جامعة قاصدي مرباح

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص: تنظيمات سياسية و إدارية

من إعداد الطلبة :

زياد لمياء

جاوي عائشة

بعنوان

المساءلة كألية لتفعيل الحوكمة المحلية

- دراسة حالة في بلدية ورقلة -

تحت إشراف :

ليمام سلمى

السنة الجامعية 2012 – 2013

شكر و تقدير

أشكر الله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى الأستاذة ليمام سلمى بقبولها الاشراف على هذه الدراسة *وعلى ما قدمته من إرشادات مهمة و توجيهات مفيدة في سبيل إنجازها.*

ولا يفوتنا ان نشكر جميع الأساتذة في قسم العلوم السياسية الذين تتلمذنا على أيديهم.

أشكر كل من كان له الفضل في إتمام هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

إهداء

الى التي غمرتني بحنان قلبها و انارت درب طريقي وباركتني بدعواتها أمي الغالية حفظها الله.

الى الذي رباني على الأخلاق و الفضيلة و منحني الرعاية والأمان أسأل الله ان يحفظه لي ويرزقه الصحة و العافية أبي العزيز.

الى أروع إنسان الذي ساعدني في مسيرة حياتي و دراستي و كان سبب في نجاحي.زوزو

الى اخواتي المحبات : نوال و زوجها و حليمة و فتيحة.

الى أخي الوحيد: وليد و زوجته.

الى اعز انسانة احبها قلبي صديقتي و اكثر من أختي: عائشة.

الى صديقاتي الجميلات: صارة, مبروكة, ميلودة,سمية,رتيبة.

الى كل محبي العلم و المعرفة.

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي.

لمياء

إهداء

الى القصة التي صاغت حروفها واقعات الزمان.

الى الدفء حيث صقيع الغربة.

الى النور الهادي في وحشة الأيام.

الى أمي الرؤوم أطال الله في عمرها.

الى الظل الذي تبغي طوال أيام الجامعة و حماني من صقيع البرد و حر الشمس ابي الغالي حفظه الله و رعاه.

الى عصافير بيتي: ليلى،

سامية ,عزيزة ,حميدة ,جميلة ,حنان ,هدى ,مسعودة ,عماد الدين ,محمد العيد ,معاد , طاهر ,بوبكر.

الى الأخت و الصديقة و الزميلة: لمياء.

الى كل زملائي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة:

مبروكة ,سمية , ميلودة ,صارة , رتيبة ,إيمان , صارة.

الى ثاني و ثالث حياتي الجامعية " نذير".

الى كل أعز صديق:" عيسى" الى كل من أحب.

عائشة

الموضوع	الصفحة
شكر و تقدير	I
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	III
الإطـــــــــــــــــــار الـــــــــــــــــعام للدراسة	
مقدمة.....	أ
أسباب اختيار الموضوع.....	ب
أهمية الدراسة.....	ب
أهداف الدراسة.....	ب
إشكالية الدراسة.....	ج
فرضيات الدراسة.....	ج
حدود الدراسة.....	ج
منهجية الدراسة.....	د
تعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	هـ
خطة الدراسة.....	هـ
صعوبات الدراسة.....	و
الإطار المفاهيمي للحوكمة المحلية	
الفصل الأول: ماهية الحوكمة المحلية	
تمهيد.....	08
المبحث الأول: تعريف و نشأة الحوكمة المحلية.....	09
الفرع الأول: تعريف الحوكمة المحلية.....	09

الفرع الثاني: نشأة الحوكمة المحلية..... 10
المبحث الثاني:مميزات الحوكمة المحلية 13
المبحث الثالث: مكونات الحوكمة المحلية..... 16
المبحث الرابع: أبعاد الحوكمة المحلية..... 21
الخلاصة..... 23

الإطار المفاهيمي للمساءلة الإدارية

الفصل الثاني: ماهية المساءلة الإدارية

تمهيد..... 25
المبحث الأول: تعريف و تطور المساءلة الإدارية..... 26
المطلب الأول: تعريف المساءلة الإدارية..... 26
المطلب الثاني: تطور المساءلة الإدارية..... 27
المبحث الثاني:أهداف و أهمية المساءلة الإدارية..... 28
المطلب الأول: أهداف المساءلة الإدارية..... 28
المطلب الثاني: أهمية المساءلة الإدارية 28
المبحث الثالث:أليات المساءلة الإدارية..... 30
المبحث الرابع: دور المواطن في المساءلة الإدارية..... 31
المبحث الخامس: معوقات و تحديات المساءلة الإدارية..... 32
الفرع الأول: معوقات المساءلة الإدارية..... 32
الفرع الثاني: تحديات المساءلة الإدارية 32
الخلاصة..... 34

الإطار التطبيقي للمساءلة الإدارية

الفصل الثالث: تطبيق المساءلة على واقع الإدارة المحلية

تمهيد..... ***36***

المبحث الأول: التعريف ببلدية ورقلة..... ***37***

المطلب الأول : تعريف بلدية ورقلة..... ***37***

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية ورقلة..... ***37***

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية..... ***39***

المطلب الأول : مجتمع الدراسة..... ***39***

المطلب الثاني : عينة الدراسة..... ***39***

المطلب الثالث : أداة الدراسة..... ***40***

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة..... ***41***

المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة ***46***

الخاتمة و التوصيات..... ***49***

المراجع..... ***51***

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	***39***
02	توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة الخبرة	***39***
03	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الإداري	***40***
04	إجابات المبحوثين حول بعد أهداف المساءلة الإدارية	***41***
05	إجابات المبحوثين حول بعد أهمية المساءلة الإدارية	***41***
06	إجابات المبحوثين حول بعد الجهات المعنية بالمساءلة الإدارية	***42***
07	إجابات المبحوثين حول بعد آليات المساءلة الإدارية	***43***
08	إجابات المبحوثين حول بعد معوقات المساءلة الإدارية	***44***
09	إجابات المبحوثين حول بعد فوائد تفعيل المساءلة الإدارية	***45***

مقدمـــة

ظهرت تغيرات جذرية في أواخر القرن العشرين في كافة الأصعدة السياسية، منها و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في البيئة العالمية و ظهور فلسفة جديدة في إدارة شؤون الدولة الحديثة و كنتيجة للتطورات التي شهدتها دول العالم اليوم و التي انعكست على دور الدولة تم الإنتقال إلى الإستخدام المكثف للحوكمة المحلية كنوع من أنواع الحاكمية عن حسن الإدارة و جدية أسلوب الحكم في التعامل مع المجتمع و أفراده على أساس الحوار بين الحاكم و المحكوم مع وجود أدوات المراقبة و المحاسبة و آليات فعالة لإتخاذ القرارات المؤثرة في حياة الأفراد.

وتعتبر الجزائر من بين الدول الساعية لترشيد حكمها، فبظهور الحوكمة المحلية و دخولها ميدان السياسة من جهة والإدارة المحلية من جهة أخرى حضيت بإهتمام المفكرين من مختلف حقول المعرفة و لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية فهي تعمل على مجموعة من الآليات لتحقيق ذلك من بينها المساءلة و التي مكنت المواطن و الجهات المسؤولة بالقيام بدورها على المستوى المحلي بشكل سليم كفئ.

وبالتالي سنحاول في هذا الموضوع التعرف على آلية المساءلة كفاعل للحوكمة المحلية على إعتبار أن الإدارة المحلية بالجزائر هي أساس اللامركزية والتي تمثل الوحدة الأساسية للحكم و الإدارة كما تلعب دور الوسيط بين المواطن و الإدارة المركزية خاصة في مجال تنفيذ السياسات العامة للدولة على المستوى المحلي.

أولا: أسباب اختيار الموضوع

تتجلى أسباب إختيار الموضوع في الإعتبارات التالية:

ا/- الأسباب الموضوعية

- ✓ إن أهمية موضوع المساءلة واهتمام الباحثين به و كذا السياسيين و ما يحققه من شفافية داخل الإدارة المحلية لذا أردنا تسليط الضوء على موضوع الحوكمة المحلية في الجزائر في إطار الخوض في آلية المساءلة بالخصوص.
- ✓ إن مايعانيه المجتمع و الشعب من جهل لمسار موارده و كيفية إدارتها و الفساد الذي إنتشر على مستوى البلديات دفعت بنا إلى البحث في هذا الموضوع من أجل جعل المواطن على إطلاع بكيفية إدارة موارده و تحقيق الشفافية الكافية لذلك و بالتالي الوصول إلى إدارة محوكمة محليا.

ب/- الأسباب الذاتية

- ✓ الطبيعة الجوهرية للموضوع ذاته دفعت بنا إلى معرفة أكثر فيما يتعلق به.
- ✓ معرفة طريقة سير العمل داخل الإدارة المحلية الجزائرية والكشف عن وجود آليات الحوكمة المحلية
- ✓ معرفة إذا ما كانت هناك إدارة رشيدة (محوكمة) في ظل خضوع كل موظفا لآلية (المساءلة).

ثانيا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الموضوع الذي هو محل الدراسة في معالجة المساءلة كآلية لتفعيل الحوكمة المحلية و بالتالي الوصول إلى إدارة حسنة, إذ تعد البلدية النواة الرئيسة بحكم قربها من المواطن وقد وضعت أساسا بهدف إدارة و تسيير شؤون المواطنين ككل. و

سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على المعايير أو الأسس التي نتمكن من خلالها تحقيق المساءلة وصولا إلى الحوكمة (إدارة شؤون الدولة على كافة مستوياتها).

ثالثا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع الوصول إلى الأهداف التالية:

- ✓ إعطاء القارئ فكرة واضحة عن طبيعة الحوكمة المحلية و علاقتها بآلية المساءلة.
- ✓ إن الطبيعة التي يمتاز بها هذا الموضوع كونه حديث النشأة مما جعلنا ندخله في دائرة البحث الأكاديمي و لو بشكل تمهيدي إلى حين إكتمال ملامح هذه الظاهرة .
- ✓ تقديم صيغة علمية حول هذه الظاهرة التي حضيت بإهتمام بالغ لدى الكثير من المفكرين خاصة دارسي حقل العلوم السياسية.

✓ محاولة سد النقائص التي يحتويها هذا الموضوع على مستوى مؤسسات الأكاديمية الجزائرية.

رابعا: إشكالية الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة تحليل مهام ووظائف الإدارة المحلية و دورها في تحقيق المساءلة عن طريق تفعيل آليات الحوكمة المحلية وفقا للنصوص القانونية والتطورات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية التي عرفتها الجزائر, و الواقع المحلي و صعوباته و تحدياته

وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى تعتبر المساءلة كآلية لتفعيل الحوكمة المحلية في الجزائر؟وهل يمكن ضبط ذلك على مستوى بلدية ورقلة؟

ولفك غموض هذه الإشكالية نعالجها بطرح التساؤلات التالية:

- مالمقصود بالحوكمة المحلية؟
- مامعنى المساءلة الإدارية؟
- كيف تطبق المساءلة داخل البلدية؟

خامسا: فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

ا/- الفرضية الأساسية

المساءلة آلية فعالة تخضع لها الإدارات المحلية كشكل من أشكال الرقابة من أجل تحقيق حوكمة محلية.

ب/- الفرضيات الفرعية

- تحقق الحوكمة المحلية الإدارة الجيدة.
- تعتبر المساءلة الإدارية آلية فعالة داخل الإدارة.
- لتطوير بلدية ورقلة يتطلب الإعتماد على المساءلة بممارسة الجهات المعنية .

سادسا: حدود الدراسة.

تحددت حدود الدراسة بالحدود التالية:

✓ الحدود العلمية: تناولنا إشكالية الدراسة المتكونة من متغيرين الأول متغير مستقل المتمثل في المساءلة و الثاني متغير تابع المتمثل في الحوكمة المحلية.

✓ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي (2012-2013) من 05 إلى 10 ماي2013 تم إجراء الدراسة الميدانية .

✓ الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى الإدارة المحلية المتمثلة في بلدية ورقلة.

