

آليات محصرة الإدارة المحلية في الجزائر

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: قانون إداري

إعداد الطالبة:
بالعيد عبير

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. أحمد سعود	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د. عادل عميرات	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د. أمينة سلطاني	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

آليات محصنة الإدارة المحلية في الجزائر

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: قانون إداري

إعداد الطالبة:
بالعيد عبير

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. أحمد سعود	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د. عادل عميرات	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د. أمينة سلطاني	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ
صدق الله العظيم

الآية 105 من سورة التوبة

إهداء

إلى من ببركة دعائها وفقت لبلوغ هذه المرتبة إلى من سهرت لأجل راحتي إلى أعظم الأمهات

"أمي" حفظها الله و أبقاها تاجا فوق راسي .

إلى من احمل اسمه بكل فخر إلى من كان سندا لي طوال حياتي إلى منبع الجود و الكرم

"أبي" حفظه الله و أمدّه بطول العمر .

إلى من سلك طريقا يلتمس فيه علما في ديار الغربة إلى من أثار دربي و شجع مطلبي أخي

"أنور" حنيننا و اشتياقا اسأل الله أن يرده إلينا بالسلامة.

إلى أختي الوحيدة و توأم روحي إلى أغلى هدية وهبها الله لي أختي "سرين"

إلى من كانوا خير عون لي، إلى الحُضن و الأمان إخوتي "فراس و خالد".

إلى ملائكة الرحمان الذي أثار حياتنا قبل أيام ابن أختي "احمد مازن".

إلى كافة الأهل و الأقارب كل باسمه و اخص بالذكر خالي الدكتور "شوقي قدارة "

إلى من جمعتني بهم احلى ايام الدراسة صديقاتي قزون اسماء،كوثر زموشي،براهمي سمر

إلى كل من وقف معي و دعمني و انتظر نجاحي .

إليكم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد .

عبير

شكر وعرافان

أولا احمد الله عز و جل و اشكره على نعمته و توفيقه في انجاز هذه المذكرة فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه

يدعوني واجب العرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر و الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور "عادل عميرات" الذي أشرف على هذا العمل بنصائحه و توجيهاته أسأل الله أن يجزيه عنا كل خير

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير للدكتورة "امنة سلطاني" لما افادتني به بالرغم من مسؤولياتها و كذلك للدكتور "احمد سعود" على تفضله لمناقشة و اثناء هذه المذكرة و الشكر الكبير لأسرة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي- شكرا لكم جميعا .

عير

مقدمة

ان التطور الحاصل في الدول المتقدمة في جميع المجالات جعل الدول النامية ومن بينها الجزائر تزداد اهتماما يوما بعد يوم بالتنمية والتطوير حتى تحذو حذو هذه الدول، ونظرا لما تلعبه الإدارة في العملية التنموية كان لزاما عليها الأخذ بأساليب الإدارة المعاصرة لتبقى دائما مسايرة لتلك الدول ولا تبقى في حالة عزلة عنها.

ولما أخذت الجزائر بنظام اللامركزية الإدارية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري والذي بموجبه توزع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والسلطات المحلية المتمثلة في الهيئات المحلية والتي تتولى تقديم الخدمات للسكان المحليين، حيث جاء هذا الأسلوب التنظيمي كضرورة لا يمكن الاستغناء عنها وبالأخص في هذا الزمن المتسارع التغير والذي أصبحت فيه الأعباء الإدارية كثيرة ومتنوعة الشيء الذي أثقل كاهل الإدارة المركزية وأصبح من الصعب عليها القيام بجميع تلك الأعباء لوحدها في كل أرجاء الدولة.

لذلك عمدت الجزائر على إقامة إدارة محلية تتولى إدارة المرافق المحلية وتقدم الخدمات الأساسية الضرورية للمواطنين، ولما كانت هذه الإدارة مشكلة من الإرادة الشعبية فهي الوحيدة القادرة على لعب الدور الأساسي في عملية التنمية لأن وراء كل دولة متقدمة إرادة شعبية دافعة لهذا التقدم.

وحتى تلعب الإدارة المحلية هذا الدور التنموي فمن الضروري ان تسير النمط المتصاعد للتطور والتغيير والعصرنة الحاصل في المجالات الأخرى للرفع من مستواها، خاصة في ظل تحديات عالمنا المعاصر المتسارع والتي تفرض على الإدارات التخلي عن أساليب العمل التقليدية وتبني أساليب معاصرة تحقق لها السرعة والفعالية في أداء أعمالها وتقديم خدماتها للمواطن الذي أصبح اليوم مهتم بالتكنولوجيا لتأثيرها في جميع المجالات المتعلقة به إذ أن استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة في المرافق العمومية يزيد من تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

وتماشيا مع هذا اصدر المشرع الجزائري جملة من التعديلات والإصلاحات للإدارة المحلية مما جعلها تعرف تطورا ملحوظا عن ما كانت عليه في السابق، ورغم ذلك لا تزال تواجه العديد من المشكلات والصعوبات في بناءها التنظيمي وأساليب عملها فبناء نظام إداري محلي

معاصر لا يكون بإصدار التشريعات وحسب وإنما يكون بمساعدة وتفعيل جملة من الآليات الأمر الذي يعطي لهذا الموضوع أهمية معتبرة.

حيث تكمن أهمية هذا الموضوع في الدور الذي تقوم به هاته الآليات، من تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وكسب ثقته ورضاه عنها، فكسب رضاه كان بفسح المجال أمامه للمشاركة في تسيير شؤونه العمومية المحلية وإزالة التعقيد الذي كان يواجهه من قبل، بإعادة تصميم وتبسيط الإجراءات الإدارية والاهتمام باستقباله وتوجيهه وتقديم الخدمة التي يحتاجها في أي وقت ومكان بإدخال الإدارة الالكترونية التي صنعت الفرق في هذه العلاقة، أما كسب الثقة فكان بتفعيل وفرض رقابة إدارية حازمة في جميع المستويات الإدارية لمنع وقوع أي انحرافات أو هدر في المال العام وكذا تتبع وتقييم مسار كافة المشاريع التنموية المحلية.

وتعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب شخصية وأخرى موضوعية، فبالنسبة للأسباب الشخصية فأساسها الاهتمام الشخصي بالمواضيع الجديدة والمعاصرة، أما بالنسبة للأسباب الموضوعية فتعود أساسا إلى:

- تدني واقع الإدارة المحلية في الجزائر وعدم رضا المواطنين عن خدماتها، وسعي السلطات المركزية لإيجاد حلول للنهوض بهذه الإدارة وعصرنة خدماتها.
- التعريف بالآليات الكفيلة بعصرنة الإدارة المحلية .
- الوقوف على النقائص الموجودة في آليات العصرنة مما يساهم في اقتراح إستراتيجية متكاملة للنهوض بواقع الإدارة المحلية .
- استفحال ظاهرة الفساد الإداري الذي أدى إلى فقدان الثقة بين المواطن والإدارة مما يستوجب وضع آلية للرقابة الإدارية والمالية.
- كما أن الرغبة في دراستنا لموضوع آليات العصرنة، تكمن في الكشف عن فعاليتها على مستوى الإدارة المحلية، ومدى تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن السلطات المركزية والمتعلقة بتحديث الإدارة المحلية والمعوقات التي تقف حائلا دون تطبيقها.

وقد واجهتنا بعض الصعوبات في إعداد هذا البحث منها:

- كثرة الآليات من جهة والتقيد بعدد صفحات البحث المسموح بها من جهة أخرى، فتعدد آليات العصرية جعل من طول الموضوع شيئاً مسلماً به، مما صعب علينا ضبطه، إلا أننا ورغم ذلك حاولنا التكلم في كل آلية عن أهم النقاط التي جاءت فيها.
- كذلك قلة الكتب المتخصصة في بعض الآليات الإجرائية مما جعلنا نستعين برسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات العلمية ودليل بعض المنظمات الدولية.

والإشكالية العامة للموضوع تتمثل في التطرق لآليات العصرية في الإدارة المحلية وذلك بتعريف آليات العصرية وتحديدها، فالعصرية هي الوسيلة التي من خلالها ترتقي الإدارة المحلية وتتيح للمواطنين خدمات أكثر جودة فهي بمثابة المحرك الذي يؤدي إلى انتعاش واقع الإدارة المحلية وينميها، وبناءً على ما تقدم نطرح الإشكالية التالية:

- فيما تتمثل الآليات الكفيلة لعصرية جهاز الإدارة المحلية في الجزائر؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما هي أهم مجالات العصرية المطبقة في الجزائر؟
- كيف تساهم آليات العصرية في تطوير أداء الجماعات المحلية الجزائرية؟
- وقد اقتضت عملية إعداد المذكرة الاعتماد على دراسات سابقة قصد الإحاطة بكل الآليات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فتم الاستفادة خاصة من الدراسات التالية:
- سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2010/2009.
- لينا مأمون البيلاي، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة دراسة التجربة في لبنان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.

