جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم سياسية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نهاية شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم سياسية

شعبة العلوم سياسية

تخصص: (تنظيم سياسي وإداري)

مقاربة تسيير العمومي الجديد ودورها في حوكمة الادارة المحلية بلدية ورقلة نموذجا

إعداد الطـالب: إشراف الأستـاذ:

* خـالد بارة * حســان بن كادي

أعضاء لجنة المناقشة:

(الرتبة العلمية) اسم ولقب الأستاذ	الصفة
عبد المجيد رمضان	رئيساً
حسان بن كادي	مشرفا ومقررا
سمير بارة	مناقشاً

نوقشت وأجيزت يوم 2019/09/18

السنة الجامعية : 2018– 2019م.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم سياسية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نهاية شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم سياسية

شعبة العلوم سياسية

تخصص: (تنظيم سياسي وإداري)

مقاربة تسيير العمومي الجديد ودورها في حوكمة الادارة المحلية بلدية ورقلة نموذجا

إعداد الطـالب: إشراف الأستـاذ:

* خـالد بارة * حســان بن كادي

أعضاء لجنة المناقشة:

(الرتبة العلمية) اسم ولقب الأستاذ	الصفة
عبد المجيد رمضان	رئيساً
حسان بن كادي	مشرفا ومقررا
سمير بارة	مناقشاً

نوقشت وأجيزت يوم 2019/09/18

السنة الجامعية : 2018– 2019م.

شُكر وعِرفَـــــــانْ

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

اللهم لك الحمد حتى الرضا ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت

نشكر الله تعالى عز وجل على بوفيقه لنا في بحثنا هذا

كما نتقدم بالشكر الخالص لكل من قام بإضافة أو إشارة أو نصيحة

ويعد:

من لم يشكر الناس لم يشكره الله

وعلى هذا نتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور حسان بن كادي الذي قبل بنا كمشرف على مذكرتنا هذه على توجيهه ومساندته معنا وكذلك نتقدم بالشكر لرئيس اللجنة ومناقشين

على قبولهم لتقييم عملنا هذا

دون أن ننسى والدنا اللذان ساندانا في مسيرتنا الدراسية إلى يومنا هذا

إِهْـــــدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

الحمد لله الذي تتم بنعمته النعم

أما بعد نهدي بحثنا هذا إلى كل من انار لي الطريق وكان نوره كالضياء يدلني إلى الذي كان سندا لي عندما ضاقت بي الحياة ، إلى من كان قلبه رؤوفا بي ولا يعرف معنى للقسوة والدي العزيز حماه الله.

إلى نبع الحنان التي مهما بحثت عن الجنة لن أجدها إلا تحت أقدامها الطاهرة إلى من كانت تباركيني بدعواتها الصالحة أينما كنت إلى التي لن تكون للحياة معنى بدونها حبيبة قلبي أمي الغالية طالبة من المولى أن يبارك في عمرها

إلى أحلى إخوة يحي ورمزي وفيصل وليلى وأخواتي احبابي إبراهيم بن دلالي وكذلك لا ننسى الأخوال والأعمام .

الى من جمعتني بهم محطات السرور والفرح ومررت معهم أجمل اللحظات أصدقائي وصديقاتي وأساتذتي الكرام وإلى من كان في قلبي ولم يذكره قلمي.

❖ **ملخص الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه كل من الحوكمة والتسيير العمومي الجديد والإدارة المحلية وذلك من خلال مرتكزات الحكم الراشد الشفافية والمسائلة والمشاركة والتي تشكل أساسا الإدارة الحكومية وإدارة القطاع الخاص، ومن اجل تحقيق الحوكمة وتفعيلها يتطلب على وجود آليات مناسبة ولابد من تفاعل بين مختلف الأطراف بزيادة المسائلة والرقابة وتكون من خلال فواعل الحوكمة وهي الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص ركيزة أساسية في تحقيق ذالك.

وحاولنا من خلال هذه الدراسة مقاربة التسيير العمومي الجديد من خلال تعاريف وكذلك وأسباب ظهوره ومبادئه ومرتكزاته والفرق التسيير العمومي الجديد والإدارة الكلاسيكية تهدف الى النهوض بالعمل العمومي بشكل عام والعمل الإداري بشكل خاص وتحسين جودة الخدمات للمواطنين .

إنّ البلدية ورقلة باعتبارها جزء من المنظومة الإدارية للجزائر من خلال المجلس الشعبي البلدي لبلدية ورقلة كهيئة محلية فهي يسعى لتطبيق مبادئ الحوكمة بوتيرة متباطئة جدا عدم وجود رؤية استراتيجية تزيد من فعالية النشاطات والخدمات المحلية وتجنب وقوع في الاختلالات سواء الإدارية او الاجتماعية. ولكن كتقييم لتجربة بلدية ورقلة لا يسعنا ان نقول ان العوامل الداخلية والتحديات الواقعية هي سبب اول في عدم نجاح تطبيق المفهوم وهنا تناقض كبير بين الممارسات والتشريعات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة .التسيير العمومي الجديد . الإدارة المحلية، الإدارة الكلاسيكية، القطاع الخاص،المسائلة، الرقابة، فواعل الحوكمة.

STADY SUMMARY

Study Summary:

This study aims to shed light on the role played by the new governance and public administration and local administration, through the pillars of good governance, transparency, accountability and participation, which constitute the basis of government and private sector management and in order to achieve and activate governance requires the existence of appropriate mechanisms and the interaction between the various parties must increase Accountability and oversight through government action, namely, the state, civil society and the private sector, is an essential pillar in achieving this.

Through this study, we transformed the approach of the new public administration through definitions as well as the reasons for its emergence, principles and foundations, the new public management teams and classical management aimed at promoting public work in general and administrative work in particular and improving the quality of services for citizens.

The Ouargla municipality, as part of the administrative system of Algeria through the Municipal People's Assembly of Ouargla as a local body, seeks to apply the principles of governance at a very slow pace. To say that internal factors and real challenges are the first reason for the failure of the application of the concept and here is a great contradiction between practices and legislation.

Key words: Governance. New Public Governance. Local administration, classical management, private sector, accountability, oversight, governance actors

مقدمة :

للإنسان حاجات متعددة ومتجددة يعمل دائما عل تلبيتها ,منها الفردية التي تعمل على اشباعها بذاته عن طريق نشاط الخاص، ومنها الجماعية او العامة يعهد بها الهيئات العامة، تختلف هذه الحاجات من بلد لآخر حسب الفلسفة والسياسة المتبعة داخل كل دولة وخصوصا في جانبها الاقتصادي حيث ترتكز كل دولة وخصوصا في جانبها الاقتصادي حيث ترتكز كل دولة على أساليب ومناهج نتناسب وضعها القائم بتطور نشاطها وتسيير أمورها لذللك يعد نموذج التسيير علامة فارقة في تطور البلدان، هذا ما أدى بالدول الى تبني أساليب مختلفة من التسيير والتنظيم وتطوير اقتصادها وتلبية حاجيات مواطنيها.

وبهذا مرّ نموذج التسيير بعدة مراحل حتى وصل الى ما يُعرف "بالتسيير العمومي الجديد"، الذي يرتكز على مبادئ الفكر الليبرالي، والتي ترتكز على العلوم الاقتصادية وسياسات القطاع الخاص، حيث تبنت هذه الأفكار الدول الانجلوسكسونية، والولايات المتحدة الامريكية التي لاقت نجاحا باهرا في تطوير اقتصادها وخدمتها و هذا ما أدى بالدول النامية إلى الاقتداء بها وتبني التجربة ، ومن بين هذه الدول الجزائر التي بدأت تفكر في تبني هذا المشروع نهاية الثمانينات وتبني أفكار الفكر الليبرالي بدل الأفكار الاشتراكية، نتيجة الظروف المزرية التي عانى منها القطاع العام وفشل السياسات التبعية داخل المؤسسات العمومية، هذا ما حتم عليها القيام بمجموعة من الإصلاحات من خلال تطبيق أفكار وأساسيات اقتصاد السوق التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد وتطبيق خصائص القطاع الخاص داخل المؤسسات العمومية، وإعطائها نوعا من لاستقلال.

لقد شجعت التطورات الكبيرة في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية على طرح مفاهيم على جميع المجالات تتعلق بالإدارة فمصطلح الحوكمة والذي يعد طريقة ونموذج ناجح نحو تفعيل الإدارة بالتزامن مع التوجه نحو الديمقراطية التشاركية في صنع القرار هذا ما جعل الدول النامية تسعى جاهدة لتحقيقها.

والجزائر كغيرها من الدول مُطَالبة اكثر من أي وقت مضى على مسايرة التحولات الإقليمية والدولية والإيمان بفكرة التنمية والتي لا تتحقق المعايير ومؤشرات التمكين والتعاون، ولغرض تحقيق الحوكمة المحلية منى خلال اعتمادها على اللامركزية في النظام الإداري بين مختلف الأجهزة والهيئات المحلية فاللامركزية في النظام الإداري بين مختلف الأجهزة والهيئات المحلية فاللامركزية في الجزائر تبني على أساس دستوري ويتبلور في إطار الجماعات المحلية.

من خلال هذا فإن الحوكمة المحلية تعتبر مطلب أساسي في ظل التحولات وتغيير أدوار المجتمع المدني، ومن هذا فإن هذه الدراسة تصب مباشرة عل بلدية ورقلة والوقوف على واقعها والوسائل الكفيلة لترشيدها وتفعيلها ومحاولة التعمق في البحث عن الآليات الكفيلة لحشد جهود المجتمع المحلية لرفع مستوى أداء وقدرات الإدارة المحلية.

أهمية الدارسة

تأتي أهمية الدراسة في موضوعنا هذا كونه يلقي الضوء على التطبيقات الحديثة للتسيير العمومي التي أصبحت مفروضة على الهيئات العمومية وخاصة الجماعات المحلية في السعي الحوكمة المحلية، في ظل تزايد ظاهرة البيروقراطية والمركزية في اتخاد القرار المركزي وضعف في التسيير الذي تعاني منه الإدارة المحلية وهنا يكمل جوهر دراستنا هذه في تطبيق مقاربة التسيير العمومي الجديد الذي يعمل على تقليص من البيروقراطية والتسيير التقليدي.

اهداف الدراسة.

ان الغرض من هذه الدراسة هو محاولة التوصل الى معرفة كيفية تطبيق التسيير العمومي الجديد وتقنياته وكذلك ودوره في حوكمة الإدارة المحلية من خلال تطبيق مبادئ الحكم الراشد من اجل توصل لبناء إدارة محلية تتماشى مع معطيات البيئة وتستجيب لمتطلباتها.

مبررات اختيار الدراسة.

أ- الأسباب الذاتية:

- تنامي فكرة الديمقراطية التشاركية وتداعيات الحكم الراشد المحلي بالإضافة الاهتمام بالمقاربة التسيير العمومي الجديد وتحول من تسيير التقليدي الى الحديث وأهميته في تطوير الإدارة المحلية
- جاء هذا الاختيار رغبة من الباحث في محاولة الوصول لواقع الإدارة المحلية بلدية ورقلة ومدى تطور الإدارة وفق سبل مقاربة التسيير العمومي الجديد والحوكمة المحلية .
- الرغبة في إثراء تخصص تنظيمات إدارية وسياسية بالجانب العلمي الاكاديمي مما يبقى قسم العلوم السياسية متميز لأعمال الطلبة وإعطاء صورة جدية للطلبة في التغيير والإضافة.

ب- الأسباب موضوعية:

يعود سبب اختيارنا لموضوع الدراسة، بالخصوص الى سبب الموضوعي التمثل في أزمة الثقة وغياب الأداء الناجح في الإدارة العامة وخاصة الإدارة الجماعات المحلية، والتي بات المواطن يعاني منها بشكل كبير، سواء على مستوى الخدمات العمومية المنتظرة او تجسيد البرامج التنموية المسطرة.

ـ توضيح سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الإدارة المحلية بلدية ورقلة والوقوف عند اهم التحديات والعراقيل التي تقف في سبل ترشيد الإدارة المحلية.

الدراسات السابقة : هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد ونذكر منها:

1 /مذكرة بعنوان: التسيير العمومي الحديث وإصلاح البيروقراطية الدولة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،مقدمة للطالبة فوغالي أحلام جامعة حاجة لخضر بباتنة 2012_2013

تهدف هذه الدراسة الاخذ بنموذج التسيير العمومي الحديث لمحاولة الإصلاح البيروقراطية وجعل النموذج آلية فعالة للحوكمة المحلية في ظل التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

3 مذكرة بعنوان: الاليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق للطالب حاجة عبد العالي ،جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر جاء في هذه الدراسة تحديد اهم الميكانزيمات القانونية لمواجهة الفساد الإداري في الجزائر ، وهي دارسة قانونية تهدف لحصر جهود المشرع لواجهة مشكل لازال ينخر جسد الإدارة في الجزائر والذي قد يشكل تطبيق التسيير العمومي الجديد حلالها.

إشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يكمن أن يساهم التسيير العمومي الجديد في حوكمة الإدارة المحلية؟

يندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية:

1. ما مقصود بالمقاربة التسيير العمومي الجديد ؟.
2. ماهي الاليات والوسائل المناسبة لتطبيق التسيير العمومي الجديد على الإدارة المحلية؟.
3. ماهي مقومات الادارة المحلية؟
4. فيما تتمثل مرتكزات الحوكمة؟
5. ماهي اهم خصائص ومبادئ التسيير العمومي؟

حدود الدراسة :

حدود المكانية والزمنية

المكانية متمثلة في بلدية ورقلة، كوحدة دراسة وبإعتبار أنها مكان الإقامة.

فرضيات الدراسة :

1. كلما كانت هناك معيقات إدارية وسياسية كلما أدى إلى عرقلة وصعوبة تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد.
2. تأثير مقاربة تسيير العمومي الجديد محدود نظرا لخصوصية الإدارة المحلية.
3. يعد التسيير العمومي الجديد خطوة أساسية ومحورية ،تحتاج لتوفر عدة عوامل بيئة سياسية اقتصادية وقانونية لتشكل نموذجا فعالا.