سابعا: منهجية للدراسة

إن طبيعة الموضوع محل الدراسة تفرض علينا إستخدام منهج دون أخر لذلك وجب علينا إستعمال المناهج التي تتمحور حول المساءلة و علاقتها بالحوكمة المحلية المطبقة على الإدارة المحلية, و تتمثل هذه المناهج في:

- ✓ المنهج الوصفي:

يعد من المناهج المناسبة لهذه المواضيع فهي تتضمن وصف وتسجيل و تحليل و تفسير الظروف التي نحياها, حيث تساعد على دراسة الظاهرة عن طريق جمع المعلومات دقيقة حسب الواقع ووصفها وصفا يوضح خصائصها و أسبابها للوصول إلى استنتاجات محددة بشأنها.[1]

- ✓ الاقتراب المؤسساتي القانوني:

إستخدمنا هذا الاقتراب من أجل دراستنا للهياكل و المؤسسات المحلية, و كذلك القواعد المتبعة في الإدارة و التسيير.

- ✓ منهج دراسة الحالة:

يساعدنا هذا المنهج التعرف على وضعية معينة بطريقة تفصيلية فهو يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء أكانت فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا أو مجتمعا محليا أو عاما، بحيث يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المشابهة لها، وقد قمنا باستخدام هذا المنهج في دراسة لحالة بلدية ورقلة و مدى تحقيقها للحوكمة المحلية.في ظل آلية المساءلة.[2]

أسلوب الدراسة الميدانية:

يمكننا أسلوب الدراسة الميدانية الحصول على معلومات دقيقة حول ظاهرة معينة التي قد نكسبها من الإستقصاء الميداني الذي نقوم به على أرض الواقع من خلال جمع البيانات الخاصة بالبحث في الميدان الذي تجرى فيه هذه الدراسة.

ومن بين الأدوات المستخدمة:

المقابلة: هي حوار يتم بين القائم بالمقابلة و بين شخصه بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين و تتعلق خاصة بالآراء و الإتجاهات و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن أسئلة محضرة سلفا.[3] وقد إستخدمنا هذه الأداة مع الأمين العام لبلدية ورقلة أثناء طلب موافقته بإجراء الدراسة الميدانية في البلدية.

---

[1] محمد سليمان الدجاني. منذر سليمان الدجاني،**منهجية البحث العلمي في علم السياسة**.عمان,:دار زهران للنشر والتوزيع،2009، ص93 .

[2] عبد الناصر جندلي، **تقنيات و مناهج في العلوم السياسية.الطبعة الثانية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2007، ص 205 .

[3] حامد خالد،**منهج البحث العلمي**.الجزائر:دار الريحانة للنشر و التوزيع،2003،ص130.

الاستبيان: هو نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملؤها مباشرة و تسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة.[1]وتم إستخدامها للحصول على المعلومات المطلوبة في الدراسة التحليلية.

ثامنا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في :

الحوكمة المحلية: هي حكم تقوم به قيادات سياسية وإدارية لإدارة شؤون الدولة والمجتمع على مستوى المحلي من خلال الآليات والعمليات ومتطلباتهم ومصالحهم.

المساءلة الإدارية :هي استجواب الموظفين الإداريين عن كيفية سير العمل و تقديم توضيحات حول فعل أو نتيجة معينة.

تاسعا: خطة الدراسة

تتوزع هذه الدراسة على مقدمة و ثلاث فصول و خاتمة تستند إلى الإنتقال من الكل إلى الجزء, البداية من مفهوم الحوكمة المحلية في صيغته النظرية و الفكرية إلى تحديد معنى المساءلة الإدارية, وصولا إلى الدراسة الميدانية التي إرتبطت بإجراء إستبيان تم نوزيعه في بلدية ورقلة ولهذا سنتناول الخطة التالية:

الفصل الأول: يهدف هذا الفصل الى تحديد الإطار المفاهيمي للحوكمة المحلية من خلال تتبع المسار التاريخي لهذا المفهوم كمبحث أول، دون إغفال مميزاتها وخصائصها كمبحث ثاني، وإبراز أهم مكوناتها من خلال المبحث الثالث، أما المبحث الرابع و الأخير سنحاول الحديث عن أبعاد الحوكمة المحلية.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للمساءلة الإدارية من خلال تبيان التطور التاريخي لهذا المفهوم كمبحث أول، فيهدف المبحث الثاني إلى دراسة أهدافها و أهميتها، بالإضافة الى آليات المساءلة الإدارية من خلال المبحث الثالث، و في المبحث الرابع سنحاول ربط العلاقة بين المواطن والمساءلة الإدارية،أما بالنسبة المبحث الخامس و الأخير سنحاول الحديث عن معوقات و تحديات المساءلة الإدارية.

الفصل الثالث: من خلال هذا الفصل سنحاول دراسة تطبيق المساءلة الإدارية على واقع الإدارة المحلية، بإعطاء لمحة عن بلدية ورقلة كمبحث أول، و المبحث الثاني تناول إجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث و الأخير سنحاول الحديث عن تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

[1] **نفس المرجع**.ص 131.

عاشرا: صعوبات الدراسة

هناك صعوبات كانت حاجز أمامنا في إنجاز هذه الدراسة يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ ضيق الوقت و هذا أثر بشكل كبير على مستوى دراستنا.
- ✓ قلة المراجع و عدم توفرها بشكل كبير خاصة فيما يتعلق بالفصل الثاني.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الحوكمة المحلية من القضايا المهمة الحديثة التي شغلت اهتمام الكثير من رجال الفكر والسياسة واكتسابها صدى واسع على الصعيد الأكاديمي وعلى صعيد مختلف المؤسسات الدولية ،لأنها تساهم في تحقيق التنمية والشراكة بين المواطنين ورجال الأعمال وتكريس مفهوم دولة القانون ومحاربة الفساد بأشكال مختلفة من أجل حماية حقوق المواطنين بما يحقق الرفاهية وجودة الحياة.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل ضبط أهم المفاهيم التي تمثل متغيرات الدراسة إنطلاقا من البحث في ماهية الحوكمة المحلية بالتعرف على نشأتها وكذا إبراز مميزاتها ومكوناتها وأبعادها.

المبحث الأول: تعريف ونشأة الحوكمة المحلية

المطلب الأول : تعريف الحكومة المحلية

أ –**التعريف اللغوي للحوكمة:**

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية ، فهو لفظ مستمد من الحكومة مما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

- ✓ الحكمة: تعني معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم. [1] كما ورد في القرآن الكريم لقوله تعالى «ولقد آتينا لقمان الحكمة»[2].
- ✓ الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- ✓ الاحتكام: وما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية تتم الحصول عليها من تجارب سابقة.
- ✓ التحاكم: طلب العدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.[3]

ب **التعريف الاصطلاحي:**

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راحت للمصطلح (corporde governemance) أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي إتفق عليها " هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".[4]

كما عرف هذا المصطلح عدة تعريفات بسبب اختلاف اتجاهات الباحثين والمفكرين نذكر منهم:

- ✓ Bariçsson: الذي يرى أن الحكومة هي الإجراء الإداري الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة لمصالح الشركاء .[5]
- ✓ (bagnacso et le galles) والذي يرى الحكومة أنها تسعى إلى تنسيق الأعوان والجماعات الاجتماعية للوصول إلى الأهداف الخاصة.

المناقشة والمعروفة بصفة جماعية في محيط وفضاءات غير مؤكدة ومجزأة.

---

[1]- عبد الكريم الكايد زهير ، **الحكمانية قضايا وتطبيقات** ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص05.

[2] - القرآن الكريم ، سورة لقمان ، الآية: رقم 11.

[3] - برقي حسين عبد الصمد عمر علي، "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تطبيقها " **www.il fpedia.com** ،يوم 2013/03/06.

[4] - إبراهيم سيد أحمد ، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال** ، الإسكندرية : الدار الجامعية 2010، ص 160.

[5] - خلف السكارنة ، **الفساد الإداري**، عمان: دار وائل للنشر ، 2011 ، ص 245.

✓ تعريف Marcou Thiebault الحوكمة هي الأشكال الجديدة والفعالة بين قطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات الحكومية العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة"[1]

كما أسهمت المنظمات الدولية في تقديم تعريف لهذا المصطلح كالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة.

حيث يعتبر البنك الدولي الحوكمة" الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية".[2]

أما برنامج الأمم المتحدة "هي ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية بغرض تسيير شؤون الدولة ، فهي تشمل آليات التطور والمؤسسات على نحو يمكن المواطنين ومختلف التجمعات من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والقيام بالتزاماتهم تحترم حقوق الإنسان ومبادئ الديمقراطية وحكم القانون".[3]

أما مؤسسة التمويل الدولية TFC فتعرف الحوكمة على أنها :" النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".[4]

وبالتالي فإن التعريف الإجرائي للحوكمة المحلية :" على أنها عملية البحث عن مجموعة القواعد والإجراءات الحكومية والغير حكومية الرسمية وغير الرسمية، المكتوبة وغير المكتوبة ، الداخلية والخارجية التي تنظم حركة المجتمع ، وحركة المجتمع هنا تتضمن اتخاذ قرارات معينة أو تبني سياسات معينة.[5]

وبالتالي نقترح التعريف الإجرائي للحوكمة المحلية : "بأنها حكم تقوم به قيادات سياسية وإدارية لإدارة شؤون الدولة والمجتمع على مستوى المحلي من خلال الآليات والعمليات ومتطلباتهم ومصالحهم.

المطلب الثاني: نشأة الحوكمة المحلية

لقد ظهر مصطلح الحوكمة للدلالة على قيادة السفن في العصر اليوناني القديم، حيث استعمل في اللغة الفرنسية في القرن 13 كمرادف لمصطلح الحكومة ثم تطور كمصطلح قانوني سنة 1978، ليستعمل في نطاق شامل.[6]

---

[1] - حسين عبد القادر ،" الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية "، **رسالة الماجستير في تخصص الدراسات الاوروالمتوسطية** ، جامعة ابوبكر بلقايد، 2012 ، ص 22.

[2] - عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق** ، ص 10.

[3] - عمار بوضياف ، **شرح القانون الولاية الجزائري** . الجزائر : جسور النشر والتوزيع ، 2012 ، ص 62.

[4] - خلف السكارنة ، **المرجع السابق** ، ص 245.

[5] - عبد النور ناجي ، **الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة** ، عنابه : مديرية النشر بجامعة باجي مختار.2010 ص 48.

[6] - عمار بوضياف ، **المرجع السابق** ، ص 160.

وقد شاع استخدامه من طرف خبراء الإدارة على رأسهم المنظمات الدولية المتمثلة في البنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة وغيرها.[1] ويرجع الأصل الأول لهذه الكلمة " الحوكمة" إلى المصطلح الإغريقي (kubernom) ثم مر للغة اللاتينية تحت مصطبح (gubernare) وكان يعني آن ذاك أسلوب إدارة وتوجيه السفينة.[2]

وقد تم إعطاء أكثر من معنى لهذا المصطلح حيث تنوعت استعمالاته اللفظية نتيجة اختلاف التفسير لهذا المصطلح بين الكتاب والمفكرين فهناك من استعمل عبارة الحكم الراشد وهناك عبارة الحكمانية والبعض الأخر مصطلح الحوكمة وكلها تصب في معنى واحد.[3]

كما أن تميز فكرة الحوكمة(Governance) وإنعتاقها عن فكرة الحكومة(Gouvernement) لكون الحكومة مؤسسة أكثر إنعزالا عن المواطنين وأكثر تقييدا بالعمليات الإدارية حيث ينظر للحكومة بأنها مجموعة مؤسسات كواحدة من مجموعة عناصر اجتماعية ، فسبب تزايد عدد المجتمعات ضعف من عزل الحكومة عن مواطنيها ، هذا ما أدى إلى ضرورة وجود ممثلين يقومون بمهمة تمثيل المواطنين ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التي تهم المجتمع والدولة، وبسبب تراجع دور الحكومة ظهر ما يسمى بالحوكمة لتعكس كيفية تعامل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى .[4] نجد منها وسائل الإعلام ، المؤسسات المدنية .....إلى تشارك الاهتمام بهذه الأمور العامة.