- مبروكة محرز، المكانة السياسية للمرأة في القانون الدولي والتشريع الجزائري، مذكرة ماجستير تخصص قانون دستوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014/2013.

ونظراً لطبيعة الموضوع اعتمدنا في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** وذلك من خلال دراسة آليات عصرية الإدارة المحلية وأثرها في العلاقة بينها وبين المواطن وكذا تحليلنا

لنصوص القانونية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومعرفة مختلف الآليات التي اعتمدها المشرع الجزائري لتدعيم تطبيق العصرية على المستوى المحلي.

ولتتبع مسار الإصلاحات التي شهدتها الإدارة المحلية في الجزائر وتطورها، استعنا في بعض الأحيان بالمنهج التاريخي لبيان ذلك.

وعليه ستكون دراستنا لهذا الموضوع مقسمة إلى فصلين حيث:

- سنتطرق في الفصل الأول إلى دور العنصر البشري في عصرية الإدارة المحلية في ظل التشريع الجزائري وذلك من خلال بحثين، نتناول في المبحث الأول تفعيل مشاركة المواطنين وفي المبحث الثاني تعرضنا لتحسين أداء الموظف من خلال الإدارة الالكترونية.

- أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة عصرية الجانب الإجرائي للإدارة المحلية في ظل تقديم الخدمة العمومية وقسمناه هو الآخر إلى بحثين نتناول في المبحث الأول تبسيط الإجراءات الإدارية وحسن الاستقبال وفي المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الرقابة الإدارية ورعاية المصلحة العامة.

وأخيرا ذيلنا الموضوع بخاتمة لخصنا فيها جملة من النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول

دور العنصر البشري في عصرنة الإدارة المحلية في ظل التشريع الجزائري

تعتبر الإدارة المحلية من أنظمة الإدارة العامة وأداة مهمة من أدوات التنمية الشاملة، كيف لا وهي وليدة الشعب وتستمد قوتها وشرعيتها منه الشيء الذي جعلها أقرب إليه، حيث فسحت المجال أمامه ليشاركها تسيير شؤونها وتنميتها وتطويرها لما له من دور في ذلك فهو الوحيد القادر على معرفة احتياجاته وكيفيات تلبيتها وتطويرها، كما فسحت المجال أيضا أمام المرأة لما لها هي الأخرى من دور في هذا التطوير.

وفي سبيل تحسين علاقتها بالمواطن سعت الإدارة المحلية جاهدة إلى تطوير الخدمات العمومية التي تقدمها له وذلك بتحسين أداء مانح هذه الخدمة "الموظف" وذلك بإدخال الإدارة الالكترونية والتي صنعت الفرق في مدة وجودة حصوله على هاته الخدمات . وهذا ما سنوضحه من خلال المبحثين التاليين:

. المبحث الأول :

تفعيل مشاركة المواطنين في الإدارة المحلية

. المبحث الثاني :

تحسين أداء الموظف من خلال الإدارة الالكترونية

المبحث الأول

تفعيل مشاركة المواطنين في الإدارة المحلية

إن تحقيق الديمقراطية على المستوى المحلي لا يكون بمنح المواطنين الحق في انتخاب من يمثلهم في المجالس المحلية المنتخبة فحسب، وإنما لابد أن يتم استشارتهم بشكل متواصل ودائم حول اتخاذ القرارات المهمة وإقرار المشاريع المصيرية¹.

وبما أن المرأة جزء من المواطنين اتخذت مشاركتها مؤخرًا سواء على الصعيد المحلي أو الدولي مكانة متقدمة ضمن سلم اهتمامات الدوائر السياسية والدبلوماسية واتجاهات الرأي العام المختلفة، بحيث أضحت هذا الموضوع دلالة على تقدم الحياة الديمقراطية في المجتمعات². وسنحاول من خلال هذا المبحث بيان ماهية المشاركة الشعبية (المطلب الأول) وتفعيل دور المرأة في التسيير الإداري (المطلب الثاني).

المطلب الأول

ماهية المشاركة الشعبية

إن المشاركة الشعبية مفهوم ظهر لأول مرة في نهاية الخمسينات من القرن الماضي واندرج ضمن مفاهيم التنمية وذلك من خلال عمل الخبراء في جوانب التنمية، حيث وجدوا أن فشل مشروعات التنمية مرده بعد اهتمامات السكان عن تصورات المخططين والمنفذين لهذه المشروعات، وخلصوا إلى أن إستراتيجية المشاركة هي المتغير الرئيسي الذي يؤدي إلى نجاح أو فشل مشروعات التنمية³، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف المشاركة الشعبية (الفرع الأول) وأسسها (الفرع الثاني) وتبيان واقعها في الإدارة المحلية (الفرع الثالث) ثم نتكلم عن العراقيل التي تواجهها هاته المشاركة في (الفرع الرابع).

1 - عبد الله نوح، مبدأ الديمقراطية التشاركية في نظام البلدية الجزائري، مجلة بحوث، العدد 12، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2018، ص 11-12.

2 - إكرام بركان، المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية: اضطرارية أم ضرورة وطنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الدولي السابع "المرأة والسلام الأهلي"، 19-21 مارس 2015، طرابلس، ص 5.

3 - لزرق حبشي وياسين بن الحاج جلول، المشاركة الشعبية وأثرها على السياسات التنموية المحلية قراءة في قانوني البلدية والولاية، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، 2015، ص 116.

الفرع الأول

تعريف المشاركة الشعبية

باعتبار حادثة مصطلح المشاركة الشعبية تعددت التعاريف المتعلقة به، واختلفت من دولة لأخرى وفي الدولة ذاتها، وسبب ذلك يعود الى التخصصات المتنوعة التي تتعامل مع هذا المفهوم وتطبيقاته، ومن هذه التعريفات نذكر:

تعريف هاي HAY المشاركة الشعبية تعني: "المساهمة الطوعية في العلاقة بين الفرد والجماعة، وبين الجماعة وجماعة أخرى"، وعرفها الدكتور عبد المنعم شوقي بأنها: "عملية مساهمة المواطنين طوعا في أعمال التنمية، سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل وغير ذلك، بل إن المشاركة تعتبر درجة احساس الناس بمشكلاتهم المحلية ونوع استجابتهم لحل هذه المشكلات"¹.

ومن خلال هذه التعريفات ما نود التعرف عليه والغوص فيه هو المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.

الفرع الثاني

أسس المشاركة الشعبية

- حتى يكون التعاون فعال وناجح بين طرفي المشاركة لابد من توفر جملة من الأسس أهمها:
- 1- الحوار: وهو الوسيلة الأساس للتفاهم والبنية الموحدة للشراكة، كما يؤدي إلى معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف من الأطراف المعنية².
 - 2- التدريب والتعليم: هما ضروريتان لإكتساب ثقافة الحوار والمشاركة على كافة المستويات ومن كل أطراف المجتمع³.
 - 3- الثقة المتبادلة: تعتبر الثقة من الأسس المهمة لتحقيق مبدأ الشراكة بين الهيئات المركزية والمحلية من جهة وبين كافة الشركاء من جهة أخرى⁴.

¹ - عاشور قياتي، دور المشاركة الشعبية في التنمية المحلية، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، العدد 11، لبنان، اكتوبر 2017، ص 76-77.

² - طارق جلال حبيب، تقييم فعالية المشاركة الشعبية في مشروعات إعداد المخطط الاستراتيجي للقرية المصرية مثال قرية مير، مجلة علوم الهندسة، العدد 02، جامعة أسيوط (مصر)، المجلد 37، مارس 2009، ص 467.

³ - طارق جلال حبيب، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

⁴ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- 4- **الشفافية في التعامل** : تعرف الشفافية اصطلاحا بحرية تدفق المعلومات بأوسع مفاهيمها، لأن توفير المعلومات والعمل بانفتاح يسمح لأصحاب الشأن من الحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب واكتشاف الأخطاء¹.
- 5- **الالتزام والتعهد** : وهو ان يتم انجاز القرارات التنموية تبعا لمنهجية تحدد فيها دور كل شريك و يتعهد كل طرف بالالتزام بالمهمة المحددة له من قبل في ظل مناخ إداري ناجع².
- 6- **المساءلة** : ويقصد بها أن تتحمل الهيئات والأفراد القائمة على الاشراف والتسيير المسؤولية عن الأداء ومواجهة ذلك أمام كل الأطراف المعنية، الشيء الذي يفرض على كل طرف محل مساءلة تقديم التوضيحات اللازمة بخصوص المسائل المتعلقة بممارسته لصلاحياته ، وتقبل الانتقادات الموجهة له ايا كان موقع المسؤولية وعليه يقع إثبات أن العمل تم في إطار القانون والمصلحة العامة³.
- 7- **الاستمرارية** : لأنه في غالب الأحيان ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص أو الجهات الشعبية فترات طويلة، وخلال هذه الفترة من الممكن أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدي إلى إلغاء هاته المشروعات، لذلك وجب الاخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ المشروعات ذات الحساسية السياسية المدة الزمنية الملائمة للتنفيذ، وكذلك يجب تحديد الاطار العام ومنهجية الادارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة⁴.

