تجربة نظم اقتصادية وإدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة .

-التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية والحد من ظاهرة التضخم التي منيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي.[34]

جـ-الأهداف الاجتماعية :

-دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية بطريقة تحول طاقاتهم إلى أعمال يأخذ بواسطتها كل مجتمع لنفسه وجودا ذاتيا بقصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراده .

-تعتبر الجماعات المحلية وسيلة ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية وذلك من أجل تحقيق التجاوب المطلوب بين الجهاز المركزي الحاكم وباقي القطاعات الشعبية.

-تكفل قدرا من العدالة في توزيع الضرائب العامة لأن كل إقليم سيحصل على ما يحتاجه لمواجهة المصالح المحلية فلا تطغى مرافق العاصمة على مرافق الأقاليم كما هو الشأن لو أخذنا بالمركزية الإدارية.[35]

المبحث الثالث: مفهوم تقييم الأداء.

أدى التطور التقني وزيادة المنافسة بالإدارات بمختلف أنواعها للاهتمام بعملية تقييم الأداء وذلك من أجل التعرف على الجوانب الإيجابية لأدائها والجوانب التي تحتاج إلى المعالجة والتطوير.

[34]**المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، المؤتمر العربي حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، **المرجع السابق الذكر**، ص280.

[35]**المنظمة العربية للتنمية الإدارية**،المؤتمر العربي الخامس،حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات المتحدة، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مارس 2007، ص (281-280).

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته.

أولا: تعريف تقييم الأداء.

يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".

وعرف موناهان(Monahan) التقييم بأنه: "إصدار حكم لغرض ما ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة فاعلية الأشياء".[36]

ويعرف تقييم الأداء: بأنه "عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعة".[37] كما أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.[38]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء : ترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية :

أ-تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية .

ب-تعمل على ترشيد الطاقة البشرية للمنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتثمينها حيث إن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية .

---

[36] عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص14.

[37] سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، جامعة القاهرة : مركز الدراسات والاستشارات الإدارة العامة،2007، ص98.

[38] عبد الرحمان توفيق، **تقييم الأداء المبادئ -الأدوات-المهارات**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2011، ص12.

جـــتساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.[39]

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: خطوات تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل ولذا فإنه على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا وأن يتبع بطريقة متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

ومن أهم هذه الخطوات :

أ–تحديد العمل المطلوب : ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوبة من أجل تنفيذها وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسته وظروفه والمقصود منه تخطيط العمل المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.

ب–وضع معايير تقييم الأداء : وتحديد الأسلوب المثالي لتقييم الأداء وتحديد مصادر جمع المعلومات وتحديد توقيت –دورية– القياس والتقييم واختيار الجهة التي تتولى عملية القياس والتقييم وتدريبها، وتحليل تقارير قياس الأداء وتقويمه ومناقشة النتائج مع العاملين ومراجعتها.

جـــتحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس الأداء.[40]

[39]**المنظمة العربية للتنمية الإدارية**،حول قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص123.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء : يمكن حصرها في العوامل التالية :

أ-العوامل الداخلية: وهي تلك التي تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد من جهة، وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي نفسه من جهة أخرى والتي تشمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف.

ب-العوامل الخارجية : وتنقسم إلى عوامل قابلة للتنبؤ وأخرى غير قابلة للتنبؤ وفي كل الحالات فهي عوامل بيئية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية) تؤثر على أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء.[41]

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء : توجد عدة طرق لتقييم الأداء تختلف وفق تلاؤمها لأغراض الجهة المستخدمة يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة :

أولا: الطرق التقليدية: ويمكن تفصيلها كالآتي:

-**طريقة التدرج البياني:** وتعتبر أكثر طرق تقييم أداء الموظفين شيوعا وسهولة ويقاس أداء الموظف فيها وفق مجموعة من المعايير مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطريقة العمل، المظهر والتعاون.

-**طريقة الترتيب:** وفيها يعطى كل فرد الفرصة كي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات التي تمت

---

[40] **وفاء أفالو، أمينة شرفي**، " دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية "، رسالة ماستر في العلوم السياسية، تخصص: حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2013، ص ص (62-61).

[41] **آسيا بلخير**،" إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي-بين النظرية والتطبيق- (الجزائر نموذجا: 2007/2000م، 1428/1421هـ) "، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع: رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر03، 2009م/1430هـ، ص107.

-**طريقة الاختيار الإجباري (التوزيع الإجباري) :** في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبــرا نســبيا على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي وهو يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة بسيطة من المقياس وتأخذ نســبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم الانخفاض.[42]

ثانيا: الطرق الحديثة :

-**مقياس التدرج على أساس سلوكي:** يرتبط هذا المقياس ويأخذ العناصر الأساسية التــي تتضمن طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقيــاس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقــع العمــل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

-**طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تقيس الأداء وتقيمه عــن طريــق المقارنـــة بــين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.[43]

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق وبعد ما تعرضنا لجملة من المفاهيم النظرية والمعرفية المتعلقة بــالحكم الجيّد ودوره في تحسين أداء الجماعات المحلية خلصنا إلى النتائج التالية :

- لا يوجد تعريف شامل عام وموحد للحكم الجيّد حيث أن جل التعريفات جاءت تعبر عن وجهة نظر باحثين ومؤسسات دولية.

---

[42] وفاء أفالو، أمينة شرفي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص(63-62).

[43] عمار بن عيشي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص (59-54).

- إن الحكم الجيّد يقوم على أساس فكرة الشراكة في تسيير الشؤون العامة مـــن خـــلال الدولـــة والسلطات المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني .
- تجسيد الحكم الجيّد في الجماعات المحلية يكفل المراقبة بشفافية للمـــوارد الماليـــة والبشـــرية والمشاركة الفعلية للمواطنين ومؤسسات المجتمع المدني فـــي رســـم السياســـات الاقتصـــادية والاجتماعية وتقوية العلاقات بين الحكومة ومواطنيها.
- عملية تقييم الأداء تتم بواسطة معايير ومؤشرات تختلف باختلاف مستوى تقيـــيم الأداء العـــام للجماعات المحلية أداء موظفيها إلا أنها تشترك في ضـــرورة أن تكـــون واضـــحة وســـهلة الاستعمال .

الفصل الثاني

الجهود الوطنية لترشيد الجماعات المحلية الجزائرية

تمهيد

أدركت الدولة الجزائرية مؤخرا بأهمية الجماعات المحلية ومساهمتها الفعالة في تحقيق تنمية شاملة ولهذا أعطت لها أهمية بالغة لإصلاحها والعمل على ترشيدها كوسيلة لتطوير الأداء والكفاءات الإدارية وتقديم الخدمات العامة بطريقة أكثر فعالية من خلال تجسيد معايير الحكم الجيّد.

وعليه سوف نعالج في هذا الفصل من خلال مباحثه واقع الحكم الجيّد والجماعات المحلية في الجزائر ومدى تجسيد مبادئ الحكم الجيّد بغية تشخيص الواقع الحقيقي للجماعات المحلية عموما والبلدية بصفة خاصة وكذا استنباط أهم المعوقات التي تحول دون ترشيد الجماعات المحلية الجزائرية التي من شأنها أن تطور من واقعها وتجعله أكثر ترشيدا.

المبحث الأول : واقع الحكم الجيّد والجماعات المحلية في الجزائر.

المطلب الأول : استراتيجية تنفيذ الحكم الجيّد في الجزائر.

عرفت الجزائر في الفترة الانتقالية الممتدة من 1999 إلى 2006 تغييرات على كافة المستويات حاول من خلالها النظام السياسي إرساء مفهوم الحكم الجيّد، بحيث انتهجت الجزائر سلسلة من التحولات والإصلاحات في إطار التعددية الذي شمل جل الجوانب المؤسساتية والهيكلية على غرار الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي[44].

ظهر بوضوح الاهتمام بموضوع الحكم الجيّد من طرف السلطات الجزائرية بجلاء من خلال ما أفرزته وأقرته العديد من دراسات البنك الدولي المعتمدة حول الحكم الجيّد؛ حيث حاولت تجسيد

[44] **نور الدين جوادي، عقبة عبد اللاوي**، « الحكم الراشد المفهوم المحددات وواقعه ومستقبله في الجزائر »، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات الإقليمية والمحلية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح–ورقلة، يومي 12–13 ديسمبر 2010)، ص193.

الأسس النظرية له المنبثقة من مبادئ احترام حقوق الإنسان الحريات الفردية وتعزيز العدالة الاجتماعية للدولة.

وهذا ما تجسد في الكثير من المؤسسات الدستورية والقانونية بمحاولة التمسك بالمعايير المكونة للقيم الديمقراطية عن طريق إصدار مجموعة من التشريعات المختلفة لمكافحة الفساد، فقد شمل تقرير برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة من خلال ما ذكره السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة في كلمة لدى افتتاح الدورة التاسعة لمنتدى الشراكة في إفريقيا « بأن مكافحة الفساد والرشوة هي إحدى انشغالاتنا الرئيسية »[45]، المقدمة للآلية الإفريقية للقيم من قبل النظراء في نوفمبر 2008، والذي يحتوي (4) أبواب، الباب الأول تناول الديمقراطية والحكامة السياسية، والباب الثاني تضمن الحكامة والتسيير الاقتصادي، والباب الثالث خصص للحكامة والمؤسسات أما الباب الرابع فقد تناول التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث أكد التقرير أن الجزائر تعمل على مكافحة الفساد من خلال تطبيق مبادئ الحكم الجيّد وإطلاق مشاريع ضخمة للإصلاح المؤسساتي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي، وهي الإصلاحات التي كان لها الأثر الإيجابي على مشاريع التنمية.

ومن أهم الإجراءات التي قامت بها الجزائر بشأن تجسيد أولويات الحكم الجيّد ما يلي:

1- الأمر 66/ 156 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون العقوبات لجرائم الفساد.[46]

[45] اللأالية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء،"نقطة الارتكاز الوطنية الجزائرية، تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل وطني في مجال الحكامة "،(تقرير الجزائر نوفمبر 2008)،ص 06.

[46] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر**رقم 66/ 156، المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن **قانون العقوبات لجرائم الفساد، الجريدة الرسمية**، العدد 15، الصادرة بتاريخ 20 مارس 1966، ص03.

2- انضمام الجزائر والتوقيع على إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم في 31 أكتوبر 2003.[47]

3- قانون الجزائر المتعلق بالوقاية من الفساد رقم 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتعلق بدعم الشفافية والنزاهة وتسهيل وتدعيم القانون الدولي وتبادل المساعدات التقنية من أجل معالجة مراحل الفساد بالوقاية وقد جدد القانون الأشخاص المعنيين به.

4- اللجنة الوطنية للحكم الجيّد التي تأسست في مارس 2005، وتتكون من مائة (100) مُمَثِلا من القطاعين العام والخاص وكذلك المجتمع المدني.

ويُعرف المشرع الجزائري الحكم الجيّد في قانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في المادة الثانية (2) من الفصل الأول المتعلق بالمبادئ على أنه: " المنهج أو الآلية التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية" [48] وكذلك تطرق له في المادة 11 منه وذلك في إطار تسيير المدينة حيث تحدث عن ترقية الحكم الجيّد في مجال تسيير المدن عن طريق:

أ- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.

ب- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها بإستعمال الوسائل والأساليب الحديثة[49].

---

[47] **المرسوم الرئاسي** رقم 04-128 مؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق ل19 أفريل 2004، الصادرة بالجريدة الرسمية العدد 26 الصادرة بتاريخ 25 أفريل 2004.

[48] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون** رقم06 ـــ 06، المؤرخ في 20فبراير2006، والمتضمن **القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية**، العدد 15، الصادرة بتاريخ 20 مارس 2006، ص‌ص(17-16).

[49] **شهيناز ورشاني**، " الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية فيالجزائر"، رسالة ماستر، تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص ص، (62-61).

كما صرح الرئيس الجزائري قائلا: « لا يمكن إقامة الحكم الجيّد (الراشـــد) دون دولـــة القانون، ودون ديمقراطية حقيقية ودون تعددية حزبية، كما لا يمكن أن يقوم حكم جيـــد (راشـــد) إطلاقا دون رقابة شعبية[50]»

ويتضمن مفهوم الحكم الجيّد من منظور المشرع الجزائري مؤشرين أساسيين هما: سلوك الأفراد وطريقة تقديم الخدمات العمومية، كما أخذ بعدا أوسع حينما تشكلت لجنة "Goal 08" التـــي أسند لها مهمة وضع ميثاق الحكم الجيّد للمؤسسات الجزائرية بمساهمة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد جاء في تعريف الحكم الجيّد في الميثاق الصادر في 2009 على أنه " عبارة عن فلسفة تسييرية لمجموعة من التدابير العلمية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمســؤوليات المترتبة على ذلك " [51].

كما اعتمدت الدولة الجزائرية سياسة الحكم الجيّد كمحدد رئيسي لإصلاح الدولة وكنهج لتوفير قاعدة إدارية مستقرة وفعالة تندرج في وئام البيئة الاجتماعية والإقتصادية كشـــرط لمواجهـــة التحـــديات الرئيسية وذلك من خلال :[52]

أ- إعادة إطلاق عملية التنمية على أساس شراكة فاعلة بين الدولة والقطاع الخـــاص وإدراج الجزائر في أنماط التجارة العالمية .

---

[50]الأخضر عزي، غانم جلطي،"قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد"،مجلة الدراسات الإستراتيجية، الجزائـــر : مركـــز البصيرة، العدد12، جانفي 2006، ص13.

[51]وفاء رايس، ليلى بن عيسى،**المرجع السابق الذكر**، ص6.

[52]**AzeddineAbdennour**, «Réforme Administrative et Gouvernance enAlgérie: DEFIS ET OPTIONS PRIORITAIRES»**,** expert nation, (NAPLES, 17-20 May, 2004), P,5.

ب- توطيد السلام والأمن المدني وتحقيق الاستقرار المؤسسي واستمرار البناء الديموقراطي وتعزيز سيادة القانون .

ت- تحسين الوضع الاجتماعي والأوضاع المالية القابلة للحياة على حد سواء من خلال إصلاح القطاعات الإجتماعية وخلق الظروف القابلة للنمو المستدام.

عمدت الجزائر إلى سبل تفعيل الحكم الجيّد وذلك من خلال إقامة مجموعة من الإجراءات المتعلقة بتأسيس دولة الحق والقانون والاعتماد على المشاركة والشفافية والمساءلة على الأعمال كما يستلزم ذلك مشاركة كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني في البيئة السياسية ومن بين جهود الدولة الجزائرية في ترسيخ آليات الحكم الجيّدما يلي:[53]

أ- ترقية المصالحة وتعزيز دولة القانون.

ب- مكافحة الفساد (مشاركة الجزائر على الصعيد الدولي في إعداد إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتوقيع على إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة في 12 ديسمبر 2000 وإنشاء هيئة لمكافحة الفساد على المستوى الوطني وهي هيئة إدارية تتكون من 06 أعضاء يعينون بمرسوم رئاسي لمدة 05 سنوات.

جـ- تفعيل المشاركة السياسية.

د- دعم الشفافية والنزاهة في إدارة وتسيير الأموال العامة للدولة.

المطلب الثاني: تطور الجماعات المحلية في الجزائر

[53]شهيناز ورشاني، المرجع السابق الذكر، ص63.

من خلال هذا المطلب يتم التركيز على دراسة البلدية كونها تشكل قاعدة المجتمع والأدرى بشؤون المواطن المحلي، كما أنها حضيت باهتمام السلطات المركزية مـن خـلال النصـوص القانونيـة والدساتير التي سنت . ولهذا سنتطرق إلى تعريف البلدية وأهم الهيئات والإختصاصات التي تقـوم عليها.

أولا : تعريف البلدية :

- عرفت المادة الأولى من قانون البلدية لسنة 1967 على أنها: « البلدية هي الجماعة الإقليميـة السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية»

ولا شك أن هذا التعريف يعكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة فـي ظـل الفلسـفة الإشتراكية.

- كما عرفت بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90-08المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية: «البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاسـتقلال المالي[54]»

- وعرفها قانون البلدية الجديد 11-10 المؤرخ في 22 أفريل 2011 حسب المادة الأولى علـى أنها « البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة الماليـة المستقلة وتحدث بموجب قانون[55]».

ثانيا: هيئات البلدية : نصت المادة رقم 13 من القانون البلدي على أن:" هيئتا البلدية هما: المجلس الشعبي البلدي ، رئيس المجلس الشعبي البلدي ".

---

[54]عمار بوضياف، **المرجع السابق الذكر**، ص ص، (107-106).

[55]**الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، قانون** رقم 10/11 المتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد37، الصادر فـي 03 يوليو 2011م، ص،07.

أ- **المجلس الشعبي البلـــدي:** يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في التنظـــيم البلـــدي نظـــرا لحساسية وضعه والأعضاء المشكلون له والذين يباشرون مهامهم عن طريق الإقتـــراع العـــام المباشر والسري وتدوم مدة عضوية المجلس الشعبي البلدي خمس سنوات، إذ قسم المشرع عدد الأعضاء في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية .

يعقد المجلس الشعبي البلدي عدة دورات يجري مـــن خلالهـــا مـــداولات بالإضـــافة للجـــان المتخصصة، حيث يقوم بعقد دورات عادية وأخرى غير عادية. فالدورات العادية تعقد كل ثلاثة أشهر خلال السنة، أما الدورات غير العادية فالمجلس الشعبي البلدي له الحق على الأقـــل فـــي عقد دورة واحدة في السنة حسب ما تقتضيه شؤون البلدية وذلك بطلب مـــن رئـــيس المجلـــس الشعبي البلدي أو ثلث (3/1) أعضائه أو الوالي، لكن يشترط في صحة عقد الدورة غير العادية أن يكون الحضور بأغلبية الأعضاء بناء على إستدعاءات كتابية توجه من قبل رئيس المجلـــس الشعبي البلدي إلى الأعضاء قبل (10) أيام من موعد الإجتماع[56].

❖ **اختصاصات المجلس الشعبي البلدي :**

يتحدد دور المجلس الشعبي البلدي في مجال التنمية المحلية (البلدية) على ثلاث مستويات :

***على مستوى سياسات التهيئة العمرانية والتجهيز:** تتمثل أساسا في الآتي:

❖ إعداد المخطط البلدي للتنمية، القصير، المتوسط، وطويل المدى، ثم المصادقة عليه مع مراعاة توافقه مع مخطط الولاية وأهداف مخططات التهيئة العمرانية .

❖ المشاركة في الإجراءات المتعلقة بعمليات التهيئة العمرانية .

[56] بسمة عولمي، **المرجع السابق الذكر**، ص،262.

❖ الموافقة القبلية على إنشاء أي مشروع في تراب البلدية بإمكانه أن يحتوي مخاطر تضر بالبيئة .

❖ حماية الطابع الجمالي والمعماري و حماية الأراضي الزراعية .

❖ إعداد الأعمال المتعلقة بأشغال تهيئة الهياكل القاعدية والأجهزة الخاصة .

***على مستوى السياسات الاجتماعية** : يظهر لنا دور المجلس الشعبي البلدي في المجال الاجتماعي من خلال ثلاث ميادين رئيسية هي : الصحة والتعليم ، السكن ، الثقافة والسياحة.

***على مستوى السياسات الاقتصادية :** في نفس السياق أعطى المشرع الجزائري للبلدية في المادة 31 من القانون البلدي 10/11 السابق الذكر الحق في إنشاء لجنة دائمة مكلفة بالشؤون الاقتصادية والمالية والاستثمارية بموجب مداولة إضافة إلى إمكانية إنشاء لجنة بلدية مؤقتة تتكفل بمتابعة النشاطات الاقتصادية ، هذا الشأن يبرز مكانة المجلس الشعبي البلدي كهيئة لا مركزية ويدعم الدور المنوط به في مجال التنمية المحلية[57].

ب- **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بعدة اختصاصات بعضها باعتباره ممثلا للبلدية وبعضها باعتباره ممثلا للدولة.

***باعتباره ممثلا للبلدية:**[58]

[57]جمال زيدان، **إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، "دراسة تحليلية لدور البلدية حسب القانون البلدي الجديد" 20/11**، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص ص، (105-101).

[58]حسين طاهري، **القانون الإداري والمؤسسات الادارية: التنظيم الإداري-النشاط الإداري دراسة مقارنة**، ط1، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 1012م، ص ص، (67 -68).