كما قام مجموعة من الباحثين والمفكرين بمواصلة الكشف عن جذور مصطلح الحوكمة المحلية إلى القرنيين السابع عشر والثامن عشر في انجلترا[5]، فوجدوا أن كلمة الحكومة لم تعد كافية لا سيما عند ازدياد أهمية البيئة الدولية والعوامل الخارجية في عملية صنع السياسات وتنفيذها, سواء بالنسبة على مستوى البيئة الدولية أو على مستوى البيئة الداخلية من خلال تقليص دور الحكومة, مما أصبح دورها يعتمد على توجيه والإشراف وليس التنفيذ.

ومن خلال هذا نجد أن المقاربات النظرية للحكم تصب في:

- وجود أزمة حكم من خلال تراجع الدولة لمركزها وضعف فعالياتها ، فالمجتمعات الحديثة لم تعد تخضع للأنظمة الحكم التقليدية التي تجعل الحكومة وحدها الجهة المسؤولة عن إدارة الشؤون العمومية.
- تعكس هذه الأزمة فشل الأشكال التقليدية في الفعل العمومي.
- ظهور شكل جديد للحكم أكثر ملائمة للمعطيات الحالية.

---

[1] - عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق** ، ص07.

[2] - رياض عيشوش. سعد بن البار ، "الحكم الراشد" ، **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال**, جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 ، ص 04.

[3] - عمار بوضياف ، **المرجع السابق**, ص161.

[4] - عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق**, ص87.

[5] - وحيدة بورغدة ، "حقوق الإنسان وإشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الإنسانية" . **مذكرة الماجستير في العلوم السياسية ،تخصص التنظيم السياسي والإداري** ، جامعة بن يوسف بن خده - الجزائر ، 2008 ، ص 60.

ومن هنا انبثقت الحوكمة المحلية من خلال الانتقال من فكرة الإدارة الحكومية من النظم التقليدية الذي يتسم بضعف الإدارة إلى نظام أكثر فعالية ،يمكن تطبيقه على المستوى الوطني و المحلي هذا في الجانب الأكاديمي ، أما على صعيد الممارسات فيمكن تفسير ظهور هذا المصطلح بمجموعة عوامل منها رغبة مؤسسات " بروتن ووندز" في إيجاد مبررات لفشل سياستها التنموية بدول الجنوب.[1]

ومع استعمال هذه المؤسسات للحوكمة المحلية في تحديدها لمعاير الإدارة الجديدة.

أصبحت الحوكمة عبارة عن أداة مفهوميه في يد الهيئات الدولية تستعمله في التطبيق الميداني لبرامج التكيف الهيكلي ، بهدف خلق النمو الاقتصادي ، وذلك دون التدخل في الشؤون الداخلية للدول ، عند طرحها ليعص القضايا الحساسة.

فحاولت الدول المانحة أن تثبت السياسات الداخلية التي تتبعها الدول النامية من خلال انتهاجها للنظام الاشتراكي، مما جعلها تخفق في العملية التنموية ، عكس التوجه الليبرالي لهذه المؤسسات في اعتمادها لهذا المفهوم.

[1] - **نفس المرجع** ، ص 61.

المبحث الثاني: مميزات الحوكمة المحلية.

تقوم الحوكمة المحلية على مجموعة الإجراءات التي تحكم على ممارسات السلطة السياسية ، حيث تعمل على اختيار القيادات وتخصيص الثروات وإدارتها لتلبية الحاجات الإنسانية وتتميز بالمشاركة والكفاءة والفعالية والشرعية والمساءلة والشفافية ودولة القانون والاستجابة والعدالة واللامركزية والمساواة ودورية الانتخابات وإستراتيجية نشر الثقة والخدماتية والسلوك الأخلاقي ومكافحة الفساد وحماية حقوق الإنسان.يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- المشاركة: تعتبر المشاركة إحدى المبادئ الأساسية في بناء الحوكمة المحلية ، فهي تقوم على وجود مجتمع مدني وبدورية الانتخابات وتمكين المرأة وحسن الإدارة المحلية تقوم على ممارسة الأدوار المختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية ، خارج سلطة الحكومة من اجل التعبير عن مصالحه وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات.[1]
- الكفاءة والفعالية: تعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى مشاريع وخطط قصد تلبية حاجات المواطن المحلي من خلال تحقيق نتائج أفضل للاستفادة من الموارد المتاحة.[2]
- الشرعية: يقصد بالشرعية السياسية محصلة التفاعل بين السلطة والمواطنين ، حيث تقوم على القبول الطوعي للسلطة من قبل المواطنين ، فهم يمارسونها ضمن مجموعة من القواعد والأحكام تستند إلى حكم القانون وذلك بغرض المساواة بين المجتمع.[3]
- المساءلة: ويقصد بها واجب المسؤولين مهما كانت مناصبهم وبغض النظرعن الطريقة التي وصلوا بواسطتها إلى الحكم في وضع تقارير دورية عن عملهم وانجازاتهم والصعوبات المعيقة لنجاحهم وتقديمها للمواطنين والحق في الاطلاع على كل ما يجري على الساحة الحكومية.
- الشفافية: إفساح المجال أمام المواطنين للاطلاع والحصول على المعلومات الدقيقة والموثوقة التي تخص الإدارة مما يساعدهم على رشد القرارات وصلاحها في مجال السياسة العامة ، وذلك يقود إلى محاصرة الفساد وبناء حالة من الثقة والمصداقية.[4]
- دولة القانون: حيث لا يمكن بناء حوكمة محلية رشيدة إذا لم تكن الجهات الرسمية أو المؤسسات خاضعة طبقا للقواعد القانونية حيث يعتبر القانون الإطار الرئيسي لهذا المفهوم

[1] - أمين عواد المشاقبة و داوود علوي المعتصم بالله ، **الإصلاح السياسي للحكم الرشيد (الإطار النظري).** الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع 2012 ، ص 58.
[2] - عبد النور ناجي ، **المرجع السابق** ، ص 56.
[3] - أمين عواد المشاقبة وداوود علوي المعتصم بالله ،**نفس المرجع السابق** ، ص 59.
[4] - **نفس المرجع** ، ص 62.

- من خلال رسم حدود كل الأطراف المعنية (المؤسسات ، الأفراد) و تبيين المهام ، وتحديد حقوقهم وضمان حرياتهم.[1]
- الاستجابة: وذلك بسعي الأجهزة المحلية إلى خدمة الأطراف المعنية من خلال الاستجابة لمطالب المواطنين خاصة الفقراء وترتبط هذه الخاصية بالمساءلة التي تستند بدورها على الشفافية والثقة المتبادلة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.[2]
- العدالة: يقصد بها أن الرجال والنساء متساوون فهم لهم نفس الفرص من خلال تحسين أوضاعهم وتحقيق سعادتهم[3] .
- اللامركزية: تعتمد على توزيع الوظائف بين السلطة المركزية داخل الدولة والإدارة المحلية ، حيث لا يمكن الاستجابة لحاجيات المواطنين والاهتمام بانشغالاتهم إلا من خلال تجميد النظام اللامركزي ، حيث يقوم هذا النظام على مساعدة المواطنين في المشاركة في صنع القرار المحلي.
- المساواة: وذلك بعدم التمييز بين أفراد المجتمع ، فهم متساوون في الحقوق والحريات العامة .[4]
- دورية الانتخابات: تستخدم هذه الدورية من أجل تحديد القيادات مما يتطلب اختبار نوع النظام الانتخابي وكيفية تنظيم الانتخابات ، بعضها اعتمد على النظام النسبي والبعض الأخر على نظام الدوائر الانتخابية ، ويتطلب هذا الأخير الفوز بأغلبية الأصوات المشاركة في العملية الانتخابية ، أما النظام النسبي فيتطلب الحصول على المقاعد في الدوائر التشريع بحسب حصته من أصوات الناخبين.[5]
- إستراتيجية نشر الثقة": تستند هذه الإستراتيجية على بناء علاقة سليمة بين المواطن والمال العام على أساس الثقة وأن ما يؤديه من التزامات وواجبات اتجاه الدولة يكون مثل احترام وتقدير من قبل السلطة ، وتتبنى هذه الإستراتيجية من خلال :
  - تحقيق العدالة في توزيع التكاليف العامة.
  - تمكين كل المواطنين بالتساوي من الحصول على حقوقهم دون تمييز.
  - الحرص على حماية الملكية العامة .
  - بيان طرق الإنفاق والكشف عن مصادر الأموال.[6]

[1] - عمار بوضياف ، **المرجع السابق**، ص 169.
[2] - عبد النور ناجي ، **المرجع السابق** ، ص 56.
[3] - يوسف زروال ، "الحكم الراشد بين الأسس النظرية واليات التطبيق دراسة واقع السياسة الجزائرية **"، شهادة الماجستير في تخصص التنظيم السياسي الجزائري** ، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة ، 2009 ، ص 30.
[4] - عمار بوضياف ، **المرجع السابق** ، ص 170.
[5] - أمين عواد المشاقبة ، داوود علوي المعتصم بالله ، **المرجع السابق** ، ص 62.
[6] - **نفس، المرجع** ، ص 67.

- الإدامة: يقصد بها إمكانية إدامة نشاطات الحوكمة المحلية، من أجل التقليص من حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية .[1]
- الخدماتية: تتمثل في تقديم الخدمات الأساسية للقطاعات المواطنين من أجل تلبية حاجاتهم خاصة ذوي الدخول المتدنية وذات الاحتياجات الخاصة[2].
- السلوك الأخلاقي ومكافحة الفساد: وهو سعي الدولة للوقاية من الفساد ومحاربته في شتى المجالات فلا رشد في القيادة والتسيير إلا إذا تم القضاء على الفساد بمختلف أنواعه فهذا الأمر لا يخص القطاع العام فقط ، بل يمتد ذلك إلى القطاع الخاص .
- حماية حقوق الإنسان: يعد من أهم سمات الحوكمة المحلية ، حيث تتعدى حماية حقوق الإنسان شأنا داخليا كما هو بالنسبة للدول القديمة, أما اليوم فصارت شأنا عالميا مثل وجود الإعلام العالمي لحقوق الإنسان .[3]

من خلال ما سبق يتضح لنا أن بفضل هذه المميزات حققت الحوكمة المحلية نجاحاتها وتوسعاتها وذلك من خلال الشرعية السياسية والاستقرار السياسي، وقيامها على تعزيز قدرة المجتمع على جذب المستثمرين والدفع للتنمية.

المبحث الثالث: مكونات الحوكمة المحلية.

[1]- عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق** ،ص49.
[2] - عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق** ،ص51.
[3] - عمار بوضياف **المرجع السابق** ، ص171.

تتكون الحوكمة المحلية من ثلاث فواعل رئيسية تعتبر شريك جديد في تدبير الشؤون المحلية وهي:

- المجتمع المدني المحلي.
- القطاع الخاص المحلي.
- الحكومة المحلية (الإدارة المحلية)

الفرع الأول: المجتمع المدني المحلي:

إن المجتمع المدني المحلي يعتبر فاعلا أساسيا بالنسبة للحوكمة المحلية ،فهو عبارة عن مجموعة من الأعمال التطوعية الحرة المستقلة عن الدولة التي تنشأ بغرض تحقيق المصالح المادية والمعنوية على المستوى المحلي وذلك بإتباع الأساليب السلمية.

ويرجع أهمية هذا المجتمع إلى انتشار النظام الديمقراطي والعولمة إضافة إلى عدم قدرة الدولة على تلبية حاجيات التي تخص المواطن المحلي مما أسفر عن ظهور أهمية المجتمع المدني المحلي في العملية التنموية [1]، فيقوم بتنظيم عمله عن طريق مجموعة من المنظمات الطوعية التي تتمثل في النقابات العمالية و المنظمات الغير الحكومية – المؤسسات الخيرية..... الخ [2]، فهي تعتبر شريكا مهما للدولة بمختلف أنظمتها حيث تؤدي دورا مهما في عملية التنمية المحلية ، وذلك من خلال مساعدة الحوكمة المحلية على تقديم شكل أفضل من الخدمات لفئات المواطنين[3] كما تعمل كذلك على تحقيق إدارة أكثر ترشيدا للحكم من خلال علاقتها بين الفرد والحكومة وتعبئة أفضل الجهود الفردية والجماعية وفق الآليات التالية:

أ- تعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها.