¹ - عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2012، ص 160.

² - طارق جلال حبيب، المرجع السابق، ص 467 .

³ - عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 141.

⁴ - آمال قصير، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2020/2019 ، ص 121.

الفرع الثالث

واقع المشاركة الشعبية في الإدارة المحلية

أولا - تطبيقات المشاركة الشعبية في البلدية :

أشار المشرع في قانون البلدية 10/11 في المادة 02 منه : " البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"، والمادة 103 : "يشكل المجلس الشعبي البلدي إطارا للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"¹ بالإضافة إلى انه خصص بابا كاملا وهو الباب الثالث المعنون بـ " مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية " ضم هذا الباب أربع مواد (من المادة 11 الى 14) .

وحتى يتسنى للمواطنين المشاركة في صنع القرارات محليا وضع المشرع آليات واجراءات لتمكينهم من ذلك فعمد لتبني كل من مبدأ العلنية في الجلسات ومبدأ الشفافية في التسيير سنوضحهما في الاتي:

1- مبدأ علنية جلسات المجلس الشعبي البلدي :

جاء النص على علنية جلسات المجلس الشعبي البلدي وفتحها للمواطنين في المادة 26 الفقرة الأولى من قانون البلدية 10/11، وهو ما عاد وأكد عليه في المرسوم التنفيذي رقم 105/13 في المادة 13 منه²، فيعلم المجلس المواطنين بتاريخ الجلسات فينشر الإعلان المتضمن لتاريخ الجلسة في مقر البلدية والولاية وألزم المشرع المجلس الشعبي البلدي إعلام المواطنين بجدول أعمال الجلسات، وذلك وفقا لنص المادة 22 من القانون 10/11 والتي فرضت تعليق جدول أعمال دورة المجلس البلدي في قاعة اجتماعات المجلس وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور³، و هذا المبدأ العام الذي وضعه المشرع وضع معه استثناءات اين يحق للمجلس المحلي أن يعقد جلسات مغلقة⁴.

¹ - المادة 02 والمادة 103 من القانون رقم 10/11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، ج ر، العدد 37، المؤرخة في 03 يوليو 2011 .

² - المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 105/13 المؤرخ في 17 مارس 2013، المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي، ج ر، العدد 15، المؤرخة في 2013/03/17.

³ - عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السابق، ص 164 .

⁴ - المادة 2/26 من القانون رقم 10/11، المتعلق بالبلدية .

2 - مبدأ الشفافية في تسيير المجلس الشعبي البلدي :

تعتبر الشفافية هي الأساس والداعم الجوهرى للمشاركة، فمن العوامل المحورية في إشراك المواطنين وفعاليات المجتمع في صنع سياسة التسيير المحلي الإعلام الإداري وحق الحصول والاطلاع على المعلومة ذات الطابع العام، ولذلك فإن تمكين الجمهور من الوصول إلى المعلومة العامة هو أولى خطوات تجسيد المقاربة التشاركية في تسيير الشؤون العمومية المحلية¹. ولتكريس هذا المبدأ وضع المشرع ثلاث آليات وهم كالاتي:

أ. الاستشارة العمومية :

تعد الاستشارة العمومية من مستجدات قانون البلدية رقم 10/11 أين اعترف باستشارة المواطنين حول خيارات وأولويات التهيئة، التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية حسب نص المادة 11 منه، ويبدو من خلال هذا النص ان المجلس البلدي ملزم بالعمل في اطار الشفافية والوضوح، وهو السبيل الطبيعي لممارسة المواطنون الرقابة الشعبية على مداولات المجلس البلدي².

وأشار كذلك في المادة 13 من قانون البلدية 10/11 إلى نوع آخر من الاستشارة وهي أن يستعين المجلس كلما اقتضت شؤون البلدية بصفة استشارية كل شخصية محلية وكل خبير أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا ليساهموا بشكل مفيد في أشغاله بحكم مؤهلاتهم أو طبيعة النشاط الذي يمارسونه .

وفرض المشرع على إدارة البلدية عند انجاز مشروع معين ان تفتح تحقيق عمومي لمعرفة رأي المواطنين بخصوصه، وعليه بإمكان كل مواطن من خلاله تقديم رأيه، ملاحظاته واقتراحاته، مما يسمح بتجسيد مشاركة مباشرة للمواطنين، ولكنه يحمل في طياته قيودا تجعله مجرد إجراء مفروض على الادارة قبل اتخاذ قرارها³

¹ - محمد أمين أوكيل، إشكالات تفعيل الديمقراطية التشاركية على مستوى المجالس الشعبية البلدية، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019، ص 194.

² - عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 164.

³ - نجلاء بوشامي، المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون البلدية 08/90 أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2006/2007، ص 155 .

ب . حق المواطنين في الاطلاع على مستخرجات مداولات المجالس الشعبية المحلية والقرارات البلدية :

- الاطلاع على مستخرجات مداولات المجالس الشعبية المحلية : تضمنت المادة 14 من قانون البلدية 10/11 على انه يمكن لكل شخص الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية، كما يمكن لكل ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته.

ونصت المادة 30 من قانون البلدية 10/11 على ان تعليق محضر المداولات يكون في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور وينشر بكل وسيلة إعلام خلال 8 أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ.

- الإطلاع على قرارات البلدية : كأصل عام نص المشرع في المرسوم التنفيذي 131/88 المتضمن العلاقات بين الإدارة والمواطن على إمكانية إطلاع المواطنين على الوثائق والمعلومات الإدارية مع مراعاة أحكام القوانين المعمول بها في مجال المعلومات المحفوظة والمعلومات التي يحميها السر المهني¹، وجاء المرسوم التنفيذي رقم 190/16 محددًا كفاءات الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية تطبيقًا لأحكام المادة 14 من قانون رقم 10/11 ويعمل المجلس الشعبي البلدي على أخذ كل التدابير الرامية إلى تسهيل وصول المواطنين للمعلومة المتعلقة بتسيير الشؤون المحلية وفي هذا الإطار يجب على المجلس تطوير كل الدعائم الرقمية الملائمة قصد ضمان نشر وتبليغ القرارات البلدية².

ج- تقديم المجلس الشعبي البلدي عرضا سنويا عن نشاطه امام المواطنين :

نص المشرع في قانون البلدية 10/11 وبالتحديد في المادة 11 الفقرة الأخيرة على انه "يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين"

¹ - المادة 10 من المرسوم التنفيذي 131/88، مؤرخ في 04 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج ر، العدد 27، الصادرة في 06 جويلية 1988 .

² - المادة 02 من المرسوم التنفيذي 190/16 مؤرخ في 30 يونيو 2016، المتضمن كفاءات الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، ج ر، العدد 41.

ثانيا : تطبيقات المشاركة الشعبية في الولاية:

لم يخصص المشرع في قانون الولاية رقم 07/12، بابا أو فصلا ينص فيه على مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم العمومية، على خلاف قانون البلدية رقم 10/11، حيث انه بالرجوع لقانون الولاية وتحديد المادة الأولى الفقرة الأخيرة نجد ان شعارها "بالشعب وللشعب"، مما يستوجب عليها فتح السبل امام المواطنين للمشاركة في تسيير الشؤون العمومية على المستوى الولائي عن طريق المجلس الشعبي الولائي المنتخب، الذي يمارس اختصاصات متنوعة تمس العديد من القطاعات والميادين¹، وفي هذا الاطار تبنى قانون الولاية هو الآخر مبدأ العلنية في الجلسات ومبدأ الشفافية في التسيير نوضحهما كالآتي :

1- مبدأ علنية جلسات المجلس الشعبي الولائي: فتبنى أيضا قانون الولاية 07/12 مبدأ علنية جلساته وذلك في نص المادة 26 الفقرة الأولى: "تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية"²، فحرص على إعلام المواطنين بتاريخ هذه الجلسات من خلال نشر الإعلان المتضمن لتاريخ الجلسة في مقر الولاية وكذلك جدول أعمال الجلسات فنص في المادة 18 من القانون 07/12 على إلصاق جدول أعمال الدورة عند مدخل قاعة المداولات وفي أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور وفي مقر الولاية والبلديات التابعة لها واستعمال الوسائل الالكترونية.