❖ يمثل البلدية في جميع أعمالها المدنية والإدارية وفقا للقوانين والأنظمة يقدم باسم البلدية ولحسابها الأعمال الخاصة بالمحافظة وإدارة الأموال والحقوق البلدية ومنها.

- إدارة موارد البلدية بالاتفاق والإشراف على المحاسبة البلدية.
- إبرام عقود الامتلاك والمصالحة وقبول الهدايا والهبات والصفقات العمومية.
- رفع الدعاوى أمام القضاء باسم المجلس البلدي ولحسابه.
- إدارة شؤون موظفي البلدية.
- الإعتناء والمحافظة على المحفوظات والأرشيف وإدارة ممتلكات ومتاحف البلدية.

❖ له أن يستعين بالشرطة أو الدرك الوطني.

***باعتباره ممثلا للدولة :**

❖ نشر وتنفيذ القوانيين والأنظمة في نطاق البلدية.

❖ التصديق على التوقيعات ومراجعة القوائم الانتخابية.

❖ القيام بمباشرة جميع مسائل الحالة المدنية والقيود والسجلات بهدف ضبط الحالة المدنية.

❖ هو ضابط الشرطة القضائية أي له صفة الضبطية القضائية وهو ما يخول له تعقب مرتكبي الحوادث والمخالفات وإحالتهم على القضاء[59].

المطلب الثالث: علاقة الإدارة المحلية بالحكم الجيّد

إذا كان مصطلح الحكومة يدل عادة على المؤسسات والبنى الحكومية، فإن مصطلح الحكم يتضمن مفهوما أوسع وأشمل متجاوزا ما تضمنه مصطلح الحكومة من أمور وعلاقات مؤسساتية

[59]حسين طاهري، **المرجع السابق الذكر**، ص ص، (67 -68).

حكومية، وعليه لا يوجد تعريف دقيق ومحدد للحكم، وهو ما تم إثارته من قبل الباحثين في إشكالية تعريف الحكم الجيّد.

إذن الجماعات المحلية تمثل الوحدة المصغرة للحكومة الرسمية في البلد وإذا أردنا أن نسقط هذا المعنى على حالة الجزائر لوجدناه ينطبق على مصطلح الجماعات المحلية ممثلة في البلدية والولاية ولعل البلدية تعتبر بحكم قربها من المواطن اللبنة الأولى للحكم المحلي حسب الفلسفة الديمقراطية المرتكزة على حكم الشعب ولأن رئيسها منتخب وغير معين على العكس من ذلك الولاية التي يكون رئيسها معينا من قبل رئيس الجمهورية ومجلسها منتخبا من طرف مواطني الإقليم وعلى أساس أن الوالي معين فهناك نقص في إطلاق مصطلح الديمقراطية عليها.

إذن لا يختلف إثنان في أن هناك علاقة وطيدة وترابطية بين إدارات الحكم المحلي ومبادئ الحكم الجيّد ولا يمكننا أن نتصور وجود دولة حديثة دون حكم محلي كما لا يمكننا ان نجد برامج وطنية للحكم الجيّد دون إعتمادها في الأساس على الجماعات المحلية[60].

المبحث الثاني: تطبيق الحكم الجيّد في الجماعات المحلية بالجزائر

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إبراز مدى تطبيق الحكم الجيّد في الجماعات المحلية الجزائرية ممثلة في البلدية وذلك من خلال دراسة مؤشرين أساسيين من مؤشرات الحكم الجيّد على مستوى البلدية وهما الشفافية والمشاركة وذلك نظرا لدورهما الرئيسي في تكريس مفهوم الحكم الجيّد على المستوى المحلي من خلال قانون البلدية الجديد.

المطلب الأول: مؤشر الشفافية في قانون البلدية الجديد

[60] فريد ابرادشة، **المرجع السابق الذكر**، ص ص (158-157).

الشفافية هي من مؤشرات الحكم الجيّد ويسهم وجودها في تقوية البلدية وتقليص الفساد داخلها.

1-تعريف الشفافية:[61]

هي تدفق المعلومات الاقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الإعتماد عليها ، وتتلخص الشفافية بالمكونات التالية:

أ- الحصول على المعلومة.

ب- العلاقة السببية بين المعلومات والموضوع المراد مراقبته.

ج- الدقة في الحصول على المعلومة[62].

إن توفر الشفافية الإدارية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري وهو إحدى أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد كبير في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع الحكومي.

ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية مبدأ الشفافية هي التطور الحاصل الذي عرفته وسائل الاعلام والاتصال وجعل العالم قرية صغيرة، وهذا ما أدى إلى سهولة الولوج والحصول على أي معلومة أيا كان نوعها في هذا العالم.

والدول اليوم على إختلاف أنظمتها السياسية تعيش مرحلة من المراجعة والتعديل الشامل لقوانيين الإصلاح الإداري ذلك من أجل تقريب المواطن بالإدارة على درجة من الوضوح

---

[61]**حكيم سياب**، «الحكم الراشد والتنمية المستدامة في الجزائر نظرة إستشراقية لأداء الجماعات المحلية»، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية،(المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر2010)، ص212.

[62]حكيم سياب،**المرجع السابق الذكر**، ص، 212.

والشفافية لتحقيق التنمية الإدارية والتي لن تتـــأتى إلا بتحقيق أبرز أهداف مؤشر الشفافية التي ندرجها في النقاط أدناه:[63]

أ- تقريب الإدارة من المواطن بإمكانية ممارسة الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة ونشاطاتها .

ب- تمكين الإعلام وحرية الصحافة كسلطة رابعة من أجل مكافحة الفساد ونشر القيم الفاضلة

ت- يخدم مبدأ الشفافية مبدأ حكم القانون وكلاهما من مؤشرات الحكم الجيّد

ث- وضوح المعلومات اللازمة بين يدي المعنيين كاملة وغير ناقصة.

بالإضافة لذلك ورد تجسيد مؤشر الشفافية في قانون البلدية الجديد فيما يلي:[64]

احتل مبدأ الشفافية مكانة متميزة في قانون البلدية الجديد حيث تم تكريسه في العديد من مواد هـــذا القانون إذ جاء في المادة 11 من القانون 11-10: « يتخذ المجلس الشعبي البلدي كـــل التـــدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشاراتهم حول خيارات وأولويات التهيئـــة والتنميـــة الإقتصـــادية والإجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون»[65] .

ويمكن في هذا المجال استعمال على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحـــة كمـــا يمكن المجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين.

ويجسد مبدأ الشفافية أيضا من خلال المادة 14 من القانون 11-10 « يمكن كل شخص الاطـــلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية. ويمكن كل شـــخص ذي

---

[63] **مليكة بوضياف**، « الإدارة بالشفافية : الطريق للتنمية والإصلاح الإداري »، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشـــكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر)، ص ص، (41-43).

[64] **ج.ج.د.ش**، قانون 11- 10، **المرجع السابق الذكر، (المادة11)،ص08.**

[65] **المرجع نفسه، (المادة14)، نفس الصفحة.**

مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أوجزئية على نفقته »؛[66] أما المادة 22 منه فقد ألزمت أن يلصق جدول أعمال دورة المجلس البلدي في قاعة اجتماعات المجلس وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور.

وفرضت المادة 26 « جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة ".[67]، وتكريسا لمؤشر الشفافية أرست المادة 97 من قانون البلدية الجديد لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة أوبعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى[68] ونصت المادة 98 إرسال نسخة من القرارات للوالي خلال 48 ساعة مع إلصاقها في اللوحات المخصصة للجمهور[69].

المطلب الثاني: مؤشر المشاركة في قانون البلدية الجديد : نظرا لأهمية المشاركة في التسيير المحلي كآلية في قانون الجماعات المحلية الجديد لدعم شفافية التسيير الإداري المحلي، مفتوحة للمواطنين والجمعيات، فإن المشاركة الفعالة والمنظمة والمؤثرة هي مشاركة الجمعيات إلى جانب البلدية في إثراء مختلف الجوانب المتعلقة بالشؤون العامة[70].

يقصد بالمشاركة تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارت إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة

---

[66] **المرجع نفسه، (المادة22)، ص09.**

[67] **المرجع نفسه،(المادة26)،نفس الصفحة.**

[68] **ج.ج.د.ش**، قانون 11- 10، **المرجع السابق الذكر، (المادة97)،ص16.**

[69] عمار بوضياف، **المرجع السابق الذكر**، ص، 165.

[70] **لعلى بوكميش، يحي وناس**، «تطبيق الحكم الراشدفي الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة لمؤشرات الإستقلالية والشفافية والمشاركة على مستوى البلدية»، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات والمحلية الإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح–ورقلة، يومي 12–13 ديسمبر 2010)، ص، 99.

تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. وفي إطـــار التنـــافس على الوظائف العامة يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات وإختيار الممثلين في مختلـــف مستويات الحكم. وفيما يلي نذكر أهم خصائصها:[71]

أ-كلما ارتفعت نسبة المشاركة سواء كان ذلك بالترشح لعضوية المجالس المحلية أو رئاستها أو في إقبال المواطنين على التصويت فإنه من شان ذلك أن يؤدي إلى وصول أشخاص يمتلكون أفكـــارا متنوعة وثقافات مختلفة، الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى الإرتقاء بعمل تلك الجماعات المحلية.

ب-كلما زادت المشاركة شعر السكان بالولاء بشكل أكبر، وبالتالي فإنهم على استعداد لتلقي أوامر دفع المستحقات والضرائب بارتياح الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الموارد المالية للجماعات المحلية[72].

ج-المشاركة الشعبية الاقتصادية : أي تعاون الجهود الشعبية مع الجهود الحكومية في المشروعات الإقتصادية مما يؤدي بدوره إلى رفع المستوى المحلي إقتصاديا.

د-المشاركة تخلق وتدعم الولاء الوطني لدى الجماهير -المواطنة[73]-

إذن البلدية طبقا للمادة 2 من قانون البلدية الجديد هي : « البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة »[74]؛ ففتح سبل

---

[71]**لطفي محمد الصالح قادري**،« الآليات القانونية والتنظيمية والسياسية لتطبيق الحكم الراشد في الجماعات المحليـــة»، ورقـــة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، (المنعقدة بكلية الحقوق والعلـــوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر، 2010)، ص،24.

[72]صفوان المبيضين، **الإدارة المحلية (مداخل التطوير) مع التركيز على حالة المملكة الأردنية الهاشمية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشروالتوزيع، 2014، ص164.

[73]**منظمة العربية للتنمية الإدارية**،المؤتمر العربي الثالث، " حول الإدارة المحلية، ورشة عمل المشاركة المجتمعة ودورها في تنمية الإدارة المحلية"،(المنعقد بالقاهرة- جمهورية مصر العربية، منظمة العربية للتنميـــة الإداريـــة، أيـــام 10. 14 أبريـــل 2005)، ص202.

المشاركة للمواطنين في الشؤون العامة على مستوى البلدية يكون عن طريق المجلس البلدي المنتخب ويمكن تحديد تطبيق مؤشر المشاركة على مستوى المجالس البلدية ضمن قانون البلدية من خلال :

❖ **شكل المجلس البلدي وتجسيد مبدأ المشاركة:**

يتجسد مؤشر المشاركة في البلدية عن طريق كفاءة المجالس المحلية وتحكمها في الدور المنوط بها من خلال تشجيع الكفاءة والتأهيل في العنصر البشري في البلدية خاصة وأن الأمر يتعلق بمهام معقدة ومتشعبة وبمجالات وميادين مختلفة إقتصادية ومالية وإجتماعية وثقافية وبيئية وغيرها، فإن الاهتمام بهذا العنصر بالذات في تركيبة المجلس المحلي من شأنه أن يكون دافع قوي إلى الأمام وتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال وضع مجموعة الخيارات والمتمثلة في المحاور أدناه :

أ- خيار المجلس المعين والمنتخب كليا وآليات الحكم الجيّد :

إن اتباع أسلوب تعيين جميع أعضاء المجلس المحلي أمر مرفوض لإن النظام السياسي في الجزائر مستمد من الشرعية الشعبية أما اتباع أسلوب انتخاب المجلس المحلي ضمن المجالس البلدية يعبر عن الديمقراطية المحلية، كما أن الأخذ بهذا الأسلوب من شأنه أن ينفي تبعية المجلس المحلي لأي جهة كانت ويضمن له استقلالية عضوية تجعله بعيدا عن ضغوط السلطة الإدارية المركزية حين ممارسته لاختصاصه القانوني ، ولقد تبنت الجزائر ضد هذا الأسلوب حيث نجد أن المشرع

---

[74] **ج.ج.د.ش، قانون البلدية** رقم 11-10، **المرجع السابق الذكر**، المادة (2)، ص7.

الجزائري منذ قانون البلدية الأول لسنة 1967 تبنى مبدأ الإنتخاب الكلي لأعضاء المجالس المحلية البلدية، كما كرس نفس المبدأ في قانون البلدية لسنة 1990[75].

أما القانون الجديد فقد خصص الباب الثالث منه تحت عنوان «مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية حيث نصت المادة 11 منه: تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطي على المستوى المحلي والتسيير الجواري»[76].

ب-خيار الأسلوب المختلط أو المزج بين أسلوب التعيين وأسلوب الانتخابات:

نتيجة لعيوب أسلوب الانتخاب السابق المشار إليه ونظرا لعدم إمكانية تعيين كل أعضاء المجالس المحلية، رأى البعض أنه لا مفر من إنشاء مجالس محلية تضم منتخبين ومعينين على أن تكون الغلبة في المجلس للمنتخبين وتزداد أهمية العمل بهذا الأسلوب خاصة في الدول النامية التي تفتقر إلى الإطارات المؤهلة وأن هذا الأسلوب يحتاج التفكير فيه بجدية لدى المجالس المحلية الجزائرية الحالية، وذلك ليس لعدم كفاءة المنتخبين أو عدم قدرتهم على القيام بالمهام المنوطة بهم، وإنما بهدف الاستفادة من الكفاءات في شتى الميادين خاصة أمام ما تعانيه الجماعات المحلية من مشاكل عدة حيث تظل الازدواجية بين نظام التعيين والانتخاب أفضل طريقة بنظرنا لأنها تكفل لعديمي التأهيل حقهم في الترشح هذا من جهة، ومن جهة أخرى يكفل للكفاءات المحلية حق الالتحاق بالمجلس المحلي خاصة حيث لا يكون أمامهم حظ الدخول بطريق الإنتخاب[77].

المبحث الثالث: تحديات ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية

---

[75]عمار بوضياف، **المرجع السابق الذكر**، ص ص (156-154).

[76]**ج.ج.د.ش، قانون البلدية** رقم 11-10، **المرجع السابق الذكر**، المادة (11)، ص08.

[77]عمار بوضياف، **المرجع السابق الذكر**، ص ص(159-157).

قبل التطرق إلى الجهود المبذولة في سبيل ترشيد وإصلاح وضع الجماعات المحلية في الجزائر لا بد من التطرق إلى المعوقات التي تقف حائلا دون ترشيد وإصلاح الجماعات المحلية الجزائرية.

المطلب الأول: معوقات ترشيد الجماعات المحلية الجزائرية

تواجه الجماعات المحلية الجزائرية العديد من المصاعب والمشاكل التي تؤثر على أداء دورها الخدماتي والتنموي ومن أهم المعوقات ما يلي:

العراقيل التي تواجه الجماعات المحلية في علاقتها بالسلطة المركزية : يرتبط عمل البلدية بمؤسسات وأجهزة تابعة للدولة تمارس الرقابة الإدارية والمالية على عمل البلديات هذا بالرغم من تمتع البلدية بشخصية معنوية واستقلال مالي باعتبارها قاعدة اللامركزية إلا أن هذه اللامركزية تبقى نسبية وخاضعة لرقابة تمس أعضاء المجلس الشعبي البلدي وأعمال البلدية وتصرفاتها للمجالس البلدية كهيئة[78].

علاقة البلدية بالمواطنين: يعتبر المواطن طرف فاعل في آلية العمل البلدي ، ما يلاحظ على البلديات الجزائرية هو عدم تفعيل آليات مشاركة المواطنين في العمل البلدي حددها القانون، ومنها المشاركة والحضور لدورات المجلس العادية و الانضمام إلى اللجان الدائمة والمؤقتة التي تضم أشخاص خارج المجلس وهذا التخوف من التواصل الجماهيري يمكن إرجاعه إلى طبيعة النخبة التي تتحكم فيها عوامل حزبية أو عروشية أو ثقافية أو يمكن إرجاعه إلى التخوف من تزايد مطالب المواطنين التي قد تفوق إمكانيات البلدية[79].

---

[78] **عبد النور ناجي**، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة.
[bu.umc.edu-dz .theses /sc-terre/ AAZ 12548. Pdf]﴿ تاريخ الإطلاع2017/03/10. ص11﴾

[79] عبد النور ناجي، دور الادارة في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية).
[dspace-univ- ouargla. DZ. 8080/jspi/ namdle/123456789/7097 pdf.] ﴿تاريخ الإطلاع 2017/02/23. ص06،﴾

علاقة البلدية بالأحزاب السياسية والجمعيات الأهلية: يعتبر العمل البلدي عقد شراكة بين البلدية والمواطن وتنظيمات المجتمع المدني والقطاع الخاص الذي يمكن أن يكون شريكا ومنافسا لمؤسسات البلدية لأن النظام الحزبي على المستوى المحلي لم يستطع القيام بوظائفه سواء من حيث البرامج المحلية أو تقديم مرشحين يتمتعون بمؤهلات وخبرة وتجربة. كما نجد أن الجمعيات خاضعة إلى الرقابة من طرف الإدارة المركزية سواء من حيث الاعتماد أو التمويل أو النشاط[80].

كما يضاف لجملة هذه المعوقات العناصر التالية :[81]

- ❖ غياب المخطط الهيكلي العام وعدم وضوح السياسات العامة للجماعات المحلية مما أنتج إزدواجية وتضارب بين المسؤوليات أدى إلى تكتل الجهاز الإداري.
- ❖ تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية ويضعف التواصل مع المواطنين بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة.
- ❖ بطء حركة القوانين والتشريعات وغياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعية العالمية والإدارة.
- ❖ غياب الرقابة الفعالة في الجماعات المحلية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري والرشوة والمحسوبية والوصولية والتحايل على القوانين والغيابات غير الشرعية وإحتقار العمل كقيمة حضارية.

ويضيف الأستاذ بومدين طامشة إلى جملة المعوقات مايلي:

---

[80]عبد النور ناجي، **الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحكومة**، عنابة: مديرية النشر الجامعية، 2010، ص141.

[81]عادل محمد زايد، **تطوير مستقبل الإدارة المحلية العربية "دروس مستفادة من التجربة المصرية**، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص ص(255،256).

- إنتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية نتيجة إنحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية.
- ضعف التدريب الإداري وعدم إنتظامه.
- التهرب من المسؤولية وإنتشار أساليب الإتكال والتهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون وغيرهم يجني الثمار وهذا ما يؤدي إلى إنعدام روح المبادرة والابتكار.[82]
- مشاكل التمويل المحلي من أهم المشاكل التي تعاني منها الوحدات المحلية برصد الموارد المالية اللازمة لخطط التنمية وتتمثل في قلة الموارد المالية المحلية ومحدوديتها و سوء التسيير المالي[83].
- ضعف نظام الأجور الخاص بموظفي الجماعات المحلية.

ومن خلال هذا يتضح أن الجزائر في حاجة إلى الجماعات محلية قوية فعالة ورشيدة قادرة على تلبية وتحقيق رغبات وأهداف المجتمع ولن يتأتى ذلك إلا من خلال القضاء على كل مظاهر الفساد الإداري من رشوة، اختلاس، تسيب، إساءة إستعمال السلطة.... وغيرها.

وبذلك يعتبر مطلب إصلاح الجماعات المحلية الجزائرية ضرورة حتمية يمليها واقع الإدارة المزري[84].

---

[82]بومدين طاشمة، «**التحولات السياسية وإشكالية التنمية**»،مقال في مجموعة من المؤلفين،" **الحكم الراشد ومشكلة بناء القدرات الإدارة المحلية في الجزائر**"، ط1، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع، لبنان: دار الروافد الثقافية، 2014، ص108.

[83]**عمار بريق**،« تمويل الجماعات المحلية في الجزائر: واقع وآفاق» ورقة مقدمة في الملتقى الوطنيحول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح– ورقلة، يومي 12–13 ديسمبر 2010)، ص124.

[84]عنترة بن مزروق، خليل بن علي،**المرجع السابق الذكر**، ص60.