ب- مساعدة الحكومة عن طريق العمل المباشر على أداء أفضل للخدمات العامة.

ج – العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون.

د مسائلة القيادات والمشاركة في الانتخابات والتعبير الحر عن الرأي[4].

لقد أصبح المجتمع المدني المحلي عاملا رئيسيا في النهوض بالأعمال المحلية ، لا سيما بعد فشل الدولة في مساعدة مواطنيها ، حيث يقوم بصياغة المخططات والمشاريع وتطبيقها على المستوى المحلي ، دون معرفة مسبقة بحاجيات الساكنة المحلية ، بالإضافة إلى دور المنظمات الدولية التي بادرت بمساعدة الجمعيات لتصريف المتطلبات الاجتماعية أضف إلى ذلك الاحتكاك بالمجتمع المدني المحلي بالواقع الأمر الذي يؤهله للقيام بمهامه التنموية التي تلائم حاجيات السكان

[1] - عبد النور ناجي ، **المرجع السابق**، ص 83

[2] - إسماعيل الشطي، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، بيروت : مركز الدراسات الوحدة العربية ، 2004 ، ص 97.

[3] - عبد النور ناجي ، **المرجع السابق** ، ص83.

[4]- عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق** ،ص48.

المحليين فتحقق المشاركة الفعلية لهذا المجتمع من خلال المبادرة التنموية التي يقوم بطرحها واعتماد ممارسة واقعية لتنفيذ ومتابعة المشاريع التنموية [1].

وبالتالي يمكن القول أن غياب المجتمع المدني المحلي بمؤسساته المختلفة على المستوى الإداري هو التفرد بالقرار وانعدام المساءلة لدى أجهزة الدولة, بعبارة أخرى من الصعب إنشاء إدارة حديثة على المستوى المحلي في غياب المؤسسات المجتمع المدني[2].

ثانيا القطاع الخاص المحلي:

يقصد بالقطاع الخاص المحلي مجموعة من المشاريع التنموية الخاصة الغير التابعة للدولة في قطاعات الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات مثل المصارف الخاصة ووسائل الإعلام الخاصة ... الخ.

فنتيجة الإصلاح الاقتصادي وسيادة مفاهيم الحوكمة التي تتبنى الشراكة بين الأنشطة والقطاعات ، وتجسيد مدخل الحوكمة في الإدارة العامة ، فأصبح القطاع الخاص المحلي يلعب دورا مهما في الإدارة العامة ، حيث يعتبر شريكا لها[3]. وهذا على حسب المسؤولية الاجتماعية التي تقع على كاهله ، فهو يساهم في دعم منظمات المجتمع المدني في تدعيم نشاطاته من خلال توفير الخبرة اللازمة في عمليات التنموية بالشراكة مع المجتمع المحلي ، كمثال على ذاك يقوم هذا القطاع على تأمين القروض للإسكان وتقديم المنح التعليمية ...الخ ، ويستطيع القطاع الخاص أن يؤمن الشفافية في الكثير من القطاعات لقدراته على نشر المعلومات وتسهيل الحصول عليه.[4]

وقد ظهر هذا القطاع نتيجة فشل بعض المنظمات العمومية في تدبير المرافق العمومية ، وبالتالي فإن القطاع الخاص يمنح الشراكة و تحقيق الفرص الحقيقية من أجل تدابير المرافق العامة المحلية, فتنفيذ السياسات التنموية المحلية من طرف القطاع الخاص تعتبر أكثر فعالية من الناحية الاقتصادية ، وهذا ما يستوجب احتكاك القطاع الخاص بالإدارة المحلية ، من اجل ضمانة الشراكة والمجال التنموي ، ومن هذا المنطلق أدركت الكثير من الدول أن القطاع الخاص يمثل المصدر الرئيسي في توفير فرص العمل والتخفيف من البطالة.[5]

لذا نجد أن مفهوم الحوكمة المحلية يعطي دورا كبيرا للقطاع الخاص المحلي ، في إحداث نقلة نوعية عن نطاق المجتمع من خلال التفاعل والتكامل مع دور الحكومة ودور المجتمعات المدنية بشكل متكامل.[6]

---

[1]- عبد النور ناجي،**المرجع السابق**,ص48 .

[2]- أسامة شهوان، **إدارة الدولة المفاهيم و التطور**.الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع،2001،ص91 .

[3]- عبد النور ناجي،**نفس المرجع** ,ص85.

[4]- إسماعيل شطي، **المرجع السابق**,ص123.

[5] - عبد النور ناجي،**نفس المرجع** ,ص85.

[6] - عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق** ،ص48.

ثالثا : الحكومة المحلية

تعتبر الحكومة المحلية ذات نظام ديمقراطي حكومة منتخبة[1]، وليس المقصود هنا الحديث عن الحكومة المحلية بل نعني بالحديث عن الإدارة المحلية والتي يمكن تعريفها كالأتي:

1 –أنها قاعدة لا مركزية: يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار بما يجسد بحق فكرة الديمقراطية.[2]

2 –هيكلة الإدارة المحلية :فهي تتكون:

أ/– البلدية: تتكون من:

- **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** والذي يتم تعيينه من بين الأعضاء ويمارس صلاحيته ضمن قانون البلدية المفعول له القيام بذلك و يمكن انجاز مهامه في النقاط التالية:

1 –باعتباره ممثلا للدولة : يباشر رئيس المجلس الشعبي البلدي نشر القوانين والتنظيمات واتخاذ الإجراءات وتنفيذها في حدود إقليم البلدية.

2 –باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس : يتولى التحضير لجلسات المجلس الشعبي البلدي ، فهو من يستدعي الأعضاء ويتخذ الإجراءات المسهلة لعملية المداولة .

3 –باعتباره ممثلا للبلدية: يتولى إبرام العقود باسم البلدية وقبول الهدايا والوصايا وإبرام المناقصات ورفع الدعاوى.[3]

- **المجلس الشعبي البلدي**

يتولى هذا المجلس الإشراف على إدارة شؤون البلدية المختلفة فهو مجلس منتخب وجهاز مداولة ويتشكل من المجلس من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري والمباشر لمدة خمس سنوات. ويختلف عدد أعضاءه باختلاف التعداد السكاني للبلدية.

أما فيما يتعلق باختصاصه نجملها في الأتي:

– يتولى المجلس الشعبي البلدي وضع مخطط تنموي ينفذ على المدى القصير أو البعيد برنامج الحكومة ومخطط الولاية.

– التطفل بالشؤون الاجتماعية ومد يد المساعدة إليها في المجالات الصحة والتشغيل والسكن.....الخ .

– يتولى المصادقة على الميزانية سواء الأولية من السنة السابقة للسنة المعنية أو الإضافية قبل السنة المعنية.

[1]-عبد الكريم الكايد زهير ، **المرجع السابق** ،ص45.

[2] - عمار بوضياف،**الوجيز في القانون الإداري**. الجزائر: جسور للنشر و التوزيع،2007, الطبعة الثانية،ص 221 .

[3] **- نفس المرجع** ، ص297 .

-إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.[1]

ب **الولاية:**

تعتبر الولاية مجموعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بموجب المادة الأولى من القانون 90-09 (القانون البلدي)

يتولى تسيير الولاية هيئتان هما:

أولا : المجلس الشعب الولائي:

يعد المجلس الشعبي الولائي جهاز مداولة على المستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم.

كما يشكل هذا المجلس بمجموعة من المنتخبين يتم اختيارهم وتزكيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المرشحين المقترحين من قبل الأفراد أو المترشحين الأحرار[2].

2 دورات المجلس :

يعقد المجلس دورات عادية في السنة مدة 15 يوما على الأكثر يمكن تمديدها بقرار من أغلبية أعضاء المجلس أو بطلب من الوالي لمدة لا تتجاوز 07 أيام وكان المجلس في ظل النظام القديم يعقد فقط ثلاث دورات.

3- صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:

يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع شؤونه التابعة لاختصاصاته عن طريق المداولة .حيث يتم التداول بشان المهام والاختصاصات المحددة من طرف القانون عموما حول كل قضية تهم الولاية ترفع عليه باقتراح يقدمه ثلث أعضائه أو رئيسه أو الوالي.

وبالتالي من بين صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:

- يصادق على مخطط الولاية في المجال الاقتصادي .
- يتولي المجلس انجاز الهياكل الصحية التي تتجاوز قدرات البلدية.
- يتولي المجلس مهمة ترقية التراث الثقافي بالمنطقة بالتنسيق مع البلديات.
- يبادر المجلس لكل عمل من شأنه فك العزلة على الأرياف.[3]

ثانيا : الوالي

يتم تعيين الوالي بمرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناءا على تقرير من وزير الداخلية.

1 -صلاحياته:

[1] - عمار بوضياف، **المرجع السابق** ،ص 292.
[2] - عمار بوضياف،**نفس المرجع**، ص 246 .
[3] - **نفس المرجع**، ص 256 .

تجدر الإشارة إلى أن صلاحيات الوالي كثيرة و متنوعة يمكن إجمالها فيما يلي :

يعتبر ممثلا للدولة و مندوبا للحكومة

تنفيذ القرارات الناتجة عن مداولات المجلس الشعبي الولائي

يمثل الوالي الولاية في مختلف التظاهرات الرسمية و جميع الأعمال الإدارية.

2 – أجهزة الإدارة العامة في الولاية:

أعلنت المادة 02 من المرسوم التنفيذي 94–215 أن الإدارة العامة في الولاية موضوعة تحت سلطة الوالي و تتمثل في :

- ✓ الكتابة العامة.
- ✓ المفتشية العامة.
- ✓ الديوان.
- ✓ رئيس الدائرة[1].

ثالثا : وظائف الإدارة المحلية:

إن تحديد وظائف الإدارة المحلية يمكن تقسيمه بين الأجهزة المركزية و المحلية نظرا لما تقوم به أجهزة الحكومة المركزية و المنظمات المحلية من مهام ووظائف.

- ✓ تقوم المجالس المحلية بخدمات تعليمية وصحية وترفيهية وخدمات إسكان .
- ✓ كما تقوم الحكومة المركزية بدورها بمباشرة وصايتها و رقابتها على هذه المجالس المحلية .
- ✓ تقديم خدمات تعليمية وثقافية تتناسب التكوين الاجتماعي والثقافي المتميز لكل إقليم.[2]

[1]- عمار بوضياف،**المرجع السابق**،ص268.

[2] - احمد فوزي ملوخية ، **الإدارة لرجال الأعمال والحكومات** ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2006 ، ص 227.

المبحث الرابع: أبعاد الحوكمة المحلية.

تقوم الحوكمة المحلية على ثلاثة أبعاد ترتبط فيما بينها إرتباطا وثيقا متمثلة في البعد السياسي المركز على طبيعة السلطة السياسية و مدى شرعيتها من حيث التمثيل أو البعد التقني المرتكز على عمل الإدارة العامة مدى و كفاءتها, و البعد الإقتصادي الإجتماعي المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني و مدى حيويته و إستقلاله عن الدولة في هاذين الجانبين.

أولا: البعد السياسي.

يعتبر من الأبعاد الضرورية التي تقتضيها الحوكمة المحلية من خلال توفر شرعية السلطات الحاكمة مما يعني ممارسة هذا الحكم بطريقة سلمية و شرعية, حيث يتم إنتخاب الهيئات المركزية و المحلية بطريقة نزيهة و شفافة تمثل المؤسسات التشريعية حلقة الوصل بين الحكم و الناس و تأخذ في النظم صورة المجالس النيابية المنتخبة التي تقوم بوضع القواعد القانونية.