واستثناء نص قانون الولاية على حالات يحق فيها للمجلس المحلي ان يعقد جلسات مغلقة³.

2- مبدأ الشفافية في تسيير المجلس الشعبي الولائي: وتكريسا لهذا المبدأ أشار قانون الولاية 07/12 إلى :

أ - الاستشارة العمومية: وذلك في نص المادة 36 منه بالنسبة للجان المجلس الشعبي الولائي حيث يمكنهم دعوة كل شخص بحكم مؤهلاته وخبرته لتقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة .

¹ - مريم حمدي، دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاركية في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة الجزائر، 2014/2015، ص 44.

² - المادة 26 من القانون رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتضمن قانون الولاية، ج ر، العدد 12، الصادرة في 29 فيفري 2012.

³ - المادة 2/26 من القانون رقم 07/12، المتعلق الولاية .

ب - حق المواطنين في الاطلاع على مستخرجات المداولات : فقد نص قانون الولاية على حق كل شخص له مصلحة ان يطلع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي الولائي وأن يحصل على نسخة كاملة أو جزئية على نفقته¹.

وبالنسبة لتعليق محضر المداولات فقد نص قانون الولاية 07/12 في المادة 31 منه ان تكون في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور وتنتشر بكل وسيلة إعلام خلال 8 ايام الموالية لدخوله حيز التنفيذ .

ج - تقديم المجلس الشعبي الولائي عرضا سنويا عن نشاطه أمام المواطنين : أشار المشرع في قانون الولاية إلى أن الوالي يقدم بيانا سنويا حول نشاط الولاية أمام المجلس الشعبي الولائي ويتبع بمناقشة ويمكن أن ينتج عن ذلك توصيات يتم إرسالها الى الوزير المكلف بالداخلية وإلى القطاعات المعنية².

الفرع الرابع

معوقات تطبيق المشاركة الشعبية في المجالس المحلية

أولا : استيراد المشاركة :

دفعت جهود العديد من الدول واجتهاداتها لتكريس المشاركة، وإحداث إنتقال إيجابي من شأنه تعزيز المكتسبات والمنافع العامة، على تنفيذ عمليات استيراد لتجارب وخبرات الدول الاخرى دون حدود، وحتى دون مراعاة لمدى تطابقها مع خصوصية الواقع المنقولة إليه، وهو ما جعلها تبقى عديمة الأثر، ويجعل معها عملية النقل المباشر لتجارب الآخر أمر غير مجدي دون أن نغفل إمكانية الاستفادة منها في كيفية قراءة الواقع الاجتماعي، لأن المجتمع يجب ان يتحول من داخل نفسه للاستجابة لاهتماماته، وذلك ليكون على اتم الاستعداد والجاهزية للضغط على أصحاب القرار، وتمير مقترحاته و مطالبه لتنفيذها³.

¹ - المادة 32 من القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية .

² - المادة 109 من القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية .

³ - شوقي قاسمي، معوقات المشاركة الشعبية في برامج امتصاص السكن الهش دراسة ميدانية لبرنامج R.H.P للبنك الدولي للانشاء والتعمير بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص 301-302.

ثانيا : الشفافية المنعدمة بين الإدارة والمواطن:

إن الثقة الشعبية أساس استقرار أي نظام ديمقراطي فالحاجة لحد معين من الثقة في الإدارة المحلية ضروري لحد كبير، حيث أن القادة يمارسوا مهامهم بشكل أفضل في حالة وجود قناة شعبية بأنهم يعملون للصالح العام، كما أن انعدام أو حتى انخفاض الثقة بين المواطنين والدولة يؤثر سلبا على ما يسمى الثقة الاجتماعية أي ثقة الأفراد في بعضهم البعض وينتج دولة ضعيفة غير قادرة على وضع خطة شاملة للتنمية لعزوف المواطنين عن المشاركة في الحياة العامة¹.

إن جو عدم الثقة إضافة إلى الفساد أضعف أداء الإدارة ، واستصعب اقناع الشعب بأن التحسين بات ممكنا، بالرغم من أن الشعب يستطيع الاعتماد على العديد من المؤسسات غير الحكومية، والاتحادات، والنقابات المهنية، لكنها لا تتمتع بالتأثير المطلوب، القدرة من خلاله على التغيير، مما يحد من تأثيرها على عملية صنع القرارات².

ثالثا: عدم إعلام المواطن وتقديم المعلومات اللازمة :

إن تردي واقع الإدارة العامة وخاصة المحلية منها افقد الثقة فيها رغم انها كانت هدفا للإصلاح الإداري، فانغلاقها على ذاتها وعدم قيامها بإعلام المواطنين بالقرارات الإدارية التي تخصهم وعدم تزويدهم بالمعلومات الضرورية جعلهم يفقدون الثقة فيها، وهو ما عزز إدراك المواطنين للفساد الذي ينخر الإدارة عامة والمحلية بشكل خاص³.

¹ - آمال قصير، المرجع السابق، ص 125-126 .

² - آمال قصير، المرجع السابق، ص 126.

³ - المرجع نفسه، ص 127.

المطلب الثاني

تفعيل دور المرأة في التسيير الاداري.

إن المعترك السياسي مفتوح لكل المواطنين، فالسياسة تؤثر على حياة كل فرد منا، مما يحتم مشاركة المرأة في عملية اتخاذ القرارات السياسية بما يتناسب مع نسبتها في تعداد السكان، وفي الأحزاب، وفي المجالس الحكومية المنتخبة وفي الهيئات الدولية، فكلما زادت مشاركتها في القيادة، كلما أمكنها ذلك من تغيير اشكال ومحصلات العمليات السياسية وعندئذ فقط يكون قد عبر عن مفهوم الديمقراطية تعبيراً جاداً ملموساً، حيث إن الديمقراطية تسير جنباً إلى جنب مشاركة المرأة ويدعم كل منهما الآخر بشكل تبادلي¹.

وعليه سندرس في هذا الإطار الضمانات القانونية لمشاركتها (الفرع الأول) والعراقيل التي تواجهها (الفرع الثاني) ثم نتكلم عن نظام الكوتا كآلية لتخطي هاته العراقيل (الفرع الثالث).

الفرع الأول

الضمانات القانونية لمشاركة المرأة السياسية

كان ولازال موضوع مشاركة المرأة يحظى باهتمام دولي كبير ومستمر سواء كان ذلك في الحياة العامة أو الحياة السياسية، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال المواثيق الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان وحقوق المرأة، ولقد التزمت الجزائر بهذه المواثيق الدولية في النصوص الدستورية، التي اعتبرت الحريات الأساسية وحقوق الإنسان مكفولة لكل مواطن²، وهو ما سنبينه في حيثيات هذا الفرع بتبيان الأطر القانونية المساهمة في مشاركة المرأة دولياً (أولاً) ثم وطنياً ببيان السياق الدستوري المفعل لدورها في الحياة السياسية (ثانياً) والسياق التشريعي بذكر مختلف القوانين المكرسة لذلك (ثالثاً).

¹ - سفيان كانوني، المشاركة السياسية للمرأة في المجالس المحلية المنتخبة بين آليات التمكين السياسي وفعالية العضوية (دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي الولائي لولاية سطيف)، مقال منشور في كتاب جماعي بعنوان المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية دراسات وابحاث، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، قسنطينة، 2016، ص 385-386.

² - جمال الدين دندن، نظام الحصة كآلية لتعزيز المشاركة السياسية للمرأة في المجالس المنتخبة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 06، المركز الجامعي تمارست الجزائر، 2018، ص 16.

أولاً- السياق الدولي :

لقد تطورت حقوق المرأة ضمن عدة مواثيق دولية أهمها :

- 1- **ميثاق الأمم المتحدة 1945**¹ : هذا الميثاق يعتبر أول اتفاقية دولية تذكر مبدأ المساواة صراحة، حيث أن ديباجة الميثاق تنص على دعوة صريحة إلى تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة زيادة على ذلك أن الأولوية لحقوق الإنسان على حساب حقوق الدول، كما نصت المادة الأولى(01) منه: "...وعلى تعزيز احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للناس جميعاً والتشجيع على ذلك إطلاقاً بلا تمييز بسبب الجنس أو اللغة أو الدين ولا تفريق بين الرجال والنساء"، وكذلك المادة الثامنة (08): "لا تفرض الأمم المتحدة قيوداً تحدّ بها جواز اختيار الرجال والنساء للاشتراك بأية صفة وعلى وجه المساواة في فروعها الرئيسية والثانوية"²
- 2- **الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948**³: أكدت المادة الأولى من الإعلان على مبدأ الحرية والمساواة، وجاء في نص مادته الثانية على "حق كل إنسان في التمتع بحقوق الإنسان والحريات الأساسية دونما أي تمييز من أي نوع كان لاسيما التمييز بسبب... الجنس..." وقد شكل هذا الإعلان محطة جوهريّة وقفزة ثمينة في تاريخ حقوق النساء إذ اعترف بشكل صريح بالمساواة وبالحقوق المتساوية بين الجنسين، وشجع على صدور اتفاقيات تتعلّق بالنساء فقط، وبذلك فقد كفلت المادتان سالفتا الذكر المبادئ الأساسية اللازمة للتمتع بالحقوق والحريات السياسية وممارستها ممارسة فعلية⁴.