المطلب الثاني: متطلبات ترشيد الجماعات المحلية الجزائرية : إن انتشار مختلف هذه المظاهر الفاسدة في المجتمع الجزائري وما خلفته وتخلفه من آثار وأضرار خطيرة على الفرد والدولة والمجتمع جعل من عملية القيام بإصلاحات في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والقانونية عملية ضرورية من أجل التقليل من حدة هذه الظاهرة وذلك من خلال تجسيد الحكم الجيّد الذي يتضمن العديد من الآليات و الميكانيزمات التي تمكن المواطنين من المشاركة في العملية التنموية من منطلق البحث عن جودة في إدارة الحكم المحلي ومن أهم المبادئ التي يتضمنها الحكم الجيّد ما يلي:

- المشاركة، المساءلة، الشرعية، الشفافية، الإستجابة، حكم القانون، التوافق، المساواة، الفعالية، الرؤية الاستراتيجية ووجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة[85].
- الاصلاح التشريعي من خلال إدخال تعديلات دستورية في مجال الجماعات المحلية بما يتفق ومتطلبات المرحلة بحيث يخصص فصل في الدستور خاص بالسلطات المحلية يمنح المزيد من السلطات والصلاحيات للجماعات المحلية ويفصل بين الاختصاصات المركزية والمحلية والتفريق بين التسيير والمراقبة والمداولة في إطار وحدة الدولة.
- تعديل قانوني البلدية والولاية بما يتماشى والمتغيرات المحلية وتفعيل النصوص القانونية وترجمتها إلى الميدان العملي (معظم رؤوساء البلديات لا يمارسون صلاحياتهم)[86].
- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات بوضوح ودراستها جيدا اعتمادا على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافها قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات

---

[85] **المرجع نفسه، نفس الصفحة**، ص60.

[86] عبد النور ناجي، **المرجع السابق الذكر**، ص142.

المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة.

- ❖ العمل على تغيير الحالة الذهنية للموظفين الذين يتصفون باللامبالاة والعزوف والحياد السلبي، وذلك بتوسيع مشاركتهم في إتخاذ القرارات وإطلاعهم على كل ما يجري من تعديلات وتغييرات تنظيمية.
- ❖ تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة حتى يواكب الأهداف والأدوار الجديدة بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر القيادي الكفء وهذا يتطلب تجديد الهياكل الإدارية وتطعيمها بعناصر جديدة تواكب التطورات الحاصلة في المجتمع في عملية فعالة وضرورية لرفع الأداء الإداري المحلي وتطويره.
- ❖ تطوير برامج التدريب ووضع قواعد عملية وثابتة لنقل الموظفين كما يجب حماية الموظف من بعض الممارسات التي قد يتعرض لها.
- ❖ إتاحة الفرص للعاملين للمساهمة في إدارة شؤون الجماعات المحلية وتقديم مقترحاتهم بكل حرية[87].
- ❖ إضفاء الشفافية في التعامل مع الجمهور:[88] وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية والرد على الشكاوى التي يتقدم بها المواطنون، وكذا مشاركة المجتمع المدني وتعزيز مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة.
- ❖ ضرورة توفر الدعم السياسي: إذ تتوقف درجة نجاح برنامج الإصلاح الإداري على مدى دعم وتبني القيادة السياسية العليا في الدولة له، ويشترط في ذلك إرتكازه على مفاهيم واضحة للسياسات التي تريد الدولة إتباعها، بدل أن يكون مجرد حلول ترقيعية مؤقتة لأزمات عاجلة. إن تحقيق مطلب

---

[87] بومدين طاشمة، **المرجع السابق الذكر**، صص (114-113)

[88] عنترة بن مرزوق، خليل بن علي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص(62-61).

الرشادة الإدارية يستلزم توفر القائد الرشيد القادر على التسيير العقلاني والشفاف والعادل للمـــوارد المادية والبشرية للمجتمع بهدف القضاء على أشكال الفساد.

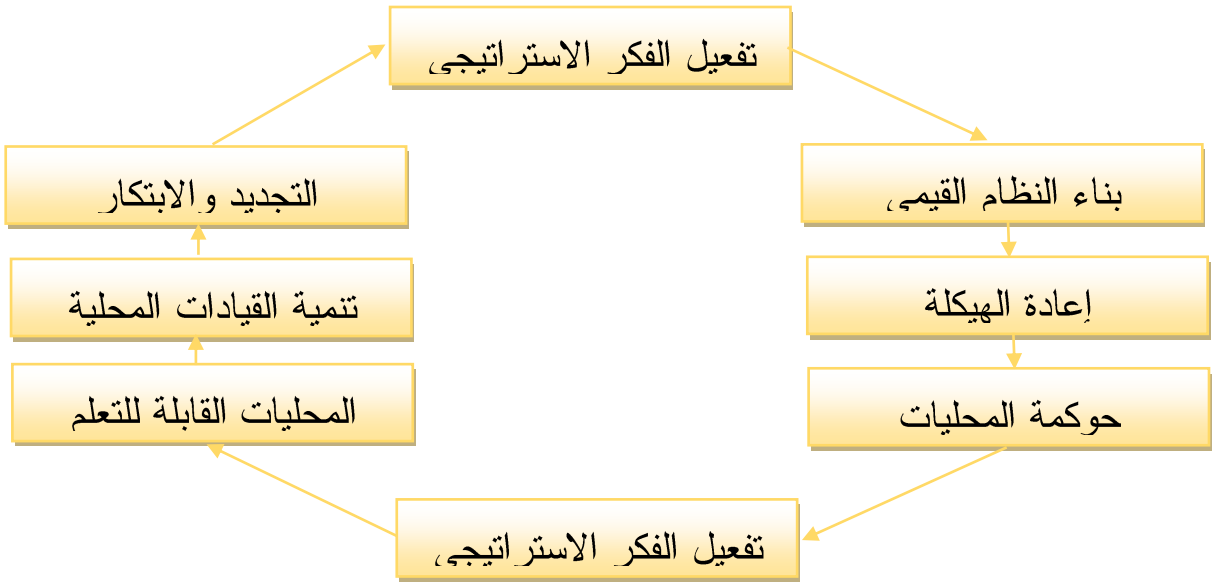
- ❖ إصلاح الوظيف العمومي: إن تطوير الإدارة الجزائرية يتطلب إصلاح الوظيفة العمومية من خلال تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب وذلك وفق المؤهلات التي يتمتع بها من كفاءة وجدارة وأمانة بعيدا عن المؤثرات الشخصية لذا وجب تعديل قانون الجماعات المحلية بترشيح من تتوفر فيهم المؤهلات العلمية والأخلاقية . إصلاح نظام الأجور: يعد إصـــلاح نظام الأجور أحد الآليات الرئيسية لأداء الموظفين لمسؤولياتهم بكل فعالية، ولذلك يجب أن يتماشى هذا النظام مع مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة وذلك من أجل أن يتحقق للموظف الأمن والأمان والعيش الكريم ، وهذا ما يولد لديه عنصر الإنتماء والولاء للإدارة، مما يجعله يعمل على رفع أدائه وعدم قبول الرشوة أو قيامه باستغلال وظيفته .
- ❖ ترشيد الإدارة وتكييفها مع التطورات التكنولوجية (البلدية الإلكترونية).
- ❖ تفعيل دور الرقابة الإدارية كأهم متطلبات إصلاح الجماعات المحلية الجزائريـــة، والتـــي يتطلـــب ضرورة عصرنتها وزيادة فعالية أدائها[89].
- ❖ تشكيل مجلس التنمية البلدي يشكل رهان أساسي لترشيد ووضع الاســـتراتيجيات المثاليـــة لنجـــاح مختلف القرارات، ووضع نظرة إستشرافية لتطوير الهياكل القاعدية في كل بلدية وفق الإمكانيـــات المتاحة وتقدير الاحتياجات التطويرية وفقا لتطور الحجم السكاني ومختلف الطلب علـــى الخـــدمات الضرورية[90].

---

[89]عنترة بن مرزوق، خليل بن علي،**المرجع السابق الذكر**، نفس الصفحة (62-61).

[90]**رامي حريد، موسى بخشاشة**،« التنمية من تراكم رأس المال المادي إلى تراكم رأس المـــال المعرفـــي»، ورقـــة مقدمة في الملتقى الوطني حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحليـــة –البلـــديات

الشكل رقم(2-1): المحاور الأساسية للرؤية المستقبلية للمحليات.



محمد زيدان، **المرجع السابق الذكر**،ص237.

- تفعيل الفكر الاستراتيجي:[91] فهو يستهدف بالدرجة الأولى تسهيل عملية التنسيق بين الرؤية العامة طويلة الأجل فالحماعات المحلية يجب أن تكون معنية بصياغة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتطلب تفعيل الفكر الاستراتيجي في الحماعات المحلية تكوين رؤية مستقبلية منسقة في نفس الوقت مع رؤية الدولة الشاملة للتنمية المحلية ومكملة لها، ويمكن تفعيل الفكر الاستراتيجي في العمل المحلي من خلال عشر خطوات هي: اقتراح الإتفاق على عملية التخطيط الاستراتيجي تحديد التحديات الاستراتيجية صياغة المهمة، صياغة رؤية البلدية ، تقييم بيئة العمل الداخلية والخارجية، تحديد مجالات العمل الاستراتيجي، صياغة الاسترتيجيات، مراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية، تطوير أساليب تنفيذ الخطط، إعادة تقييم الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي.

نموذجا، (المنعقد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، يومي 08-09 نوفمبر 2016)، ص11.

[91]عادل محمد زايد، **المرجع السابق الذكر**، ص ص(273-238).

- ❖ بناء النظام القيمي الحاكم للأداء من خلال المواطن أولا –الأولوية القصوى لمـــواطني البلـــديات، الصالح العام قبل الصالح الخاص، الالتزام باحترام وتطبيق القانون ، التجديد والابتكار.
- ❖ كلنا شركاء في النجاح وكلنا نتحمل نتائج أعمالنا، الإفصاح والشفافية، تنمية روح العمل الجماعي.
- ❖ إعادة هيكلة المحليات: يمثل الهيكل الإداري للمحليات الوسيلة الأساسية التي تساعدها على تحقيـــق أهدافها الاستراتيجية ، فعملية إعادة هيكلة الحماعات المحلية إنما هي خطوة نحوى التوصل لرؤية مستقبلية للحماعات المحلية في الجزائر. وتتطلب عملية إعادة هيكلتها الوقـــوف علـــى الجوانـــب الأساسية لإعادة الهيكلة وتتمثل في: جوانب هيكلية، جوانب قانونية، تأهيلية جانب الوعي، جوانب المسائلة.

– حوكمة المحليات (البلديات) وذلك من منطلق الشراكة المؤكدة بين الحماعـــات المحليـــة والشـــركات الإقتصادية في التنمية المحلية وذلك بتطبيق مبادئ (الحوكمة) الحكم الجيّد على الحماعات المحلية. حيث أن مشاركة المواطنين في عملية إتخاذ القرارات من خلال المجالس المحلية المنتخبة يســـاهم في مدى واقعية وقبول القررات من الجانب المحلي.

– تنمية رأس المال الفكري ويتمثل في كل الموارد البشرية التي تمتلكها المحليات حيث أن نجاح البلدية يتحدد في ضوء جودة ما تملكه من رأس مال فكري (لمعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية).

– تنمية قدرات القيادة المحلية من خلال التكوين المستمر[92].

المطلب الثالث: دور تحسين الخدمة العمومية في تنمية الجماعات المحلية

[92]عادل محمد زايد، **المرجع السابق الذكر**، نفس الصفحة (273–238).

عمدت الجزائر إلى فكرة تحسين الخدمة العمومية بإعتبارها أولوية من أولويـــات الســـلطات العمومية لتحسين علاقتها بالمواطنين ، ويعد ظهور الحكم الجيّد في العشريتين الأخيرتين أحد أهـــم هذه العوامل بكونه ركيزة للرشادة الإدارية وأساسا لعمل الإدارة ومدى كفاءتها، حيث يشكل الحكـــم الجيّد منظومة متكاملة كفيلة بتحقيق التحسين المرجو في نوعية الخدمات العمومية المختلفـــة، إذ أن ضمان هذه الأخيرة يقتضي القيام بسلسلة من التغيرات الكبيرة في الفكـــر الإداري نحـــو التنميـــة والتطوير.

هناك جملة من العوامل تكفل للجماعات المحلية الجزائرية وسلطاتها بشكل خـــاص تحســـين نوعية خدماتها العمومية وتضمن تحقيق التنمية على مستواها وهي على النحو التالي:[93]

أ- أن تحسين الخدمة العمومية في الحماعات المحلية يهدف إلـــى تحقيـــق الكفـــاءة الإداريـــة والفعالية لهذه الأخيرة ولغيرها من هيئات تقديم الخدمات.

ب- أن تحسين الخدمة العمومية يخفف من وطأة البيروقراطية التي تشـــهدا إدارات الحكومـــة المركزية، ذلك عن طريق نقل صلاحيات تقديم الخدمات المحلية من مستوى هذه الإدارات إلى هيئات محلية مدركة لطبيعة الحاجات المحلية.

جـــ -أن تحسين الخدمة العمومية يهدف إلى إضفاء المرونة على أنماط أداء الخدمات العمومية تبعا لطبيعة كل وحدة إدارية، الأمر الذي يساهم في خلق فرصة للجماعات المحليـــة للإبـــداع والاستفادة من تجارب بعضها البعض.

---

[93] **عبد الرزاق حمداني،**" تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري، بلدية تبسة نموذجا "، رسالة ماستر تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قســـم الحقـــوق، جامعـــة العربـــي التبســـي، تبســـة، 2016/2015، صص،(40-38).

وبالتالي فإنه يمكن القول بأن آليات تحسين الخدمة العمومية لها دور كبير، في تحقيق الإدارية على مستوى البلدية التي تعد اللبنة الأولى في عملية الإصلاح أو التحسين الإداري، علـــى إعتبـــار أن البرامج الحكومية تراهن على ضرورة التحديث والتطوير وتنمية الهيئات المحلية لمواكبة التحولات العالمية.

خلاصة الفصل

عالج هذا الفصل الجهود الوطنية لترشيد الجماعات المحلية الجزائرية وبالأخص البلدية، وذلك من خلال تشخيص واقع الجماعات المحلية الجزائرية-البلدية- فهي تعاني من، مجموعة من العراقيـــل وأساسا تفشي ظاهرة الفساد الإداري، ومشاكل مالية وفنية عديدة ، هذا الشأن دفع بالدولة الجزائرية بوضع مجموعة من السياسات لإصلاح الجماعات المحلية عن طريق إدخال أساليب حديثة داخـــل الجهاز الإداري مثل الإدارةالإلكترونية، وإستحداث قانون البلدية الجديد 10/11، وذلك من خـــلال وضع آليات ومعايير الحكم الجيّد قائمة على أساس المشاركة الشعبية في إتخاذ القرار.

ولكن الرؤية المستقبلية للجماعات المحلية الجزائرية ونجاح وترشيدها لا يكون فقط بتغيير الجوانب القانونية والتنظيمية بقدر ما يستلزم مساهمة السلطة السياسية والجهود الشـــعبية المحليـــة، وكـــل الفواعل الرئيسية في إطار تفعيل أساليب الشفافية، المساءلة، توسيع المشاركة الشـــعبية، وإرســـاء دعائم منظومة قانونية وقيمية نابعة من البيئة الداخلية بالإضافة إلى تجسيد خطة إستراتيجية واحدة وإعادة بناء نظام قيمي حاكم للأداء مع توافر عنصر بشري قادر على الإبداع والابتكار بغية تطوير أداء الجماعات المحلية الجزائرية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لترشيد الجماعات المحلية في الجزائر بلدية المسيلة نموذجا

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحكم الجيد والإدارة المحلية وما يتعلق بهذا الجانب وكذا واقع الحكم الجيد على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على البلدية للوقوف على أهم الحقائق الميدانية لدور وآليات الحكم الجيد في تحسين أداء الإدارة المحلية وبالتحديد بلدية المسيلة .

وفي الأخير سنحاول استخلاص أهم النتائج التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة حيث يتم تناولها من خلال هذين المبحثين :

المبحث الأول : نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي.

نتناول في هذا المبحث نشأة وتطور بلدية المسيلة وإبـــراز أهميتهـــا الإســـتراتيجية وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة.

مرت مدينة المسيلة بعدة حقب تاريخية حيث تركت كل حقبة بصمتها ونذكر منها :

الحقبة الرومانية : حيث أنشأت النواة الأولى بالقرب من منطقة بشيلقا التي تبعد حاليا حوالي 03 كلم عن مقر البلدية وسميت المدينة بزابي جوسنتيانا (يعني مدينة مصب المياه أو ســـيل المياه) لكن المدينة لم تعرف معمارا كبيرا لكونها مدينة ذات طابع فلاحي نظـــرا لخصـــوبة أرضها وأقام الرومان سندا ونظاما لتوزيع المياه وقد دمرت هذه المدينة سنة 740ه .

الفترة الفاطمية: أعاد الفاطميون بناء المدينة في 935م على مسافة 3 كلم من الموقع الأثري بجوسنتيانا.

الفترة الحمادية: عندما انفرد جعفر بن حماد بحكم ذاتي سنة 1015م عن العاصمة الحمادية (قلعة بني حماد) قام بإنشاء النواة الأولى للمدينة الحالية والمسماة حاليا بحي الجعافرة نســـبة إليه وبعدها توسع هذا الحي في الضفة الشرقية كواد القصب فظهرت أحيـــاء رأس الحـــارة، خربة اليس، الشتاوة، كان يتوسط هذه الأحياء مركز تجاري يومي يدعى الشـــماس (موقـــع مسجد بلال حاليا)، حيث تميز النسيج العمراني بالبساطة واحتـــرام الملكيـــات والواجهـــات الصماء التي تتماشى مع القيم كما عرف المجال الحضاري بنشأة الحارة.

الفترة المرابطية: عرفت مدينة المسيلة توسعا معماريا كبيرا في هذه الفترة بوجـــود مركـــز علمي ومركز عبور تجاري إلى أن دمرت من طرف الهلاليين سنة 1350م.

فترة ما قبل الأتراك: أي الفترة الممتدة بين 1350م إلى 1500م عرفت هذه الحقبة قدوم سيدي محمد بن عبد الله المغربي من مدينة وجدة حيث استقر بالمدينة وشرع في إعادة بناء المدينة وسميت بمدينة سيدي بوجملين.

فترة الأتراك: دخلها العثمانيون سنة 1500م خلال هذه الحقبة أقيم حي الكراغلة والذي يعتبر امتداد لكل من حي الشتاوة ورأس الحارة والجعافرة .

مرحلة الاستعمار الفرنسي: دخل الاستعمار الفرنسي المدينة سنة 1840م حيث تميزت هذه المرحلة الممتدة بين 1840م و1940م بظهور بعض المنشآت نذكر منها ثكنة عسكرية على الضفة الغربية لواد القصب وهي الظهرة الاستعماري ومقر إقامة الحكم والكنيسة وقسم الشرطة والبريد والمحكمة.

كما أنشأ حي العرقوب الذي أقام فيه اليهود وبعض المعمرين وحي الكوش للتجار وبعض الأعيان.

فترة ما بعد الاستقلال: عرفت المدينة تغيرات جوهرية حيث في الفترة الأولى 1962-1974م تم إنشاء حي 300 مسكنا و500 مسكنا على إثر الزلزال الذي ضرب المدينة في سنة 1965، ثم أنشأت التجزئة (حي الشواف) الذي صممه المهندس رولان ROLAND.

أما فترة 1974-1987 فأهم ما ميز هذه المرحلة هو ترقية المسيلة من مقر دائرة إلى ولاية. وفي سنة 1977 تم إعداد أول مخطط توجيهي ثم وفي سنة 1992 تم إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير وتبعته عدة دراسات أخرى.[94]

تعتبر بلدية المسيلة ذات تاريخ عريق فهي مدينة قديمة النشأة حيث يعرفها ابن حوقل من خلال صورة الأرض الصادر في بيروت في الصفحة 85 على أنها مدينة محدثة، استحدثها

[94] مديرية التعمير والبناء لولاية المسيلة، "**مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لبلدية المسيلة**"، (المنجز من طرف مركز الدراسات والإنجاز العمراني بسطيف، المديرية الجهوية المسيلة)، سنة 2008، ص02.