و يقوم البعد السياسي على تكريس الإستقرار السياسي من خلال الشروع في تطوير المشاريع التي يعتمد عليها المجتمع, وذلك للإنتقال من المشاكل التقليدية إلى البحث عن متطلبات جديدة تتوافر مع هذا العصر[1].

ثانيا: البعد التقني (الإداري).

يركز هذا البعد على الإدارة العامة وذلك بوجود نظام إداري فعال يقوم بأداء مهامه الإدارية التي تستند اليه من خلال مكافحة الفساد الإداري و معالجته و القضاء على البيروقراطية و توفير حقوق وواجبات الموظفين , كما يساهم في إشراك المواطنين في الحكم من خلال الإستجابة لمتطلباتهم معتمدا على الشفافية و المحاسبة[2].

كما يقوم هذا البعد في رسم نظامه الإداري من أجل تحسين كفاءته مع الإحتفاظ بمسؤولية الأساسية عند تطبيق سيادة القانون[3].

ثالثا:البعد الإقتصادي الإجتماعي.

إن المضمون المحوري لهذا البعد هو تحقيق المجالين على مستوى الإقتصادي و الإجتماعي وذلك من خلال تقديم الخدمات الإجتماعية و إتاحة الفرص المتساوية للمواطنين, و على الصعيد الإقتصادي تحقيق الرشادة الإقتصادية التي تكون لها تأثيرات على النشاطات الإقتصادية للدولة و علاقتها الإقتصادية مع دول الأخرى. إن البعد الإقتصادي يتضمن بعدا إجتماعيا يهدف الى تحقيق الفعالية في نشاط الحكم من خلال التوزيع العادل للثروات و الملاحظ أنه أعيد تحديد دور الدولة في الإقتصاد من خلال تركيزها على ثلاث مجالات هي :

---

[1]- بومدين طاشمة،**المرجع السابق**،ص[43].

[2] **نفس المرجع**،ص[44].

[3] **نفس المرجع** ،ص[45].

- تحقيق الإستقرار السياسي.
- فتح المجال للقطاع الخاص و إلغاء القطاع العمومي بإنسحاب الدولة.
- إصلاح الإطار التنظيمي في المجال الإقتصادي[1].

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن الحوكمة المحلية عبارة عن تفاعل و ترابط هذه الأبعاد فيما بينها فلا يمكن تصور حوكمة جيدة من دون إدارة فعالة و مستقلة, و لا يمكن إستقامة السياسات الاقتصادية و الإجتماعية بغياب مشاركة المجتمع المدني و مراقبة السلطات السياسية و الإدارية.

[1]- بومدين طاشمة، **المرجع السابق**,ص46.

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الحوكمة المحلية تعتبر من القضايا المهمة في المجتمع ، فهي تقوم بتحقيق تغيرات جذرية في أسلوب الإدارة العامة ومساهمتها في تحقيق السلم والأمن والاستقرار، في مختلف المجالات والعدالة الاجتماعية من خلال الآليات التي تقوم عليها كالشفافية والمساءلة والمشاركة .... الخ ، وتتنوع فواعلها كالقطاع الخاص المحلي والمجتمع المدني المحلي والحكومة المحلية .

الفصل الثاني

تمهيـــــد

إن المساءلة من أهم الركائز التي يتم الاهتمام بها في مجال الإدارة العامة،و قد أصبحت اليوم من ضمن اهتمامات المسئولين داخل الإدارة للوصول إلى ما هو مخطط له ضمن برنامج عمل منظم و قد تساهم المساءلة في تحقيق عمل سليم و سياسة ناجحة في تنفيذ البرامج و كذا تجنب الأخطاء التي يقع فيها الإداريين تجاه أعمالهم وبالتالي تصحيح ماهو خاطئ إلى ماهو صائب و كذا الاتفاق مع القيم الديمقراطية و أحكام القانون.و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على أصل هذا المصطلح من خلال البحث في ماهيته بالتعرف على المساءلة الإدارية بإبراز تطورها،أهدافها و كذا أهميتها، آلياتها بالإضافة المؤسسات المعنية بالمساءلة الإدارية و في الأخير التحدث عن معوقات و تحديات المساءلة الإدارية.

المبحث الأول: تعريف و تطور المساءلة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف المساءلة الإدارية.

ا/- التعريف اللغوي للمساءلة:

فالمساءلة حسب ما ورد في القاموس اللغوي هي لفظ مشتق من الفعل ساءل و سايل مساءلة و ساءل عنه بمعنى: سأل، اسأله،و سؤله و سؤلته و مسألته: بمعنى قضى حاجته.[1]
و يقال أيضا: سأل سؤالا و سأله و سآله مسألة و سألاه عن أمر به: استخبر عنه،طلب أن يعطيه إياه الفقير: طلب الصدقة، استعطاه إلى المكان: استدعاه.[2]
كما يرجع مصطلح المساءلة إلى لفظ الحساب، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الشخص لا يعمل لنفسه بل فقط انه مسؤول أمام الآخرين.[3]

ب/- التعريف الاصطلاحي للمساءلة الإدارية:

فقد عرفت المساءلة الإدارية من قبل الباحثين و المفكرين (العرب و الغرب) فيما يلي:
عرف"ساليز" 1989 (Saillis) " بأن المساءلة هي مناقشة و اختبار عمل الفرد و الحكم عليه من خلال نموذج رسمي خاص،و قد لايكون هناك مكافئة على العمل الجيد أو عقاب على العمل السيئ، بل الالتزام بتقديم مبررات العمل" و يعرفها "ماكفرسون" (Macpherson) " بأنها الاستعداد للإجابة على أسئلة الآخرين فيما يتعلق بواجبات الفرد و أدائه"[4] أما "ايثرنجتون" يرى (Etherington) لان تكون مساءلا و يتوقع تبرير الأعمال و القرارات و إعطاء تفسيرات و سجلات مقنعة و هذا يتضمن وجود علاقة: هناك جهة تمتلك حق الاستفسار و التبرير، و جهة أخرى واجب إعطائه و هذا يتضمن وجود لغة مشتركة من المسؤولية بين جهتين أو أكثر أو مجموعة مشتركة من التوقعات حول ماهو مشترك".[5]
و أشار رومزيك (Romzek) على أنها " علاقة تتضمن استجواب أو مساءلة شخص أو وكالة عن أدائها و بتفويض من السلطة المسئولة" وفي هذا السياق أضاف مولغن (Mulligan) بأنها " العملية الإدارية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل معين".
ويعرفها كذلك عزمي بشارة "واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبين أم معينين وزراء أم موظفين وغيرهم في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم و سياساتهم و نجاحاتهم في تنفيذها، كذلك يعني المبدأ حق المواطنين في الحصول على التقارير و المعلومات اللازمة عن

---

[1]- رياض الصلح،**المنجد في اللغة و الإعلام** .بيروت: المكتبة الشرقية,الطبعة 39، 2002 ،ص317.
[2] - محمد بن عطيا الله **مرشد الطلاب**.الجزائر: دار الرشد للنشر و التوزيع,2003، ص357.
[3]- مطر عصام عبد الفتاح,**الفساد الإداري ماهيته أسبابه مظاهره**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2011 ،ص280 .
[4]- احمد فتحي أبو كريم,**الشفافية و القيادة في الإدارة**. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع،2009، ص75.
[5] - **نفس المرجع**،ص78.

عمل كل من يعمل في إدارة الحياة العامة.نواب وزراء و موظفين حكوميين و أصحاب مناصب و المؤسسات, كي يتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم و مع تعريف وظائفهم و مهامهم بموجب القانون".[1] و

بالنسبة لهلال فيرى " بأنها مدى تحمل مسؤولية ما يسند إليه من أعمال و ما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية و ذلك طبقا للشروط و المواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها"[2]

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيعرف المساءلة بأنها : الطلب من المسئولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية صلاحياتهم و تعريف واجباتهم و الأخذ بالانتقادات التي توجه لهم و تلبية المتطلبات المطلوبة منهم و قبول بعض المسؤولية عن الفشل و عدم الكفاءة أو عن الخداع و الغش"[3]

و قد جاء في كتاب نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد بأنها " واجب الموظفين العاملين سواء كانوا منتخبين أم معينين تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم و تفسيرهم لقراراتهم و مدى نجاحهم في تنفيذها حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق و القيم الديمقراطية و أحكام القانون و أصول فوائد العمل السليم".[4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الإجرائي للمساءلة الإدارية " هي استجواب الموظفين الإداريين عن كيفية سير العمل و تقديم توضيحات حول فعل أو نتيجة معينة".

المطلب الثاني : تطور مفهوم المساءلة الإدارية.

احتل مفهوم المساءلة منذ ثمانينات القرن العشرين إلى الوقت الحاضر النصيب الأكبر من اهتمام الأدبيات المتعلقة بالحكم و الإدارة كنتيجة للمتغيرات الهيكلية على المستويين السياسي والعام. و قد تتبع "دوبينك" نشأة مفهوم المساءلة منذ ظهوره كتقليد ملكي شرعي في بريطانيا و حتى بداية عصر البيروقراطية الحديثة فيما كما قدم "مولغن" عرضا تاريخيا لأصل مصطلح المساءلة فقد ظلت لوقت طويل في إطار علم المحاسبة و العلوم المالية و انتشر في الثمانينات مع ظهور علم الإدارة الحديثة.

كما ان بدايات المساءلة يقع نطاقها ضمن نطاق المسؤولية, و فيما بعد مصطلح ذو خصوصية و استقلالية عن المسؤولية.

كما يرتبط بالسياق الحضاري و الثقافي مما يعني انه مفهوم متجدد قابل للتغير و التعديل.[5]

---

[1]- إسماعيل الشطي، **الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية.** بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية،2004، ص 151.

[2]- كاوه محمد فرج قردا غي، **"اثر الشفافية و المساءلة على الإصلاح الإداري".**مذكرة,دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني إقليم كردستان، منظمة كيدوا KEDO،ص[05].

[3]- مطر عصام عبد الفتاح، **المرجع السابق**،ص271 .

[4]- راشد غازي العتيبي ،" اثر المساءلة الإدارية على فعالية الجماعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية**". مذكرة الماجستير في قسم الإدارة العامة**،جامعة مؤتة الأردن، 2008، ص 07.

[5]- **نفس المرجع** ،ص06 .

المبحث الثاني : أهداف و أهمية المساءلة الإدارية.

المطلب الأول : أهداف المساءلة الإدارية.

و هي ما تطمح المساءلة الإدارية الوصول إليه داخل الإدارة لإجابة على السؤال, لماذا المساءلة الإدارية؟ و قد ركز (بيتر أكوان) على ثلاث أهداف رئيسية للمساءلة الإدارية و هي :

- المساءلة كوسيلة للرقابة و التحكم: حيث تعتبر المساءلة الإدارية أداة لتوجيه سلوك العاملين,فعندما تتم المساءلة داخل الإدارة بموجب نتائج الرقابة تفرض على العاملين الاهتمام اكبر.[1] لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة .[2]
- المساءلة كنوع من الضمان: تضمن المساءلة الإدارية التزام المديرين و الموظفين بالقواعد القانونية المفروضة عليهم, من قبل السلطة العامة، و بالتالي فإن وجودها يؤدي إلى الالتزام و مراعاة لقيم و أخلاقيات الإدارة.[3]
- المساءلة كعملية للتحسين المستمر: عند تحقيقها للهدفين السابقين تكون أداة لمواجهة السلبية في الإدارة، ممًا تخلق استعدادا لدى العاملين للبحث و تجنب الأعمال التي تؤدي إلى تلك الأنواع من الأخطاء لتلافيها، و بالتالي استقلالها و توظيفها لتحقيق نتائج ايجابية.[4]

المطلب الثاني : أهمية المساءلة الإدارية.