¹ - ميثاق الأمم المتحدة الموقع بتاريخ 26 جوان 1945 ليصبح نافذا بتاريخ 24 أكتوبر 1945 ويعتبر النظام الاساسي لمحكمة العدل الدولية جزءا متما للميثاق . تم التصفح يوم 2020/06/07 على الساعة 12:41 الموقع الالكتروني :

<https://www.un.org/ar/charter-united-nations/>

² - ياسين ربوح، ترقية الحقوق السياسية للمرأة في الجزائر: بين النصوص القانونية والممارسات الميدانية، مداخلة في الملتقى الدولي حول ترقية المشاركة السياسية للمرأة كدعامة اساسية لمسارات الاصلاح السياسي والتنمية المستدامة يومي 17-18 مارس 2018 بقصر الأمم نادي الصنوبر، الجزائر، ص 2 .

³ - وثيقة تاريخية هامة، اعتمدته الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1948، بموجب قرار 217 ألف، تم التصفح يوم 2020/06/07 على الساعة 16:05 موقع الالكتروني:

<https://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights/index.html>

⁴ - ياسين ربوح، المرجع السابق، ص 3.

وحرص الجزائر على إحلال مبدأ المساواة بين الجنسين دفعها للمصادقة على الإعلان العالمي لحقوق الإنسان سنة 1963 أي بعد الاستقلال مباشرة ومنذ الوهلة الأولى¹.

3- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية عام 1966: اعتمد وعرض للتوقيع والتصديق والانضمام بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 2200 ألف (د-21) المؤرخ في 16 ديسمبر 1966 تاريخ بدء النفاذ 23 مارس 1976²، وقد جاء في المادة 2 الفقرة الأولى: "تتعهد كل دولة طرف في هذا العهد باحترام الحقوق المعترف بها فيه، وبكفالة هذه الحقوق لجميع الأفراد الموجودين في إقليمها والداخلين في ولايتها، دون أي تمييز بسبب العرق أو اللون، أو الجنس...."، و جاء في المادة 3 "تتعهد الدول الأطراف في هذا العهد بكفالة تساوي الرجال والنساء في حق التمتع بجميع الحقوق المدنية والسياسية المنصوص عليها في هذا العهد"³

4- اتفاقية الحقوق السياسية للمرأة 1952⁴: تعتبر هذه الاتفاقية الأولى التي تتعهد فيها الدول الأطراف بالتزام قانوني يتصل بممارسة مواطنيها للحقوق السياسية، وأول مرة يطبق فيها مبدأ المساواة بين الجنسين الوارد بالمواثيق الدولية، واعتمدت الاتفاقية في 20 ديسمبر 1952، حيث جاء في نص المادة الثانية منها: "للنساء الأهلية للترشيح لجميع الهيئات التي ينتخب أعضاؤها بالاقتراع العام، والمنشأة بمقتضى التشريع الوطني، على قدم المساواة مع الرجال، من دون أي تمييز" ونصت المادة الثالثة على أن: "للنساء أهلية تقلد المناصب العامة وممارسة الوظائف العامة كافة التي نشأت بمقتضى التشريع الوطني، على قدم المساواة مع الرجال وبدون أي تمييز"⁵.

¹ - زكريا حريزي، المشاركة السياسية للمرأة العربية ودورها في محاولة تكريس الديمقراطية التشاركية -الجزائر نموذجا-، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2010/2011، ص 110.

² - تم التصفح يوم 2020/06/08 على الساعة 09:55 الموقع الإلكتروني:

<https://www.ohchr.org/AR/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

³ - زهيدة رباحي، ترقية المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية في المجالس المنتخبة بين الضمانات القانونية والمعوقات العملية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 09، جامعة الجزائر 3، فيفري 2016، ص 38.

⁴ - اتفاقية دولية اقترتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في 20 ديسمبر 1952، تم التصفح يوم 2020/06/08 على الساعة 10:45 الموقع الإلكتروني:

<https://www.un.org/ar/sections/documents/general-assembly-resolutions/index.html>

⁵ - جمال الدين دندن، المرجع السابق، ص 18.

انضمت وصادقت عليها الجزائر بموجب المرسوم الرئاسي 126/04 المؤرخ في 19 أفريل 2004¹.

5- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو)² 1979: تعد هذه الاتفاقية أعظم ما قدمته الأمم المتحدة من اتفاقيات في جانب التمكين للمرأة، فقد أقرتها الجمعية العامة وعرضتها للتوقيع والتصديق والانضمام لها، وانضمت إلى هذه الاتفاقية في عام 1988 أربعة وتسعون (94) دولة من بينها الجزائر حيث صادق عليها البرلمان مع بعض التحفظات الخاصة بالدين الإسلامي وحرية المعتقد وذلك بمرسوم رئاسي رقم 51/96 مؤرخ في 22 يناير 1996³.

ثانيا- السياق الدستوري:

لقد كرست الجزائر المساواة بين الرجل والمرأة دستوريا في الكثير من مواده وذلك من خلال المساواة في الحقوق والواجبات، في التعليم والعمل، في الترشح والانتخاب وكذلك في تقلد المهام والوظائف⁴.

1- دستور 1963: أشاد دستور 1963 في مقدمته بكفاح الشعب الجزائري من أجل نيل حريته ومشاركته في تشييد بلاده ، وأشار الدستور إلى الاعتراف بالحقوق السياسية لكل مواطن في الجمهورية التي تمكنه من المساهمة بطريقة فعالة في بناء الدولة الجزائرية، ونص على المساواة بين المواطنين بحيث جاء في المادة 10 الفقرة 5 مقاومة كل نوع من التمييز وخاصة التمييز العنصري والديني، وجاء في المادة 12 أن لكل المواطنين من الجنسين نفس الحقوق والحريات⁵.

¹ - المرسوم الرئاسي 126/04 المؤرخ في 19 أفريل 2004، يتضمن التصديق على الاتفاقية بشأن الحقوق السياسية للمرأة المعتمدة في 20 ديسمبر 1952، ج ر، العدد 26 ، المؤرخة في 25 أفريل 2004.

² - قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 180-34 اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في 18 ديسمبر 1979، تم التصريح يوم 2020/06/10 على الساعة 09:40 الموقع الإلكتروني: <https://www.un.org/ar/sections/documents/general-assembly-resolutions/index.html>

³ - صحبية حمداد، المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية في المجتمع المحلي - مدينة وهران نموذجاً-، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016/2015، ص 60 .

⁴ - ياسين ربوح، المرجع السابق، ص 10.

⁵ - زهيدة رياحي، المرجع السابق، ص 41.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1963، الصادر بتاريخ 08 سبتمبر 1963.

2- دستور 1976: بدأ بالتأسيس لمبدأ المساواة في المادة 39 فقرة 2: " كل المواطنين متساوون في الحقوق و الواجبات" و فقرة 3: "يلغى كل تمييز قائم على أحكام مسبقة تتعلق بالجنس أو العرق أو الحرفة"¹.

3- دستور 1989: يشكل القطيعة مع العهد البائد والمنشأ للتعددية الحزبية والسياسية والإعلامية فقد نص في التمهيد " إن الشعب الجزائري ناضل و يناضل دوما في سبيل الحرية والديمقراطية، ويعتزم أن يبني بهذا الدستور مؤسسات دستورية، أساسها مشاركة كل جزائري وجزائرية في تسيير الشؤون العمومية، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة وضمن الحرية لكل فرد"، ليؤكد على المساواة دون التمييز بين المواطنين والمواطنات في العديد من مواده، ومن بينها نص المادة 28: " كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق، أو الجنس، أو الرأي، أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي"².

4- دستور 1996: اعتمد في 28 نوفمبر 1996 والبلاد تمر بفترة عصيبة وتمّ بموجبه استحداث غرفة ثانية للبرلمان "مجلس الأمة"، ولم يختلف دستور 1996 عن دستور 1989 في تأكيده على الحقوق والواجبات التي يتمتع بها المواطن الجزائري ومبدأ المساواة وعدم التمييز بين المواطنين والمواطنات³.

5- التعديل الدستوري 2008: يعتبر التعديل الدستوري 2008 الذي جاء بموجب القانون رقم 19/08 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 المكرس للمساواة بين المرأة والرجل في الحياة السياسية والواضع لمعالم تعزيز حضور المرأة في المجالس المنتخبة؛ حيث نصت المادة 31

¹ - زكريا حريزي، المرجع السابق، ص 106.