الاطار المنهجي:

- **مناهج الدراسة:**

المناهج المستخدمة في الدارسة كالتالي :

1. **المنهج الوصفي** : هو طريقة التي تتم من خلالها وصف الظاهرة بحيث يتم من خلاله النظر للظاهرة وربط المتغيرات الدراسة و الحوكمة والمقاربة التسيير العمومي الجديد ومتطلبات تطبيقه .
2. **منهج دراسة الحالة**

يسمح للباحث في تعمق في الدراسة الحالة كما يتم تحديد اهم النقاط المدروسة وكذاك الوقوف على نقاط القوة والضعف .

3. **الاقتراب المؤسسي** : المتعلق بالإدارة المحلية

الاقتراب القانوني : من خلال قانون البلدية 10_11

- **أدوات البحث** :

المقابلة: تم إعتماد هذه الأداة في مقابلة مجموعة من الشخصيات من أوساط الدراسة للتحري أكثر والوصول إلى إجابات.

خطة البحث

تنقسم الدراسة الى فصلين :

الفصل الأول تم تطرق الى الحوكمة وكذاك الى مقاربة التسيير العمومي الجديد من خلال ابراز اهم مختلف التعاريف والمنظورات وكداك تطرق الى الإدارة المحلية وتقديم مجموعة من التعاريف والتطرق الى التحول من الإدارة المحلية نحو الحوكمة المحلية .

اما الفصل الثاني تناولت بالدراسة مدى تطبيق مبادئ مقاربة التسيير العمومي الجديد على الإدارة المحلية بلدية ورقلة وكذاك نطرق الى تعريف بالبلدية وخصوصية بيئة الإدارة المحلية ثم تفعيل مبادئ الحوكمة من اجل تحسين لأداء البلدية ودور المجتمع المدني في الفرار المحلي وفي الأخير الوقوف على اهم تحديات وأفاق الحوكمة بالإدارة المحلية

الفصل الأول :

الاطار المفاهيمي مقاربة التسيير العمومي الجديد والحوكمة والادارة المحلية

- **تمهيد:**

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق للجانب المفاهيم الدراسة وربط العلاقة بينهما باعتبار ان الحكومة مصطلح فرض نفسه على الأنظمة الإدارة والمؤسسات بصفة عامة ويتلخص هدا الفصل في محاولة وضع منطلق تأسسي بموجبه يتم طرح الجانب المفاهيمي للدراسة.

وسنحاول من هذا الفصل التطرق الى مجموعة من المفاهيم الدراسة الحوكمة من خلال تقديم مجموعة من تعاريف ومرتكزات وفواعل الحوكمة وبالإضافة الى التعريج الى مقاربة التسيير العمومي الجديد وتحديد خصائص ومبادئ وكذلك اهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والإدارة الكلاسيكية وفي الأخير تطرقنا الى مفهوم ومقومات الإدارة المحلية والتحول من الإدارة المحلية الى حوكمة محلية .

المبحث الأول : مفهوم الحوكمة

المبحث الثاني : مفهوم التسيير العمومي الجديد

المبحث الثالث: مفهوم الإدارة المحلية

خلاصة واستنتجات

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة.**

الحوكمة عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدام مع بداية عقد التسعينات حيث تزايد استخدام المصطلح بشكل واسع في مراحل الأخيرة في هده الفترة وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة وغيرهم من المنظمات الدولية وتم إعطاء أكثر من معنى للحكومة نتيجة اختلاف التفسير والفهم والمدلول للمصطلح بين الكتاب والفكريين.

- **المطلب الأول: مفهوم الحوكمة نظرة عامة**

قبل تطرق لمفهوم الحوكمة تجدر الإشارة الي نظرة نقدية في المفهوم في البداية نشير الى ان المفهوم تعتريه عدة إشكالات منهجية كباقي المفاهيم الاجتماعية الأخرى منها إشكالية الترجمة فلا يوجد هناك ترجمة حرفية باللغة العربية تعكس نفس الدلالة التي تعكسها اللغة الإنجليزية والفرنسية فهناك عدة دلالات المفهوم و ما جعل المفهوم يأخذ منحنى تجاذبت فيه الآراء وأسهمت في تعريفه عدة مؤسسات وتنظيمات ناهيك عن المفكرين والباحثين للوصل الى تأصيل فكري للمفهوم الدي يعتبر أداة تسيير رشيد للشؤون المحتفلة وعلى جميع المجلات نتجت إشكالات متعلقة بالترجمة وأخرى متعلقة والنموذج.

إشكالية الترجمة :

ان العديد من المفاهيم قد لا يكون لها ترجمة حرفية باللغة العربية تعكس نفس المعنى او الدلالات التي تعكسها باللغة الإنجليزية او الفرنسية ، ويعد مفهوم الحوكمة مثالا حيا على هذه المسألة .فالمفهوم باللغة الإنجليزية هو Gouvernance الذي لوحظ عند ترجمته الى اللغة العربية وجود أكثر من ترجمة الى اللغة العربية وجود اكثر من ترجمة لا تعكس بدقة دلالة المفهوم وخريطته والهدف المقصود ومنه ،فعلى سبيل المثال هناك عدة ترجمات للمفهوم حتى الآن وهي :الحكم او أسلوب الحكم ,والحاكمية ,وإدارة شئون الدولة والمجتمع .الحكومة .[1]

وبينما تبنت الأمم المتحدة مفهوم الحاكمية تعبيرا عن Governance، فإنه يمكن القول: إن هذه الترجمة لا تتفق والمقصود بها في اللغة العربية ، حيث يعكس مصطلح الحاكمية الإطار المرجعي الكلي او مصدر ومرجع المعرفية والفلسفية لسياسة او توجه ما . ومن ثم فإننا لا نتصور ان أي شخص عندما يذكر امامه مصطلح الحاكمية سوف يتعرف على المعنى المراد به باعتباره سيتحدث عن الدولة والمجتمع والفاعلين الأساسيين ،وبالإضافة الى ذلك فإن مصطلح الحاكمية في حد ذاته يحمل صبغة دينية وتاريخية قد تجعل القارئ او المستمع يتوقع الحديث عنه التصور الإسلامي للحكم والدولة ،او انشأة وتفعيل المفهوم في فترة تاريخية معينة.

---

1 **نمر امال، حوكمة الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة** .(مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) 2014-2015 ص 11.

وهناك محاولة تبناها أكثر من مركز بحثي، منها "مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة" بجامعة القاهرة، من خلال ترجمة مصطلح Governance إلى مصطلح إدارة شئون الدولة والمجتمع ,كما تتبناه هذه الدراسة ،لأنه يعكس في محتواه المعنى الأساسي للكلمة التي تدل على العلاقة بين طرفي المعادلة ,وهما الدولة من جانب ,والمجتمع من جانب أخر .

فمصطلح الحكومة قد عرف تأصيله التاريخي عدة اختلافات شأنه شأن الترجمة فيعود أصل الكلمة gouvernance الى اللغة اليونانية gubernan في القرن الثالث عشر يعني قيادة الباخرة الحربية، ثم ظهر في القرن الخامس عشر في فرنسا اين تم استخدامه ليعبر عن وصف فن أو طريقة الحكم وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح يعبر عن الحكومة حتى القرن السادس عشر اين استعمل في اللغة الإنجليزية بالمصطلح الحالي ليعبر عن وصف فن او طريقة الحكم وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح يعبر عن الحكومة .

إشكالية النموذج:

تتمثل الإشكالية في مدى تلائم مضمون وأفكار الحكومة مع جميع المجتمعات ,اذ يرى البعض انها تعكس منظومة من القيم تعكس التجربة تاريخية غربية .

ويرى محمد عبد الجابري ان الحكومة لا يمكن ان تحقق لا في وجود استقرار سياسي ومؤسسات شرعية وفعالة وتعديديه سياسية ،وتداول سلمي على السلطة من جهة ,ولكنه يعيب على الحكومة استهدافها تقليص دور الدولة وهو ما يزيد الأوضاع سواء في الدول المختلفة ,نظرا للأوضاع المتردية فيها

وعليه من صعب إيجاد نموذج عام للحكومة يصلح لكل مجتمع بخصائصه ،لكن هذا لا يعتبر سببا في بقاء الدول المختلفة على ماهي عليه ,بل عليها الاجتهاد في إيجاد اليات للحكومة تتماشى مع أوضاعها وخصائصها ومنه.[1]

فالحكومة أو الحوكمة أو الإدارة الرشيدة او الحكم الراشد هي مفاهيم تعبر عن إدارة الحكم التي تعزز وتدعم وتصون رفاهية الانسان وتوسع خياراته وقدراته وفرصه السياسية والاقتصادية والثقافية .

من بين المفاهيم التي انتشر تداولها في الآونة الأخيرة مفهوم الحوكمة باعتبارها معبرة حسن الإدارة وجدية أسلوب الحكم في التعامل مع المجتمع وافراده على أساس الحوار بين الحاكم والمحكوم ووجود أدوات المراقبة والمحاسبة واليات فعالة وسلمية الاتخاذ القرارات التي تؤثر في حياة الافراد كما يعني الإدارة المرافق العامة والموارد الطبيعية وفقا الاحكام القانون وبما يضمن نموها المستدام ويراعي حقوق الافراد والمصلحة العامة بحيث يتم تحقيق هذه الأمور بطريقة خيالية من سوء المعاملة او الفساد الإداري ,كما تعد مراعاته لحقوق الانسان المدنية والثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية بمثابة الامتحان الحقيقي لنزاهة في أي

[1] نفس المرجع ، ص ص 13-14.

دولة وحرصه على توفير الخدمات الاجتماعية والحاجات الأساسية ومنها السكن الملائم ،الأمن الغذائي ،جودة التعليم الاستقرار الأمني التأمين الصحي العدالة والمساواة ,يمكن وصفه بأنه أسلوب وطريقة الحكم والقيادة التي ترتكز على أشكال التنسيق ، التشاور ،المشاركة والشفافية في القرار في جميع المستويات والمجالات ،كما ان هذا المفهوم لتطبيقه التطبيق السليم لابد وان يكون هناك قدر كبير من الديمقراطية والحرية والسلطة اللامركزية ومشاركة جميع الافراد والمؤسسات غير الحكومية في صنع القرار وتنفيد والتخطيط، وتعتبر المنظمات الدولية كبيرة في مجال الحوكمة ، خاصة كل من البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة .[1]

فيمكن تعريف الحوكمة من خلال ما قدمته المؤسسات الدولية على النحو التالي :

بحسب تقرير التنمية الإنسانية العربية (Arab Human Développent Report 2002) فان الحكومة موضوع انساني وهو الحكم الدي يعزز ويدعم ويصون رفاه الانسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية, ويسعي الي تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلا كاملا وتكون مسؤولية امامه لضمان مصالح جميع افراد الشعب .[2]

بينما تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائيUNDP)فهو سياسي ويشير الي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية الإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات ، ويشمل الاليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويفون بالتزامهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم .

وأما تعريف البنك الدولي(The World BankK,1992) فهو اقتصادي يعبر عن التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من اجل الصالح العام ،بما يشمل عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدال وقدرة الحكومات على الإدارة الموارد وتنفيد السياسات السلمية بفاعلية واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها .

وكذا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD,1995)التي تعرف الحكم الراشد بانه إستخدام السلطة والرقابة في المجتمع فيما يخص إدارة موارد الدولة بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية

اما الباحثون في الميدان الحكم فكانت لهم إسهاماته مفكرين وضع الحكومة :

---

[1] **خروفي بلال ،الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية ،دراسة حالة الجزائر** ،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ،كلية الحقوق ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة الجزائر)، 2012.2011ص 36.

فقد عرف كاتو(Kato et al , 2000)واخرون الحاكمية بانها أسلوب السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية ,والدول ذات الحكم الرشيد تمارس السلطة بموجب القوانين ,من الممكن توقعها من قبل العامة ,من خلال مؤسسات الدولة ومنظماتها الخاضعة للمحاسبة ومؤسسات الدولة ومنظماتها الخاضعة للمحاسبة والمسالة ,بكل شفافية ,وبمشاركة الناس في عملية التنمية وعداد السياسات .

تعريف (bagnasco et le gelles):الحوكمة تسعى إلى التنسيق الأعوان والجماعات الاجتماعية للوصول الى الأهداف الخاصة .

تعريف(Francoisnavire merrien) :تتعلق الحكومة بشكل جديد من الحكم بحيث الأعوان بالإختلاف طبيعتهم وكذلك المؤسسات العمومية ،تشارك بعضها البعض وتجعل مواردها وقدراتها تخلق تحالفا خاصا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات .

وعرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبدئ العامة في مادته الثانية :الحكم الذي بموجبه تكون الإدارة متهمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في اطار الشفافية .

كذللك تحدثت عنه المادة 11 منه عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن عن طريق تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة وتوفير الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها .

والملاحظة أن كل هذه التعريفات تركز على ثلاث ابعاد للحوكمة :

1.**البعد السياسي** : ويقوم على احترام حقوق الانسان والحريات المدنية والسياسية , والقيام الدولة بتحقيق الديمقراطية وتفعيل المشاركة السياسية واحترام القانون[1].

2.**البعد التقني**: وبعني التسيير الفعال والشفاف للموارد المادية والبشرية للمجتمع ,وتفعيل الديمقراطية المحلية اللامركزية.

3.**البعد الاقتصادي** :فتح المجال امام القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي دون تخصيص القطاع العمومي لامتيازات وكذا العلافة بين الحوكمة وحجم الاستثمار من جهة والقضاء على الفساد من جهة ثانية وتحقيق التنمية

4.**البعد الإداري** : فمهوم الحوكمة بتبلور حول مقومات الإدارة الناجحة وان من اهم التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة في ظل النظام الاقتصادي والسياسي هو الانتقال بفكرة الإدارة والحكم من الحوكمة الى الحكومة .[2]

[1] نفس المرجع السابق ص ص 39 -40

[2] قادري لطفي محمد الصالح ،"الاليات القانونية والتنظيمية والسياسية لتطبيق الحكم الراشد في الجماعات المحلية "،ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول :إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية ،جامعة ورقلة، الجزائر :12و 13ديسمبر ص4

تعتمد الحوكمة عل التفاعل الإيجابي للأبعاد السابقة بحيث تتجسد الديمقراطية والشفافية كمحاور كبرى لها[1] .