تؤدي المساءلة الإدارية دورا مهما في توجيه العمليات و النشاطات اليومية للإدارة, فهي حافز ايجابي في إظهار الانجاز الجيد، و معاقبة الإنجاز القاصر، و بالتالي يمكن إيجاز أهميتها في العناصر التالية:

- تنظيم الأفراد طبقا لإستراتيجية الإدارة.
- تحديد الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء.
- توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
- إعطاء دافعية اكبر للتطور و التقدم في العملية الإدارية.[5]
- قطع الطريق عن المسؤولين في محاولة تغطية أعمالهم الغير المشروعة بسبب اتساع نطاق محركي المساءلة.
- تقليل فرص الاتفاقات الغير المشروعة بين المجالس المشروعة و الجهات المكلفة بالرقابة.
- معاونة جهات الرقابة في القيام بعملها على وجه صحيح.

---

[1]- نعيمة محمد حرب،"واقع الشفافية الإدارية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". **رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية**،غزة،2011،ص42 .

[2]- فارس بن علوش بن بادي السبيعي "دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". رسالة **دكتوراه في العلوم الإدارية**, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2010, ص42.

[3]- نعيمة محمد حرب، **نفس المرجع**،ص43.

[4]- فارس بن علوش بن بادي السبيعي **نفس المرجع**, ص43 .

[5]- نعيمة محمد حرب، **نفس المرجع**،ص43.

- حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.[1]
- كما تظهر أهميتها كذلك من خلال ارتباطها بقيم الشفافية و الديمقراطية و تحقيق الالتزام الصحيح, و تقوية و تفعيل حق المواطنين وأصحاب المصالح في مساءلة المسؤولين عن قراراتهم و أعمالهم المختلفة المشكوك فيها.

[1]- غادة شهير الشمراني,"الشفافية و المساءلة في الدول العربية".**رسالة الماجستير في الإدارة**،جامعة الملك سعود ، بدون سنة،ص03.

المبحث الثالث: آليات المساءلة الإدارية.

تعتمد المساءلة الإدارية على طرق وأساليب معينة التي يتم بواسطتها مساءلة المعنيين و تحديد طبيعة علاقات المساءلة التي بموجبها يتقرر شكل المساءلة و أبعادها و من بين هذه الآليات (الأساليب) هي:

ا/- الأساليب الخارجية الرسمية: تتمثل في المساءلة البرلمانية و السيطرة الممارسة من قبل التنفيذيين و السياسيين و العمليات القانونية.

ب/- الأساليب الخارجية الغير الرسمية: مثل الاجتماعات العامة و جماعات الضغط.

ج/- الوسائل الداخلية الرسمية: منها قواعد السلوك و القوانين و التعليمات التي تحدد المسؤوليين و السلطة بين المستويات الرسمية.

د/- الآليات الداخلية غير الرسمية: تتمثل في ضرورة الإلتزام بالثقافة التنظيمية و الأخلاقيات المهنية.[1]

و منه يتضح أن هذه الآليات من الأدوات الأساسية لضمان عملية المساءلة داخل الإدارة حيث تلعب دورا مهم في ردع الفساد أو زيادة الدعم و التشجيع من جهة أخرى، و يبنى على كل أداة إختيار ألية تراها مناسبة.

[1] -فارس بن علوش بن بادي السبيعي،**المرجع السابق**،ص44 .

المبحث الرابع: دور المواطن في المساءلة الإدارية.

يستطيع كل مواطن القيام بعملية المساءلة من خلال ما يتمتع به من حقوق داخل الإدارة العامة من أجل تحقيق هدفين هما:

الهدف الأول: تحقيق الإنصاف بين موظفي الخدمة في حالة الاضرار بمصالحه و ذلك بسبب إتخاذ قرار غير قانوني و في هذه الحالة يحق له مساءلة الإدارة العامة باللجوء الى المحاكم الإدارية للمطالبة بالإنصاف طبقا للقانون الإداري و بالتالي تقوم السلطة القضائية بإنصاف المواطن و مساءلة الإدارة.

الهدف الثاني: عن طريق مساءلة المواطن للقطاع الحكومي حول تقصير الإدارة لبعض الخدمات المقدمة للجمهور و في هذه الحالة تكون مساءلة المواطن للإدارة العامة عن طريق جماعات المنظمة و منظمات المجتمع المدني باللجوء الى ممثليهم في البرلمانات وإستخدام وسائل الإعلام بتوجيه الإنتقادات و هذا كله يؤدي الى تنشيط صورة أخرى للمساءلة.

وفي المجتمعات المتقدمة يمكن للمواطن مساءلة الادارة العامة من خلال عدة عناصر:

الإستشارات و المؤتمرات الغير الرسمية: وهو أسلوب يعتمد على مشاركة جماعات المصالح من خلال مناقشة السياسات المقترحة المؤثرة و المتأثرة بهذه السياسات و تكون هذه الإستشارات شفوية أو مكتوبة.

اللجان الإستشارية: وهي لجان يتم إنشاءها داخل الإدارة الحكومية بالأخص على مستوى الإدارة المحلية و تظم خبراء لتقديم نصائح تقنية أو أعضاء لتمثيل جماعات المصالح .

الإستماع العام: حيث يسمح المواطن بالحضور من أجل مناقشة فيما يتعلق بالسياسة العامة.

ومن هنا تبرز أهمية فكرة مساءلة الموطن للإدارة العامة.[1]

[1] - فارس بن علوش ,بن بادي السبيعي،**المرجع السابق**،ص54.

المبحث الخامس: معوقات و تحديات المساءلة الإدارية.

المطلب الأول: معوقات المساءلة الإدارية.

تواجه المساءلة الإدارية مجموعة من المشاكل تعيق مسارها في الإدارة العامة يمكن تقسيمها إلى فئتين:

الفئة الأولى: معوقات تتعلق بالجهاز الإداري تتمثل في:

- ✓ صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري.
- ✓ تعقد اللوائح و الإجراءات و ليس أدل على ذلك من كثرة التجارب القائمة لتبسيط الإجراءات.
- ✓ ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص و الوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة[1].
- ✓ كثرة القوانين و النظم و التعليمات و التضارب فيما بينها أحيانا.[2]

الفئة الثانية: معوقات اجتماعية و ثقافية.

- ✓ هيمنة الو لاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة.
- ✓ انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بإرتفاع تكاليف المعيشة ما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد[3].
- ✓ ضعف التدريب و تعميم ثقافة المساءلة.
- ✓ ضعف التنشئة الإجتماعية للموظفين الجدد خاصة في مجال المساءلة.
- ✓ إنتشار الفساد دون تفعيل مجال مفهوم المساءلة[4].

المطلب الثاني: تحديات المساءلة الإدارية.

قدم رازي مجموعة من التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية و التي تساهم في تطبيقها بشكل سليم من أهمها:

1. محدودية المجال: للمساءلة دور فعال في العملية الديمقراطية خاصة في الحكومات المنفتحة حيث تتسم بالصراحة لكونها صادرة من المشرع على خلاف إشكالية سوء الإدارة.

مع ذلك فهي تقوم على أساس البحث في الخلل الصادر من الشخص المسؤول و مساءلته و لهذا فإن للمساءلة مكانة فعالة في الإدارة حيث تعمل كآلية استنتاجية لعملية الضبط و استنتاج التوجهات الخاطئة.

---

[1] -نعيمة محمد حرب،**المرجع السابق**،ص45.
[2] - كاوه محمد فرج قردا غي، **المرجع السابق**،ص06.
[3] - فارس بن علوش بن بادي السبيعي، **المرجع السابق**,ص51 .
4 - قردا غي كاوه محمد فرج، **نفس المرجع** ،ص06.

2. محدودية التعارض في وجهات النظر بين أنواع المساءلة المختلفة:تختلف وجهات النظر بالنسبة للسياسيين و المديرين عن وجهات النظر الداخلية للمدراء, فالضبط و المساءلة ذات التوجهات عند المحاميين و السياسيين تختلف عند المدراء حيث يهتم المحامين بالقواعد القانونية والاهتمام بمتطلبات الأفراد, بينما يهتم المدراء بشكل خاص بالسياسة العامة و إهتمامات العاملين. [1]

3. الكفاءة و فعالية المساءلة: قد تكون هناك أعباء غير مبررة على جيب المواطن و تستنزف المال العام جراء تطبيق المساءلة الإدارية و بالتالي يمكن طرح السؤال القائل قبل الشروع في تطبيق آليات المساءلة: ماهو حجم المال الذي يرغب المجتمع و الحكومة بصرفه للإبقاء على قيم العدالة ضمن مسارها الإداري و السياسي؟

و بالتالي يمكن القول مما سبق أن المساءلة مثلها مثل الإدارة تخضع لمعايير الفاعلية و الكفاءة المختلفة[2].فهي كوسيلة لدعم التنمية و التحسن المستمر في الأداء و إظهار الإنجاز الجيد مما يترتب عنها نتائج ايجابية داخل الإدارة:

- ✓ تحسين الأداء.
- ✓ تعزيز الشعور بالجدارة و الكفاءة على مستوى الأفراد و المنظمات.
- ✓ تساعد على الإبداعية و الإبتكار و حب تحقيق الذات لدى العاملين.
- ✓ مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات الإدارية .
- ✓ بيان و توضيح الأدوار و المسؤوليات للأطراف المشتركة
- ✓ وجود وصف وظيفي لكل وظيفة إدارية.
- ✓ مناقشة النتائج بين أفراد المنظمة[3].

5- راشد غازي العتيبي،**المرجع السابق**،ص24 .
[2]- راشد غازي العتيبي، **نفس المرجع**، ص25.
[3]- كاوه محمد فرج قردا غي، **المرجع السابق**، ص06.

الخلاصة

في ختام هذا الفصل من البحث يمكن القول أن الإدارة العامة تسعى إلى تكوين قاعدة راقية في مستوى أدائها, و ذلك باعتمادها على عملية المساءلة التي أصبحت تشكل عنصرا فعالا وإيجابيا, فهي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية,مما تولد لديها إدارة سليمة و مشروعة مطابقة للقواعد القانونية المنصوص عليها.

الفصل الثالث

تمهيد

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة, المتضمنة المنهجية المستخدمة , و تم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي و عن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء أدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة. ولتحقيق ذلك سيتم تناول إجراءات الدراسة الميدانية في هذا الفصل بالتفصيل من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة و الأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة وذلك حسب التالي:

المبحث الأول: التعريف ببلدية ورقلة

المطلب الأول: تعريف بلدية ورقلة

تعتبر بلدية ورقلة كغيرها من البلديات الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية فهي تشكل إطار لمشاركة المواطنين في الشؤون العمومية. فقد بلغ عدد الموظفين في هذه البلدية 1200 موظف.[1]

فهي تقع في الشمال الغربي للولاية, يحدها من الناحية الشمالية بلدية أنقوسه, ومن الناحية الجنوبية بلدية الرويسات و من ناحية الشرق بلديتي عين البيضاء و سيدي خويلد و من الغرب بلدية زلفانة, و تتربع على مساحة 2887 كلم^2 و يبلغ عدد سكانها حوالي 76.270 نسمة في سنة1987. و في سنة 1984وطبقا للقانون رقم 84-365 المؤرخ في01 ديسمبر1984 المتضمن تحديد تكوين البلديات. أصبحت مدينة ورقلة بلدية كباقي البلديات يسيرها المجلس الشعبي البلدي.[2]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية ورقلة

قدم رئيس المجلس الشعبي البلدي للأعضاء مشروع الهيكل التنظيمي للبلدية المتعلق بتنظيم إدارة مصالح بلدية ورقلة المتضمن مايلي:

- رئيس المجلس الشعبي
- الأمين العام للبلدية: تضم

  مصلحة العلاقات الخارجية والتوثيق و الإحصاء

  مصلحة كتابة المجلس
- مديرية البناء و التعمير: تظم

  مكتب التعمير

  مكتب مراقبة الأشغال
- مديرية الإدارة و المالية: تظم

  مصلحة المستخدمين

  مصلحة المالية
- مديرية التنظيم" تظم

  مصلحة التنظيم

  مصلحة المنازعات

[1]- مقابلة مع مسؤول قسم المنازعات و الشؤون القانونية,محمد قاجة.

[2]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المرسوم رقم84- 365 المتعلق بتكوين البلديات المؤرخ في 01 ديسمبر 1984**.العدد 67، التاريخ 1984، ص2288 .