- دستور 1976، الصادر بالأمر رقم 97/76 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 المتضمن دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

² - ياسين ربوح، المرجع السابق، ص 10-11.

- التعديل الدستوري 1989، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 89/18 المؤرخ في 28 فبراير 1989 المتعلق بنشر نص التعديل الدستوري الموافق عليه في استفتاء 23 فبراير 1989.

³ - زهيدة رباحي، المرجع السابق، ص 42.

- التعديل الدستوري 1996، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 96/438 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 المتعلق بنشر نص التعديل الدستوري الموافق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996.

مكرر على أن : "تعمل الدولة على ترقية الحقوق السياسية للمرأة بتوسيع حظوظ تمثيلها في المجالس المنتخبة"، على أن يحدد قانون عضوي كليات تطبيق هذه المادة¹.

6- التعديل الدستوري 2016 : جاء التعديل الدستوري 2016 ليعزز من فكرة ترقية الحقوق السياسية للمرأة، وهذا من خلال تقوية التمثيل السياسي للمرأة في المجالس المنتخبة، حيث نصت المادة 35 على ما يلي : "تعمل الدولة على ترقية الحقوق السياسية للمرأة بتوسيع تمثيلها في المجالس المنتخبة " كما نصت المادة 36 فقرة 02 من دستور 2016 على انه : "تشجع الدولة ترقية المرأة في مناصب المسؤولية في الهيئات والإدارات العمومية وعلى مستوى المؤسسات"².

ثالثا- السياق التشريعي:

تأكيدا على حقوق المرأة وتمكينها من الوصول إلى مواقع اتخاذ القرار أدخلت الجزائر عدة تعديلات دستورية وتشريعية، ووفق ذلك المبدأ اندرجت معظم القوانين الداعمة لتواجد النساء في الحياة السياسية والعامة³ و من بينها:

1- قوانين الانتخابات : إن قانون الانتخابات من أهم المنظومات القانونية في كل دولة كيف لا وهو الذي يضع أحكام إنشاء كل المجالس الوطنية، هذه الهياكل التي تجسد بحق مبدأ أن الشعب هو مصدر كل سلطة كما تجسد طابع الحكم الجمهوري والنظام السياسي الديمقراطي⁴. وتجسيدا للمبادئ الدستورية التي تمنح للنساء الحق في التصويت أعادت مختلف القوانين الجزائرية المتعلقة بتنظيم الانتخابات صياغة هذا المبدأ، ولقد اعترفت مختلف هذه القوانين بالمساواة بين الجنسين في الحقوق السياسية، وحق الترشح والتصويت وتقلد المناصب العليا والمشاركة السياسية في جميع القوانين المنظمة للعملية الانتخابية اعتبارا من أول قانون للانتخاب الصادر بتاريخ 1980/10/25، ثم قانون الانتخابات رقم 13/89 المؤرخ

¹ - زكريا حريزي، المرجع السابق، ص 107.

- التعديل الدستوري 2008، الصادر بالقانون رقم 19/08 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 المتضمن التعديل الدستوري.

² - جمال الدين دندن، المرجع السابق، ص 21.

- التعديل الدستوري 2016، الصادر بالقانون رقم 01/16 المؤرخ في 06 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري.

³ - أكرام بركان، المرجع السابق، ص 11.

⁴ - مبروكة محرز، المكانة السياسية للمرأة في القانون الدولي والتشريع الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص قانون دستوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 221.

في 07/08/1989 ثم القانون العضوي المتعلق بالانتخاب رقم 07/97 المؤرخ في 07 مارس 1997¹.

وتكريسا لتلك الحقوق ألغت المادة 62 من القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات 07/97 تصويت الرجل للمرأة بالوكالة، وهذا ما أكدته المادة 53 من القانون العضوي 01/12 المؤرخ 12 جانفي 2012 والمتعلق بنظام الانتخابات².

2- القانون العضوي 03-12³ : جاء القانون العضوي رقم 03-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 تطبيقا لأحكام المادة 31 مكرر من الدستور، ليحدد كفاءات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة وهذا أثناء مرحلة الترشيح وكذلك أثناء عملية توزيع المقاعد وإعلان النتائج تماشيا مع مقتضيات الاتفاقية التي صادقت عليها الجزائر، ولا سيما اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة لسنة 1979 واتفاقية بشأن الحقوق السياسية للمرأة في 20 ديسمبر 1952⁴.

وأوجد القانون العضوي المتعلق بتوسيع حظوظ مشاركة المرأة في المجالس المنتخبة الآليات التي تمكن المرأة من المشاركة في العمل السياسي من خلال تواجدها في المجلس الشعبي الوطني والمجالس المحلية البلدية والولائية بمنحها نسبة 30 % في التمثيل لتأخذ المرأة الجزائرية بذلك حصة الأسد من هذه الإصلاحات⁵.

¹ - مبروكة محرز، المرجع السابق، ص 221-222.

² - زهيدة رباحي، المرجع السابق، ص 43-44.

- القانون العضوي رقم 01/12 المؤرخ في 12 يناير 2012، المتعلق بنظام الانتخابات، ج ر، العدد 01، المؤرخة في 14 يناير 2012.

³ - قانون عضوي رقم 03-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012، المتعلق بتحديد كفاءات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة، ج ر، العدد 01، الصادرة في 14 جانفي 2012.

⁴ - آمال قصير، المرجع السابق، ص 136.

⁵ - زهيدة رباحي، المرجع السابق، ص 44.

الفرع الثاني

عراقيل المشاركة السياسية للمرأة في الجزائر

تواجه مشاركة المرأة في الحياة السياسية الكثير من العقبات والعراقيل المتنوعة، والتي لا تزال قائمة رغم السياسات المنتهجة، التي كان لها الأثر الطيب والمباشر في مجال الحياة السياسية للمرأة وتفعيل مشاركتها السياسية¹، وهذا ما سنتناوله بشيء من التفصيل حيث سنتحدث عن العراقيل من الناحية الاجتماعية (أولا) والعراقيل الذاتية المرتبطة بالمرأة في حد ذاتها (ثانيا) والعراقيل التي تواجهها من الناحية السياسية (ثالثا) .

أولا- العراقيل الاجتماعية:

إن الطبيعة الأبوية للأسرة الجزائرية والقائمة على العلاقة السلطوية وخضوع النساء للرجال هذه العلاقة تمكن رب الأسرة من السيطرة على حياة المرأة من كل الجوانب، خاصة من حيث اختياراتها وقراراتها اليومية، فما بالك من ناحية الشؤون العامة والحياة السياسية التي يغلب على أجوائها خصوصيات تتطلب من المرأة جهود أكبر وتحررا أكثر في إطار عقلاني².

كما أنه لغياب الوعي والتخلف والادعاء بالأحقية في قطاعات دون أخرى واللجوء إلى منع المرأة من ممارسة مهن التوجيه والتقنين والتشريع والتسيير وحصر وظيفتها في التعليم والتطبيب وديار الحضانة وروضات الأطفال فيجعلها المجتمع في هامش الحياة العملية، وقصر طموحها في أكثر من ذلك مثل المناصب السياسية والقيادية³.

ثانيا- العراقيل الذاتية:

من أجل تكريس المرء نفسه للانخراط والمشاركة السياسية هناك حاجة إلى قدر معين من الإدراك السياسي، وانعدام هذا الإدراك يجعل الفرد سلبيا سواء أكان هذا الفرد رجلا أو امرأة ، والعامل الأكبر في تشكيل الإدراك السياسي للمرأة يأتي التعليم فهو المتحكم في قدرتها ورغبتها

¹ - مبروكة محرز، المرجع السابق، ص 50.

² - محمد لمعيني، دور النظام الانتخابي في تفعيل المشاركة السياسية للمرأة في الجزائر دراسة نظرية وقانونية، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 495.

³ - ذهبية سيدهم، الإقناع وتداعيات الحمافة السياسية على المرأة الجزائرية، مقال منشور في كتاب جماعي بعنوان المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية دراسات وأبحاث، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2016، ص 367.

في المشاركة أو في عدمها، ذلك أنه يغير من نظرة المرأة إلى دورها الذي تريد أن تقوم به في مجتمعها فهو يرفع من وعيها، ويساعدها ذلك على دخول كافة مجالات الحياة خاصة السياسة¹

ثالثا - العراقيل السياسية:

لتشكيل قوة ضاغطة وفاعلة لها القدرة على تغيير التوجهات العامة والتأثير الايجابي على التقاليد والأعراف السلبية، على الحركة النسائية بذل المزيد من الجهد والمزيد من التنسيق بين كافة التنظيمات النسائية، وتوحد جهودها وتعمل عملا مشترك، لتصل بذلك إلى برنامج عمل واضح ومقنع، يأخذ المرأة كأولوية متقدمة في الطرح مما يتيح لها فرص أكبر للنجاح والوصول إلى مشاركة سياسية متوازنة مع الرجل مما يخدم ذلك مصلحة الوطن والمواطن².