وعليه فليس هناك مفهوم محدد للحوكمة، لكن المتفق عليه بشأنه هو انها تستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع ,نظرا لكونها نسقا من المؤسسات المجتمعية الممثلة لجميع الأطراف والفئات وتقوم الحكومة على المساءلة والشفافية والمشاركة بواسطة المؤسسات للوصول الى الهدف اسمى هو القضاء على الفقر والحرمان بمختلف مستوياته وأنواع وتحقيق التنمية البشرية المستدامة ومستوى عالي من الرفاه.

يمكننا من خلال ما تم تقديم إعطاء تعريف للحوكمة :هي نظام الحكم الذي يصمن مشاركة فعالة للفواعل غير الرسمية في عملية صنع القرار وتنفيذ السياسات العامة بشكل شفاف.

أولا: مبررات ظهور الحوكمة

ان ظهوره مفهوم جديد في الحقل المعرفي يرتبط بمتغيرات وتحولات جديدة يمكن للمفهوم تفسيرها ووصفها ويمكن تفسير أسباب ظهور الحوكمة في كتابات البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أواخر القرن الماضي الى جملة من العوامل:

1_العوامل الداخلية : حدوث تغيرات على مستوى دور ووظيفة الدولة ومكونتها الرئيسية فمن المتغيرات الحديثة تقلص دور الحكومة في الإدارة بإسقاط فكرة الإدارة المركزية الوحيدة لحساب

الاعتراف بسلطات المجتمع المدني وفعاليات القطاع الخاص فشل إدارة التخطيط المركزي في مجالات التنمية الشاملة أدى الى تنامي دور مؤسسات المجتمع المدني .

استمرار تراجع الأداء الاقتصادي لغالبية الدول النامية فرغم التقدم الدي حققته الدول النامية في مسيرة التنموية منذ استقلالها الى انه ا لم تصل الى المستوى المطلوب للتنمية ,ودالك بسب استمرار وجود العديد من المعوقات التي باتت تعثر الحركة التنموية لهده الدول وهذا ما بينته الاحصائيات ,فنجد مثلا ان معدل نمو دخل الفرد العربي خلال العقدين الماضيين بالإضافة الى زيادة في حجم المديونية ,كل هذه العوامل وأخرى وقفت عائقا امام تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية حقيقة والتي و لا يمكن تحقيقها الا من خلال القيام بعملية واعية ومدروسة ومنسقة الاستغلال الموارد المتاحة رشيدة .

2_العوامل الخارجية:

العولمة: من بين المصطلحات الأكثر رواجا في نهاية القرن 20 بحيث عبر عنها الأستاذ"جـــورج طرابيش " بانها الظاهرة التاريخية لنهاية القرن20 وبداية القرن21 ويعرفها بانها استراتيجية تقوم على 03 مبادئ :

[1]زهير الكايد ، **الحكمانية قضايا وتطبيقات** .القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003 ص 8_12.

نشر الليبرالية :لتشمل كافة النشاطات _تحرير التجارة _فتح الحدود _لينجم عنها توسيع التجارة الدولية ,فالعولمة كمسار كان لها اثر عميقة سواء على الصعيد السياسي او الاقتصادي او الثقافي او العسكري وفي إعادة تشكيل موازين القوى في النظام الداخلي والخارجي لتنحصر قوة الدولة خاصة في البلدان الأقل نموا لصالح سيطرة منتجي السلع والخدمات بالإضافة الى تهديد الثقافة والحضارة الوطنية من خلال نشر ثقافة أمريكية ونمط ليبيرالي من الأفكار والضغط على الهوية والشخصية الوطنية وإعادة صهرها وتشكيلها في الهوية عالمية وهو مادى الى انتقال مفهوم الحكومة عامة المستوى المحلي والوطني الى المستوى العالمي .

الثورة المعلوماتية :التغيرات التي فرضت قيم ومبادئ جديدة على الإدارة لمواكبة التطور التقني والالكتروني.

تنامي دور الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات:هي التي التؤثر على صنع السياسات العامة وإعادة النظر في علاقة الحكومات الوطنية بقطاع الخاص ودور المؤسسات المجتمع المدني، حيث اصبح للفاعلين [1]المجتمعيين دور كبير في التأثير على السياسات العامة والإدارة . **دعوات الإصلاح الخارجي وموجات التحول الديمقراطي** :التي تنادي بضرورة إصلاح أنظمة الحكم وضرورة تفعيل نظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية والمسائلة والحفاظ على الحريات العامة والحقوق الانسان ومكونات أساسية للحكومة الصالحة .

- **المطلب الثاني: فـواعل الحوكمة**

لقد أصبحت الحوكمة مسألة ملحة في عصرنا لأنها تشكل منظومة على تخفيف الصراع والاندماج وتحقيق التنمية والرشادة في التسيير ولتكتمل الحكومة الابد من التفاعل بين مختلف الأطراف وذلك بزيادة المسائلة والرقابة وتكون الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص ركيزة أساسية في تحقيق ذلك ومنه سوف التطرق في هدا المطلب لفواعل الحوكمة.

1.الـدولـة:

وقد أشار لها "زهير الكايد" بمصطلح الحوكمة :

تعتبر الجهاز التنفيذي يقوم بمهام عديدة وتعني بتوفير القطاع القانوني والتشريعي الثابت والفعال والبيئة الممكنة الأنشطة القطاع العام والخاص على حد سواء فهي تقوم بدور القوة المحفزة بتوفير العدالة والاستقرار كما لها خدمات سيادية تنفرد عن غيرها كالتعليم والاستثمار في البنى التحتية والخدمات العامة، كما توضع

[1](عبد النور ناجي) ،<<دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر : دراسة حالة الأحزاب السياسية>> **مجلة المفكر** ،العدد الثالث، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 03

حيّز التنفيذ آليات اقتصاد السوق وترقية القطاع الخاص وتنسيقه كما انها تتحكم وتراقب ممارسة القوة وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية.

فالحوكمة يجب أن تعمل على اللامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية، فتكون بذلك اكثر تجاوزا لمتطلبات المواطنين ولتغير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب ، فالحوكمة الجيدة تحتم على حكومات الدول ان تعيد النظر في دورها من خلال إفرازات التغيير المتمثلة في:

القطاع الخاص الذي يحتاج الى بيئة مساعدة للأسواق الحرة إضافة الى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق.

فمن خلال هذه التحديات وغيرها توجب على الدولة في إطار الحوكمة أن توفر جميع الشروط وتفتح المجال امام القطاع الخاص والمجتمع المدني.

2.القطــاع الخــاص:

أصبحت الحوكمة بمفردها برنامجا مشتركا لرؤية اكثر الحكومات التي تسعى لمعالجة الازمات الاقتصادية والسياسية والحد من الفساد ,والحكومة في مفهومها الشامل تنبثق من البحث عن حلول من شانها زيادة كفاءة وفعالية وتنمية المؤسسات العمومية وهدا ما دفع الى تعزيز وتنمية شراكتها مع القطاع الخاص.

فقد اصبح القطاع الخاص يلعب دورا كبيرا كشريك في الإدارة والتنمية وهدا ما يناسب مع المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتقه فهو يستطيع ان يوفر الخبرة والمال والمعرفة اللازمة لعمليات التنمية بالشراكة مع السلطات المحلية وأجهزة الدولة كما بإمكانه تامين الشفافية في الكثير من القطاعات لقدرته على نشر المعلومات وإصدار الاحصائيات الدورية[1].

بالإضافة الى دوره في توفير مناصب الشغل والتقليل من البطالة ومكافحة الفقر وكل هده الأدوار التي يؤديها تصب في اطار إرساء أسس الحكومة الذي يهدف الى الاستغلال الأمثل لموارد الدولة لتحقيق التنمية المستدامة .

3.المجتمع المدني:

انتشر مصطلح المجتمع المدني في القرن الثامن عشر وتم إدخاله في النظرية السياسية كنتيجة لمذهب العقد الاجتماعي ويشير الى المجتمع الذي يكون فيه أنماط التعاون مقبولة وقد أصبح المصطلح ملازما لمفهوم الدولة المعاصرة والملاحظة انه صار شائعا في الخطاب السياسي والمناظرات الجدلية خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

فقد عرّفه "ادم فيرجسن" بأنه جملة مؤسسات الدولة بالإضافة الى القانون المدني والاقتصاد التجاري أي انها تشمل كل تفاعلات السياسية ولاقتصادية والتجارية التي تمس بناء اجتماعيا محددا بدولة قائمة

[1] محمد السعدي، متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وحكامة جامعة محمد بوضياف، المسيلة)، ص 15.

وذات سادة .ومن خلال هذا اقترح البنك العالمي ضرورة فتح اقتراح العالمي ضرورة فتح المجال للحريات السياسية بما ينتج أحزاب سياسية تعددية ومجتمع مدني مستقل وفعال ومبادرة ودالك ما يخلق عدد الحركات الاجتماعية والسياسية التي تؤسس ديمقراطية التشاركية قوامها الانسان المواطن وتمكين الموا ظنيين من حقوقهم المتكاملة والمضمونة وبهيكلية دستورية وقانونية والمحمية بقضاء فعال ومستقل. وبشمل عام يعبر المجتمع المدني احج العناصر الأساسية في بناء نظام الجودة السياسية .

فالحوكمة هي احد الاليات تسيير المساعدة على تحقيق توازن بين الجانب المالي والسياسي الإداري ترشيد المصاريف العامة مع تحقيق اكبر قدر من الحاجات والمطالب المجتمعية فباعتبار الحوكمة على حد نظرة مبادرة "النيبال" قد أصبحت تمثل احد المداخل المستخدمة أيضا في حركات التحول الديمقراطي ومحاربة الرشوة والفساد ولكن نجاحها قائم عل شروط السماح ببروز جمعيات غير سياسية ووظيفة مستقلة ومبادرة ومحاسبة هي المجتمع المدني.

فمصطلح الحوكمة يشير الى التمازج بين مكونات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في تكامل يهدف الى حق المجتمعات والمنظمات ,بحيث يتمكن الافراد من خلال هذا التعبير عن الاهتمامات ,التأثير في القرارات ومعرفة من يتخذها يعتبر قطاع المجتمع المدني قطاع يضمن التفاعل ضمن شبكات اجتماعية وسياسية ,وبناء قدراتها وتعبئتها للمشاركة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية[1].

- **المطلب الثالث: مرتكزات الحوكمة**

يشير الحكم الراشد الى ضرورة الانتقال من الحالة اكثر تفاعلا وتكاملا بين الأركان والعناصر الرئيسة المكونة له والتي تشكل أساسا الإدارة الحكومية للقطاع العام ,وإدارة القطاع الخاص بفعاليته المختلفة ,بمؤسسات المجتمع المدني , لذا فان تحقيق الحكومة وتفعيلها يتوقف على وجود اليات وعمليات مناسبة تحقق أهدافها وقد حددها البنك الدولي في :

1ـ المشـــاركة:

يعني تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطن المحليين كأفراد وجماعات ,من اجل المساهمة في صنع القرارات اما بطريقة مباشرة او من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبر عن مصالحهم .او عن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات ولكي تكون المشاركة فعالة يجب ان يتوفر لدى للأفراد والجماعات فرص واقية ومتساوية لأدراج مطالبهم على جدول اعمال السلطات المحلية الوطنية.

[1] نفس المرجع نفس الصفحة.

وفي اطار التنافس على الوظائف العامة ,يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم ويمكن ان تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين,الامر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية.

2ـ حكم القانون:

ويعني سيادة القانون كأداة لتوجيه سلوك الافراد نحو الحياة السياسية بهدف منع تعارض مهام المسؤولين فيما بينهم وبين المواطنين من جهة أخرى ,ووضوح القوانين وانسجامه في تطبيق أي ان الجميع حكاما ومحكومين يخضعون للقانون ,ولا شيء يسمو فوق القانون , ويجب ان تطبق الاحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين افراد لمجتمع ,واكثر من ذألك فحكم القانون يعني استقلال الهيئة التنفيذية والتشريعية ,ومن جراء دالك عند تحقيق هذه الالية تؤمن هذه القواعد وبالتالي يرتقي مفهوم درجة المواطنة الى مفهوم المساواة بين الموطنين .

3ـ الشفافية :

وهي من اهم خصائص الحكم الراشد ,وتعني فسح المجال امام الموطنين ومساهمتهم في الرقابة المجالس التي تعقد بصفة دورية في مجالسهم ,والهدف من وراء كل دالك هو العمل على مشاركة الموطنين في ابذء الآراء على المهام .

وعليه يتعين على الدولة ان تصدر قوانين تهتم بحرية المعلومات ,وتسمح للجمهور ولوسائل الإعلام المختلفة بالحصول على جميع الوثائق المتعلقة بعمل الحكومة والتشريعات والسجلات المختلفة[1] .

4 ـ المســـــألة :

يقصد بها تحميل الافراد والمنظمات مسؤولية الأداء الذي يتم قياسه بأقصى قدر ممكن من الموضوعية ,ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على انها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة للازمة الاصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم, والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة او عن الخداع والغش ,كما تتطلب المساءلة وجود معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم انفسهم وسيادة القانون.

أ- **المساءلة المالية** : وهي التزام أي شخص يتولى مسؤولية موارد او منصب عام او أي منصب اخر قائم على الثقة بتقديم تقارير عن استخدام المقصود والفعلي للموارد أو المنصب الذي اختير له هذا الشخص ,ويشمل دالك ضمان الشفافية في الخطوات العملية والإجراءات للوفاء بهذا الالتزام.

[1] نفس المرجع ص ص 16-17.

ب- **المساءلة الإدارية:** تتضمن نظم الرقابة الداخلية على الحكومة ,وهي بذلك تكمل وتضمن سلامة تطبيق القيود والضوابط التي تفرضها الحكومة الدستورية والمواطنون المشاركون معها ,وتتضمن تلك معايير وحوافز الخدمة المدنية والعقوبات الجنائية ,والمراجعة الإدارية .

ت- **المساءلة السياسية** : وهي نقطة بداية فعالة للرقابة ,وتبدأ هذه المساءلة في الأساس بالانتخابات الحرة والشفافة ففي الديمقراطية الانتخابية يمتلك الناس وسيلة دورية ومفتوحة لمعاقبة او مكافأة شاغلي المناصب ,ومن خلال الانتخابات الدورية وآليات المراقبة ,وتتم مساءلة المسؤولين المنتخبين والمعينين عن أعمالهم أثناء شغلهم المناصب العامة .