مصلحة الشؤون الاجتماعية

- مديرية التجهيز: تظم

الوسائل العامة

مصلحة البيئة

مصلحة الصيانة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

لإجراء تطبيق ميداني قمنا بالاعتماد على الأساليب التالية:

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

بناءا على مشكلة الدراسة و أهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على انه يتكون من مجموعة موظفين في بلدية ورقلة البالغ عددهم 1200 موظف, حيث قسمت مابين الموظفين الدائمين 550 والموظفين المؤقتين عددهم650 موظف.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

لقد قمنا بإختيار العينة عشوائية و التي تمثل بنسبة (20%) من الموظفين الدائمين لبلدية ورقلة أي ما يعادل 83 فرد من مجتمع الدراسة مع مراعاة حجم تمثيل البلدية .

وبعد التأكد من صدق و سلامة الإستبانة للاختيار تم توزيع 83 إستبانة على عينة الدراسة ,فتم الحصول على 83 إستبانة بنسبة استرداد 100%.

"توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس"

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	43	%52
أنثى	40	%48
المجموع	83	%100

الجدول رقم -01-

نلاحظ من الجدول ما نسبته (52%) من عينة الدراسة من الذكور, الباقي (48%) من الإناث فنجد ارتفاع نسبة الذكور على عدد الإناث بين موظفي البلدية, مما يبين توفر فرص العمل يميل لصالح الذكور, أكثر من الإناث بسبب الإلتزامات و مسؤوليات المرأة بالجانب الأسري.

"توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة الخبرة"

مدة الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 05 سنوات	30	%36
من 05 إلى 20 سنة	37	%45
من 20 سنة فما فوق	16	%19
المجموع	83	%100

الجدول رقم-02-

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى النسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئات من 05 إلى 20 سنة البالغة نسبتهم 45%. مما يتضح لنا أن الإداريين ذوي الخبرة و الشهادات العليا الذين تمكنوا من الحصول على هذا المنصب بعدا إنقضاء العديد من السنوات في مجال الدراسة.

"**توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الإداري**"

المستوى الإداري	التكرار	النسب المئوية
عون إداري	41	%49
متصرف إداري	20	%24
ملحق رئيسي	22	%27
المجموع	83	%100

الجدول رقم-03-

نلاحظ من خلال هذا الجدول ارتفاع النسبة من عينة الدراسة الخاصة بالعون الإداري المقدرة ب: 49% فمن الطبيعي أن يكون الموظفين العاديين نسبتهم أكبر لأن كل مصلحة أو مكتب يترأسه مسؤول توكل المهام للموظفين.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

تم إعداد إستبيان الدراسة لتغطية الجانب الميداني للبحث و تضمنت الإستبانة قسمين:

- القسم الأول: المتمثل في السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس- مدة الخبرة- المستوى الإداري).
- القسم الثاني: يتضمن طبيعة المساءلة داخل الإدارة المحلية و تكون من 26 فقرة موزعة على 06 أبعاد رئيسية هي:

البعد الأول: أهداف المساءلة الإدارية و يتكون 03 فقرات.

البعد الثاني: أهمية المساءلة الإدارية و يتكون 06 فقرات.

البعد الثالث: الجهات المعنية بالمساءلة و يتكون من 04 فقرات.

البعد الرابع: آليات المساءلة الإدارية و يتكون من 05 فقرات

البعد الخامس: معوقات المساءلة الإدارية و يتكون 05 فقرات.

البعد السادس: فوائد تفعيل المساءلة الإدارية و يتكون من 03 فقرات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

"**إجابات المبحوثين حول بعد أهداف المساءلة الإدارية**"

البنود	موافق	غير موافق	أحيانا
-1-	% 70	% 5	% 25
-2-	% 63	% 5	% 32
-3-	% 27	% 13	% 60

جدول رقم -04-

من جدول رقم -04-

ينص البند الأول" أن المساءلة تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة" وقد بدا ذلك أكثر من نصف العينة وعكس ذلك إرتفاع نسبة الموافقة إلى70% مما يعني إتفاق إجابات أراء العينة.

أما البند الثاني الذي يتضمن" تؤدي المساءلة إلتزام الموظفين بالواجبات المهنية" كانت النسبة مقاربة للنسبة الأولى التي قدرت ب63 مما يعني تقيد الموظفين بالمساءلة.

في حين نجد البند الثالث المتضمن" تراقب البلدية تصرفات موظفيها" فكانت النسبة النتائج تؤكد على ان الإدارة نادرا ما تطالب موظفيها بتقديم تفسير لأعمالهم الإدارية و الدليل على ذلك النسبة 60 %.

وبالتالي ما تم ملاحظته انطلاقا من النسب المرتفعة أن المساءلة هدف مطلوب لسير العملية الإدارية.

"**إجابات المبحوثين حول بعد أهمية المساءلة الإدارية**"

البنود	موافق	غير موافق	أحيانا
-4-	% 44	% 04	% 52
-5-	% 71	% 10	% 19
-6-	% 65	% 07	% 28
-7-	% 36	% 24	% 40
-8-	% 60	% 09	% 31
-9-	% 27	% 05	% 28

الجدول رقم -05-

جدول رقم -05-:

ينص البند الرابع المتضمن على أن "المساءلة تتم على مستوى إدارتكم" فكانت النسبة مرتفعة قدرت بـــــــــ: 52% ما يعني أن المساءلة نادرا ما تتم داخل البلدية.

و البند الخامس الذي يتضمن " تساعد المساءلة على تطور العملية الإدارية" نلاحظ إرتفاع النسبة أكثر من النصف حيث قدرت بـــــــ:71% مما يعني أن المساءلة تساعد في التقدم الإداري.

أما البند السادس الذي ينص على أن" المساءلة تؤدي إلى إلتزام الموظفين بالمسؤولية" و قد بدا ذلك أكثر نصف العينة بنسبة مقدرة بـــــ: 65% ما يدل على إلتزام الموظف بمسؤوليته داخل الإدارة.

أما البند السابع الذي ينص أن " جميع الموظفين يخضعون للمساءلة عن أعمالهم" نلاحظ إرتفاع النسبة ا بـــــــ:40 %ما يدل على وجود تمييز أثناء مساءلة الموظفين.

في حين نجد البند الثامن القائل على أن " المساءلة تساعد على تحقيق الذات لدى الموظفين"كذلك إرتفاع النسبة عن سابقتها 60% و هذا يعني أن المساءلة لها دور كبير في إبراز شخصية الموظف".

و البند التاسع الذي ينص على أن" المساءلة تحقق نتائج إيجابية داخل الإدارة" فكانت النسب متقاربة مابين (27% – 28%) أي ما يلاحظ إختلاف وجهات النظر الموظفين حول إيجابية المساءلة.

وبالتالي يمكن القول ما تم ملاحظته إنطلاقا من النسب المرتفعة أن المساءلة أداة أساسية في العملية الإدارية.

"إجابات المبحوثين حول بعد الجهات المعنية بالمساءلة الإدارية"

البنود	موافق	غير موافق	أحيانا
-10-	% 64	% 11	% 25
-11-	% 53	% 20	% 27
-12-	% 37	% 41	% 22
-13-	% 59	% 12	% 29

الجدول رقم -06-

الجدول رقم -06-:

نلاحظ في البند العاشر أن " المساءلة تتم داخل إدارتكم بدرجة الأولى من قبل المسؤول المباشر" وقد كانت مرتفعة وقد بدا ذلك في النسبة64 % على إعتبار أولوية المساءلة من حق المسؤول بدرجة الأولى. و البند الحادي عشر ينص على أن" السلطة تمنح لمن يقوم بالمساءلة" كذلك إرتفاعها عن الأولى المقدرة ب: 53% فنصف الموظفين يعتبرون أن الصلاحية الكاملة لمن له الأحقية بالمساءلة. أما البند الثاني عشر المتضمن أن " للمواطنين الحق في مساءلة العاملين و الموظفين و القيادات الإدارية في البلدية " إرتفاع النسبة المقدرة ب: 41% مما يلاحظ إتفاق الموظفين على كون المواطن ليس له الحق القيام بعملية المساءلة.

في حين البند الثالث عشر ينص على أن " للولاية دور كبير في مراقبة أعمال البلديات" نلاحظ إرتفاع النسبة المقدرة ب59 فنجد أن الولاية طرف أساسي في مراقبة أعمال البلديات.

و بالتالي ما تم ملاحظته إنطلاقا من هذا البعد لا يمكن أن تتم عملية المساءلة تنحصر فقط في تدخل الجهات المعنية(داخلية و خارجية) .

"إجابات المبحوثين حول بعد آليات المساءلة الإدارية"

البنود	موافق	غير موافق	أحيانا
-14-	% 26	% 33	% 41
-15-	% 32	% 34	%34
-16-	% 39	% 18	% 43
-17-	% 58	% 23	% 19
-18-	% 35	% 35	% 30

الجدول رقم -07-

الجدول رقم -07-:

نجد في البند الرابع عشر القائل على أن" إجراءات المساءلة تتم في البلدية بنزاهة" إرتفاع النسبة عموما مقدرة عموما ب: 41 %مما يتضح لنا أن إجراءات المساءلة غالبا ما تتم بنزاهة إتجاه الموظفين .

و البند الخامس عشر الذي يتضمن " وجود أسلوب واضح للمساءلة في البلدية" مما نجد تساوي النسب مابين (32% - 34%) مما يعني أن أرائهم متضاربة فيما يخص وجود أسلوب معين للمساءلة داخل الإدارة.

أما الفقرة السادس عشر التي تتضمن على أن " تسمح آلية المساءلة في البلدية بالمراجعة و المراقبة في أي وقت" نجد إرتفاع النسبة بـــــ: 43% مما يعني حسب أراء أفراد العينة أحيانا ما تتولى الجهات المختصة بالمراجعة في أي وقت.

في حين نجد أن الفقرة السابع العشر القائلة أن" المساءلة تتم في البلدية بناءا على معلومات موثقة" إرتفاع النسبة ب:58% مما يعني أن عملية المساءلة تتم استنادا إلى معلومات محددة رسميا من القائمين بها.

و البند الثامن عشر المتضمن أن "الإدارة تقيد نظام المساءلة بعلنية" فتكون النسب متساوية بالتقريب المقدرة بـــــــــ: (35% - 30%) مما يعني إختلاف أراء الموظفين حسب وجهة نظرهم داخل البلدية.

وبالتالي يمكن القول إنطلاقا من النسب عدم الإتفاق على أسلوب معين للمساءلة في الإدارة.

" إجابات المبحوثين حول بعد معوقات المساءلة الإدارية"

البنود	موافق	غير موافق	أحيانا
-19-	% 54	% 10	% 36
-20-	% 58	% 20	% 22
-21-	% 69	% 08	% 23
-22-	% 66	% 13	% 21
-23-	% 72	% 11	% 17

الجدول رقم -08-

الجدول رقم -08-:

نلاحظ البند التاسع العشر الذي يتضمن على أن " الموظفون يدركون عواقب مخالفة القواعد القانونية" إرتفاع النسبة ب:54% و هذا يدل على أن الموظفون لهم دراية عن العواقب الناجمة عن مخالفة القوانين.

و البند العشرون المتضمن " تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا للتكرار المخالفة" البالغة نسبتها 58% مرتفعة ما يدل على أن نسبة كبيرة من الموظفين تقر بأن العقوبة تطبق تبعا لتكرار المخالفة.

أما بالنسبة للبند الواحد و العشرون الذي ينص على أن " إنعدام ثقافة المساءلة لدى المسؤولين يعتبر عائقا أمام نجاح المساءلة الإدارية" إرتفاع الشديد لنسبة 69% فنسبة كبيرة للموظفين توافق على أن جهل المسؤول لمعنى المساءلة تعيق نجاحها في الإدارة .

في حين نجد في الفقرة الثاني و العشرون الذي يتضمن على أن "إنعدام تفعيل المساءلة يؤدي إلى انتشار الفساد داخل الإدارة" حيث قدرت النسبة بـــ: 66% فنجد انعدام المساءلة يترتب عنها إنتشار الفساد.