علي بن الأندلسي أحد خدام آل عبيد الله وعبيدهم، وعليها صور حصين من طوب ولها واد يقال له واد

السهر، فيه ماء عظيم منبسط على وجه الأرض، وليس بالعميق ولهم كروم وأجنة كثيرة تزيد على كفايتهم وحاجاتهم.[95]

كما يعرفها **الإدريسي** على أنها مدينة عامرة في بسيط من الأرض، ولها مزارع ممتدة أكثر مما يحتاج إليها أهلها وهي على نهر فيه ماء كثير منبسط على وجه الأرض وليس بالعميق وهو عذب ، إن تعريف الإدريسي لبلدية المسيلة يؤكده الشيخ مبارك الميلي نقلا عن عبد الله الكري بأن مدينة المسيلة مدينة جليلة في بساط من الأرض عليها سوران ولها أسواق وحمامات وحولها بساتين كثيرة ويوجد عندهم القطن ويقبلها موضع يعرف بالقباب فيه قباب من البنيان.

أما بلدية المسيلة الحديثة نجدها تتميز بموقع جغرافي وإداري.

أ-الموقع الجغرافي:

تقع بلدية المسيلة في الجهة الشمالية الغربية لحوض شط الحضنة، حيث يحدها من الناحية الشمالية جبال الحضنة، ومن الناحية الجنوبية شط الحضنة، وهي نقطة تقاطع لكل من الطريق الوطني رقم 40، والطريق الوطني 45 والمجرى المائي (واد القصب) من أهم الأسباب التي جعلت مدينة المسيلة تنشأ وتتطور عبر مراحل مختلفة من الزمن ، تقدر مساحتها بـ 252 كلم^2، يشغلها حوالي 216374 نسمة حسب الاحصاء الأولي لسنة 2020 أي بمعدل 859 نسمة/كلم^2.

ب-الموقع الإداري:

---

[95] يوسف خوني، "**دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة**"، المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة 2007-2012.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، تخصص: إدارة الجماعات المحلية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2014-2015، ص135.

[2] مديرية التعمير والبناء لولاية المسيلة. مرجع سابق الذكر، ص3.

تقع بلدية المسيلة في أقصى الحدود الشمالية لولاية المسيلة حيث يحدها:

من الشمال : ولاية برج بوعريريج (بلدية العش).

من الجنوب : بلدية أولاد ماضي.

من الشرق : بلدية المطارفة + السوامع.

من الغرب : بلدية أولاد منصور .

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة :

1-الأمانة العامة : تتكون من مصلحتين.[96]

أ- **المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس :** تتكون من 03 مكاتب :

- مكتب تسيير شؤون المجلس.
- مكتب المصالح المشتركة.
- مكتب تسيير الأرشيف والإعلام واللوازم المكتبية.

وهي مصلحة استحدثت في إطار الهيكل التنظيمي للبلدية المصادق عليه بالمداولة رقم 46 المؤرخة في : 27 جوان 2009 من ابرز مهامها :

- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- تحرير محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي.
- تدوين المداولات وتسجيل القرارات والمقررات.
- تتولى المهام الإدارية الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي.

[96] **كتابة المجلس، مداولة رئاسة المجلس الشعبي البلدي** بتاريخ 2009/06/27 رقم 46 المعدلة للمداولة رقم 70 بتاريخ 2008/11/26 المصادق عليها بتاريخ: 09/03 2009 تحت رقم 38، من طرف رئيس دائـــرة المســـيلة، ص، (01).

- الاستقبال والرد على عرائض وشكاوى المواطنين.

- تسجيل البريد الصادر والوارد.

- تسجيل البريد، وتوزيعه على المصالح.

- الهاتف، الأمر بهمة .

ب- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية :

-متابعة القضايا والمنازعات أمام المحاكم والمجلس القضائي.

-متابعة جميع القضايا المتنازع فيها.

2- مديرية الإدارة والمالية :

أ- مصلحة الميزانية والعمليات المالية:

- إعداد الميزانية الأولية.

- إعداد الميزانية الإضافية.

- الحساب الإداري.

- الإحصائيات المالية.

- متابعة مختلف الإيرادات والنفقات.

- أجور العمال.

- تحرير الفواتير .

- التأشيرة المالية لسند الطلب والتأكد من القروض المالية.

- كل أعمال المحاسبة والتسيير.

- ترتيب سجل الجرد.

ب- مصلحة ممتلكات البلدية :

- متابعة حالة أملاك البلدية من (عقود إيجار: الأسواق- المذابح - المحاشر...إلخ).

- تحصيل رسوم (الماء، الإيجارات، الحفلات، الأشغال والترميم).

ج- مصلحة تسيير الموظفين :

- متابعة مختلف ملفات ووضعيات المستخدمين الإداريين والتقنيين.

- إحصاء الاحتياجات من المستخدمين.

- وضع جدول فئات العمال.

- متابعة مختلف الترقيات (الدرجة، الرتبة) لكل فئات العمال والموظفين.

- التكوين والتأهيل للمستخدمين بالبلدية.

- الإعلان عن مسابقات التوظيف.

- إعداد ملفات التقاعد ومتابعتها.

- استخراج شهادة التوظيف.

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

3- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية :

أ- مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

- ترتيب سجلات المواليد، الزواج، الوفيات.

- إحصاء الحالة المدنية والحفاظ على السجلات.

- تسليم وثائق الحالة المدنية ووثائق أخرى.

- ترتيب البطاقات والقوائم الانتخابية.

- الخدمة الوطنية.

- العمليات الإدارية المتعلقة بالتسجيل في الحج.

ب- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

- ملف الشبكة الاجتماعية والحماية الاجتماعية.

- إعانات اجتماعية (معوقين، مسنين، ذوي الأمراض المزمنة).

- إحصاء الفئات الاجتماعية المحرومة والمعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسة العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

- تنظيم تظاهرات رياضية.

4- مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة :

أ- مصلحة الصيانة العامة:

- الإنارة العمومية.

- صيانة إشارات المرور الضوئية.

- صيانة الطرق والأرصفة وتركيب اللافتات والأعلام الوطنية.

- تركيب إشارات المرور وتنظيف مقرات البلدية والمدارس بصفة دائمة وصيانة المساجد والمقابر.

ب- مصلحة الوسائل العامة :

- تصليح تشحيم وتبديل الزيوت وتصليح العجلات والكهرباء الخاص بعتاد البلدية.

- الإشراف على عمليات قتل الحيوانات المتشردة وحرق ودفن جثثها وغسل الطرق وتطهيرها.

- تنشيط وتوعية ومراقبة فرق التنظيف وعمليات رفع القاذورات عبر الأحياء والتجمعات السكنية.

ج- مصلحة البيئة والصحة : تلقي شكاوي المواطنين في مجال التعمير والبناء.

5- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير:

أ- مصلحة الصفقات :

- إحصاء مشاريع البلدية و تقديم تقارير دورية عن وضعيتها العامة .
- التنسيق بين المصالح التقنية والبلدية.
- إنجاز بطاقات تقنية للمشاريع المقترحة.
- الإعلان عن المشاريع وتقييمها و متابعتها .

ب- مصلحة المتابعة :

- متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء والري والأشغال العمومية .
- إعداد الكشوف الإدارية والمصادقة عليها.

جـ- مصلحة التعمير:

- السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير.
- إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء (عقود التعمير ، الشبكات المختلفة، الترميم، البناءات الفوضوية).
- إعداد ملفات تسوية الملكية و ترتيب الممتلكات العقارية.
- دراسات الهندسة.[97]

المبحث الثاني : مناقشة منهجية الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية.

أولا : الدراسة الاستطلاعية .

[97] مداولة رئاسة المجلس الشعبي البلدي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص، (05-01).

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية ، ومن جملة العناصر التي تم التقيد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية ما يلي :[98]

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة .
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة العمل ومختلف الصعوبات المحتملة .
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها .
- التقرب من أفراد العينة .
- تقسيم المستوى المعرفي لأفراد العينة .

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الأدوات الخاصة بالدراسة بعد جمع المعلومات اللازمة تم التوصل إلى أدوات جمع البيانات كما يلي :

1- تصميم استبيان لقياس مؤشري كل من الشفافية والمشاركة من طرف الباحثين .

2- إجراء مجموعة من المقابلات مع الفاعلين في الهياكل المستهدفة للدراسة .

أما عينة الدراسة الاستطلاعية فقد تم توزيع 50 استمارة وتم استرجاع نفس عدد الاستمارات.

ثانيا : منهجية أدوات الدراسة الميدانية .

من المتفق عليه أنه لابد لكل دراسة تهدف للوصول إلى نتائج وحقائق معينة، من إتباع منهج واضح وملائم يتم من خلاله معالجة مشكلة البحث، واختبار فرضيات الدراسة والبحث، وهذا بحسب طبيعة موضوع الدراسة.

[98] **فوزية شرقي**، "إشكالية وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008-2014"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، **2015-2017**.

وبناء عليه تم اعتماد وإتباع منهج دراسة حالة ليكون مناسبا لتحليل موضوع الدراسة، من خلال الاستفادة من أدوات هذا المنهج في تطبيق الدراسة النظرية على عينة من الموظفين العموميين المحليين على مستوى مقر بلدية المسيلة.

- **المنهج الوصفي التحليلي:**[99] وهو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". وقد تم استخدام هذا المنهج لأن موضوعنا يحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن دور الحكم الجيد في تحسين أداء الإدارة المحلية الجزائرية – بلدية المسيلة – وذلك لأجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتقديم حلول وآليات لتجاوز إشكاليات الحكم الجيد في الإدارة المحلية .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحكم الجيد وتحسين أداء إدارة البلدية **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء إدارة البلدية وآلية الشفافية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين تحسين أداء ادارة البلدية وتفعيل آلية المشاركة.

ففي حالة إثبات الفرضيتين الفرعيتين يتم تلقائيا إثبات الفرضية الرئيسية والعكس صحيح.

التعريف بأدوات الدراسة الميدانية:

[99] عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص129.

الملاحظة بالمشاركة:[100]يتخذ الباحث دور الملاحظ المشارك فأحيانا يصبح وجود الباحث أو عضويته في الجماعة التي تجرى ملاحظتها حيويا وقد يستطيع تطوير علاقات وثيقة مع أولئك الذين يقوم بملاحظتهم وهذا ييسر للباحث ملاحظة البيئة على طبيعتها كما ييسر له عملية الملاحظة خصوصا إذا كانت تتطلب فترة طويلة وكانت تتطرق إلى جوانب عميقة لا تطفو على السطح ولا يمكن ملاحظتها عن بعد .

وقد ساعدتنا الملاحظة كثيرا في هذا البحث على تكوين تصور حول الوقائع وظروف العمل المحيطة بالموظفين، ومدى تجاوبهم مع أسئلة الاستمارة حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا، والتحفظ أحيانا أخرى.

الاستبيان:[101]هو تلك "المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدها إعدادا محددا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها.

ولقد التزمنا ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه :[102]

تحديد الغرض من الاستبيان :

- أن عبارات الاستبيان كانت محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته .
- أخذ الفوارق في المؤهلات والمستوى التعليمي لدى مجتمع البحث وعينته بعين الاعتبار، لذلك جاءت صياغة عبارات الاستبيان واضحة لكل الفئات المدروسة.
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الاستبيان.

---

[100] عبد العقار رشاد القصبي، **مناهج البحث في علم السياسة**، ط1، القاهرة: مكتبة الآداب، 2004، ص ص، (101-202).

[101] فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص9.

[102]**ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم (02) –المتعلق بالاستمارة.**

عرض المقاييس :

مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي: قمنا بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال بطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات.[103]

وذلك بعد التحليل المفاهيمي لقروض الدراسة وتحديد المعلومات المراد الحصول عليها، وبعد الاطلاع على الجانب النظري للدراسة وتحديد أفراد العينة وتحديد نوعية التحليل وكذلك من خلال الاطلاع على استبيانات لدراسات تقترب من بحثنا والمتمثلة في :

-فوزية شرقي، "إشكالية تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008-2014"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015-2017.

- تحديد الأبعاد التي يقيسها الاستبيان :

القسم الأول : ويتكون هذا القسم من ست متغيرات ويتضمن العوامل الشخصية والوظيفية الآتية :

-**الجنس :** وله مستويان (ذكر وأنثى).

-**السن:** وله أربع مستويات (من 20-30 ومن 31-40 ومن 41-50 وأكثر من 50 سنة).

-**المستوى التعليمي:** وله أربع مستويات (متوسط- ثانوي-ليسانس-دراسات عليا).

-**الحالة العائلية:** ولها أربع مستويات (أعزب-متزوج-مطلق-أرمل).

-**الخبرة المهنية:** ولها أربع مستويات (أقل من 5 سنوات- من 6 إلى 10 سنوات -من 11 إلى 15 سنة – أكثر من 15 سنة).

---

[103] عبد الناصر الجندلي، **تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية**، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص42.

-**الوظيفة :** وقد وضع خمس مستويات (عون مكتب – عون إدارة – ملحـــق إداري – متصـــرف إداري –إطار في البلدية) .

القسم الثاني : يتناول محاور الدراسة الأساسية والمتعلقة بمحاولة معرفة مدى مساهمة آليات الحكم الجيد في تحسين أداء إدارة البلدية .

اعتمدنا في تصميم الاستبيان على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، والجدول رقم (3-1) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة تـــم حســـاب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على أبعاد المقيـــاس الخمســـة للحصـــول علـــى طـــول البعـــد أي (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

غير موافق بشدة : المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00-01.80).

غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.80-02.60).

محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.60-03.40).

موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.40-04.20).

موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (04.20-05.00).

تم التطرق في فقرات الاستبيان المعتمد للدراسة إلى دور الحكم الجيد في تحسين أداء إدارة البلدية الجزائرية . دراسة حالة بلدية المسيلة . من خلال مؤشري الشفافية والمشاركة تم ضمنها صياغة العبارات التي تتداخل ضمنها عمليات أداء إدارة البلدية والهدف من وراء ذلك هو محاولة معرفة مدى تطبيق البلدية لمؤشري الشفافية والمشاركة والجدول أدناه يلخص أهم عناصرها .

الجدول (3-2) : استمارة استقصاء عن محوري الشفافية والمشاركة وعدد فقراتها ومحاورها (أنظر الملحق رقم:03).

الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	06-01	06
02	الشفافية	16-07	09
03	المشاركة	24-16	09
المجموع		24-1	24

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

- وقد صمم هذا المقياس على طريقة " ليكرت Likert" الخماسي، فكانت البدائل المقترحة للإجابة هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تعطى لها الدرجات على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).
- **تحكيم فقرات الاستبيان :** للتأكد من أن فقرات تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف ، حيث قام بدراسة الاستبيان وتحكيم فقراته وإبداء

رأيه في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى وضوح صياغة العبارات بالإضافة إلى اقتراح ما يراه مناسبا.

حيث خصصت الفقرات من (06-01) لتمثل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما بخصوص محور الشفافية فقد احتوى (09) فقرات بالإضافة إلى (09) فقرات خاصة بمحور المشاركة.

1- **المعالجات الإحصائية :** جاءت المعالجات الإحصائية لمفردات الدراسة (الشفافية، والمشاركة) عن طريق برنامج الرزم الإحصائية النسخة 20.0 (SPSS Version 20.0)؛ وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

أ- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانيا.

ب- إنجاز بعض من الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسال، **(Excel)**

ت- طريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل لقياس الثبات (Reliability Statistics).

2-**اختبار ثبات وصدق المقياس :** يستعمل معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستمارة ويقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي نفس النتائج المتحصل عليها حيث كلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحية استعمالها والعكس صحيح وفيما يلي بيان لمعامل ألفا كرونباخ للاستمارة التي تم استعمالها في هذه الدراسة .

أولا: ثبات وصدق المحور الأول للاستبيان – الشفافية :

أ/ **الثبات :** تم تقدير ثبات هذا الاستبيان بطريقتين هما :

1- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):[*]

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.72) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 ـــ 3) يوضح ثبات استبيان محور الشفافية عن طريق التناسق الداخلي

الاستبيان ككل	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
	0,722	09

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 0.21 من إنجاز الطلبة.

ثانيا : ثبات وصدق المحور الثاني للاستبيان – المشاركة :

أ- **الثبات :** تم تقدير ثبات هذا الاستبيان بالطريقة التالية:

- **ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):**[*]

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.72) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت كما هو موضح في الجدول التالي:

[*]ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم(03) المتعلق بثبات أدوات الدراسةألفا كرونباخ المحور الاول لاستبيان الشفافية.

[*]ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم(04) المتعلق بثبات أدوات الدراسةألفا كرونباخ المحور الثاني لاستبيان المشاركة.

الجدول رقم (4 ـــ 3) يوضح ثبات استبيان محور الشفافية عن طريق التناسق الداخلي		
الاستبيان ككل	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
	0,738	09

المصدر: من إنجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 0.21.

ب- الصدق: تم تقدير صدق هذا الاستبيان من خلال عرض استمارة الاستبيان للتحكيم.

ثالثا: تحديد حدود الدراسة الميدانية.

أ- **تحديد المجال المكاني للدراسة:** تم تحديد المجال المكاني للدراسة الميدانية على مستوى إدارة بلدية المسيلة وتم التركيز على الهياكل التالية :

1- الأمانة العامة.

2- مديرية الإدارة والمالية.

3- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير.

ب- **تحديد مجتمع البحث والعينة :** يتكون مجتمع الدراسة من (89) مبحوثا من بلدية المسيلة (الأمانة العامة، مديرية الإدارة والمالية، مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير).

ج-**تحديد حجم العينة:**[104] تعد العينة مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين أو نسبة معينة أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجرى عليها الدراسة ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي. ولبلوغ هذه المرحلة يتم معاينة مجتمع البحث من خلال مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية له (مجتمع البحث).

د- **نوع العينة وطريقة اختيارها:** يتحدد اختيار نوع معين من العينة من خلال التدقيق في طبيعة مشكلة الدراسة، ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى العينة القصدية بحيث تم أخذها من مقر البلدية وتم تقسيم المجتمع حسب الجنس إلى ذكور وإناث ثم

[104] **فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر**، ص22.

بعد ذلك تم الاعتماد على نسبة معينة وقد حددت هذه النسبة بـــ 50% مـــن إجمـــالي حجـــم المجتمع الأصلي موزعين حسب الأصناف المهنية والجنس تم توزيع (50) استبيان على أفراد مجتمع البحث، وتم استعادة (50) .

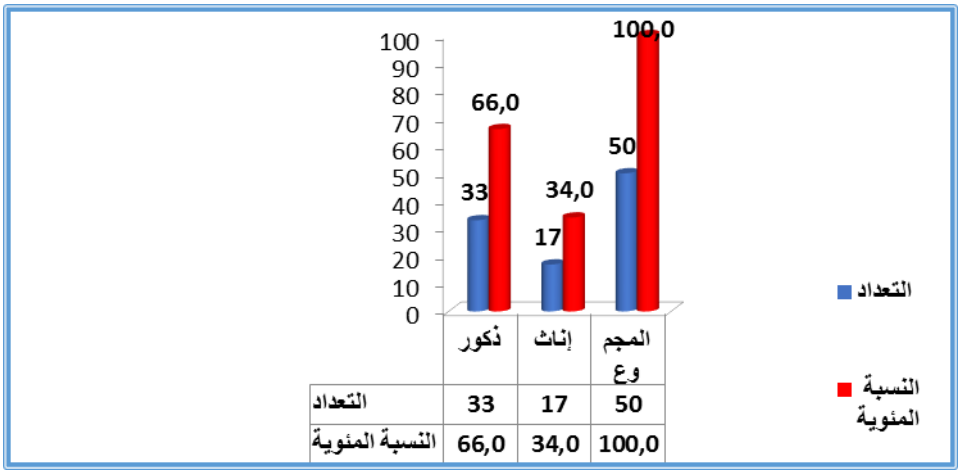
1- **الخصائص الديمغرافية للعينة:** سنحاول في هذا الجزء تحليل الجزء الاول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استمارة الاستبيان وذلك كالتـــالي حيث يتوزعون حسب مؤشر الجنس، كما يبين الجدول التالي :

الجدول رقم(05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالجنس.