وهي ان يكون جميع المسؤولين والحكام ومتخذي القرار في الدولة او القطاع الخاص او مؤسسات المجتمع المدني خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء.

وتتطلب المحاسبة او المسائلة القدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة وعن المهام الموكلة إليهم وعن النتائج المتواصل اليها ضمن مسارهم الوظيفي وعن المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم وتعد المسائلة اهم سبل تحقيق التنمية المستدامة .

ث- المساواة :وتعني خضوع جميع أفراد المجتمع للمساواة وعدم التمييز في إطار الحكم الراشد فالكل متساوي في الحقوق والحريات[1] .

- **المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديدالتسيير العمومي الجديد.**
- **المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد .**

جاء التسيير العمومي الجديد بمجموعة من الوسائل والتقنيات والآليات الحديثة من اجل النهوض بالعمل العمومي بشكل عام والعمل الإداري بشكل خاص ,ورفعه الى مستوى المردودية الذي تعرفه المقاولات الخاصة الناجحة التي تعتمد طرق تسييريه جد فعالة ,فالتسيير العمومي جديد جاء بوسائله ومجلات التسييرية بعد الفحص الدقيق التي تحول دون تحقيق اهداف وغايات الجهاز الإداري العمومي ,وهي عراقيل ترتبط بمستوى العلاقات الإنسانية داخل الوحدة الإدارية وبعقليات القيادات الإدارية ,وعليه فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن واعتباره الزبون الأساسي للإدارة العمومية واعتبار رضاه ،المعيار الرئيسي لنجاح تنمية إدارة في أي بلد .

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم التسيير العمومي الجديد وأسباب ظهوره وكذاك لمبادئه ومرتكزاته والفرق بينه وبين التسيير العمومي القديم.

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة .

نشأة التسيير العمومي الجديد :

لقد تزايدت مشاريع الإصلاح الإداري في سنوات السبعينات خاصة بعد الازمة البترولية 1973 وما خلفته من اثار أهمها الديون العمومية التي دفعت بالحكومات والمنظمات بالبحث عن التغيير جذري في سياستها والبحث عن اكبر فعالية للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية في التقديم وارتباطها بالممارسات الاحتكارية ,حيث تقدم الخدمة العمومية من قبل هيئات غير هادفة للربح تنشط في محيط قانوني منضبط يحدد بشكل دقيق مهام كل هيئة وكيفيات تمويلها وهو ما يجعل هامش الحرية لدى المسير العمومي اقل بكثير عليه من القطاع الخاص مما يقيد في غالب الامر ظاهرة الابداع والتجديد.

وبعبارة أخرى فإن ارتباط ثقافة الهيئة العمومية بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني ينعكس سلبا على أنماط الأداء والتسيير فيها كل هذه العوامل شكلت أساس هذا التحول الذي مس بصورة أساسية الجانب الإداري ولتسييري للمنظمات غير الهادفة والعمل على تحسين استعمال الأموال العمومية [1]

لقد أثار أصل مصطلح التسيير العمومي الجديد وطهوره بعض الجدل ففي استعراضه للمفهوم برازيلي " بأن التسيير العمومي الجديد كاتجاه دولي اثير عن طريق اول مقالتين "لاكوين"[2] Aucoin) عام 1990 وهود (Hood) 1991, حيت اعتبر ان التسيير العمومي الجديد هو تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمتخصصين للإشارة الى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط

إدارة الخدمة العامة ,والتي ظهرت خلال من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع والتي سيطرت على أجندة إصلاح الإدارة العامة في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في أواخر السبعينات ،كما أنه يجسد معظم التغيرات الهيكلية والتنظيمية ولإدارية التي تشهدها الخدمات العامة في هذه البلدان ، وعلى حد تعبير "بوليت " (politt) فالتسيير العمومي الجديد تعاريف مختلفة هو عبارة عن أيديولوجية ، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة وبالتالي للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكري إداري أو كنظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص والتي تستهدف إصلاح القطاع العام .

2_تعريف التسيير العمومي الجديد :

التعريف اللغوي للتسيير العمومي الجديد: يعتبر المناجمنت مصطلح الإنجليزي الأصل مشتق من الفعل TO Mange الذي يعني أدار وسير ,وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية Management التي تعني حسن التسيير والصيانة .

[1] تومي شافية أثر التسيير العمومي الجديد على مؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة سنلغاز سعيدة (مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم سياسية تخصص تسيير وادارة الجماعات المحلية)، جامعة مولاي العربي سعيدة 2017-2018، ص 35

كما يتطابق مع الفعل يسير Manage,بالفرنسية الذي يعني يدير Admininstre,ويسير، Gere وهدا حسب القاموس الفرنسي Linternaute .

أما اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف الموجهة لهذا النموذج :

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد على انه : اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية ,ظهر في بدابة التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية ، ثم انتشر تدريجيا في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وعلى عكس الاتجاه التقليدي للتسيير العمومي المتأتي من العلوم الإدارية والمتميز بترسخ القانون كطريقة لتحليل واجراء العمومي ,فإن التسيير العمومي الجديد يستلهم من الاقتصاد وتسيير المؤسسة الخاصة أهم المفاهيم والأدوات التي يدعو اليها , بهدف معالجة الاختلالات التي تعاني منها البيروقراطية لاسيما صعوبة ممارسة التوجيه السياسي الحقيقي للمنظمات العمومية ,وكذا ثقل وانقسام عملها الداخلي .

كما عرفته لجنة الدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه :نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في قطاع العام وأفل مركزية ويدعو هذا النموذج الى : تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة[1].

استبدال البنى التقليدية المتميزة بالتسلسل الهرمي والمركزية القوية بأنظمة تسيير لا مركزية ,تكون فبيها الخيارات المتعلقة بالميزانية وبالخدمات المقدمة أقرب ما يكون للمستفيدين ,والتي تنمح للزبائن وأصحاب المصلحة حق إبدا الرأي .[2]

تعزيز القدرات الاستراتيجية للحكومة المركزية من اجل قيادة التطورات التي تعرفها الدولة ،والتي تسمح لها بالاستجابة بالانتظام وبسرعة وبأقل التكاليف للتغيرات الخارجية والتحديات المختلفة.

كما يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسير المنظمات العمومية ،حيث تعود أولى معالم ظهوره الى بداية التسعينات في الدول الانجلوسكسونية ،وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي القديم الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية ،فإن معالم وأفكار التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ,ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص ,ومن بين أسباب التي ساعدت في ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي القديم ,والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية الى مستوى الكفاءة والفعالية .

---

[1] طارق عاشور, **مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية**, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01 ،جامعة سعيدة، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية،ص ص 12-13.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص 13-14.

ومن هنا يعتبر التسيير العمومي الجديد الفلسفة والأسلوب المناسب لإدارة المؤسسات العمومية بتقنيات ومناهج تطبق بنجاح في القطاع الخاص .

يعرفه "**ورينس**" بـ (New public Management) :على انه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة وهي توفير خدمات ذات جودة عالية للموطنين ,وزيادة الاستقلالية لدى المسيرين العمومين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية ،قياس ومكافأة الافراد على أساس تلبية الأهداف ، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون الأداء نشاطاتهم بشكل جيد كذا إدراك المزايا التي ،قد تنجر عن عامل المنافسة ,فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذه الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام .

أما تعريف "**Pollitte** :فيعرفه بأنه ايدولوجية ترتكز على استخدام مجموعة من المقاربات التي أثبت نجاحها في القطاع الخاص من أجل محاولة إصلاح القطاع العام وتحسين أداء المنظمات الحكومية .

وكذا يعرفه **bernrath** :فيعرفه التسيير العمومي الجديد على انه مجموعة من العناصر المستحدثة في تسيير الإدارات العمومية ، والتي تفرض عليها ان تتخلى عن منطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال الأداء الناجح والجودة[1].

- **المطلب الثاني : خصائص ومبادئ التسيير العمومي الجديد.**

يهدف التسيير العمومي الجديد الى تحسين الأداء العمومي ,لذلك حاول الاكاديميون والباحثون في هذا المجال استخلاص مجموعة من الخصائص والمبادئ الى تميز التسيير العمومي الجديد عن بقية النماذج السابقة ،وهذا ما أدى بنا الى تخصيص هدا المطلب الى ذكر اهم الخصائص والمبادئ المتعلقة بهذا النموذج .

- **الفرع الأول: خصائص التسيير العمومي الجديد :**

أعلنت منظمة والتعاون والتنمية الاقتصادية OECD نموذجا جديدا قد نشأ في مجال الإدارة العامة ,يتمتع بمجموعة من الخصائص التي بدورها تشكل ملامح التحول الي التسيير العمومي الجديد وهي كآلاتي :

1_التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.

[1] – ليلى بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 14,الجزائر، ديسمبر 2013ص ص 13-14.

2_استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية Hierarchical والمركزية الشديدة ببيئات تسيير تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية .

3_المرونة The Flexibility لاستكشاف البدائل ولتوجيه الاحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد اكبر لنتائج السياسة الفعالة.

4_زيادة التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية ,وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام .

5_تعزيز القدرات الاستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبأقل تكلفة .

وقد حاول بعض الأكاديميين والباحثين البحث عن مجموعة من الخصائص التي تميزه عن النماذج القديمة وبهذا حددت ثلاث خصائص وهي كآلاتي :

- تغير في الية الحكومة.
- تغير في أسلوب الإدارة.
- تقليص دور الدولة[1].

1- التغيير في آليات الحكومة :

حيث جاء هذا النموذج الجديد حسب رأي الباحثين للتغير في البناء الهيكلي للحكومة ،كم خلال إعادة هيكلة الأقسام والإدارات ,وبإنشاء وحدات لتقديم الخدمة ،اللامركزية في السلطة وتقديم الخدمة ,فالتسيير العمومي الجديد جاء للتغير من الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية ،وتحسين

جودة الخدمات ،وتلبية حاجات العملاء ،وفسح المجال للمشاركة الإدارية ، الإتجاه نحو اليات السوق وإ ستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية .

وهنا نرى بان العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة ،كندا ، وأستراليا ، ونيوزيلندا ، والصين اتجهت للتركيز على الإستخدام الكفء والأمثل للمدخرات المستخدمة في تقديم الخدمة وهذا لترشيد نفقاتها ,بالنسبة للمملكة المتحدة اتجهت إصلاحات تحت مسمى (Financial Mangement Initiatiue) وذألك لزيادة مستوى الكفاءة الإدارية .

وفي مجال دور الإدارة العمومية ،وعلاقتها بالمواطنين ، فقد تبنت العديد من الدول الإشكال معينة لميثاق المواطن كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا ،وميثاق جودة الخدمات العمومية في البرتغال بالإضافة إلى ميثاق المواطن في المملكة المتحدة .

[2] ليلى بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد ،مرجع سابق، ص 14-15.

2_التقليص في أسلوب الإدارة :

ويتمثل التغيير في الإدارة في العناصر التالية :

تبني القطاع العام الأسلوب الإداري المطبق في القطاع الخاص ,والممثل في استخدام نموذج التميز من حلال إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة ، القيمة مقابل النقود ، وقياس الأداء والحوافز ،بالإضافة الى خدمة العملاء ،الربحية والتقليل من العمالة .

التركيز على الكفاءة والفعالية .

قياس المحرجات بدلا من الاعتماد على التحكم في الدخلات والإجراءات والأنظمة .

تفضيل الملكية الخاصة واعتماد أسلوب التعاقد في الخدمات العمومية ، وأسلوب المنافسة لتقديم الخدمات إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا من خلال تفويض الاختصاصات .

3_تقليص دور الدولة :

يلخص هذا المفهوم تفليص دور الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص في المؤسسات العمومية من خلال مبدأ الخصوصية ، ويشمل هذا المعنى برامج تخفيض الميزانية ،تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري ، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية[1] .

بالإضافة الى الخصائص التي ميزت التسيير العمومي الجديد ، عرف النظام الاقتصادي العالمي معالم وخصائص جديدة أسهمت في تطوره ونجاحه ,تمثلت في الثورة التكنولوجية الحديثة ،التي أعطت سمات جديدة للعالم الاقتصادي وتجهيزه للدخول في مرحلة التطور الحقيقي كشبكة المواصلات الدولية التي أحدثتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية أدت الى قفزة نوعية في هذا النظام.

2_مبادئ التسيير العمومي الجديد :

يعتمد التسيير العمومي الجديد في قيامه على مجموعة من مبادئ التي تساعده على النجاح في تغيير أسلوب عمل الإدارات العمومية ومن بين اهم هذه المبادئ نذكر منها :

ـ تركيز على مراعاة مبادئ الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة ،لتحصيل احسن النتائج .

ـ لإبتعاد عن الهرمية الكبيرة ومركزية من خلال استبدال الهياكل التقليدية بأنظمة حكومية غير مركزية .

ـ حرية اقتراح البدائل في التسيير الخدمات وتبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية

ـ العمل على جعل التنظيمات العمومية فبي وضعية تنافسية ،من خلال ادراج مبدأ المنافسة .

ثم حدد"Hood " في مقاله الادرة العامة لجميع الفصول مجموعة من المبادئ نذكر منها :

[1] نفس المرجع نفس الصفحة.

ـ التدريب العملي على تغيير محترف للمنظمات العمومية ,ومن المتوقع ان تسهم هذه الفكرة على صعوبتها في تحقيق اكبر قدر من المسائلة .

معايير وتدابير أداء واضحة .

زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج.

التحول الى زيادة المنافسة في القطاع العام .

الضغط نحو المزيد من الانضباط والتقشف في استخدام الموارد في القطاع العام .

التحول الى تصنيف الوحدات في القطاع العام ،أي تفتيت الوحدات الكبيرة ،وتمويلها بشكل منفصل.

كذللك من بين اهم المبادئ التي قام عليها التسيير العمومي الجديد ما يلي :

محاولة تطبيق أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص داخل القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية .

الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية ،والاهداف والقرارات العملية ,وذلك على خلاف التسيير التقليدي .[1]

التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاؤه ،والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم .

يدعو التسيير العمومي الجديد الى اعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاد القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي

يعتمد المناجمنت العمومي الجديد عل الإدارة الموجهة بالنتائج .

يعتمد التسيير العمومي الجديد على مبدأ التمايز ، وهذا بسبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنضمات حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط.

ومن هان نستخلص اهم أربعة مبادئ التي يرتكز عليها التسيير العمومي الجديد:

1_حل المشاكل في مستواها .

2_اعتبار المواطن زبون.

3_ارضاء الحاجات وتحسين الإجراءات .

4_دور العوامل السياسية في توجيه وإعادة الشروط الضرورية للأداء.

- **المطلب الثالث : الفرق بين التسيير العمومي الجديد والإدارة الكلاسيكية**

[1] طارق عاشور، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز التنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية.جامعة سعيدة العدد 01. ص20.

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ واسس الإدارة الكلاسيكية وذألك من خلال الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود الى الحركية والمرونة هذا كله يؤدي الى ضمان تكيف افضل ولها مع البيئة ومتطلباتها .

وهنا يظهر لنا الأفكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري وإنما هي نتاج ممارسات اثبتت نجاحها في القطاع الخاص ,هذا ما يلزم علينا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية أدائها ,مع احترام خصوصيتها وطبيعة أهدافها وتوجيهاتها .

ونستخلص في الجدول التالي اهم الفروق بين التسيير العمومي الجديد، والإدارة الكلاسيكية. [1]

الجدول رقم 01:أهم الفروق بين التسيير العمومي، والإدارة الكلاسيكية:

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	**التركيز على نتائج ، إرضاء العملاء (المواطنين) ,البحث عن الفعالية و تحسين الأداء.**	**احترام القواعد والإجراءات القانونية (المراسيم ، ا لتعليمات)...الخ**
التنظيم	**لا مركزية القرارات، تفويض الصلاحيات ، هيكل تنظيمي شبكي.**	**مركزية القرارات، هيكل تنظيمي هرمي.**
الفصل بين المسؤولية السياسية الإدارية	**واضحة.**	**غامضة.**
تنفيد المهام.	**مستقلة.**	**تقسيم العمل ، التخصص**
التوظيف	**عن طريق التعاقد**	**عن طريق المسابقة**
الترقية	**الترقية حسب الاستحقاقات و الاداء**	**الترقية في الدرجة،الترقية في الرتبة**

يختلف التسيير العمومي الجديد عن التسيير العمومي التقليدي في العديد من الجوانب1 :

-يتم التعامل مع المواطنين في التسيير العمومي التقليدي، في حين يتم التعامل مع الزبائن في التسيير العمومي
الجديد.

-يتميز التسيير العمومي التقليدي بتبنيه في هيكليته للنموذج البيروقراطي الفيبري المتصف بكونه هرمي وسلطوي بين الموظفين، في حين يتميز التسيير العمومي الجديد بالمرونة في التنظيم وإعطاء مسؤولية أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات ومنه مسار اتخاذ القرار ليس خطيا ومنفردا بالضرورة.

-يتميز التسيير العمومي التقليدي بسيادة قيم المسؤولية الوزارية، ومبدأ الحذر، والاستقرار وغيرها، بينما

[1] نفس المرجع السابق.نفس الصفحة.

تسود قيم العلاقات المقاولاتية، وحرية المقاولين، والمرونة، والإبداع في التسيير العمومي الجديد.

-يوظف التسيير العمومي التقليدي الخطاب الإداري الذي يتضمن مفاهيم الصالح العام، والعدالة الاجتماعية، والديمقراطية، وبالمقابل يوظف التسيير العمومي الجديد مفاهيم الخدمات الموجهة للزبائن، وجودة

الخدمات، بمعنى أن على البرامج الحكومية تحقيق الأهداف المحددة والحصول على النتائج[1].

-تستمد ثقافة التسيير العمومي الجديد من ما هو حاصل في المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع الخاص، الذي تتنافى مبادئه مع التسيير العمومي التقليدي.

- **المبحث الثالث : الاطار المفاهيمي الإدارة المحلية.**
  - **المطلب الأول : مفهوم الإدارة المحلية**

ينطوي كل تنظيم اجتماعي على وجود سلطة ذات أوامر ونواه ملزمة للأفراد ونظرا لكون السلطة سمة من سمات أي تنظيم بشري لذللك فيهي قديمة قدم الجمعات البشرية ولعل أبرز التنظيمات السياسية التي عرفتها البشرية خلال تطورها لنظام الحكم المحلي نصيب فيها .

يرتكز التنظيم الإداري في أي دولة على أساليب فنية تتمثل في المركزية واللامركزية كسبل وألية لتوزيع النشاط الإداري بين مختلف الأجهزة والهيئات الإدارية بالدولة .

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لتطور الإدارة المحلية والتعرف بها والمقومات التي تتبنى عليها .

يعتبر مفهوم الإدارة المحلية من المفاهيم القديمة ، غير أنه لم يأخذ شكله القانوني إلا بعد ظهور مفهوم الدولة الوطنية الحديثة، لأنه مع ظهور هذه الأخيرة زادت وظائفها و اتسعت دائرة تدخلها في مختلف المجالات لا سيما تلك التي تتعلق بمواطنيها ظهرت بالتالي مصالح و شؤون محلية تتمثل في ذلك التضامن الذي يعبر عن اهتمامات و احتياجات سكان إقليم أو جهة معينة من الدولة تختلف عن الاحتياجات و المصالح و الشؤون الوطنية العامة و المشتركة بين جميع المواطنين بالدولة، فوجدت الدولة بالتالي نفسها مرغمة على ضرورة إسناد و تفويض بعض السلطات و الأعباء إلى بعض الوحدات المحلية التي هي في الواقع هيئات لامركزية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية.

و تمارس اختصاصها بطريقة مستقلة عن السلطة المركزية إلا من ناحية الخضوع لإشرافها أو وصايتها ، فالهيئات اللامركزية أو الوحدات المحلية تتمتع بسلطة التسيير الذاتي و تهدف إلى تحقيق ديمقراطية أوسع و يمكن هنا تعريف اللامركزية على أنها ذلك النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات و الوظائف

[1] نفس المرجع السابق. نفس الصفحة.

الإدارية بين الإدارة المركزية(الحكومة) و هيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحية مستقلة قانوناً عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية ، مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة .[1]

و تجدر الإشارة أن اللامركزية تتطلب تمتع الهيئات المحلية بالاستقلالية الإدارية و الشخصية المعنوية لكنها في كل ذلك نجدها محددة هيكلياً من القمة بواسطة قوانين إدارية باختلاف الأنظمة وفقاً للنصوص القانونية المنظمة لعلاقات الدولة بهذه الهيئات.

و يجب القول أن الإدارة المحلية لم تحظ بالدراسات الأكاديمية إلا في أواخر القرن الـ19 ، و بقيت دراسة الإدارة المحلية فرعاً من فروع القانون العام .و تؤكد عدة دراسات أن التاريخ التشريعي لنظام الإدارة المحلية يعود هو الآخر إلى القرن الـ19 ، ففي انجلترا مثلاً ظهرت المجالس المحلية سنة 1835، و أول تشريع صدر في هذا المجال هو قانون الإصلاح سنة 1832 ثم ظهرت بعهد ذلك عدة تشريعات تنظم الحكم المحلي. بينما يعود تاريخ ظهور المجالس المحلية بفرنسا إلى سنة 1833 ، و لم تمنح حق إصدار القرارات الإدارية إلا في سنة 1884.

الموارد و أثمنها هو العنصر البشري ، و في حالة ما إذا تجاهلت الدولة هذا العنصر و ركزت مقابل ذلك على عناصر أخرى فهذا معناه أنها ستحمل نفسها أعباءً ثقيلة تنعكس مباشرة على التنمية ، إذ سيزداد عدد العنصر البشري و تقل كفاءاته دون أن يقدم أي جهداً متزايداً لخدمة التنمية.

أولا : تعريف الإدارة المحلية :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية ،تبعا لوجهات نظر الفقهاء و المفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع الى ان كل مفكر كان ينظر الى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبينة على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي اليها المفكر او الكاتب ولكن بالنهاية نجد ان أولئك المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية .

فيعرفها الكاتب البريطاني "كرام مودي "انها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية امام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة .

ويعرفها بأنها توزيع الوظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة او المحلية تباشر اختصاصاتها تحت اشراف الحكومة ورقبتها ،وأهم ما يميز هذا التعريف انه ركز على الجانب الانتخابي ، والتركيز على رقابة واشراف الحكومة المركزية.

وعرفها "الشيخلي " بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ,تقوم على فكرة توزيع النشطات والواجبات بين المركزية والمحلية ,وذألك لغرض ان تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة ,إضافة

1.محمد محمود الطعامنة ، **نظم الادرة المحلية (المفهوم والفلسفة والاهداف)**.(الملتقى العربي الأول نطم الإدارة المحلية في الوطن العربي) ,سلطنة عمان 2003، ص8

الى إدارة المرافق القومية في البلاد ,وان تتمكن الأجهزة المحلية من التسيير مرافقتها بكفاءة ,وتحقيق اغراضها المشروعة ,وما يميز هذا التعريف انه يبين أهمية ودور الإدارة المحلية داخل مجتمعها .[1]

وينظر "الزعبي" للإدارة المحلية على انها أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية .

كما عرفها الفقيه الفرنسي والين (Walin) بأنها :نقل سلطة اصدار القرارات الإدارية الى المجالس منتخبة من المعنيين[2] .

وتعرف بأنها توزيع الوظيفة الادرية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقبتها.

ويعرفها الأستاذ "Andre Delaubadaire" جعل من القرية او البلدية جماعات لامركزية يتم تنظيمها بالطريقة التي تساعدهم على إدارة أنفسهم بذاتهم مع بقائهم مندمجين في الدولة .[3]

كما أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ,تقوم على فكرة توزيع النشطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ,ولغرض ان تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة ,إضافة الى إدارة المرافق القومية في البلاد .وان تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة .

وعلى ضوء التعريفات أعلاه يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها :

نظام إداري يقوم على توزيع الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية ووحدات وهيئات إقليمية أو مصلحية تتمتع قانونا بالاستقلال المالي عن الإدارة المركزية ، بمقتضي اكتسابها الشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة بقدر معين لمركزية الإدارة ,تعمل تحت رقابة واشراف السلطة المركزية ,ممثلة بهيئة منتخبة تسمى المجالس المحلية ,فهي مجموعة الوحدات الإدارية أيا كانت صورتها وعلى اختلاف مستويتها في الدولة التي تكون في مستوى ادنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ,وفي حكومة الولاية في الدولة الفدرالية .

- **المطلب الثاني : مقومات الإدارة المحلية.**

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل بمايلي :

تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية : قبل البدء بالحديث عن هذا العنصر لابد من تعريف الشخصية المعنوية او الاعتبارية كما يطلق عليها ،فالشخصية المعنوية تعرف على أنها مجموعة من الاشخاص والأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كاتلك المقرر لأشخاص الطبعيين ,وينظر اليها وتعامل كما لو كانت

[1] نفس المرجع السابق.ص 10.
مرجع سابق ص ص 09-10.

[3] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

شخصا حقيقيا ،فهي لها حقوق وعليها التزامات ،وهي شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها .

إنّ ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية ، فإذا ما اغفلت الشخصية المعنوية فإن ما أغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني انها ما زالت مرتبطة بالإدارة المركزية لذا فإن هذا الطابع هو

الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية ,وما الاعتراف بالشخصية المعنوية الإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية لاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها .

وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص وممثليها ، وإبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد ،هو حل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فاعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن الشخص الذي يعتبر اهلا للإلزام و الإلتزام وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات وهذا الامر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها .
تتمتع الوحدات المحلية بالشخصية المعنوية مايلي:

1_**الاستقلال المالي**: يعني ان الوحدات المحلية لها مواردها المالية التي تستطيع تكوينها ثم اختيار الأسلوب الذي يلائم استغلالها .

2_**الاهلية القانونية**: وتعني قدرة الإدارة المحلية على اكتساب الحقوق تحمل الالتزامات ,فلها أهلية التعاقد وقبول الهبات والوصايا والقيام بالتصرفات القانونية التي لا تتعارض مع أهدافها في إدارة شؤون المحلية .

3_**الحق في التقاضي**: يترتب على كون الوحدة المحلية شخصية معنوية لها الحق في التقاضي وذلك بقيام ممثليها برفع الدعاوي باسمها بهدف استرداد حقوقها.

4_**الموطن المستقل** : هو الاطار الجغرافي الذي يحد الوحدة المحلية وتمارس المجالس المحلية اختصاصاتها ضمنه .

5_**ممارسة السلطة العامة والتمتع بامتيازاتها**: تعتبر الوحدات المحلية سلطات إدارية لها حقوق وامتيازاتها السلطة العامة التي يقرها القانون للجهات الإدارية ,والمجالس المحلية هي من يمثل تلك الوحدات ويدير شؤونها فإن لها الحق في ممارسة السلطات الادراية والتمتع اختصاصتها ضمنه.[1]

قيام مجالس منتخبة لإدارة المصالح المحلية : ان الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية ,فلابد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم او البلاد ان يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من

[1] نفس المرجع السابق.ص12.

المتعين ان يقوم بدالك من ينتخبونه نيابة عنهم ،ومن ثم كان الانتخاب الطريقة الأساسية التي يتم عن طريق تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.

تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية : صحيح ان السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية ولكنها احتفظت بحق الرقابة والاشراف عليها حتى تضمن انها تسير بالشكل الذي[1] يتناسب مع السياسة العامة للدولة فالرقابة تكون ضمن الفلسفة الأساسية التي ينص عليه مبدأ اللامركزية الإدارية وان لا يخرج عن دالك المفهوم حتى تتمتع الإدارة المحلية باستقلالها .

ان الرقابة والاشراف والتعاون ركنا من اركان وجود نظام الإدارة المحلية ومقومتها حسبما اتفق عليه الباحثين فاءنا هنالك مجموعة من الأهداف تتوخاها الحكومة المركزية لمنفعة وخدمة المواطنين من أهمها:

1ـ تأكيد الوحدة السياسية والإدارية لدولة باعتبار ان الإدارة المحلية ما هي الانضمام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها.