أما البند الثالث و العشرون القائل أن" عدم المساءلة يسمح بضعف الخدمات الإدارية و التسيب الإداري" فكانت النسبة المرتفعة جدا 72% ما يعني أن غياب المساءلة يؤدي إلى ضعف الخدمات الإدارية.

و بالتالي يمكن القول من النسب السابقة و إجابات أفراد العينة أن عدم وجود المساءلة تعيق مسار الموظفين و البلدية ككل.

" إجابات المبحوثين حول بعد فوائد تفعيل المساءلة الإدارية"

البنود	موافق	غيرموافق	أحيانا
-24-	% 51	% 26	% 23
-25-	% 70	% 07	% 23
-26-	% 41	% 23	% 36

الجدول رقم -09-:

الجدول رقم -09-:

نلاحظ في البند الرابع و العشرون الذي ينص على أن "المساءلة الإدارية تعالج مظاهر الفساد الإداري داخل البلدية" ارتفاع النسبة المقدرة بـــــ: 55% ما يعني للمساءلة دور إيجابي في مكافحة الفساد داخل البلدية.

و البند الخامس و العشرون القائل أن " المساءلة الإدارية تحافظ على التسيير الجيد داخل البلدية" نلاحظ أن النسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 70% و هذا يدل على إتفاق أراء عينة الدراسة على النتائج الإيجابية للمساءلة تكمن في تحقيق التسيير الجيد داخل البلدية.

أما الفقرة السادس و الذي يتضمن على أن " المساءلة الإدارية تحقق النزاهة داخل البلدية" مما نجد ارتفاع النسبة المقدرة بـــــ:41%وهذا يعني أن المساءلة تؤدي إلى تحقيق الإدارة السليمة.

و بالتالي يمكن القول إنطلاقا مما سبق أن المساءلة تعتبر عامل إيجابي في تحقيق إدارة جيدة.

المبحث الرابع: تفسير النتائج حسب الأبعاد كالأتي:

- **البعد الأول: أهداف المساءلة الإدارية**

من خلال تحليل إجابات أراء عينة الدراسة لموظفي البلدية بينت لنا الغايات التي وضعت من أجلها المساءلة داخل الإدارة وتحقيقها لأهداف عدة و هذا ما تم التوصل إليه من خلال النسب المرتفعة, فحسب رؤية كل موظف و مدة الخبرة التي قضاها داخل البلدية و يختلف عن موظف لايزال في بداية عمله, من باب عدم درايته بالوضع داخل البلدية وقد تختلف طريقة التعامل كل مسؤول إتجاه موظفيه.

- **البعد الثاني: أهمية المساءلة الإدارية**

يتضح لنا من خلال الجدول الخامس أن أغلبية الموظفين يتفقون على أن للمساءلة أهمية كبيرة داخل الإدارة وهي بدورها تساعد على سد النقائص و منع الإنحراف, وهذا راجع إلى إعتقادهم إلى أن المساءلة تؤدي إلى تصحيح أعمال الموظفين وإبراز شخصيتهم في طريقة العمل و تزايد الإهتمام بها وزاريا من خلال تشكيل اللجان الوطنية و هذا ما تم إستنتاجه من النسب المرتفعة , ولكن وجود ما يسمى بعدم التساوي بين الموظفين قلل من أهمية المساءلة و هذا ما لحظناه من خلال تحليل إجابات أفراد العينة.

- **البعد الثالث:الجهات المعنية المساءلة الإدارية**

نستنتج من خلال تحليل الإجابات أن النسب كانت مرتفعة حسب أراء عينة الدراسة و هذا راجع إلى إعطاء أولوية السلطة للمسؤول (البلدية) على الجهات الخارجية الأخرى(الولاية), في حين نجد تهميش لدور المواطن في المساءلة لعدم أحقيته في هذا المجال, أما الإنخفاض يعود لرأي كل موظف و مدى تقبله لأسلوب الجهات المعنية بالمساءلة.

- **البعد الرابع:آليات المساءلة الإدارية**

نستنتج من تحليلنا للجدول السابع إنخفاض النسب بالتقريب و هذا راجع لإعتقاد أراء موظفي البلدية من ناحية الإجراءات التي تمت وفقها المساءلة داخل المصلحة فهم يتفقون على أن آلية المساءلة غير محددة الوقت مما يعني أن هذه الأخيرة يخضع لها الموظف في أوقات غير معلومة و كذلك حسب القانون المعمول به داخل البلدية.

- **البعد الخامس:أليات المساءلة الإدارية**

نستنتج من خلال تحليلنا لهذا البعد إرتفاع الشديد للنسب حول ما يعيق المساءلة لإعتقادهم أن مخالفة القواعد المعمول بها داخل الإدارة يؤدي إلى الفساد و التسيب الإداري وما تم استنتاجه إستنادا لأراء و إجابات الموظفين في النسب المترجمة في الجدول.

- **البعد السادس:فوائد تفعيل المساءلة الإدارية**

نستنتج من خلال تحليل هذا البعد إرتفاع أراء الموظفين حول إيجابية المساءلة باعتبارها ركيزة أساسية داخل الإدارة, أما الإنخفاض ناتج عن عدم وعي بعض الموظفين لما قد تحققه المساءلة من فوائد تعود في مجملها كآثار إيجابية بعد وأثناء خضوعهم للمساءلة لذلك كانت إجابة بعض الموظفين منخفضة.

خاتمة و توصيات

وفي الأخير بعد القيام ببحثنا هذا الذي تناولنا فيه قضية من القضايا الهامة بالنسبة للباحثين و الأكاديميين في الإدارة و المجتمع ألا وهي الحوكمة المحلية التي تسعى إلى تحقيق تغيير جذري في أسلوب الإدارة على المستوى المحلي نظرا لما تتمتع به من آليات رقابية شعبية و مشاركة المجتمع المدني في إتخاذ القرارات المحلية كما تسعى إلى تفعيل ما يجب أن تكون عليه الإدارة الجيدة من خلال المساءلة .

و بالتالي تحققت الفرضيتين الأولى و الثانية ما يعنى للمساءلة دور في الحصول على فرعية من النسق العام فهي تعتمد بشكل كبير على عملية المساءلة و قد ركزنا في هذه الدراسة على كيفية تطبيق آلية المساءلة على الموظفين داخل البلدية و دلك بتدخل الجهات المعنية (المسؤول ، الولاية ، الوزارة) ، و كذا الأهداف التي تسعى لها باعتبارها ذات أهمية و على الرغم من المعيقات التي تواجهها تم تجاوز ذلك محققة بذلك آثار إيجابية و بالتالي الوصول إلى إدارة جيدة محوكمة محليا و هدا ما تم تناوله في استبيان يحتوي على مجموعة أسئلة مقسمة على ستة أبعاد سبق ذكرها و بالتالي أجابت الدراسة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية .

و انطلاقا من أدبيات الدراسة و النتائج التي توصنا إليها إستخلصنا عددا من التوصيات التي يمكن أن يسهم تطبيقها في فعلية المساءلة داخل البلدية (الإدارة) :

1 -أولا وضع برنامج تدريبي لموظفي البلدية و بالضبط المسؤولية حول آلية المساءلة و كيفية وضع آليات الإصلاح الخاصة ببلدية ورقلة .
2 -وضع و تقديم قانون خاص للحصول على معلومات متعلقة بأداء الموظفين لأعمالهم الإدارية.
3 -وضع آلية معينة لحماية الشخص المدلي بالمعلومات .
4 -تعزيز الثقة المتبادلة بين المواطنين و المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع السياسات ووضع مشاريع مخطط التنمية .
5 -وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق عملية المساءلة على مستوى بلدية ورقلة ومساءلة القيادات عن تنفيذها.
6 -اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأشخاص الدين يساهمون في كشف الفساد الإداري و مكافأتهم سواء كانوا من المواطنين أو من العاملين في البلدية .
7 -ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية.
8 -تقرير مشاركة المواطنين في مساءلة موظفي البليدة و كدا ناخبيهم من خلال وضع آلية تسمح لهم بذلك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- القرآن الكريم ، سورة لقمان.

قاموس اللغوي:

1 رياض الصلح ،**المنجد في اللغة و الإعلام** . ط 39 بيروت المكتبة الشرقية ، 2002 .

2 بن عطيا الله محمد، **مرشد الطلاب**.الجزائر: دار الرشد للنشر و التوزيع,2003.

الكتب:

1 إبراهيم سيد أحمد ، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال** . الإسكندرية : الدار الجامعية 2010.

2 أبو كريم احمد فتحي,**الشفافية و القيادة في الإدارة**. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع،2009.

3 احمد فوزي ملوخية ، **الإدارة لرجال الأعمال والحكومات** ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2006.

4 السكارنة خلف ، **الفساد ألإداري.** عمان: دار وائل للنشر، 2011.

5 الشطي إسماعيل ، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، بيروت : مركز الدراسات الوحدة العربية، ،2004.

6 المشاقبة أمين عواد و المعتصم بالله داوود علوي ، **الإصلاح السياسي للحكم الرشيد (الإطار النظري).** الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع 2012.

7 بوضياف عمار ، **شرح القانون الولاية الجزائري** . الجزائر : جسور النشر والتوزيع ، 2012 .

8 -بوضياف عمار ،**الوجيز في القانون الإداري**،ط2. الجزائر: جسور للنشر و التوزيع،2007.

9 -خالد حامد، **منهج البحث العلمي**.الجزائر:دار الريحانة للنشر و التوزيع،2003.

10 - سليمان الدجاني محمد. سليمان الدجاني منذر ،**منهجية البحث العلمي في علم السياسة**.عمان,:دار زهران للنشر والتوزيع،2009.

11 - شهوان أسامة ، **إدارة الدولة المفاهيم و التطور**.الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع،2001.

12 - شهير الشمراني غادة,"الشفافية و المساءلة في الدول العربية".**رسالة الماجستير في الإدارة** ،جامعة الملك سعود ، بدون سنة.

13 - عبد الكريم الكايد زهير، **الحكمانية قضايا وتطبيقات** ، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية ألإدارية 2003.

14 - عبد الناصر جندلي، **تقنيات و مناهج في العلوم السياسية.الطبعة الثانية**.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2007 .

15 - مطر عصام عبد الفتاح,**الفساد الإداري ماهيته أسبابه مظاهره**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2011 .

16 - ناجي عبد النور ، **الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة** ، عنابه : مديرية النشر بجامعة باجي مختار.2010 .

المذكرات و الرسائل الجامعية و المحاضرات:

1- بن علوش فارس.بن بادي السبيعي "دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". رسالة **دكتوراه في العلوم الإدارية,** جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2010.

2 -بورغدة وحيدة ، "حقوق الإنسان وإشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الإنسانية" . **مذكرة الماجستير في العلوم السياسية ،تخصص التنظيم السياسي والإداري** ، جامعة بن يوسف بن خده ـ الجزائر ، 2008.

3 - زروال يوسف ، "الحكم الراشد بين الأسس النظرية واليات التطبيق دراسة واقع السياسة الجزائرية **"، شهادة الماجستير في تخصص التنظيم السياسي الجزائري ،** جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة ، 2009.

4 - عبد القادر حسين ،" الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية **"، رسالة الماجستير في تخصص الدراسات الاوروالمتوسطية** ، جامعة ابوبكر بلقايد، 2012.

5 - عيشوش رياض. بن البار سعد ، "الحكم الراشد" ، **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.** جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .

6 - كاوه محمد فرج قردا غي، **"اثر الشفافية و المساءلة على الإصلاح الإداري".**مذكرة,دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني إقليم كردستان، منظمة كيدوا KEDO.

الوثائق الرسمية :

1 – الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم84– 365 المتعلق بتكوين البلديات المؤرخ في 01 ديسمبر1984. العدد 67، التاريخ 1984، ص2288 .

مواقع الإلكترونية :

1 - يرقي حسين عبد الصمد عمر علي، "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تطبيقها " www.il fpedia.com ،يوم 2013/03/06.