كما تعتبر طبيعة الأنظمة الموجودة والقيادة السياسية عائقا رئيسيا أمام تحرر المرأة ، فالافتقار الى إرادة سياسية حقيقية تجاه قضايا المرأة والتعامل معها وفق متطلبات الصراع حول السلطة السياسية، فمن خلال السياسات التي تنتهجها تلعب الدولة دور هام في الرفع من مشاركة المرأة السياسية من خلال الأحزاب السياسية والنظم الانتخابية³.

وإذا كان نظام الكوتا لقي تأييدا من البعض باعتباره نظام يعزز مكانة المرأة سياسيا، إلا أن الأحزاب السياسية إذا لم تكن ملزمة قانونا بإدراج المرأة ضمن وعائها السياسي فإنها لا تسعى لتصعيد الكوادر النسائية متأثرة بالاتجاهات المعارضة لاشتغال المرأة بالعمل السياسي⁴.

الفرع الثالث

نظام الكوتا كآلية لتخطي عراقيل المشاركة السياسية للمرأة

لا يزال التمييز ضد المرأة مستمرا في الواقع رغم تحقيق المساواة ضمن النصوص القانونية، ورغم اقرار معظم الاتفاقيات والمؤتمرات الدولية بحق المساواة بين الجنسين وجهود الامم المتحدة التي تبذلها عبر برامجها الإنمائية لترقية حقوق المرأة بجعلها من ضمن أهداف الألفية الثالثة لتحقيق التنمية المستدامة، فقد حثت الدول على الأخذ بتدابير خاصة لتحقيق المساواة الفعلية، وبغية تحقيقها تلجأ الدول المعاصرة لتبني مبدأ التمييز الايجابي، ولقد تبنته بعض

¹ - مبروكة محرز، المرجع السابق، ص 50.

² - هشام سلمان حمد الخلايلة، أثر الإصلاح السياسي على عملية المشاركة السياسية في المملكة الأردنية الهاشمية 1999-2012، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 82-83.

³ - مبروكة محرز، المرجع السابق، ص 52.

⁴ - آمال قصير، المرجع السابق، ص 141.

التشريعات وكان له دور كبير في تحقيق المساواة الفعلية وهذا ما أخذت به الجزائر ابتداء من التعديل الدستوري 2008 وفعليا ابتداء من صدور القانون العضوي رقم 12-03 المؤرخ في 12 جانفي 2012¹، وهذا ما سنتناوله بشيء من التفصيل في أربعة فروع حيث سنتحدث عن مفهوم نظام الكوتا (أولا) وأنواعه (ثانيا) وعن هذا النظام في التجربة الجزائرية (ثالثا) وأخيرا مزاياه وعيوبه (رابعا) .

أولا- مفهوم نظام الكوتا:

1 - الكوتا في اللغة: الكوتا كلمة لاتينية وليست عربية الأصل وغير موجودة في معاجم اللغة العربية، ولكن مصطلح الحصة معناها اللغوي في العربية "النصيب"، وهذا المصطلح هو المرادف لمفهوم الكوتا إذ أن لهما نفس المعنى، ومفهوم الكوتا في اللغة الإنجليزية " quota " يعني نصيب أو حصة نسبية، وكذلك في اللغة الفرنسية حيث ان مصطلح " quote porth " quote am (adj)quote " معناه نصيب أو حصة أو نسبة، قسمة أو مقدار².

2- الكوتا اصطلاحا: تعني "تخصيص حد أدنى من المقاعد النيابية أو مقاعد السلطات المحلية، أو مقاعد في الهيئات الإدارية والتنفيذية للنساء بهدف تحسين مشاركتها في الحياة السياسية، وإدارة شؤون بلدها وقضاياها وهمومها وإشراكها في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وفي عملية البناء والتنمية، والكوتا تميز إيجابي يهدف إلى تصحيح الخلل وإعادة التوازن المفقود في المجتمع"³.

ثانيا- أنواع نظام الكوتا:

وهناك أنواع شتى لنظام الكوتا المطبق في العالم ككل نوردتها كما يلي:

1- الكوتا الاختيارية : وتكون من مخرجات اقتناع وإيمان الحزب بنظام الكوتا، ولا تكون مبادرة هذا الحزب بناء على أنظمة وتشريعات محددة⁴.

2- الكوتا التشريعية : تقدم من خلال التشريع الذي يخصص للمرأة عددا محددا من المقاعد يفرض على الكيانات السياسية، وتلزم كل الأحزاب السياسية بأن تحوي تصويتها للاقتراع في

¹ - نرجس صفو، المشاركة السياسية للمرأة بين نظام الكوتا و تكريس الحق في المساواة، مجلة جيل حقوق الانسان، العدد 18، مركز جيل البحث العلمي ، لبنان، ابريل 2017، ص 83.

² - مبروكة محرز، المرجع السابق، ص 140-141.

³ - المرجع نفسه، ص 141.

⁴ - نجوى فلكاوي، المشاركة السياسية مقارنة مفاهيمية وتاريخية، مقال منشور في كتاب جماعي بعنوان المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية دراسات وابحاث ، المرجع السابق، ص 354.

الانتخابات على عدد محدد من السيدات، وأيضا التمثيل النسبي وذلك على المستوى المحلي الحكومي¹.

3- الكوتا الدستورية : وهي القائمة على القانون الأعلى في البلاد "الدستور"، ولا يمكن تغييره بأية قوانين وهذه الكوتا إجبارية لكل الأحزاب والحكومة، ولذلك كان الاتجاه إلى تفعيل نظام الكوتا الدستورية باعتباره نظام يكرس العمل السياسي للمرأة مع مراعاة النوع لا الكم².

ثالثا- نظام الكوتا في التجربة الجزائرية:

إن المشرع الجزائري منذ الاستقلال ينص على فكرة المساواة القانونية بين الرجل والمرأة في المجال السياسي فمنذ القانون التأسيسي لسنة 1963 وما يليه من دساتير كلها أكدت على إقرار مبدأ المساواة بين الجنسين.

وبإرادة سياسية تبنت الدولة الجزائرية إصلاحات في جانب ترقية حقوق المرأة السياسية مع دستور 2008 المعدل لدستور 1996، لتوسيع مشاركة المرأة الجزائرية في العمل السياسي ترقية لحقوقها السياسية والمساواة بينها وبين الرجل فصدر في هذا المجال المرسوم التنفيذي 03-12 الذي نص على كفاءات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة بحيث تم استحداث الحصة كآلية مترجمة لذلك³.

حيث نص القانون العضوي 03-12 في مادته الثانية على أن: "يجب ألا يقل عدد النساء في كل قائمة ترشيحات حرة أو مقدمة من حزب أو عدة أحزاب سياسية، عن النسب المحددة أدناه بحسب عدد المقاعد المتنافس عليها:

أ - انتخابات المجالس الشعبية الولائية :

30% عندما يكون عدد المقاعد 35 و39 و43 و47 مقعدا.

35% عندما يكون عدد المقاعد 51 إلى 55 مقعدا.

ب - انتخابات المجالس الشعبية البلدية : 30% في المجالس الشعبية البلدية الموجودة بمقرات الدوائر وبالبلديات التي يزيد عدد سكانها عن عشرين ألف (20 000) نسمة⁴.

¹ - نجوى فلكاوي، المرجع السابق، الصفحة 354.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - زهيدة رباحي، المرجع السابق، ص 47.

⁴ - المادة 02 من القانون العضوي 03/12، المتعلق بتحديد كفاءات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة، المرجع السابق.

ويجب أن يبين التصريح بالترشح جنس المترشح وترفض كل قائمة مخالفة لأحكام المادة 02 من القانون العضوي 12-03¹، ويستخلف المترشح أو المنتخب بمترشح أو منتخب من نفس الجنس²، و أقر المشرع الجزائري مساعدات مالية للأحزاب قصد تحفيزهم على منح فرص أكبر للنساء³.

رابعاً - نظام الكوتا المزايا والعيوب:

لنظام الكوتا مزايا وعيوب، وله مؤيدوه ومعارضوه، ومن مزايا هذا النظام أن بفضلته تستطيع المرأة التواجد في المؤسسات وتقليل التفاوت الحاصل بينها وبين الرجل، الناتج عن تاريخ طويل من الظلم لحقها ما جعل ذلك يؤثر على حضورها المؤسساتي، وبالتالي فهو نظام يساهم في التخفيف من وطأة الشعور بعدم المساواة الذي عانتها والرفع من إيمانها بمؤهلاتها وقدراتها في مجال تدبير الشأن العام وفي رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات السياسية، أما بالنسبة لعيوب هذا النظام فأهمها كما يراها معارضوه تتمثل في أنه نظام يتنافى مع مبدأ الديمقراطية ويتعارض مع الحق في تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون تمييز جنسي، كما أنه يكرس الانطباع القائل بعدم كفاءة المرأة وعدم قدرتها على منافسة الرجل على قاعدة المساواة في الفرص إلا بتدخل سلطوي⁴.