2ـ التأكيد على ان الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين والأنظمة التي تصدرها الحكومة المركزية ،إضافة الى ان قرارات المجالس المحلية تكون موافقة ومطابقة لهده القوانين والأنظمة ,ودلك حماية للجميع ,الحكومة المركزية والإدارة المحلية والمواطنين .

3ـ التأكيد على ان الإدارة المحلية تقوم بواجبتها ووظائفها في نطاق الحد أدنى المطلوب وبدرجة من الكفاءة والفعالية وذألك من خلال اطلاع الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية التي تعتبر مؤشرا أساسيا من مؤشراتا داءها العام

4ـ ضامن حسن سير الخدمات المحلية وقيام الادرة بتأديتها بكفاءة وفاعلية ووضع معيار لنوع ومستوى الخدمات المطلوب تقديمها للسكان وبتعاون وثيق بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية بما يكفل لهما اكتشاف نقاط الضعف وتعديلها للأحسن.

[1] عيادي عبد الكريم،اثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر دراسة حالة بلدية ورقلة . (مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص ص 16-17.

- **ملخص الفصل الأول :**

في السنوات الأخيرة ، وتحت تأثير العولمة والتحول الى اقتصاد السوق وتغير طبيعة دور الدولة، وموجات الإصلاح السياسي والانتقال الى الديمقراطية ، وفي ظل أفكار وممارسات الحوكمة وتمكين المواطنين ، وتنامي قوة ونفوذ المجتمع المدني وتزايد دور القطاع الخاص كشريك أساسي في توفير الفرص وتنمية الخيرات ،فازداد التوجه نحو اللامركزية سياسيا وإداريا وماليا ،في العديد من ارجاء المعمورة .

ذلك ان اللامركزية في جوهرها هي تمكين المجتمع المحلي بحيث يستطيع تحديد أهدافه واحتياجاته بوضوح ، وبحيث تتهيأ له أوسع الفرص لحل مشاكله بكفاءة عبر المشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرار والتنفيذ والمتابعة والمراقبة والتقويم ، وهذا الدفع باتجاه اللامركزية ترفق معه اهتمام متصاعد في شتى الدول بعملية التنمية المحلية ، لما يترتب عليها من نهوض بالمجتمع المحلي وتحسين نوعية ودعم جهود التنمية

لذاك تعتبر الحوكمة أسلوب فعال في تحسين التسيير وخاصة على مستوى الوحدات المحلية لكونه أداة فعالة في محاربة الفساد ومخلفاته لتحقيق اكبر قدر من التنمية .

الفصل الثاني :
الإطار النظري والتطبيقي للتسيير العمومي الجديد
(دراسة حالة بلدية ورقلة)

❖ الفصل الثاني: الإطار النظري والتطبيقي للتسيير العمومي الجديد(دراسة حالة بلدية ورقلة).

تمهيد :

ان وجود الإدارة المحلية بجوار إدارة مركزية ضروري ومهم ، فمن شأنه ان يفرز عن نتائج تنموية تطورية على مستوى المحلي والوطني ، فالهدف من الإدارة المحلية هو تسير مرفق المحلي ذو نفع عام وتزداد أهميتها وعملية التفاعل داخلها كلما اقتربت من مواطن

ولهذا وبهدف تطوير وتحسين الاستجابة على مستوى المحلي في الجزائر، في هذا الفصل مدى تلائم قانون البلدية 11_10 مع فلسفة التسيير العمومي الجديد، مع التركيز على تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد مثل : الشفافية والاستقلالية في هيئات البلدية وذلك بحصر نقاط التداخل والالتقاء بين مبادئ التسيير العمومي الجديد والمواد القانونية في قانون البلدية 11_10، بالإضافة الى إيضاح صلاحيات المعين في مواجهة المنتخب ، ومدى فصل والتداخل وظائف كل منهما .

ففي الجزائر ومنذ سنوات التسعينات تم إصدار مجموعة من القوانين والنصوص التنظيمية بهدف تحسين والنهوض بالدور التنموي للجماعات المحلية ، وتجسيد أساليب التسيير الإداري الحديث وآخرها قانون البلدية 11_10.

وستناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية ورقلة .

المبحث الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة على مبادئ التسيير العمومي الجديد على الإدارة المحلية بلدية ورقلة.

المبحث الثالث : تحديات وافاق حوكمة بلدية ورقلة.

خلاصة والاستنتاجات

- **المبحث الأول: تقديم عام لبلدية ورقلة.**

سنتناول في هدا المبحث ضمن التقديم العام المعلومات الشاملة والموقع الجغرافي ثم التطرق للتنظيم الإداري لبلدية ورقلة، على ان نتناول في التطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد على مبادئ الحوكمة وكدلك تقيم افاق بلدية ورقلة .

أولا : تقديم ولاية ورقلة : تتربع بلدية ورقلة عل مساحة اجمالية قدرها 2887 م، وتقع الجنوب الشرقي للبلاد وبالتحديد شمال خط عرض 32 وشرق خط طول 5 ،يحدها شمالا بلدية أنقوسة ، جنوبا بلدية الرويسات ،شرقا بلدية عين البيضاء ، وبلدية سيدي خويلد، غربا بلدية زلفانة ولاية غرداية تبعد عن العاصمة ب 793 كلم ، ترتفع عن سطح البحر ب 135 متر تتمثل تضاريسها في : العرق الشرقي الكبير ، الحماده، مصب واد (ميا) ، مناخها صحراوي جاف يتميز بحرارة عالية في الصيف يفوق 35 ومعتدلة شتاء ب 20 ، حيث معدل الأمطار لا يتعدى 40 ملم أي 12 يوم من مجموع أمطار السنة ، وتتميز برياح رملية كثيفة خصوصا بين شهري مارس و ماي .

الخصائص السكانية: يبلغ عدد سكان بلدية ورقلة 144,437 نسمة بمعدل كثافة يبلغ 2,88ن/كم , وبمعدل نمو 1,72 ويتوزع سكان البلدية في تجمعات سكنية حصرية رئيسية تشمل احياء , بني ثور , سيدي بوغفالة , القصر العتيق , سعيد عتبة، بور الهيشة .....

2 تشكيل المجلس الشعبي البلدي: بعتبر المجلس الشعبي البلدي قاعدة التمثيل الشعبي على مستوى المحلي اذ يتكون من أعضاء ينتخبهم الشعب بواسطة اقتراع السري المباشر ويتكون ا[1]لمجلس الشعبي البلدي لورقلة من 33 غضوا وفقا للمادة 79من قانون الانتخابات البلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 100,000 و 200,000 نسمة.

كما شكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضاء لجان منبثقة عنه وذلك للدراسة والإحاطة بمختلف القضايا التي تهم سكان البلدية والتي تدخل في دائرة اختصاص المجلس وهي:

- لجنة المالية ومتابعة الميزانية
- لجنة الثقافة [32]
- لجنة الفلاحة والري

1عيادي عبد الكريم ،مرجع سابق ذكر، ص 103

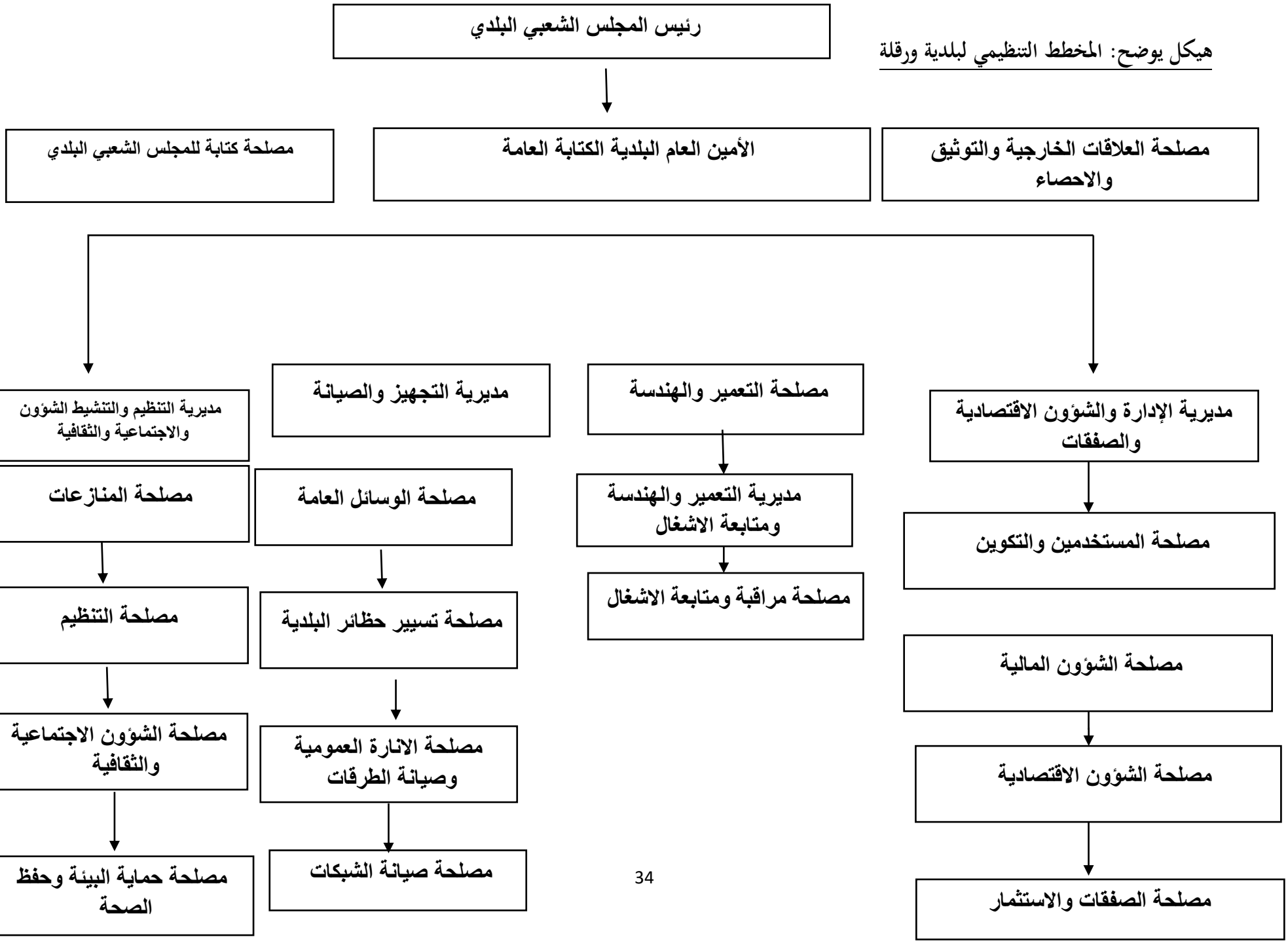
- لجنة الشؤون الاقتصادية
- لجنة متابعة أملاك الدولة البلدية
- لجنة البيئة ونظافة المحيط
- لجنة الشؤون الاجتماعية
- لجنة السكن والتشغيل
- لجنة الشباب والرياضة والطفولة
- لجنة التعمير والبناء

إدارة البلدية : تقوم الهيكلة البلدية ورقلة بناء على قرار تعديل مداولة , والمتضمنة الوظائف العليا في البلدية :

- ✓ الكتابة العامة ، تضم مصلحتي العلاقات الخارجية والتوثيق والاحصاء , وكذا مصلحة كتابة المجلس الشعب البلدي .
- ➢ مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية والصفقات، وتضم أربعة و مصالح وهي: مصلحة المستخدمين والتكوين , مصلحة الشؤون الاقتصادية ومصلحة الصفقات والاستثمار .
- ➢ مديرية التجهيز والصيانة ، تضم أربعة مصالح وهي على التوالي مصلحة الوسائل العامة , مصلحة تسيير الحظائر البلدية , مصلحة الإدارة العمومية وصيانة الطرقات ومصلحة صيانة الطرقات ومصلحة صيانة الشبكات .
- ➢ مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية ، تضم مصلحة المنازعات , مصلحة التنظيم مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية ومصلحة حماية البيئة وحفظ الصحة[1] .

2مياسة اودية ، الفعالية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائر دراسة حالة بلدية ورقلة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة بن يوسف خدة الجزائر2007_2008 ص 123.

هيكل يوضح: المخطط التنظيمي لبلدية ورقلة



- **المبحث الثاني:تطبيق مبادئ الحوكمة على مبادئ التسيير العمومي الجديد على الإدارة المحلية بلدية ورقلة.**

1. **المشاركة** : تشير الى حق كل من رجل والمرأة في ابداء الرأي والمشاركة في صع القرارات سواء بطريقة مباشرة او من خلال المجالس التمثيلية المنتخبة من خلال مشاركة المجتمع المدني وكذاك الجمعيات الفاعلة الحضور للمداولات المجلس الشعبي البلدي في اطار الديمقراطية التشاركية ومناقشة واطلاع على جميع المشاريع التنموية والاقتصادية .

وهذا مانصت عليه المادة 13 من خلال قانون البلدية رقم 11_10 مؤرخ في 22 يوليو سنة 2011، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي ,كلما اقتضت ذالك شؤون البلدية, ان يستعين بصفة استشارية , بكل شخصية محلية وكل خبير او كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا ,الدين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس او لجانه بحكم مؤهلاتهم او طبيعة نشاطهم .

وكذلك جاءت في المادة 14 من القانون البلدية يمكن اطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية ، ويمكن لكل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة او جزئية على نفقته , مع مراعاة احكام المادة 05 أدناه .

نستنتج من خلال هذه المواد ان تحاول ان تقدم مظهر من مظاهر الديمقراطية وهذا ما جسدته بلدية ورقلة من خلال مشاركة المجتمع المدني ومجموعة من الجمعيات الناشطة وكذاك من اجل تسيير شوئهم من خلال حضور المداولات المجلس الشعبي البلدي وكذاك المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروفهم معيشتهم.

2. **الشفافية** : ترمز الى حق الموطنين في الوصول للمعلومة والإطلاع عليها , ومعرفة الية اتخاذ القرار المؤسسي من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة , وتقليص الفساد من جهة أخرى وتعرف الشفافية على انها[1] توفر المناخ الذي يتيح لكافة المواطنين المعلومات او البيانات أو أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بالأفراد والشركات ذوي الصفة العامة.