الجنس	التعداد	النسبة المئوية
ذكور	33	66
إناث	17	34
المجموع	**50**	**100**

المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(02) : الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

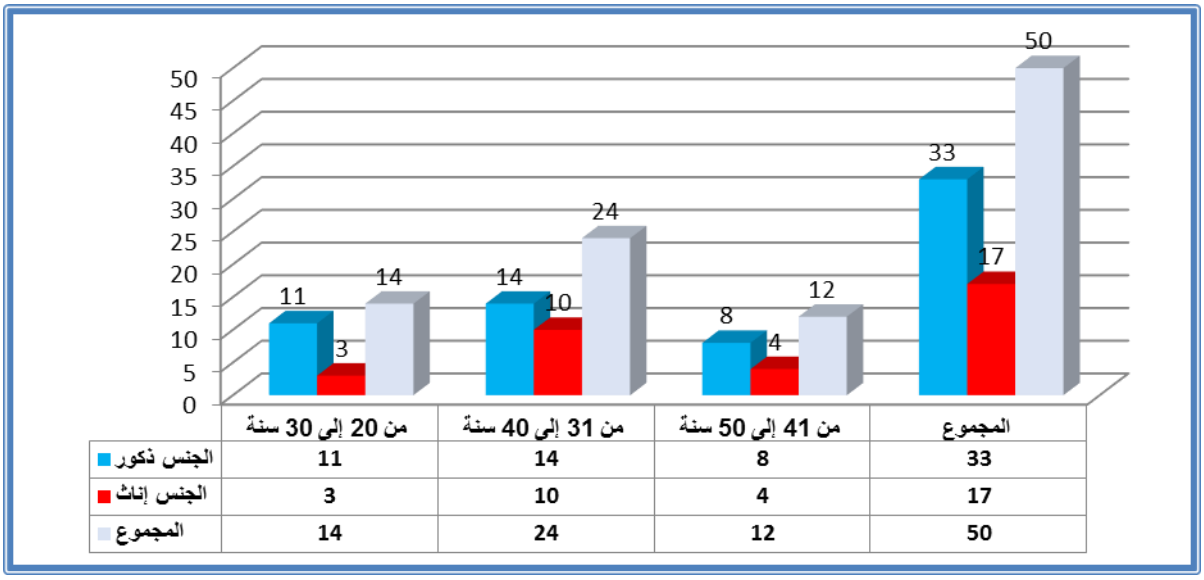
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر لتعداد أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا نلاحظ أن عدد الذكور 33 فردا بنسبة 66 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث 17 فردا بنسبة 34 % .

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري السن والجنس.

	الجنس		المجموع	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
من 20 إلى 30 سنة	11	3	14	28
من 31 إلى 40 سنة	14	10	24	48
من 41 إلى 50 سنة	8	4	12	24
المجموع	**33**	**17**	**50**	**100**

المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم(03):الاعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري السن والجنس



	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	المجموع
الجنس ذكور	11	14	8	33
الجنس إناث	3	10	4	17
المجموع	14	24	12	50

المصدر: من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

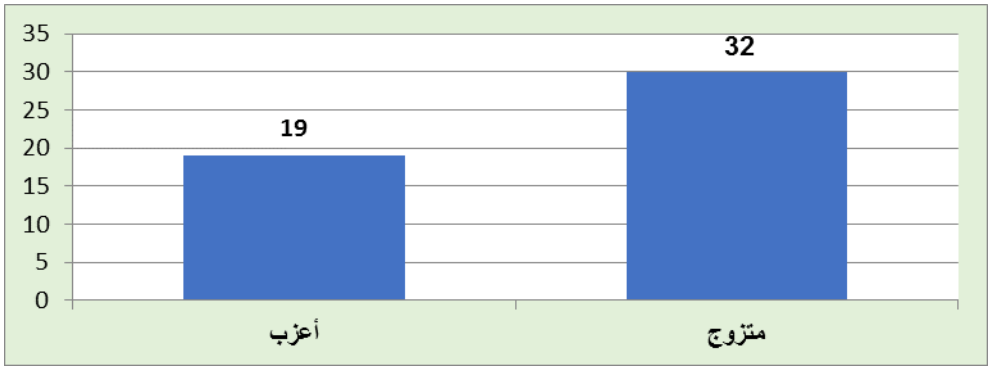
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تعداد أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمـــالا 50 فردا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم يتروح بين 20 الى 30 سنة قدر بـــــــــ 14 فـــردا أي بنسبة 28 % في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 الى 40 سنة قدر بـــ 24 فردا أي بنسبة 48% أما الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فقد قدر عـــددهم بـــــــ 12 فرادا بنسبة بلغت 24%.

الجدول رقم(07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التعداد	النسبة المئوية
أعزب	19	38
متزوج	31	62
المجموع	**50**	**100**

المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم(04) : الاعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

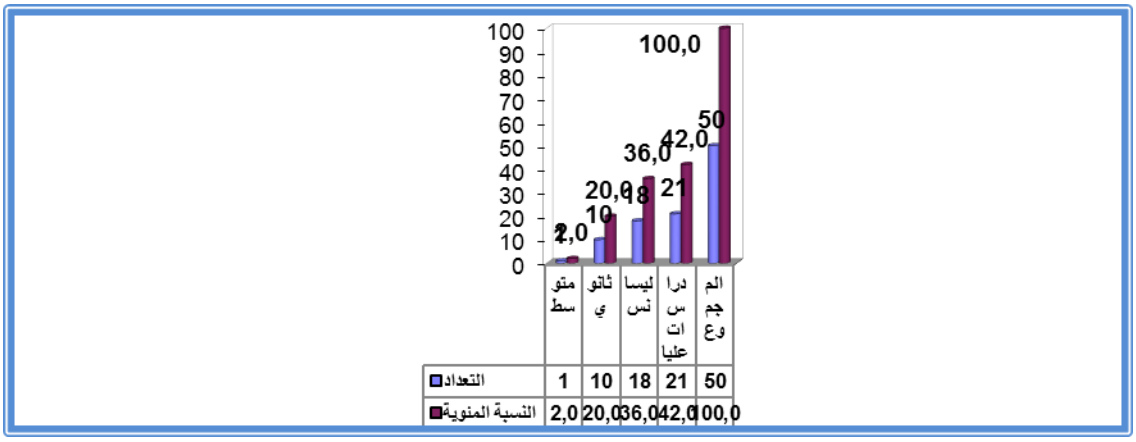
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر لتعداد أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا نلاحـــظ أن الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة متزوجين بنسبة 62% أي ما يعادل 32 موظفا في حين نجد أن نسبة الموظفين العزاب هي 38% أي ما يعادل 19 موظفا من أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (08): يحددتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التعداد	النسبة المئوية
متوسط	1	2,0
ثانوي	10	20,0
ليسانس	18	36,0
دراسات عليا	21	42,0
المجموع	**50**	**100,0**

المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم(05): الاعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

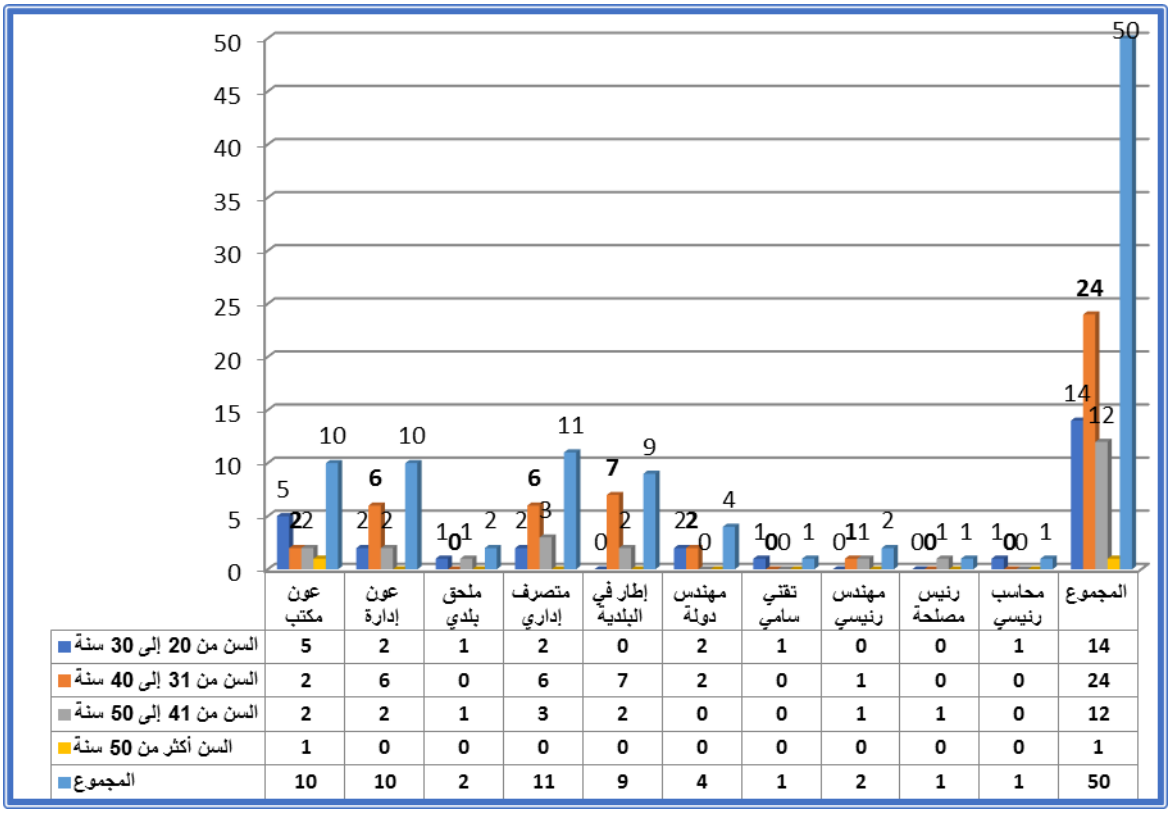
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تعداد أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمـــالا 50 فـــردا نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى متوسط قدر بفرد واحد فقط أي بنسبة 2 % في حين نلاحـــظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي قدر بـــ10 أفراد أي ما نسبته 22.4% أما الأفـــراد الـــذين مستواهم ليسانس فقد بلغ عددهم 18 فردا بنسبة قدرت بـــــ 36% وفـــي الأخيـــر الافـــراد ذوو المستوى دراسات عليا قدر عددهم بـــــــ 20 فردا بنسبة بلغت 42 %.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري المجموعات المهنية والسن.

	السن				المجموع	النسبة المئوية
	20 إلى 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة		
عون مكتب	5	2	2	1	10	20
عون إدارة	2	5	2	0	10	19
ملحق بلدي	1	0	1	0	2	4
متصرف إداري	2	6	3	0	10	21
إطار في البلدية	0	7	2	0	9	18
مهندس دولة	2	2	0	0	4	8
تقني سامي	1	0	0	0	1	2
مهندس رئيسي	0	1	1	0	2	4
رئيس مصلحة	0	0	1	0	1	2
محاسب رئيسي	1	0	0	0	1	2
المجموع	**14**	**23**	**12**	**1**	**50**	**100**

المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss

الشكل رقم(06):الاعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري المجموعات المهنية والسن.



	عون مكتب	عون إدارة	ملحق بلدي	متصرف إداري	إطار في البلدية	مهندس دولة	تقني سامي	مهندس رئيسي	رئيس مصلحة	محاسب رئيسي	المجموع
السن من 20 إلى 30 سنة	5	2	1	2	0	2	1	0	0	1	14
السن من 31 إلى 40 سنة	2	6	0	6	7	2	0	1	0	0	24
السن من 41 إلى 50 سنة	2	2	1	3	2	0	0	1	1	0	12
السن أكثر من 50 سنة	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
المجموع	10	10	2	11	9	4	1	2	1	1	50

المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر لتعداد أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون مكتب قدر بـــــ 10 أفراد أي بنسبة 18% في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون ادارة قدر بـــ10 أفراد أي ما نسبته 18% أما عدد الأفراد الذين يشغلون منصب ملحق اداري قدر بـــــ02 فردين أي بنسبة 4% أما عدد الأفراد الذين يشغلون منصب متصرف اداري قدر 10 فردا أي بنسبة 22% أما الأفراد الذين يشغلون منصب اطار في البلدية قدر عددهم 09 أفراد أي بنسبة 18 % أما بخصوص منصب مهندس دولة قدر عددهم 04 أفراد أي بنسبة 8 %، في حين منصب تقني سامي قدر عددهم بفرد واحد أي بنسبة 2%، أما بخصوص عدد منصب مهندس رئيسي قدر عددهم فردين أي بنسبة 4

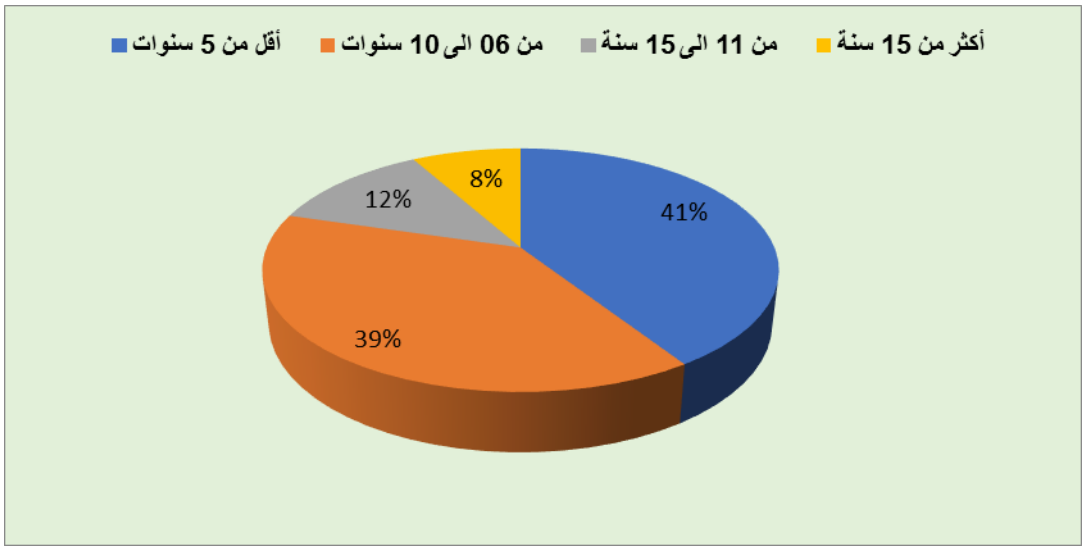
%، أما بخصوص رئيسي مصلحة قدر عددهم بفرد واحد أي بنسبة 2 %، في حين منصب محاسب رئيسي قدر عددهم فرد واحد أي بنسبة 2%.

الجدول رقم (10): يحدد توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الخبرة والجنس.

		الجنس		المجموع	النسبة المئوية
		ذكور	إناث		
الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	4	19	39
	من 6 إلى 10 سنوات	13	7	20	41
	من 11 إلى 15 سنة	3	4	7	12
	أكثر من 15 سنة	2	2	4	8
المجموع		**33**	**17**	**50**	**100**

المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss

الشكل رقم(07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر:من إنجاز الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تعداد أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات قدر بـــــ 19 فردا أي بنسبة 38.8 % أما الأفراد الذين تتراوح لديهم الخبرة المهنية من06 إلى 10 سنوات قدر بـ 20 فردا أي بنسبة 40.8 % أما الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 11 إلى 15 سنة فقد قدر

عددهم بـــــــ07 افراد أي بنسبة 12.2% في الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 15 سنة قدر عددهم 04 أفراد بنسبة 8.2 %.

المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل نتائج الاستبيان، والتي من خلالها سنتطرق إلـــى الجانب التطبيقي للدراسة المتعلق بمحاولة التعرف على واقع ومكانة الحكم الجيد بإدارة البلدية محل الدراسة وكذلك محاولة معرفة مدى الأخذ بمؤشري الشفافية والمشاركة للمساهمة في تحسين أداءها ، كما يتم استخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

أولا: تحليل نتائج الدراسة :

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين آليات الحكم الجيد وتحســين أداء إدارة البلدية ؟ وذلك عن طريق طرح فرضيتين رئيسيتين إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبان بواسطة التحليــل الوصـــفي حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها استنادا لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة وعليه اعتمدنا على المعيار التالي لتفسير البيانات :

الجدول رقم(11): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفـــــــــع
2.5 ـــــــ 3.49	متـــوســـط
1 ـــــــ2.49	منخفـــــض

المصدر: الجدول من إنجاز الطلبة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من **(3.5)** فيكون مستوى تقدير أفـــراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي **(2.5 ـــــ 3.49)** فـــإن مســـتوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحســـابي**(2.49)** فمـــا دون فـــإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

أ: توزيع إجابات العينة نحو المحور الأول من استبيان الشفافية.

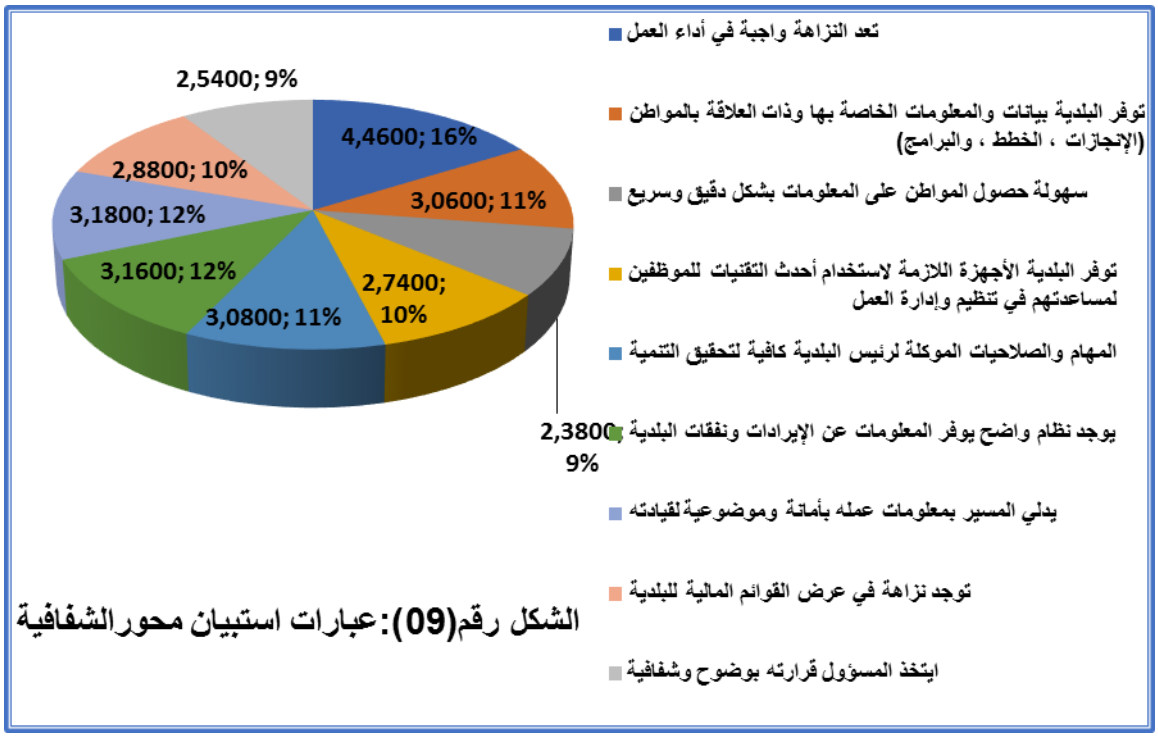
- **ماهي تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة نحو مؤشر الشفافية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لمؤشر الشفافية** من خلال معالجة (09) عبارات، وذلك حسب تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (13) ورسمه البياني:

الجدول رقم(12): المتعلق باتجاهات المبحوثين من موظفي إدارة بلدية المسيلة حول عبارات محور الشفافية

المحور الأول الشفافية	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
تعد النزاهة واجبة في أداء العمل	31	14	3	1	1	4,46	,862	موافق بشدة
	2	2	6	28	62			
توفر البلدية البيانات والمعلومات الخاصة بها وذات العلاقة بالمواطن (الإنجازات، الخطط، والبرامج)	3	25	2	12	8	3,060	1,284	موافق
	6	50	4	24	16			
سهولة حصول المواطن على المعلومات بشكل دقيق وسريع	2	11	3	22	12	2,380	1,193	غير موافق
	4	22	6	44	24			
توفر البلدية الأجهزة اللازمة لاستخدام أحدث التقنيات للموظفين لمساعدتهم في تنظيم وإدارة العمل	6	14	2	17	11	3,060	1,284	غير موافق
	12	28	4	34	22			
المهام والصلاحيات الموكلة لرئيس البلدية كافية لتحقيق التنمية	9	14	5	16	6	3,080	1,352	غير موافق
	18	28	10	32	12			
يوجد نظام واضح يوفر المعلومات عن إيرادات ونفقات البلدية	7	18	3	20	2	3,160	1,218	موافق
	14	36	6	40	4			
يدلي المسير بمعلومات عمله بأمانة وموضوعية لقيادته	6	18	10	11	5	3,180	1,206	موافق
	12	36	20	22	10			
توجد نزاهة في عرض القوائم المالية للبلدية	4	13	15	9	9	2,880	1,222 91	حيادي
	8	26	30	18	18			
يتخذ المسؤول قراراته بوضوح وشفافية	3	11	9	14	13	2,540	1,265	غير موافق
	6	22	18	28	26			

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 20.0.