وسنحاول في درستنا هذه التركيز على إبرام الصفقات ومادي نزاهة وشفافية هده الصفقات من خلال اعدادها مشروع صفقات في دفتر الشروط ودراسة هدا الأخير من طرف لجنة الصفقات يحدد موعد وتاريخ المناقصة ويحق كذلك لأي مقاول ملاحظة والمراقبة وثائق المنقوصة ومقدمة

تقوم دراسة هذه المناقصة من خلال عرض المالي والتقني ودالك حسب دفتر الشروط وكل مناقصة تحرر لشأنها محضر يتضمن جميع الملاحظات، ويوقعه جميع أعضاء الجنة البلدية للمناقصة. ويرسل هدا المحضر الى الوالي ومرفقة بالمداولة المتعلقة بها.

حجاج عبد الباري، عضو بالمجلس الشعبي البلدي، مداولات المجلس الشعبي البلدي، مقر بلدية ورقلة، في 16-05-2019.من الساعة 10:00إلى 11:30.

ويحق طعن في هذه الصفقات وتنشر هذه الصفقات نتائج في الجريدة في خلال 10 أيام

يعد مبدأ الشفافية الذي يعد ركيزة من ركائز التسيير العمومي ومكانة محورية في قانون البلدية ورد ذكره في العديد من مواد القانون إذا جاء في المادة 11 فقرة 2 يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشاراتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب شروط المحدد في هدا القانون .

من خلال هذا النص يبدوا واضحا ان المجلس الشعبي البلدي لا يعمل في إطار السرية بل هو ملزم بالشفافية والوضوح ،ليعلم الموطنين بكل المسائل المتعلقة بالتنمية البلدية ،وهذا قصد ممارسة الرقابة الشعبية على عمل المجلس وأعضائه ،كما انه لابد من ذكر بأن القانون 11_10 جاء بالجديد فيما يتعلق بإمكانية تقديم عرض سنوي لنشاطات المجلس البلدي اما المواطنين .

كما أعطت المادة 14 من قانون 11_10، الحق لكل شخص في الاطلاع على المستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية.

اما المادة 22 فقد ألزمت أن يلصق أعمال دورة المجلس الشعبي البلدي في قاعة اجتماعات المجلس وفي الأماكن المخصصة الإعلام الجمهور وفرضت المادة 26 بعدها على ان تكون

جلسات المجلس البلدي مفتوحة وعلنية لمواطن البلدية .[1]وتناولت المادة 97 مبدأ الشفافية وأقرت بصريح العبارة بعدم قابلية قرارات رئيس البلدية للتنفيذ إلا إذا تم إعلام الأطراف المعينة بها عن طريق النشر إذا كان القرار يتضمن أحكام عامة ، او بعد إشهار فردي بأي وسيلة قانونية اذا كان القرار يمس مركزا فرديا ، وفرضت المادة 98، ارسال نسخة القرارات الى الوالي في ظرف 48 ساعة كما ألزمت الصاقها في اللوحات المخصصة للجمهور.

نستنتج من خلال هذا حاول المجلس الشعبي البلدي بورقلة تطبيق آلية الرقابة والمحاسبة من جهة وتقليص الفساد من جهة أخرى والشفافية من خلال طعن وكذاك نشر صفقات في الجريدة الرسمية وكذاك الاطلاع عليها.

3. **المســاءلـة:** ضرورة المسائلة والمحاسبة تمثل احد اهم دعائم الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد كذالك فالمسائلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية ضمن مقاربة التسيير العمومي الجديد ومن منظور الحكم الراشد فإن الإدارة المحلية تحاول ان تكون قادرة .

وواعية بأنه من واجبها إثبات ان ما تقوم به من أعمال المجلس الشعبي البلدي وكذلك من قرارات وأهداف محدد مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب ان تقدمها.

[1]محجر مسعود، عضو بالمجلس الشعبي البلدي بلجنة متابعة الصفقات العمومية، تسيير الصفقات العمومية، مقر بلدية ورقلة، في 19-05-2019.من الساعة 09:00إلى 11:30.

وتحاول بلدية ورقلة ان تجسد هدا المبدأ من خلال دور المجتمع المدني والجمعيات بتقديم مجموعة من يخضعون للمسائلة من طرف هده الهيئات وكذلك من طرف الجمهور وهدا كله يدل على تطبيق هدا المبدأ من خلال الحضور الى الاجتماع المجلس الشعبي البلدي.

4. **الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف هي أسلوب و طريقة تحدد بيه الدولة او المنظمة الأهداف المراد الوصول الى اليها والعمل على ذالك بالتخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم.

ان إصلاحات التي قامت بها الجزائر تعتبر محاولة لتحقيق الإدارة بالأهداف من خلال :

دراسة سير الإدارة العمومية وتقيمه ،واقتراح كل تدبير الى تحسين نجاعة الإدارة المحلية وكذا من خلال المبادرة بكل عمل لعصرنة الإدارة وتجديدها باللجوء الى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال. وبما ان بلدية ورقلة تعتبر بيئة مفتوحة على المحيط الخارجي وهي نابعة من صميم المجتمع فهي عرضة لكل مظاهر الفساد ولاسيما ما تعلق بالجانب الإداري والمالي فمن هنا فلابد من تقوية دور المجتمع المدني والقطاع الخاص بإنشاء جمعيات مختصة في مكافحة الفساد . وبالرغم من وجود نوع من النشاط الجمعوي إلا انه تذبذب في الدور الفعال في الاطار الرسمي لقرارات البلدية .

اما في ما يتعلق بعامل الشفافية الذي يتطلب توفر مجلات وان مجال الاتصال يمثل منبر للإطلاع على المعلومات ودالك من خلال اصدار مجلات دورية صادر عن المجلس الشعبي البلدي لتثري المحيط الإعلامي للبلدية وهذا ضمن استراتيجية الحكم الراشد التي تجعل من المواطن القلب النابض الذي نعتمد عليه في النهاية محطة الديمقراطية التساهمية التشاركية.

فهذه الوسيلة الإعلامية يمكن تجسيدها عن طريق اشراك المواطن في المشاريع التي تستهدفه وهو الامر الذي سيجعله بإشراكه في الحياة الاجتماعية ،ومن جهة أخرى نعتبره لبنة تجسد مجهودات الرمية في قطاع المؤسساتي .

اما شأن المساءلة فلا بد من الاعتماد على التقارير الأداء او ما تسمى بتقارير الظل من قبل الجمعيات إضافة الى الهيئات الحكومية بالتنسيق مع الهيئات الأخرى بما يضمن تكامل في الأدوار للممارسة الدور الرقابي على المجالس المحلية وليس القصد منها التضييق بل تحسين الدور الرقابي بما يضمن حسن تسيير المرفق العمومي بصفة عامة ومكافحة الفساد[1] .

ان المجتمع المدني باعتباره فاعل في التنمية المحلية فهو يشكل محور أساسي في جملة قرارات المجلس الشعبي البلدي الذي يعتبر مكمل للدور لهذه الجمعيات الاهلية لكونه تابع من إرادة مجتمعية فهناك توجه واضح نحو اشتراك فواعل المجتمع المدني في القرار المحلي في الآونة الأخيرة مزامنة بطهور النداءات الدولية نحو هده المسعى ولكن هدا المسعى ولكن لابد من اشراكه بصفة واضحة وشفافية وليس مجرد العمل

[1] حجاج عبد الباري، عضو بالمجلس الشعبي البلدي، مداولات المجلس الشعبي البلدي، مقر بلدية ورقلة، في 16-05-2019.من الساعة 10:00إلى 11:30.

الاستشاري الشكلي ولابد من التخفيف من إجراءات البيروقراطية في التعامل معها وتركيز مراقبة عليها في اطار ما يسمح به القانون ويضمن السير الحسن للنظام العام عن طريق توفير منظومة قانونية ملائمة تمكن المجتمع المدني من الانخراط في مساعي مكافحة الفساد .

ففي بلدية ورقلة وعلى وجه الخصوص نجد هناك تزايد ملحوظ لجمعيات المجتمع المدني والدور الذي تقوم به في توعية وفي المجلات التطوعية كشريك في القرار المحلي إلا أنه مزال قيد المجلس الشعبي البلدي في التعامل مع المجتمع المدني لازال دوره ناشئ وليس له اطار واضح يعزز من اشراكه في صناعة القرار وهذا ما التمسناه في هذه الهيئة بحيث ضل التمسك بالنص القانوني الذي يعتبر ان المجتمع المدني لا يمكنه المساهمة في قرارات المجلس الشعبي البلدي إلا بالحضور والملاحظة ومنه لابد من التغيير من التغيير من التضييق القانوني على هده الشريحة المهمة والفاعل الأساسي في تحقيق التنمية وفتح المجال للإبداع والتطوير .[1]

ولابد من الرجوع الى المجتمع المدني لتكريس مبدأ الديمقراطية التشاركية لضمان إعطاء صورة واضحة لمطالب الشعب دون تشويش حزبي لإيصال تلك المطالب .[2]

الأهداف المسطرة ضمن مخطط الخماسي والسنوي : والمتمثلة في ما يلي :

- دعم ومشاركة رؤساء الأجهزة المركزية والإقليمية للدولة، و مساعدتهم في التحول من التسيير التقليدي الى التسيير الحديث. والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز الإداري يدركون التزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول .
- العمل على اعدا خطة استراتيجية لهذا التحول .
- تطوير وتوثيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف التحول الإدارة على أساس النتائج .
- وضع الأولويات ومراحل تنفيذ عملية التحول ،وتوزيع الأدوار على المسؤولين عند التنفيذ وفق للخطة الاستراتيجية والتنفيذية.
- وضع إجراءات ومعايير لتطوير ومراجعة واعتماد مقترحات لتطوير الخدمات
- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي لدعم خدمات مميزة للعملاء من خلال قنوات خدمة متعددة

5. **تطوير شبكة الاتصالات:** فعملية التحول الى تطبيق التسيير العمومي الجديد في الإدارات العامة وخاصة المحلية منها ليست عملية بسيطة بل هي عملية تحتاج إلى توفير اتصالات مركزة على مستوى الداخلي والخارجي للإدارة فبناء على ذلك يجب العمل على:
   - وضع خطة واضحة للاتصالات مستمرة شاملة وفعالة لجميع مستويات الإدارة.

[1] بلنوار غبشي، الأمين العام لبلدية ورقلة، الأهداف المسطرة ضمن مخطط الخماسي والسنوي، في 29-05-2019، على الساعة 09:30:10:30

- تحديد الأهداف والنشاطات وأسلوب الاتصال بهدف مشاركة في عملية تطبيق أسلوب حديث للتسيير.

6. **التركيز على المواطنين (الزبون):** فهنا يستوجب التعامل مع الموطنين على أساس، فطالب الخدمة (المواطن)، يصبح شريك في اتخاذ القرار، وتصبح الإدارة المحلية في خدمة المواطن الزبون الذي يصبح مساهم في صنع القرار وتأخذ مطالبه بعين اعتبار .

- مشاركة الموطنين الذي يعتبر مساهم ومساعد بالدرجة الأولى لتماشى حاجاته بقرارات وسياسات.
- إيجاد قنوات متعددة للسماح للمواطنين وخاصة المواطن المحلي الذي يعتبر مساهم ومساعد بالدرجة الأولى لتماشى حاجاته بقرارات وسياسات تلك المناطق التي يقطن فيها.
- وجود إجراءات ومراكز يتم انشاؤها لتلقي الشكاوي ومعالجتها وفقا لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تطبيق القرارات الإدارية لتلك الهيئات المحلية بكل شفافية وتحمل المسؤولية .
- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات .
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل أماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص ومعاقبة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الاعمال التي من شأنها الإحلال بها.
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني .
- السهر والاحترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث العقاري .

7. **مساهمة القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع البلدية:** وتتمثل في ما يلي:

تشجيع الاستثمار المحلي وإشراك القطاع الخاص في تسيير الجماعات المحلية، ويكون ذلك بمنح صلاحيات أكبر من طرف السلطة المركزية للجماعات المحلية لمنح امتيازات استثمارية للخواص مع مراعاة المصلحة العامة للمواطن مع العمل على إعادة صلاح المنظومة الضريبية للأقاليم وحسب أهمية كل إقليم بما يتماشى مع خصوصيات المنطقة لأن الضريبة تعتبر المدخول

الرئيسي التي تعتمد عليه البلدية في ميزانيتها العامة، مع الحرص على مكافحة ظاهرة التهرب الضريبي و معالجة أسباب اللجوء الى الغش الضريبي.[1]

ومن خلال دراستنا هذه لبلدية ورقلة يمكن القول أن لها قدرة مالية معتبرة الا نها تعاني من سوء في التسيير والاستغلال غير العقلاني لهذه الموارد التي تحصلت عليها في البرامج والمخططات التي توجه في سبيل الارتقاء بالوضعية الاقتصادية والاجتماعية حيث سجلت غيابا ملحوظا في الهياكل الثقافية والترفيهية والخدماتية.

[1] نفس المرجع السابق.

تشتغل بلدية ورقلة على مجموعة من المؤسسات الخاصة تؤهلها على خلق نسيج انتاجي وصناعي متكامل وهادف ولكنها تتوزع بطريقة غير متوازنة وعلى قطاعات نشاطها.

لقد سجلت من خلال هذه الدراسة التطبيقية مساهمة القطاع الخاص في التنمية المحلية والتي يمكن اعتبارها مقبولة خاصة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وذلك لمساهمة في توفير الموارد المالية من خلال الجباية وباعتبار منطقة فلاحية وصناعية بدرجة الأولى.

هذا بالإضافة الى توفير مناصب العمل وإمداد المواطنين بجميع الخدمات معا تسجيل معدل مساهمة متوسط في مجال الصناعات التقلدية .

ولتحقيق فاعلية اكثر في أدوار القطاع الخاص يجب عليه العمل على التحسيس والتوعية بالدور الفعلي للقطاع الخاص في تحقيق مشاريع البلدية(التنمية المحلية) وهذا من خلال إقامة أيام ثقافية وتوعية حول كل القطاعات التي ينشط فيها القطاع الخاص، من اجل توعية المواطنين بوجود مؤسسات خاصة.

- انشاء هيئات تكوين تكون متخصصة في التنمية المحلية من اجل تجسيد مشاريع الخاصة بالبلدية.
- توثيق الصلة بين الجامعات ومراكز البحث العملي والقطاع الخاص والهيئات المسؤولة من اجل حصول على الاندماج التي تسمح بالاستغلال خصائص القطاع الخاص في تجسيد المشاريع البلدية

.

8. الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية كإحدى متطلبات والتطورات الحداثة الذي يشهد العالم اليوم فإنها تلعب دور كبيرا في تحسين وتقديم الخدمة العمومية ،وذألك من خلال تأثيرها على فعاليات المؤسسات الحكومية المختصة في توفير الخدمة العمومية خلال تسهيل الخدمة للمواطن وسرعة واستجابتها ودقة دائها وغيرها من مظاهر الفعالية ، من جهة أخرى اعتماد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل واضح في ترشيد الخدمة العمومية من حيث تقديمها بطريقة شفافة ودائمة وبأقل التكاليف مع الحرص على المساواة والكفاءة في ذلك.[1]

والجزائر بدورها سعت الى تطبيق الإدارة الالكترونية لاسيما من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الكترونية الذي يعتبر [2]نقطة تحول في مجال تطوير الخدمات العمومية ورغم العراقيل التي

واجهت تطبيق هذا المشروع لاسيما من حيث من حيث انعدام الجاهزية الالكترونية في الجزائر ، إلا انه تم تطبيق الإدارة الالكترونية في القطاعات المهمة مثلوزارة الداخلية التي تهدف الى تفعيل جميع الاليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية ومن ثم المساهمة في تخفيف حجم الملفات المطلوبة من المواطن وتسهيل مساعيه اليومية وتحسين عمل وأداء الإدارات العمومية .

[1] مقابلة مع، رئيس مصلحة جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية، تطبيق الادارة الالكترونية، مقر البلدية ، في 19-05-2019، على الساعة، 11:00إلى 12:00.

[1] نفس المرجع السابق

وبلدية ورقلة كغيرها من بلديات حاولت تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تنفيد لعدة مشاريع وفي هذا الاطار والتي تتمثل خاصة في:

1. **مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية:**

يتمثل في انشاء تطبيق الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن من عقود وثائق الخالة المدنية قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية او من اجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتكمن من حفظها وطبعاتها.

2. **مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين:**

ويهدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين الى عصرنة وثائق الهوية السفر، حيث ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل اكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية وفي ما يتعلق بجواز السفر الالكتروني البيومتري هو وثيقة سفر قابلة للقراءة أليا، ويكون مطابقا للمعايير من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني .

وانه بالإمكان تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية على شبكة الانترنت وإرسالها عن طريق البريد الالكتروني في خطوة مهمة لتجسيد مشروع الجزائر الالكترونية وتعميم استعمال الوسائط الالكترونية في المعاملات الإدارية.

وكانت بداية إصدار جواز السفر البيومتري في ولاية ورقلة سنة 2012 تم تعميم المشروع على مستوى البلديات في مارس 2015 بعدما كان الامر متعلق بالدوائر فقط ، وذلك من اجل تحقيق مبدا تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف الضغط على الدوائر.

3. **بطاقة التعريف البيومترية.**

اصدر وزير الداخلية والجماعات المحلية تعليمة وزارية بتاريخ 14 سبتمبر 2015. تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات ،وحددت هذه التعليمة تاريخ انطلاق إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى جميع بلديات الوطن ابتداء من 1اكتوبر 2015.

اما فيما يخص بطاقة التعريف البيومترية فقد كانت بدايتها مع طلبة البكالوريا لسنة 2016 في بلدية ورقلة على غرار باقي بلديات الوطن بحيث شملت العملية على مجموعتين ، تتمثل المجموعة الأولى في المواطنين المتحصلين على جواز سفر البيومتري سابقا بحيث تكون عملية حصولهم على بطاقة التعريف البيومترية سهلة نوعا ما من خلال تقديم طلب استخرجها عبر الانترنت عبر مواقع مخصصة لذاك. أما المجموعة الثانية فتمثل المواطنين غير الحائزين علة جوزات السفر البيومترية اين تتطلب العملية تكوين ملف جديد للحصول على بطاقة تعريف بيومترية وهو ما يستغرق مدة زمنية معتبرة .

- **المبحث الثالث : تحديات وافاق حوكمة بلدية ورقلة.**

يتميز نظام الإدارة المحلية في الجزائر بصفة عامة بنوع من التبعية ولذلك يعتبر نظام هجين لأنه لا يمثل خصائص المنطقة او ما يعبر عنه بأنه نظام بالرغم من كل ما حصل من تطورا في التشريعات إلا ان الممارسات تبقى لا ترتقي لمستوى تلك التشريعات ومنه فالإدارة المحلية ككل هي مند مطلع القرن العشرين، يواجه جملة تحديات والآن نذكر التحديات التي تواجهها إدارة بلدية ورقلة نوردها كالتالي:

1. **الانحرافات القيادية:** تتمثل في مخافة القوانين بحجة المركز الإداري.

- **عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** خاصة في المناصب الحساسة والهامة.

غياب آليات وضعف نظام المحاسبة.

- **الاختلاف الواضح بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية في التسيير الإدارة المحلية:** إذ نجد العديد من الشعارات التي تعبر ان المواطن هو الفاعل الرئيسي من الشعب والى الشعب، إلا انه من الناحية الواقعية يبقى المواطن يعاني من بيروقراطية الإدارة المحلية حتى في استخراج ابسط الوثائق الشخصية كالشهادة ميلاد فد تستغرق فترة زمنية طويلة رغم اننا في زمن الإدارة الإلكترونية.

- المحاباة والمحسوبية والتعسف بالنفوذ والسلطة.
- كثرة التشريعات وعدم الاخذ بها لمرونتها وعدم صرامتها [1]
- ضعف عنصر الشفافية وعنصر الاعلام وإخفاء كل ما علاقة بالإخفاقات وعدم الاعتراف بالأخطاء وتبريرها امام المجتمع وهدا ما يؤدي الى التمادي في الفساد في المجالس المحلية.
- عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية والوساطة.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي في المجالس المحلي، لأنه يظهر جليا غياب التخطيط الاستراتيجي وغياب المشاريع والخطط الاستباقية وعدم وضع برامج التغيير بحيث يكون هناك تبعية اما يليه الوضع المحلي بمعنى ليس هناك خطط استراتيجية نابعة من المبادرة.

تكريس مبادئ الشفافية عن طريق استخدام أساليب التطور التكنولوجي (انترنت ، مواقع التواصل الاجتماعي .....) بهدف إعادة الثقة بين المواطن والإدارة المحلية.

- بناء وإعادة ميزانية البلدية على أساس الأهداف العامة، وليس على أساس الإمكانيات

ممارسة الرقابة بإتباع مؤشرات الكفاءة والأداء لا على مؤشرات المتابعة التي تؤدي الى الجمود .

فتح المجال امام المواطن المحلي للمشاركة بأرائه ومقترحاته في تسيير الشأن العام المحلي، عن التسيير العمومي الجديد .

[1] عبد الجبار بابي، ترقية المرفق العام في الجزائر . دراسة حالة بلدية ورقلة.مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص : تنظيم اداري وسياسي.جامعة قاصدي مرباح ص35.

يجب العمل على إعداد قانون بالبلدية يتماشى واقتصاد السوق ، عن طريق ترجمة النصوص النظرية الى الميدان العملي، لأن اغلب مشاكل البلديات ناجمة عن عدم ممارسة المجلس المحلي لاختصاصاته بطريقة سلمية.

توضيح وتبسيط مهام واختصاصات هيئات البلدية مع تبيان علاقتها مع بعضها البعض من جهة، وعلاقتها مع السلطة المركزية من جهة أخرى مع التركيز على رأس المال البشري كعامل للتطوير الإداري .[1]

[1] نفس المرجع السابق.

- **ملخص الفصل الثاني :**

ومن خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن ان نقول ان الإدارة المحلية عبارة عن همزة وصل بين المواطن والإدارة المحلية ،التي تعمل على توطيد وتقريب المواطن ثم تسهيل الخدمات التي تقدمها وتوفرها الإدارة المركزية عبر الإدارة المحلية.

وفي ما يخص نجاعة النصوص التنظيمية الجديدة وتلائمها مع طبيعة أساليب التسيير الحديث فالملاحظ هنا هذه القوانين فيها نقائص تجعلها لا تتماشى ولا تتكيف مع ميكانيزمات التسيير المستحدث في الإدارة العمومية ما يستوجب من ناحية أخرى التحسين او العمل علة سد هذه النقائص وتكيفها معا أليات التسيير الحديث والحكم الراشد

الخاتمـــة

الخاتمة

الخـــــاتمة.

لاشك تطبيق التسيير العمومي الجديد قد يعطي للإدارة العمومية عموما، والإدارة المحلية بالخصوص نفسا جديد ا في تسير وتحسين الأداء الإداري، ومن ثم النهوض بمستوى الجماعات الإقليمية والمركزية على حد سواء بل استطاعت جمعها حول هدف واحد لتحقيق الفاعلية في تسيير شؤون المواطنين ، وذلك باعتباره زبون من خلال سد الفراغ وتفعيل الثقة المفقودة بين الفاعلين الرئيسيين (الإدارة والمواطن).

يتضح ان هناك صلة بين مبادئ الحديثة (مبادئ التسيير العمومي الجديد) والقوانين والتشريعات المنظمة للهيئات المحلية ، التي يظهر جليا عدم تلاحمها والتناسق بيها ،وعليه فيعتبر التشريع في هده الحالة العامل غير مساعد على تطبيق الأسس العامة للتسيير العمومي التي تعتمد بصفة أساسية على التشاركية ، وفي نفس الوقت نجد التشريعات المنظمة للإدارة العامة تتسم بالجمود والتسلط ، بالإضافة الى عدم وجود إرادة سياسية تسمح بتجسيد وتطبيق هدا المفهوم على الإدارة ، ومن نها يتضح لنا ان هناك اختلالات وتحديات اعمق تواجه تطبيق هدا الأسلوب الجديد في التسيير .

وهذا واذا كان تطبيق التسيير العمومي الجديد في الإدارات المحلية ، يرتكز على عدة ميكانيزمات يجب الاعتماد عليها ، فإن واحد من اهم هذه المرتكزات يتمثل في الثقافة التنظيمية تجد حدودها دائما عند تراجع الذهنيات ونقص الوعي بالمصلحة العامة المشتركة ، لذا فإن تطبيق الأطر التنظيمية لابد ان يرافقه العمل على نشأة ثقافة تسييرية للوطنين ، ووعي للقانون بالنسبة للمواطنين ، من خلال عنصر التوعية .

ومن هذا المنطلق فإنه لابد من التأكيد على تعقد مشاكل المرتبطة بالتسيير الشؤون المحلية العمومية ، والتنوع الفعلي في هذا الاطار اذ ان الامر يتعلق باستبدال طرق تسيير التي تعد بالية ولا تبالي تطلعات المواطنين ، بأساليب ومناهج حديثة تتماشى مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للإدارة المحلية وكذألك متغيرات العالمية التي تركز بشكل أساسي على رأس المال البشري الذي يعد المحرك أساسي على رأس المال البشري الذي يعد محرك الأساسي لعمليات التنمية .

الخاتمة

اهم التوصيات والنتائج :

1توفر المصالح على كل الاجحزة والبرامج اللازمة لتسهيل استخراج الوثائق البيومترية .

3تبسيط الإجراء الاتصال بين مصالح البلدية المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج إقليم البلدية .

4تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية وكسب ثقة المواطن .

5تسجيل تحسن على مستوى مصلحة بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتري وهو تكفل موطفي المصلحة بإستكمال ملفات الطلب التي تنقصها وثيقة او اكثر من وثائق الحالة المدنية الواجب توفرها في الملف وذالك بالاعتماد على السجل الوطني الالي للحالة المدنية .

6 تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الثقافة في التسيير الإداري

7 تقريب الإدارة من المواطن بتحويل هده الخدمة الى البلدية فإن ذالك يساهم بشكل كبير في تحقيق مسعى السلطات العمومية المتمثلة في تقريب الإدارة من المواطن ، على اعتبار ان البلدية هي اهم إدارة محلية يقصدها المواطن ويحتك بها بصورة دائمة بغرض تلبية حاجيته

الموضوع .....**الصفحة**.

- **مقدمة**.....ص01.
- **الفصل الأول** : الاطار المفاهيمي مقاربة التسيير العمومي الجديد والحوكمة والإدارة المحلية
  - **المبحث الأول** : الاطار المفاهيمي للحوكمة .....ص07.
    - **المطلب الأول**: مفهوم الحوكمة ....ص07.
    - **المطلب الثاني**: فواعل الحوكمة .....ص12.
    - **المطلب الثالث**: مرتكزات الحوكمة .....ص14.
  - **المبحث الثاني** :الاطار المفاهيمي تسيير العمومي الجديد .....ص16.
    - **المطلب الأول** : مفهوم التسيير العمومي الجديد .....ص16.
    - **المطلب الثاني** : خصائص ومبادئ التسيير العمومي الجديد.....ص19.
    - **المطلب الثالث** : الفرق بين التسيير العمومي الجديد والإدارة الكلاسكية.....ص22.
  - **المبحث الثالث** : الاطار المفاهيمي الإدارة المحلية .....ص24.
    - **المطلب الأول** :مفهوم الإدارة المحلية.....ص24.
    - **المطلب الثاني** : مقومات الإدارة المحلية.....ص26.
  - **ملخص الفصل الأول** ....ص29.
- **الفصل الثاني**: الإطار النظري والتطبيقي للتسيير العمومي الجديد(دراسة حالة بلدية ورقلة).....ص31.
  - **المبحث الأول** : تقديم عام لبلدية ورقلة .....ص32.
  - **المبحث الثاني**:مبادئ الحوكمة على مبادئ التسيير العمومي الجديد على الإدارة المحلية بلدية ورقلة ..ص35.
  - **المبحث الثالث** : تحديات وفاق بلدية ورقلة .....ص42.
  - **ملخص الفصل الثاني** .....ص44.
  - **الخاتمة**..... ص46.
  - الفهرس.....ص48.