الشكل رقم(09):عبارات استبيان محورالشفافية

المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل استبيان محور الشفافية من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 21,0 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسل .

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة نحو مؤشر الشفافية إلى مستوى درجات عباراته لتصور أفراد مجتمع الدراسة حيث وجدنا أن هناك اجابات عن عبارات من أهم فقرات هذا الاستبيان عبرت لنا عن الواقع الحقيقي لتطبيق مؤشر الشفافية على مستوى بلدية المسيلة منها العبارة رقم (01) مرتفعة أما العبارات (02، 04، 05، 06، 07، 08، 09) كانت تصوراتهم متوسطة باستثناء العبارة رقم(03) كانت بمستوى منخفض.

كما يشير الجدول إلى أنّ العبارة (01) التي تنص على"تعد النزاهة واجبة في أداء العمل." جاءت بالمرتبة الأولى(01) بمتوسط حسابي(4,46) وانحراف معياري(1,862)، وهي تقع في المجال موافق بشدة بينما احتلت العبارة (07) التي تنص على" يدلي المسير بمعلومات عمله بأمانة وموضوعية لقيادته "في المرتبة الثانية (02) بمتوسط حسابي (3,180) وانحراف معياري (1,206)، وهي تقع في المجال موافق، بالإضافة إلى العبارة (06) التي تنص على"يوجد نظام

واضح يوفر المعلومات عن إيرادات ونفقات البلدية." جاءت بالمرتبة الأولى(03) بمتوسط حسابي(3,160) وانحراف معياري(1,281)، وهي تقع في المجال موافق، بينما احتلت العبارة (05) التي تنص على" المهام والصلاحيات الموكلة لرئيس البلدية كافية لتحقيق التنمية" في المرتبة الرابعة (04) بمتوسط حسابي (3,080) وانحراف معياري (1,352)، وهي تقع في المجال موافق، و العبارة (08) التي تنص على" توجد نزاهة في عرض القوائم المالية للبلدية" في المرتبة الخامسة (05) بمتوسط حسابي (2,880) وانحراف معياري (1,222)، وهي تقع في المحايد، أما العبارة (04) التي تنص على"توفر البلدية الأجهزة اللازمة لاستخدام أحدث التقنيات للموظفين لمساعدتهم في تنظيم وإدارة العمل " في المرتبة السادسة (06) بمتوسط حسابي (2,740) وانحراف معياري (1,396)، وهي تقع في المجال غير موافق، بينما احتلت العبارة (09) التي تنص على" يتخذ المسؤول قراراته بوضوح وشفافية" في المرتبة السابعة(07) بمتوسط حسابي (2,540) وانحراف معياري (1,265)، وهي تقع في المجال غير موافق.أما العبارة (02) التي تنص على" توفر البلدية بيانات والمعلومات الخاصة بها وذات العلاقة بالمواطن (الانجازات، الخطط، والبرامج) "، في المرتبة الثامنة (08) بمتوسط حسابي (2,380) وانحراف معياري (1,284)، وهي تقع في المجال موافق، بينما احتلت العبارة (03) التي تنص على"سهولة حصول المواطن على المعلومات بشكل دقيق وسريع" في المرتبة التاسعة(09) بمتوسط حسابي (2,380) وانحراف معياري (1,193)، وهي تقع في المجال غير موافق. موافق.

ومنه نستنتج من خلال تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة، نحو تطبيق مؤشر الشفافية على مستوى بلدية المسيلة، عدم توفر قدر من الشفافية، وذلك لعدم توفر المعلومات الدقيقة في وقتها، وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية، وتسهيل الحصول عليها

لكافة أطراف المجتمع المحلي، بالإضافة إلى عدم تعزيز التواصل والتنسيق بين المسؤولين والموظفين وهذا على حد تعبير وإجابة الموظفين على مستوى مقر البلدية.

ب: توزيع إجابات العينة نحو المحور الأول من استبيان المشاركة.

***ماهي تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة نحو مؤشر المشاركة ؟**

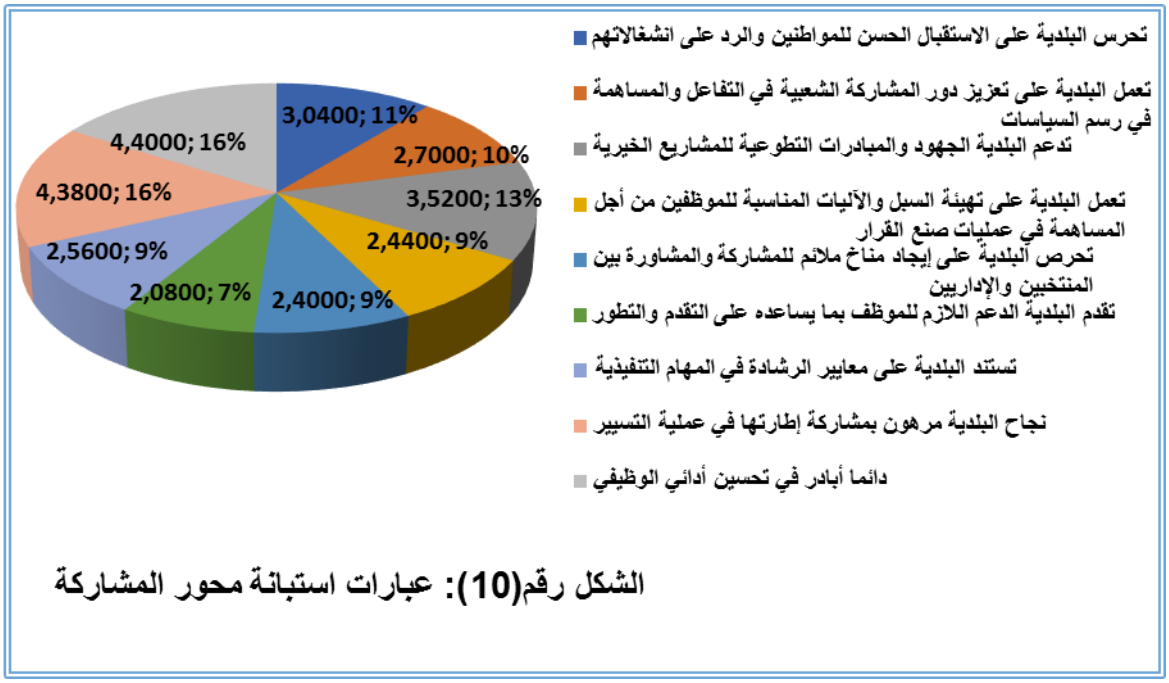
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لمؤشر المشاركة** من خلال معالجة (09) عبارات، وذلك حسب تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (14) ورسمه البياني:

الجدول رقم(13): المتعلق باتجاهات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة حول عبارات محور المشاركة

المحور الثاني المشاركة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
تحرس البلدية على الاستقبال الحسن للمواطنين والرد على انشغالاتهم	2	21	10	11	6	3,040	1,142	موافق
	4	42	20	22	12			
تعمل البلدية على تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات	3	11	10	20	6	2,700	1,129	غير موافق
	6	22	20	40	12			
تدعم البلدية الجهود والمبادرات التطوعية للمشاريع الخيرية	4	30	6	8	2	3,520	,9946	موافق
	8	60	12	16	4			
تعمل البلدية على تهيئة السبل والآليات المناسبة للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار	1	10	11	16	12	2,440	1,127	غير موافق
	2	20	22	32	24			
تحرص البلدية على إيجاد مناخ ملائم للمشاركة والمشاورة بين المنتخبين والإداريين	1	11	10	13	15	2,400	1,195	غير موافق بشدة
	2	22	20	26	30			
تقدم البلدية الدعم اللازم للموظف بما يساعده على التقدم والتطور	2	4	5	24	15	2,080	1,046	غير موافق
	4	8	10	48	30			

تستند البلدية على معايير الرشادة في المهام التنفيذية	2	9	12	19	8	2,560	1,090	غير موافق
	4	18	24	38	16			
نجاح البلدية مرهون بمشاركة إطاراتها في عملية التسيير	28	18	0	3	1	4,380	,923	موافق بشدة
	56	36	0	6	2			
دائما أبادر في تحسين أدائي الوظيفي	25	22	2	0	1	4,400	,755	موافق بشدة
	50	44	4	0	2			

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 20.0.



الشكل رقم(10): عبارات استبانة محور المشاركة

المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل استبيان محور المشاركة من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 21,0وتحويلها بواسطة برنامج الإكسل .

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة نحو مؤشر المشاركة قد جاء مستوى درجات عباراته لتصور أفراد مجتمع الدراسة وجدنا أن هناك اجابات عن عبارات من أهم فقرات هذا الاستبيان، عبرت لنا عن الواقع الحقيقي لتطبيق مؤشر المشاركة على مستوى بلدية المسيلة حيث نجد العبارات رقم (09، 08، 03) مرتفعة، أما العبارات (01، 02، 07) كانت تصوراتهم متوسطة، باستثناء العبارات رقم(04، 05، 06) كانت بمستوى منخفض.

كما يشير الجدول إلى أنّ العبارة (09) التي تنص على"دائما أبادر في تحسين أدائي الوظيفي"، جاءت بالمرتبة الأولى(01) بمتوسط حسابي(4,400) وانحراف معياري (1,755)، وهي تقع في المجال موافق بشدة، بينما احتلت العبارة (08) التي تنص على" نجاح البلدية مرهون بمشاركة إطارتها في عملية التسيير "في المرتبة الثانية (02) بمتوسط حسابي (4,38) وانحراف معياري (1,92)، وهي تقع في المجال موافق بشدة، بالإضافة إلى العبارة (03) التي تنص على "تدعم البلدية الجهود والمبادرات التطوعية للمشاريع الخيرية " جاءت بالمرتبة الأولى(03) بمتوسط حسابي(3,52) وانحراف معياري(1,994)، وهي تقع في المجال موافق، بينما احتلت العبارة (01) التي تنص على" تحرس البلدية على الاستقبال الحسن للمواطنين والرد على انشغالاتهم "في المرتبة الرابعة (04) بمتوسط حسابي (3,04) وانحراف معياري (1,142)، وهي تقع في المجال موافق، و العبارة (02)و التي تنص على" تعمل البلدية على تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات "في المرتبة الخامسة (05) بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف معياري (1,129)، وهي تقع في المجال موافق أما العبارة (07) التي تنص على" تستند البلدية على معايير الرشادة في المهام التنفيذية "في المرتبة السادسة (06) بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (1,090) وهي تقع في المجال غير موافق بينما احتلت العبارة (04) التي تنص على" تعمل البلدية على تهيئة السبل والآليات المناسبة للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار " في المرتبة السابعة (07) بمتوسط حسابي (2,440) وانحراف معياري (1,127) وهي تقع في المجال غير موافق أما العبارة (05) التي تنص على "تحرص البلدية على إيجاد مناخ ملائم للمشاركة والمشاورة بين المنتخبين والإداريين "في المرتبة الثامنة (08) بمتوسط حسابي (2,40) وانحراف معياري (1,195) وهي تقع في المجال غير موافق بشدة أما العبارة (06) التي

تنص على"تقدم البلدية الدعم اللازم للموظف بما يساعده على التقدم والتطور "في المرتبة التاسعة (09) بمتوسط حسابي (2,08) وانحراف معياري (1,046) وهي تقع في المجال غير موافق.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه لا يتم الأخذ بالمعيار التشاوري والمستمر بين مختلف المسؤولين والموظفين وكذلك بين المنتخبين وعدم إشراك إطارات البلدية في عملية التسيير بالإضافة إلى عدم مشاركة المواطن ومساهمته في رسم السياسات ، بالإضافة إلى تحليل النتائج الخاصة باستمارة الاستبيان اعتمدنا على أسلوب الملاحظة والتي ساعدتنا كثيرا في الحصول على المعلومات والوصول إلى معرفة الواقع الحقيقي للحكم الجيد ودوره في تحسين أداء إدارة البلدية من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها واستكشاف بيئة العمل التي يعملون في ظلها إذ لاحظنا افتقار البلدية لظروف عمل مواتية لموظفيها من حيث جو العمل وكذا الإمكانيات المسخرة في ذلك ، مكاتب ذات تجهيزات قديمة (المقر غير ملائم)، بالإضافة إلى التأخير في دفع الرواتب وكما لاحظنا وجود ملل وروتين بين الموظفين.

كما تم إعطاء فرصة للموظفين (عينة الدراسة) لرصد أهم المشاكل التي تواجههم في البلدية وكذلك تقديم اقتراحات لتطوير وبناء قدرات البلدية وكانت أهم المشاكل كما يلي:

1- عدم الاعتماد على آلية الرسكلة والتكوين لموظفي الإدارة بالشكل الكافي الذي يكرسه القانون

2- التعسف في استعمال السلطة من طرف بعض المسؤولين

3- تدخل المنتخبين في صلاحيات الموظفين

4- تدني الأجور، وعدم وجود التحفيزات والمكافآت

5- عدم توفر المقر المناسب للعمل

6- تهميش الكفاءات الموجودة بطرق تعسفية

7- التسيب وعدم تحمل المسؤولية (الموظف، المسؤول)

8- عدم حصول الموظف على الترقية.

بالإضافة إلى أهم اقتراحات الموظفين لتطوير وبناء قدرات البلدية والتي كانت كالآتي :

1- تكثيف الدورات التكوينية لموظفي البلدية

2- تقديم التحفيزات اللازمة لخلق روح المبادرة

3- إيجاد معايير واضحة لتقييم مردودية الموظف

4- عمل لقاءات دورية بين المسؤولين والموظفين وكذلك المنتخبين قصد تبادل الأفكار وسماع انشغالاتهم

5- إدراج مستشار تقني للبلدية

6- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للإدارة بما يتماشى والإصلاحات الجديدة

7- عصرنة مرافق الإدارة

8- وضع شروط صارمة لانتخاب أعضاء المجلس الشعبي البلدي والتركيز على شروط الدرجة العلمية والسيرة الذاتية للمترشح

9- تحسين الأجور وتقسيم المهام على الموظفين بما يتماشى والمؤهلات الفردية .

كنتيجة عامة يمكن القول أن تطبيق الحكم الجيد على مستوى إدارة البلدية ممثلة في بلدية المسيلة من خلال مؤشري الشفافية والمشاركة هناك ضعف في تطبيق هذه المؤشرات على مستوى بلدية المسيلة. على السلطات أن تبذل المزيد من الجهود في سبيل ترشيد إدارتها و لا بد أن تركز بالدرجة الأولى على تنمية أخلاقيات الوظيفة ودعم المورد البشري و استعمال أمثل للتجهيزات الموجودة والحفاظ عليها من خلال القيام بعمليات تكوينية لفائدة الموظفين في المجالات المخصصة لذلك و فتح عناوين بريدية أمام المواطنين لتقديم اقتراحاتهم في مجال التسيير أو تحسين أداء أو

لتقديم الاستشارات في مجالات معينة إنشاء شبكات اتصال محلية علـــى مســـتوى إدارات البلديـــة وربطها ببعضها البعض و إنشاء مواقع الكترونية من اجل إتاحة الفرصة أمام المواطن للإطـــلاع على أعمال الإدارة والمنتخبين والأخذ بآرائهم بصفة مباشرة دون عوائق وهذا تكريسا لمبدأ الشفافية والمشاركة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها :

نصت الفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بـــين أفـــراد عينة الدراسة في محوري الشفافية والمشاركة في بلدية المسيلة تبعا لمتغيـــرات (الجـــنس، الســـن، الحالة المدنية المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)"وبعد المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية:

أ: الفرضية الفرعية الأولى:

✓ **الفروق في محوري الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الجنس :**

الجدول رقم (14): يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الجنس

درجات الأفراد	الجنس	اختبار ليفين للكشف عن التجانس (F)	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	القرار
الشفافية	ذكور	,0250	1,874	33	,31848	,20156	48	1,580	1	غير دال
	إناث			17	,31848	,20367	31,52	1,564	,1211 ,128	0.05
المشاركة	ذكور	3,598	1,064	33	,29550	,17547	48	1,684	1 ,099	غير دال
	إناث			17	,29550	,15887				0.05
							42,14	1,860	1 ,070	

المصدر: من إنجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال الجدول رقم **(11)** أعلاه نلاحظ أن قيمتا اختبار التجانس ليفين (F) والتي بلغت بالنسبة لمحور الشفافية (0,025)وبالنسبة لمحور **المشاركة** (3,598) وهما قيمتان غير دالتين إحصائيا عند مستوى الدالة ألفا (0.05) وهذا يستوجب استخدام اختبار الدالة الإحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للمحور الأول الخاصة بالجنسين والتي بلغت عند الذكور (,3184) بانحراف معياري قدر بـ (,20150)، وعند الإناث (,3184) بانحراف معياري قدر بـ (0,2036) أما بالنسبة لمتوسطات الجنسين في **المشاركة** فقد بلغت عند الذكور (,29550) بانحراف معياري قدر بـ (,1754) وعند الإناث (,2955) بانحراف معياري قدر بـ (,1588) يمكن القول بأنه هناك فروقا طفيفة جدا بين الجنسين في محور **الشفافية والمشاركة** غير أن قيمتا اختبار الفروق (T_{test}) والتي بلغت في محور استبيان **الشفافية** (1,580) وبلغت بالنسبة محور استبيان **المشاركة**(1,684)، هي قيمتان غير دالتين إحصائيا عند مستوى الدالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بـ "لا توجد فروق بين الجنسين في كل من " **الشفافية والمشاركة** "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.وتعتبر هذه النتيجة منطقية من حيث طبيعة وحجم العينة ونتيجة للثقافة التسييرية العتيقة (انعدام الإناث في بعض الهياكل ومراكز اتخاذ القرار) السائدة على مستوى هذه الهياكل عموما (الإدارة الجزائرية) تبلورت اختلالات في الهياكل التنظيمية والوظيفية من حيث الجنس والتعداد هذا ما قد يفسر عدم تمكين المرأة في بعض المناصب القيادية واحتكارها لبعض التخصصات في الإدارات الحكومية.

ب : الفرضية الفرعية الثانية :

- ✓ **الفروق في محوري الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير السن :**

الجدول رقم (15) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير السن

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الشفافية	داخل المجموعات	,082	2	,164	,169	,845	غير دال
		,144	1	,144	,297	,588	
		,138	1	,138	,284	,596	
		,026	1	,026	,053	,818	
	مابين المجموعات	,486	47	22,854	عند 0.05		
	الكلي		49	23,018			
المشاركة	داخل المجموعات	,088	2	,176	,238	,789	غير دال
		,174	1	,174	,470	,496	
		,171	1	,171	,463	,500	
		,005	1	,005	,013	,909	
	مابين المجموعات	,3700	47	17,385	عند 0.05		
	الكلي		49	17,561			

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ألفا (0.05)**

المصدر: من إنجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (ف، F) "" (تحليل التباين الأحادي ANOVA) بلغت عند المحورين على التوالي (0.169، 0,296، 0,284، 0,53) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على **استبيان الشفافية** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدالة (α=**0.05**) حيث قيمة (ف، F) أكبر من قيمة (α=**0.05**) ونفس الأمر بالنسبة **لاستبيان المشاركة** (0,130، 0,463، 0,470، 0,238) وبالتالي يمكن القول بأنه **لاتوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير السن.**

ج : الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ – **الفروق في محوري الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (16) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركةتبعا لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الشفافية	داخل المجموعات	2,825	3	,9420	2,145	,1070	غير دال
	مابين المجموعات	20,193	46	,4390			
	الكلي	23,018	49			عند 0.01	
المشاركة	داخل المجموعات	1,655	3	,5520	1,595	**,2030**	غير دال
	مابين المجموعات	15,907	46	,3460			
	الكلي	17,561	49			عند 0.01	

****. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).**

المصدر: من إنجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت **(2,145)** بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور استبيان **الشفافية** أما بالنسبة لمحـــور اســـتبيان **المشاركة (1,595)** نلاحظ أن لقيمتي مستوى الدلالة الإحصائية أكبر و كذا قيم (F) أكبـــر مـــن مستوى الدالة ألفا (α= 0.01) وهي غير دالة إحصائيا وبالتالي يمكن القول بأنه **لاتوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.**

د: الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ **الفروق في محوري الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الحالة العائلية:**

الجدول رقم (17) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الحالة العائلية							
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الشفافية	داخل المجموعات	,08722	1	,0870	,1820	0,671	غير دال
	مابين المجموعات	22,931	48	,4780			
	الكلي	23,018	49			عند0.05	
المشاركة	داخل المجموعات	,0690	1	,0690	,1900	,6650	غير دال
	مابين المجموعات	17,492	48	,3640			
	الكلي	17,561	49			عند0.05	

المصدر: من إنجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (**,182**) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محاور استبيان **الشفافية** أما بالنسبة محور استبيان **المشاركة** البشرية (**,190**) وكلا القيمتين غير دالتين إحصائيا عند مستوى الدالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في **الشفافية والمشاركة** تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

ه : الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ **أ- الفروق في محوري الشفافية والمشاركة تبعا للمتغير الوظيفي:**

الجدول رقم (18) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الشفافية	داخل المجموعات	6,517	9	0,724	1,755	0,108	غير دال
	مابين المجموعات	16,501	40	0,413			
	الكلي	23,018	49			عند0.05	
المشاركة	داخل المجموعات	6,294	9	0,699	2,483	,023	دال
	مابين المجموعات	11,268	40	0,282			
	الكلي	17,561	49			عند 0.05	

المصدر: من إنجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت **(1,755)** بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان **الشفافية** أما بالنسبة لاستبيان **المشاركة (2,483)**، نلاحظ أن القيمة الأولى غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، أما الثانية فهي دالة إحصائيا، وبالتالي يمكن القول بأنه **توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في المشاركة فقط تبعا للمتغير الوظيفي**عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05).

وبما أن اختبار الدالة الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإننا نلجأ إلى استخدام معامل **(LSD)**، وهذا لتحديد لصالح من الفروق، حيث نلاحظ أن متوسط الفروق بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان المشاركة كانت لصالح الأفراد الذين كان مستواهم التعليمي **(جامعي وماجستير)** والجدول (15) يبين ذلك.

و : الفرضية الفرعية السادسة:

✓ – الفروق محوري الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الخبرة:

الجدول رقم (19) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من الشفافية والمشاركة تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الشفافية	داخل المجموعات	6,517	9	0,724	1,755	00,108	غير دال
	مابين المجموعات	16,501	40	0,413			
	الكلي	23,018	49			عند0.05	
المشاركة	داخل المجموعات	6,294	9	0,699	2,483	0,023	دال
	مابين المجموعات	11,268	40	0,282			
	الكلي	17,561	49			عند 0.05	

المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت **(1,755)** بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان **الشفافية**، أما بالنسبة لاستبيان **المشاركة (2,483)**، نلاحظ أن القيمة الأولى غير دالة إحصائيا عند مستوى الدالة ألفا (0.05)، أما الثانية فهي دالة إحصائيا، وبالتالي يمكن القول بأنه **توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في المشاركة فقط تبعا لمتغير الخبرة** عند مستوى الدالة ألفا (0.108)

ز:الفرضية الجزئية الأولى:

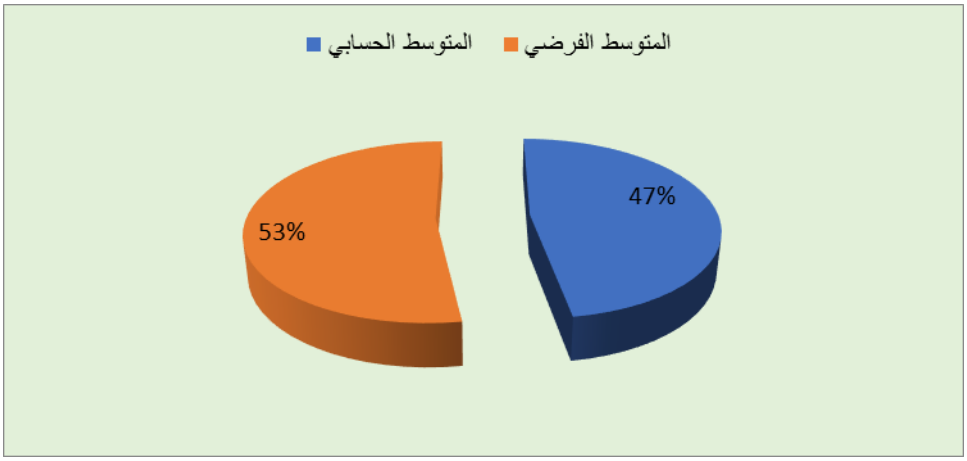
نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدارسة على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء إدارة البلدية وآلية الشفافية" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (20) يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور الشفافية

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي 27			
					t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الشفافية	50	24.42	10.20	-2.5	-1.76	48	0.08	غير دال عند 0.05

المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

الشكل رقم (11): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور الشفافية



المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (17) و الشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة في محور الشفافية والذي بلغ (24.42)، أنه أدنى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ(27) و بناء عليه فان مستوى الشفافية في البلديات الجزائرية منخفض، لكن بالنظر إلى قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها(-1.76)، وهي قيمة سالبة نجد أنها غير دالة إحصائيا عند مستوى الدالة (α=0.05) و بناء على قيمة اختبار الدالة"ت" فإن مستوى الشفافية متوسط في البلدية

ح :الفرضية الجزئية الثانية:

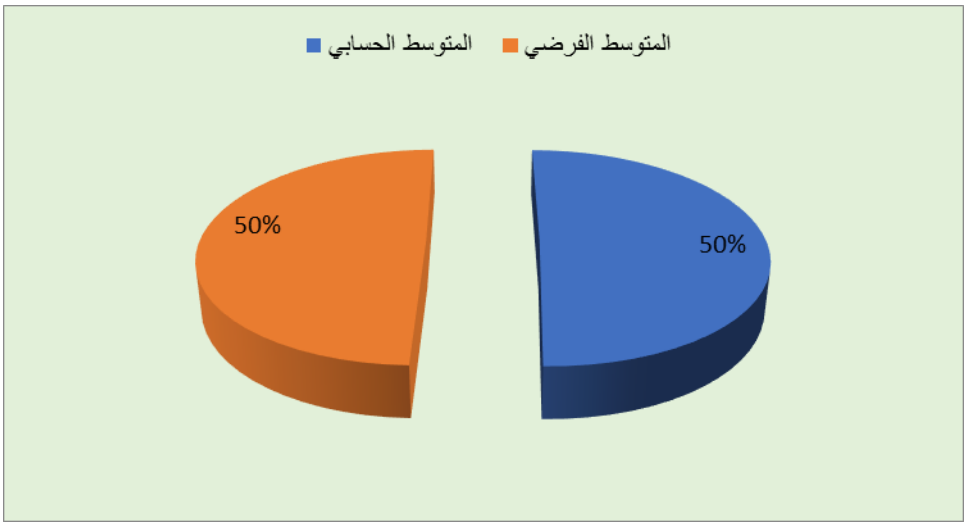
نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدارسة على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء إدارة البلدية وتفعيل آلية المشاركة" ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (21) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور المشاركة

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي 27			
					t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المشاركة	50	27.44	8.65	0.44	0.36	48	0.71	غير دال عند 0.05

المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

الشكل رقم (12): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في محور المشاركة



المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (18) و الشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة في محور المشاركة والذي بلغ (27.44) أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ(27) و بناء عليه فان مستوى المشاركة في البلدية الجزائرية مرتفع و لكن بالنظر إلى قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها(0.36) وهي قيمة موجبة نجد أنها غير دالة إحصائيا عند مستوى الدالة (α=0.05)، و بناء على قيمة اختبار الدالة"ت" فإن مستوى المشاركة متوسط في البلدية الجزائرية ، ومنه نستخلص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فما يلي :

إن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشري الحكم الجيد كانت متوسطة وكـــان ترتيـــب درجة الاستجابة مجالات مؤشرين كمايلي:

- وجود واقع لمؤشر الشفافية في بلدية المسيلة وصلت نسبة الاستجابة (1.76-) أي حصلت على تقدير متوسط.
- وجود واقع لمؤشر المشاركة في بلدية المسيلة وصلت نسبة الاستجابة (0.36) أي حصلت على تقدير متوسط.

بالإضافة إلى تحليل النتائج الخاصة باستمارة الاستبيان اعتمدنا على أســـلوب الملاحظـــة والتـــي ساعدتنا كثيرا في الحصول على المعلومات والوصول إلى معرفة الواقع الحقيقي للحكم الجيد ودوره في تحسين أداء البلدية من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها واستكشاف بيئة العمل التي يعملون في ظلها إذ لاحظنا افتقار البلدية لظروف عمل مواتية لموظفيها مـــن حيـــث جـــو العمـــل وكـــذا الإمكانيات المسخرة لذلك ، مكاتب ذات تجهيزات قديمة (المقر غير ملائم) بالإضافة إلى التـــأخير في دفع الرواتب وكما لاحظنا وجود ملل وروتين بين الموظفين ، كما تم إعطاء فرصة للمـــوظفين (عينة الدراسة) لرصد أهم المشاكل التي تواجههم في البلدية وكذلك تقديم اقتراحات لتطوير وبنـــاء قدرات البلدية وكانت أهم المشاكل كما يلي:

1. عدم الاعتماد على آلية الرسكلة والتكوين لموظفي البلدية بالشكل الكـــافي الـــذي يكرســـه القانون.
2. التعسف في استعمال السلطة من طرف بعض المسؤولين.
3. تدخل المنتخبين في صلاحيات الموظفين.
4. تدني الأجور، وعدم وجود التحفيزات والمكافآت.
5. عدم توفر المقر المناسب للعمل.

6. تهميش الكفاءات الموجودة بطرق تعسفية.

7. التسيب وعدم تحمل المسؤولية (الموظف، المسؤول).

8. عدم حصول الموظف على الترقية.

بالإضافة إلى أهم اقتراحات الموظفين لتطوير وبناء قدرات البلدية والتي جاءت كما يلي :

1- تكثيف الدورات التكوينية لموظفي البلدية.

2- تقديم التحفيزات اللازمة لخلق روح المبادرة.

3- إيجاد معايير واضحة لتقييم مردودية الموظف.

4- عمل لقاءات دورية بين المسؤولين والموظفين وكذلك المنتخبين قصد تبادل الأفكار وسماع انشغالاتهم.

5- إدراج مستشار تقني للبلدية.

6- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للإدارة بما يتماشى والإصلاحات الجديدة.

7- عصرنة مرافق الإدارة.

8- وضع شروط صارمة لانتخاب أعضاء المجلس الشعبي البلدي، والتركيز على شروط الدرجة العلمية والسيرة الذاتية للمترشح.

9- تحسين الأجور وتقسيم المهام على الموظفين بما يتماشى والمؤهلات الفردية.

كنتيجة عامة يمكن القول أن تطبيق الحكم الجيد على مستوى البلديات ممثلة في بلدية المسيلة من خلال مؤشري الشفافية والمشاركة هناك ضعف في تطبيق هذه المؤشرات على مستوى بلدية المسيلة وعلى السلطات المحلية أن تبذل المزيد من الجهود في سبيل ترشيد إدارتها ولا بد أن تركز بالدرجة الأولى على تنمية أخلاقيات الوظيفة، دعم المورد البشري استعمال أمثل للتجهيزات الموجودة والحفاظ عليها من خلال القيام بعمليات تكوينية لفائدة الموظفين في المجالات المخصصة

لذلك، فتح عناوين بريدية أمام المواطنين لتقديم اقتراحاتهم في مجال التسيير أو تحسين الأداء أو لتقديم الاستشارات في مجالات معينة ، إنشاء شبكات اتصال محلية على مستوى إدارات البلدية وربطها ببعضها البعض، إنشاء مواقع الكترونية من اجل إتاحة الفرصة أمام المواطن للاطلاع على أعمال الإدارة والمنتخبين والأخذ بآرائهم بصفة مباشرة دون عوائق وهذا تكريسا لمبدأ الشفافية والمشاركة.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بدراسة دور آليات الحكم الجيد في تحسين أداء البلدية الجزائرية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لبلدية المسيلة، حيث وزعت استمارة استبيان على عينة مختارة تمثلت في مجموعة من موظفي البلدية ، واثناء دراسة هذا الفصل قمنا بإبراز أهم العناصر التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج التي تم الاعتماد عليها حتى نتمكن من خلالها الوصول للإجابة عن مختلف التساؤلات التي كانت تشغل اهتمامنا وكذا الفرضيات المستمدة من مضمون الإشكالية ، واعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية من أجلال الحصول على المعلومات اللازمة من الموظفين بالإضافة إلى أداة الملاحظة كأداة مساعدة في ذلك.

وتوصلنا من خلالها إلى إثبات نسبي لصحة جميع الفرضيات التي اعتمدناها في هذا الشق النظري وهي:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحكم الجيد وتحسين أداء إدارة البلدية.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء إدارة البلدية وآلية الشفافية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء إدارة البلدية وتفعيل آلية المشاركة.

وهذا يعني أن لآليات الحكم الجيد دور في تحسين أداء إدارة البلدية من خلال مؤشري الشفافية والمشاركة غير أنه من خلال الدراسة الميدانية على مستوى بلدية المسيلة نجد أن الممارسات العملية تترجم بصورة واضحة ضعف آليات المشاركة والشفافية ومنه فان بلدية المسيلة تعاني من نقائص تعد هامة في إطار بلورة مفهوم الحكم الجيد وتباطؤ كبير في تطبيق آلياته .

خاتمة :

تعد عملية ترشيد الجماعات المحلية في الجزائر انعكاسا إيجابيا لتحسين أدائها انطلاقا من آليات الحكم الجيد الذي يعد وسيلة وهدف في حد ذاته ، فهو بمثابة آلية لتحسين الجماعات المحلية ، وغيابه يعبر عن واقع الصعوبات التي تعترض تحقيق التنمية المحلية.

ولقد عالجت هذه الدراسة العلاقة التفاعلية بين الحكم الجيد والجماعات المحلية ودوره في تحسين أدائها. حيث توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات أهما :

1/ أهم الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :

- تعتبر الجماعات المحلية محور أساسي لتحقيق التنمية ، فهي تعمل على ترقية مستوى أدائها من خلال القيام بجملة من الإجراءات والإصلاحات لتجسيد الحكم الجيد فيها.

- مواصلة السلطات الجزائرية في إطار تجسيد الحكم الجيد إصلاح الجماعات المحلية بمراجعة قانون البلدية باعتبارها هيئة جوارية وذلك قصد إعادة تحديد مهامها وهياكلها بما يحقق النجاعة والكفاءة في الخدمات المقدمة للمواطنين ومحاولة عصرنة آليات التعامل معهم بما يمكنها من كسب ثقتهم وزيادة تفعيل دورهم ومشاركتهم في تسيير شؤونهم.

- بالرغم من كل هذه المجهودات التي تقوم بها الدولة من خلال إصدارها لمنظومة تشريعية وتنظيمية بغية إصلاح الجماعات المحلية، إلا أنّ الممارسات الواقعية مازالت بعيدة عن الرشادة حيث أن مقوماتها من نزاهة وشفافية ومشاركة ومساءلة لا تعرف مكانا لها إلا من خلال القوانين، وتبقى الممارسات بعيدة عن هذه المبادئ فالبلدية الجزائرية مازالت تتخبط في مشاكل لا حصر لها حالت دون ترشيدها.

من هنا نستخلص أن مقومات الرشادة مطلب أساسي لتحسين أداء الجماعات المحلية من خلال آليات الشفافية والمشاركة والمساءلة ودور المواطن والمجتمع المدني والقطاع الخاص في مكافحة الفساد لذلك فإن الجزائر مطالبة ببذل المزيد من الجهود قصد ترقية الحكم الجيد على مستوى الجماعات المحلية

2/أهم الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة :

توصلنا إلى إثبات نسبي لصحة جميع الفرضيات التي اعتمدناها، في الشق النظري وهي:

الفرضية الرئيسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحكم الجيد وتحسين أداء البلدية .

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء البلدية وآليتي الشفافية والمشاركة .

يتحقق الحكم الجيد في الجماعات المحلية من خلال تفعيل آلياته ومؤشراته وكذلك تعاون كل من الدولة والسلطات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطن في تحقيق التنمية.

بعدما استعرضنا أهم النتائج خلصنا الى أن ترشيد وإصلاح الجماعات المحلية يعتمد على ضرورة تغيير الثقافة السائدة ، وعليه فإن جملة التوصيات التي يمكن أن تقدم في إطار هذه الدراسة هي:

1 – إصدار قانون جديد والذي يوفر ظروف ملائمة للموظف ويحفظ كرامته بالإضافة إلى إعادة النظر في الاجور بما يسمح بتحسين المستوى المعيشي للموظف

2 – تنظيم دورات تكوينية نوعية للمنتخبين المحليين

3 – منح فرصة لإطارات وكفاءات الجماعات المحلية للمساهمة في التنمية

5 –إجراء دراسات ميدانية معمقة للوقوف على معوقات وأسباب فشل الجماعات المحلية

6 – العمل على وضع خطط واستراتيجيات إصلاحية واضحة الأهداف بعيدة المدى ومتناسقة فيما بينها للسلطات المحلية، الفواعل المحليين، الموارد المحلية والتوزيع الجغرافي

7 – اشراك المواطن في تسيير الشأن المحلي

8 – فتح المجال أمام مساهمة كل من المجتمع المدني والقطاع الخاص في تحقيق التنمية

9 –اعتماد آليات الشفافية، المشاركة، المحاسبة والمساءلة والتشديد في تطبيقها

10 – الاستعانة بنظم الإدارة الالكترونية والإدارة بالأهداف، والتي تعمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار مع تفعيل آلية تقييم الأداء

11 – مواكبة التطورات والتغيرات الدولية

آفاق الدراسة:

هذه الدراسة ماهي إلا محاولة للتعرف أكثر، على الحكم الجيد وأهم آلياته وكيفية تأثيره على الجماعات المحلية من أجل تحسين أدائها، وفي هذا الإطار نقترح بعض مواضيع للبحث المستقبلي تتمثل فيما يلي:

آليات مكافحة الفساد في الجماعات المحلية

تعزيز مشاركة المواطن في تسيير الشأن المحلي

آليات مكافحة الفساد في الصفقات العمومية

قائمة المصادر و المراجع:

أولا: باللغة العربية:

أ-الكتب:

1- أزروال يوسف، **الحكم الراشد في الجزائر: الأسس النظرية وأدوات التجسيد**، ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016.

2- المشباقة أمين عواد، علوي المعتصم بالله داود، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد (إطار نظري)**، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 1433هـ-2012م.

3- الفبيلات حمدي سليمان، **مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية**، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

4- المبيضين صفوان، ال**إدارة المحلية (مداخل التطوير) مع التركيز على حالة المملكة الأردنية الهاشمية**، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.

5- الجندلي عبد الناصر، **تقنيات ومناهج البحث في السياسية والاجتماعية،ط3، الجزائر** :ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

6- القصبي عبد الغفار رشاد،**مناهج البحث في علم السياسة**، القاهرة:مكتبة الآداب، 2004.

7- بوحوش عمار، الذنيبات محمد محمود، م**ناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

8- مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1،الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

9- بن عيش عمار، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.

10- بوضياف عمار،**شرح قانون البلدية**، ط1، الجزائر:جسور للنشر والتوزيع، 2012م.

11- زايد عادل محمد، **تطوير مستقبل الإدارة المحلية العربية "دروس مستفادة من التجربة المصرية**، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014.

12- زيدان جمال، **إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع**، "دراسة تحليلية لدور البلدية حسب القانون البلدي الجيد" 20/11، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.

13- طاهري حسين، **القانون الإداري والمؤسسات الإدارية: التنظيم الإداري، النشاط الإداري دراسة مقارنة**، ط1، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2010.

14- طاشمة بومدين، **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية**، مقال من مجموعة من المؤلفين، التحولات السياسية وإشكالية التنمية ، ط1، الجزائر، ابن النديم للنشر والتوزيع، لبنان: دار الروافد الثقافية، 2014.

15- كريوسة عمراتي، **الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر**، مقال في مجموعة من المؤلفين، التحولات السياسية وإشكالية التنمية، ط1، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع، لبنان: دار الروافد الثقافية، 2014.

16- عبد الوهاب سمير محمد، البرادعي ليلى مصطفى، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، جامعة القاهرة: مركز الدراسات والاستثمارات الإدارة العامة، 2007.

17- فاقة رفاقة، **الفساد والحكومة دراسة مسحية للتقارير الدولية (دراسة حالة الجزائر)**، ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016.

18- توفيق عبد الرحمان، **تقييم الأداء المبادئ –الأدوات–المهارات**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2011.

19- خليفة محمد، **إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر**، مقال في مجموعة من المؤلفين، التحولات السياسية وإشكالية التنمية، ط1، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع، لبنان: دار الروافد الثقافية، 2014.

ب- المقالات والدوريات:

1- عمير سعاد، "الشفافية والمشاركة على ضوء أحكام القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة، العدد07، 2013.

2 –عمولمي بسمة، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر"، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد 04.

3 – ط.د هبة الله كرفالي ،"عودة المفهوم وفضاءات المشاركة في تسيير الشأن المحلي "، **مجلة الحقيقة** كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد 41 /2017

22-عزي الأخضر، جلطي غانم، "قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد"، **مجلة الدراسات الإستراتيجية**، الجزائر: مركز البصيرة. العدد12، جانفي2006

ج-المداخلات العلمية:

- **المؤتمرات:**

1- منظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الثالث، " حول الإدارة المحلية، ورشة عمل المشاركة المجتمعة ودورها في تنمية الإدارة المحلية"، المنعقد بالقاهرة- جمهورية مصر العربية، منظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 10. 14 أبريل 2005.

2- **المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ، المؤتمر العربي الخامس ، حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات المتحدة، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مارس 2007 .

3-المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،المؤتمر العربي، حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

4- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، حول البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة: **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، 2009.

5-المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، حول قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009 .

- **الملتقيات**

1-**الطعامنة محمد محمود**، "نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف"، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، (صلالة، سلطنة عمان أيام 18-20 أغسطس 2003).

2-**بوكميش لعلي، وناس يحي**، "تطبيق الحكم الراشد في الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة لمؤشرات الاستقلالية والشفافية والمشاركة على مستوى البلدية"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات الإقليمية والمحلية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

3-**بوضياف مليكة**، "الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر).

4-**بن مزروق عنترة، بن علي خليل**، "تحديات ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

5-**بريق عمار**، "تمويل الجماعات المحلية في الجزائر: واقع وآفاق"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

6-**جوادي نور الدين، عبد اللاوي**، "الحكم الراشد المفهوم المحددات وواقعه ومستقبله في الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات الإقليمية والمحلية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

7-**سياب حكيم**، "الحكم الراشد والتنمية المستدامة في الجزائر نظرة استشراقية لأداء الجماعات المحلية"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات الإقليمية والمحلية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

8-**حريد رامي بخشاشة**، "التنمية من تراكم رأس المال المادي إلى تراكم رأس المال المعرفي"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني.

9-**عثماني أمينة القرطاسي**، "الحكم الراشد والتنمية المحلية المستدامة"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

10-**قادري لطفي محمد الصالح**، "الآليات القانونية والتنظيمية والسياسة لتطبيق الحكم الراشد في الجماعات المحلية"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

11-**رايس وفاء، بن عيسى ليلى**، "الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارة العمومية الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، (ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر 2013).

12-**خلدون عيشة**، "أساليب تفعيل الحكم الراشد في الإدارة المحلية في الجزائر واقعا وتحديات"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010).

- **التقارير**

1- **اللألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء**، "نقطة الارتكاز الوطنية الجزائرية ،تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل وطني في مجال الحكامة "،(تقرير الجزائر نوفمبر 2008).

د- الرسائل والمذكرات :

1-**نقيب عادل ،منتصر حسيبة** ، آليات اشراك المواطن في تسيير الفضاءات العمومية مدينة عين ارنات ، مذكرة ماستر اكاديمي ، معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة المسيلة 2019

2-**بن علية حسين** ، تسيير السياحة الحموية العلاجية كأداة للتنمية المحلية ، مذكرة ماستر اكاديمي ، معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة المسيلة 2015

3-**ربيع شهاب الدين** ، التعمير وآليات التحكم في تسيير العقار الحضري في الجزائر ، مذكرة ماستر ، معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة المسيلة 2014

4-**شريفي ندى ، بن علال اميتة**، واقع تطبيق البلدية لمعايير الحوكمة في تسيير المدينة مدينة سعيدة ، مذكرة ماستر اكاديمي ، معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة المسيلة 2019

5-**غربي محمد** ، التعمير وآليات التحكم في تسيير العقار الحضري في المدينة الجزائرية ، مدينة البويرة ،مذكرة ماستر اكاديمي، معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة المسيلة 2014

6-**العايدي محمد ياسر ، حروز بلال** ، الحوكمة الحضرية المحلية وفق المعايير العالمية للجودة والبيئة iso14001 iso9001 لتسيير النفايات حالة مدينة المسيلة ، مذكرة ماستر اكاديمي ، معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة المسيلة 2019

7-**سحنون ليلى** ، دور البلدية في التنمية المحلية في الجزائر ، مذكرة ماستر اكاديمي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة 2018

8-**فيلالي خديجة** ، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية حالة مدينة بوسعادة ، مذكرة ماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة 2012

9-**هالة بن ساسي** ، المجتمع المدني كآلية لتحقيق التنمية المحلية ، مذكرة ماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة 2013

10-**ربيعة وضاح** ، دور الحكم الجيّد في تحسين اداء الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة بلدية المسيلة ، مذكرة ماستر اكاديمي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة 2016

11-ابرادشة فريد، "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، فرع: التنظيم السياسي والإداري، جوان 2014.

12-**أحمد طه أيمن حسين**، المؤشرات المفاهمية والعلمية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، 2008.

13-**المبيضين صفوان محمد**، "دمج الوحدات المحلية كمدخل لتطوير الأداء مع التطبيق على الحالة الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، سنة 2009.

14-**أفالو وفاء، شرفي أمينة**، "دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، رسالة ماستر في العلوم السياسية، تخصص: حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2013.

15-**بلخير أسيا**، "إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق-(الجزائر نموذجا: 2007/2000م، 1428/1421هـ)"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع: رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر، 1430، 2009م.

16-**بن مرزوق عنترة**، "معضلة الفساد وإشكالية الحكم الرشيد في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 1434هـ/2013.

17-**بن نعوم عبد اللطيف**، "دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية (دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد التنمية الجهوية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2015-2016.

18-**بقشيش علي**، "إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيق آليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم الإداري والسياسي، 2013/2012م الموافق لـ 1434/1433هـ.

19-**ورشاني شهيناز**، "الحكم ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر"، رسالة ماستر، تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014/2014.

20-**حمداني عبد الرزاق**، "تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري، بلدية تبسة نموذجا"، رسالة ماستر تخص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015.

21-**شرقي فوزية**، "إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008-2014"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2005-2017.

22-**شعبان فرج**، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر (2000-2010)"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، 2012/2011.

23-خوني يوسف، "دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة، المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة 2007-2017 دراسة حالة" رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري تخصص: إدارة جماعات محلية جامعة الجزائر3. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

ه- الوثائق الكومية:

- **النصوص التشريعية :**
  - **القوانين والأوامر:**

1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06/06، المؤرخ في 20 فبراير 2006، والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد15، الصادرة بتاريخ 20 مارس 2006.

2-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10/11، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد37، الصادرة بتاريخ 03 يوليو 2011.

3-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 156/66، المؤرخ في 08 جوان 1966، المتضمن قانون العقوبات لجرائم الفساد، الجريدة الرسمية، العدد15، الصادرة بتاريخ 20 مارس 1966.

  - **المراسيم:**

1-المرسوم الرئاسي رقم 04-128 مؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق لــ 19 أفريل 2004، الصادر بالجريدة الرسمية العدد 26 الصادر بتاريخ 25 أفريل 2004.

- **النصوص التنظيمية:**
  - **المداولات :**

1-كتابة المجلس ،مداولة رئاسة المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 2009/06/27 رقم 46 المعدلة للمداولة رقم 70 بتاريخ 2008/11/26 المصادق عليها بتاريخ: 09/03 2009 تحت رقم 38، من طرف رئيس دائرة المسيلة.

و- المواقع الالكترونية:

1-ناجي عبد النور ، نحو تفعيل دور الادارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة.

[bu.umc.edu-dz .theses /sc-terre/ AAZ 12548. Pdf]

﴿ تاريخ الإطلاع 2017/03/10 ﴾

2-ناجي عبد النور، دور الادارة في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائر)

[dspace-univ- ouargla. DZ. 8080/jspi/ namdle/123456789/7097 pdf.]

﴿ تاريخ الإطلاع 2017/02/23. ص06، ﴾

المراجع باللغة الفرنسية :

الكتب:

1- Pierre calame, la dimocratie en miettes : pour une révoluion de la gouvernance, (paris : editon descrtes e cies 2003)

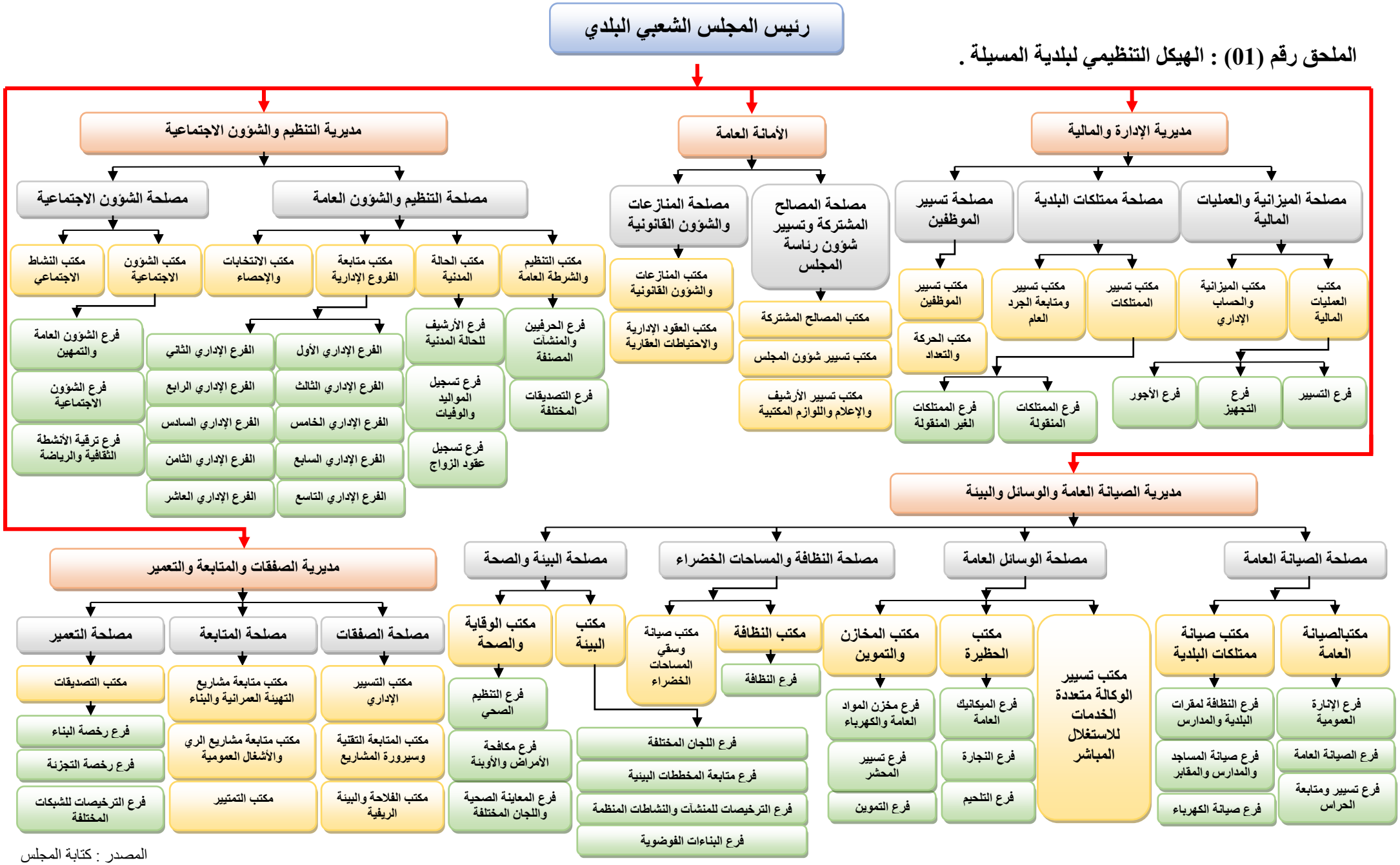
المقالات:

2- Azeddine Abdennour, « Réforme Administrative et Gouvernance en Algérie: DEFIS ET OPTIONS PRIORITAIRES **»,** expert nation,

(NAPLES, 17-20 May, 2004)

الملاحق

الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة .



المصدر : كتابة المجلس

جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد تسيي التقنيات الحضرية
قسم تسيير المدينة
تخصص تسيير المدينة

إستبيان

أخي الموظف ، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد :

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي وبهدف جمع المعلومات اللازمة ، من أجل إجراء دراسة بعنوان " **آليات الحكم الجيد في تسيير الجماعات المحلية**

- **دراسة حالة بلدية المسيلة** " كعمل تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي تسيير التقنيات الحضرية تخصص - **تسيي المدينة .**

نرجوا تكرمكم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع إشارة X في المربع الذي ترونه مناسبا علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم لأغراض أخرى .

شكرا على جميل صبركم و حسن تعاونكم .

إعداد الطلبة :
زارد الجيلالي
اسماعيلي رضوان

إشراف الأستاذ :
أ/ خميسي منصور

المحور الأول : البيانات الشخصية

-**الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

-**العمر :** من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐

أكثر ان 50 سنة ☐

-**المستوى العلمي :** متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐

دراسا عليا ☐ أخرى أذكرها .....

-**الحالة العائلية :** أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

-**الخبرة المهنية :** أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

-**الوظيفة :** عون اكتب ☐ عون إدارة ☐ ملحق إداري ☐

متصرف إداري ☐ إطار ☐

أخرى أذكرها.....:.....

المحور الثاني : الشفافية

الرقم	التعيين / درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعد النزاهة واجبة في أداء العمل					
02	توفر البلدية البيانا والمعلومات الخاصة بها وذا العلاقة بالمواطن (الإنجازات ، الخطط ، والبرامج)					
03	سهولة حصول المواطن على المعلومات بشكل دقيق وسريع					
04	توفر البلدية الأجهزة اللازامة لاستخدام أحدث التقنيات للموظفين لمساعدتهم في تنظيم وإدارة العمل					
05	المهام والصلاحيات الموكلة لرئيس البلدية كافية لتحقيق التنمية					
06	يوجد نظام واضح يوفر المعلومات عن ايرادات ونفقات البلدية					
07	يدلي المسير بمعلومات عمله بأمانة وموضوعية لقيادته					
08	توجد نزاهة في عرض القوائم المالية للبلدية					
09	يتخذ المسؤول قراراته بوضوح وشفافية					

المحور الثالث : المشاركة

الرقم	درجة الموافقة / التعيين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تحرس البلدية على الاستقبال الحسن للمواطنين والرد على انشغالاتهم					
02	تعمل البلدية على تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات					
03	تدعم البلدية الجهود والمبادرات التطوعية للمشاريع الخيرية					
04	تعمل البلدية على تهيئة السبل والآليات المناسبة للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار					
05	تحرص البلدية على إيجاد مناخ ملائم للمشاركة والمشاورة بين المنتخبين والإداريين					
06	تقدم البلدية الدعم اللازم للموظف بما يساعده على التقدم والتطور					
07	تستند البلدية على معايير الرشادة في المهام التنفيذية					
08	نجاح البلدية مرهون بمشاركة إطاراتها في عملية التسيير					
09	دائما أبادر في تحسين أدائي الوظيفي					

ما هي أهم المشاكل التي تواجهك في البلدية ؟

.....

.....

.....

.....

ما هي اقتراحاتك لتطوير وبناء قدرات البلدية ؟

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (03): ثبات وصدق أدوات الدراسة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	18

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
تعد النزاهة واجبة في أداء العمل	4,4600	,86213	
توفر البلدية بيانات والمعلومات الخاصة بها وذات العلاقة بالمواطن) الإنجازات ، الخطط ، والبرامج(	3,0600	1,28428	
سهولة حصول المواطن على المعلومات بشكل دقيق وسريع	2,3800	1,19335	
توفر البلدية الأجهزة اللازمة لاستخدام أحدث التقنيات للموظفين لمساعدتهم في تنظيم وإدارة العمل	2,7400	1,39694	
المهام والصلاحيات الموكلة لرئيس البلدية كافية لتحقيق التنمية	3,0800	1,35285	
يوجد نظام واضح يوفر المعلومات عن الإيرادات ونفقات البلدية	3,1600	1,21823	
يدلي المسير بمعلومات عمله بأمانة وموضوعية لقيادته	3,1800	1,20695	
توجد نزاهة في عرض القوائم المالية للبلدية	2,8800	1,22291	
ايتخذ المسؤول قرارته بوضوح وشفافية	2,5400	1,26507	
تحرس البلدية على الاستقبال الحسن للمواطنين والرد على انشغالاتهم	3,0400	1,14214	
تعمل البلدية على تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات	2,7000	1,12938	
تدعم البلدية الجهود والمبادرات التطوعية للمشاريع الخيرية	3,5200	,99468	
تعمل البلدية على تهيئة السبل والآليات المناسبة للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار	2,4400	1,12776	
تحرص البلدية على إيجاد مناخ ملائم للمشاركة والمشاورة بين المنتخبين والإداريين	2,4000	1,19523	
تقدم البلدية الدعم اللازم للموظف بما يساعده على التقدم والتطور	2,0800	1,04667	
تستند البلدية على معايير الرشادة في المهام التنفيذية	2,5600	1,09096	
نجاح البلدية مرهون بمشاركة إطارتها في عملية التسيير	4,3800	,92339	
دائما أباد	4,4000	,75593	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,722	,726	9

ملحق وقم (04): ثبات وصدق أدوات الدراسة

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=المشاركة1 المشاركة2 المشاركة3 المشاركة4 المشاركة5 المشاركة6
المشاركة7 المشاركة8 المشاركة9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=ANOVA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

N	Ecart-type	Moyenne	
50	,86213	4,4600	تعد النزاهة واجبة في أداء العمل
50	1,28428	3,0600	توفر البلدية بيانات والمعلومات الخاصة بها وذات العلاقة بالمواطن(الإنجازات ، الخطط ، والبرامج)
50	1,19335	2,3800	سهولة حصول المواطن على المعلومات بشكل دقيق وسريع
50	1,39694	2,7400	توفر البلدية الأجهزة اللازمة لاستخدام أحدث التقنيات للموظفين لمساعدتهم في تنظيم وإدارة العمل
50	1,35285	3,0800	المهام والصلاحيات الموكلة لرئيس البلدية كافية لتحقيق التنمية
50	1,21823	3,1600	يوجد نظام واضح يوفر المعلومات عن الإيرادات ونفقات البلدية
50	1,20695	3,1800	يدلي المسير بمعلومات عمله بأمانة وموضوعية لقيادته
50	1,22291	2,8800	توجد نزاهة في عرض القوائم المالية للبلدية
50	1,26507	2,5400	ايتخذ المسؤول قرارته بوضوح وشفافية
50	1,14214	3,0400	تحرس البلدية على الاستقبال الحسن للمواطنين والرد على انشغالاتهم
50	1,12938	2,7000	تعمل البلدية على تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات
50	,99468	3,5200	تدعم البلدية الجهود والمبادرات التطوعية للمشاريع الخيرية
50	1,12776	2,4400	تعمل البلدية على تهيئة السبل والآليات المناسبة للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار
50	1,19523	2,4000	تحرص البلدية على إيجاد مناخ ملائم للمشاركة والمشاورة بين المنتخبين والإداريين
50	1,04667	2,0800	تقدم البلدية الدعم اللازم للموظف بما يساعده على التقدم والتطور
50	1,09096	2,5600	تستند البلدية على معايير الرشادة في المهام التنفيذية
50	,92339	4,3800	نجاح البلدية مرهون بمشاركة إطارتها في عملية التسيير
50	,75593	4,4000	دائما أبادر في تحسين أدائي الوظيفي