1 - المادة 4 والمادة 05 من القانون العضوي 12-03، المرجع السابق .

2 - المادة 06 من القانون العضوي 12-03، المرجع السابق .

3 - المادة 07 من القانون العضوي 12-03، المرجع السابق .

4 - سفيان كانوني، المرجع السابق، ص 392-393.

المبحث الثاني

تحسين أداء الموظف من خلال الإدارة الالكترونية

يمتاز العمل الحكومي في غالبية الدول من بينها الجزائر بالإجراءات الروتينية وبالثقل في تقديم الخدمات، لذا لابد للمجالس المحلية من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتي يأتي على رأسها الإدارة الالكترونية، إذ يعتبر الأخذ بها فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في البلديات فهي من الوسائل المهمة لرفع كفاءة وأداء المستخدمين وتطوير قدراتهم وتخفيف الأعباء عنهم، عن طريق استخدام أساليب الكترونية حديثة تمتاز بالكفاءة والفعالية والسرعة¹، حيث ان الوقت من أهم المصادر المعتمدة من الهيئات الحديثة، وله المكانة الرائدة في استراتيجياتها المستقبلية شأنه شأن الموارد الأخرى، وللوقت علاقة وثيقة بالأداء، فالإدارة هدفها في مدة زمنية محددة تحقيق الأهداف المخططة بالاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة، وعليه أضحي التحكم في الوقت من أهم عناصر الأداء في المؤسسة، وأحد دلائل نجاحها².

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث سنتكلم عن الإدارة المحلية الالكترونية (المطلب الأول) ثم إدارة الوقت (المطلب الثاني).

¹ - علي سايج جبور، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير اداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية بالجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي تندوف، ديسمبر 2017، ص 07.

² - فطيمة زعزع وزليخة تفرقنيت، دور ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان 2017، ص 65.

المطلب الأول

الإدارة المحلية الالكترونية

بإمكان الفرد اليوم أن يقوم بالعديد من حاجياته من خلال الضغط على زر في كل مكان وزمان حيث ان أكثر ما كان يؤرق المواطنين الخدمات الإدارية ورحلة المعاناة في استخراج الوثائق، والدخول في دوامة الإجراءات المعقدة وصراع الذهنيات وما إلى ذلك، وقد جاءت الإدارة الالكترونية كقفزة نوعية لتخليص الأفراد من معاناة حقيقية، وهي العملية التي تبنتها الدولة خاصة على مستوى الجماعات المحلية لتسهيل التواصل والاتصال مع المواطنين لمواكبة الدول الحديثة من جهة، وللتأسيس للحكم الراشد من جهة أخرى¹، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب عرض هذه الخطوة "الإدارة الالكترونية" بتبيان دوافع ومتطلبات تطبيقها (الفرع الأول) ومبادئ وأبعاد استعمالها (الفرع الثاني) وتطبيقاتها في الجماعات المحلية (الفرع الثالث) والتحديات التي تواجهها (الفرع الرابع).

الفرع الأول

دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الالكترونية هي استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع مراحل العمليات الإدارية بغرض زيادة كفاءة الادارة وفاعلية أدائها وتحسين العملية الإنتاجية²، و تطبيق هاته الإدارة في الجماعات المحلية كان وراءه مجموعة من الدوافع سنتكلم عنها (أولا) ثم نبرز متطلبات تطبيقها (ثانيا) .

أولا- دوافع تطبيق الإدارة الالكترونية:

إن تطبيق الادارة الالكترونية لم يكن رغبة للدولة الجزائرية فحسب وانما كانت وراءه جملة من الدوافع التي يمكن ان نذكر منها ما يلي:

1- التقدم التكنولوجي المتسارع والثروة المعرفية المتعلقة به: حيث أن المواطنين يتحصلون على العديد من الفوائد جراء توظيف التكنولوجيا الحديثة وتتمثل في الرفع من أداء

¹ - ياسمينة بغريش، الادارة الالكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 383.

² - محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2009، ص 42.

المؤسسات وتمكينها من الاستثمار في مجال التكنولوجيا، والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة عالميا¹.

2- **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط:** ان اطلاع المواطن على المعايير المقدمة عالميا في الخدمات ومقارنتها مع المتواجد محليا أضحي دافعا لتحسين الخدمات والارتقاء بها، للحصول على شهادة الجودة العالمية من جهة وإرضاء المواطن من جهة أخرى².

3- **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:** لان المواطن اليوم أصبح أكثر وعيا بحقوقه في اكتساب المعلومة، ومعرفته بآليات اتخاذ القرارات خاصة السياسية منها، بات متطلبا في الحصول على مستوى خدماتي أفضل وأسرع يمكنه من الوصول للمعلومة والحصول عليها³.

4- **حاجة الموظف الحكومي للدعم النوعي والتكوين:** بتطبيق نظام عمل متطور وتكوين حديث وراقي لتطوير كفاءات المستخدمين⁴.

5- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** بناءا على ما سبق فإن تطوير الخدمة بات يعني تقليص هامش الخطأ، تقليص الإنفاق وكلفة التشغيل، التخفيف من البيروقراطية، وهذا من خلال إعادة هندسة الإجراءات (الهندرة) مما يتيح التقليل من زمن المعاملات، ومنح الفرصة وتمكين العاملين من مهارات تحسن مستواهم⁵.

6- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة :** يتم تحسين الخدمات بالتركيز على تحسين خبرات العاملين بالرقابة الصارمة على سير الإجراءات بالاعتماد على أحدث التقنيات وفي المقابل التركيز على تطوير الذهنيات لدى المواطنين في تعاملاتهم مع الحكومة عند تقديم طلباتهم للحصول على خدمات⁶.

7- **زيادة مساهمة المواطن:** إن دعم حس المواطنة يتم من خلال مساهمة المواطن في اتخاذ القرارات وذلك بمنحه شعورا بالمشاركة⁷.

¹ - حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص 11.

² - ياسمينه بغريش، المرجع السابق، ص 386.

³ - حماد مختار، المرجع السابق، ص 12 .

⁴ - ياسمينه بغريش، المرجع السابق، ص 386.

⁵ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

⁶ - حماد مختار، المرجع السابق، ص 12.

⁷ - ياسمينه بغريش، المرجع السابق، ص 386.

8- الشفافية: وهي أحد المطالب الأساسية لكل ساكنة المعمورة حيث تتيح لهم هاته الآلية معرفة تفاصيل تسيير شؤونهم الحياتية، خاصة فيما يتعلق بالقضاء على الإجراءات الإدارية المعقدة ومكافحة انتشار المحسوبية، وهو ما يساهم في تعزيز ثقة المواطن بالإدارة¹.

ثانيا- متطلبات إرساء الإدارة الإلكترونية:

ككل البرامج والمشاريع التنموية إن مشروع الإدارة الإلكترونية، يحتاج إلى توفير البيئة المناسبة والمواتية له، كي يتمكن من تحقيق ما هو مطلوب منه، وبالتالي النجاح والتفوق في أدائه ونتيجته، وإلا سيكون مصيره الفشل، وما يترتب من خسارة في الوقت والمال والجهد والعودة عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كل المكونات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، لذلك فإن تنفيذ هذا المشروع يجب أن يأخذ بعدة متطلبات أهمها²:

1- متطلبات تقنية ومالية:

أ- متطلبات تقنية (البنية التحتية) : إذ إن الإدارة الإلكترونية تحتاج الى توفر بنية تحتية تتضمن شبكة حديثة ومتطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية وتكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الإدارات المختلفة فيما بينها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى³.

ب- متطلبات مالية : لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية وحاجته المستمرة لتحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من حين لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار مما يستلزم توفر أموال طائلة، لكي يستمر وينجح ويبلغ الأهداف المنشودة⁴، لذلك يجب توفير الأموال الكافية لتغطية الانفاق على هذا المشروع دون

¹ - ياسمينه بغريش، المرجع السابق، ص 386.

² - محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص 88.

³ - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص 224-225.

⁴ - رابح الوافي، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص 73.

اهمال الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي¹.

2- متطلبات إدارية وبشرية:

أ- **متطلبات إدارية :** لتطبيق الإدارة الالكترونية من الضروري تغيير بعض الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات الحكومية، بحيث تتماشى مع مبادئ الإدارة الالكترونية، وذلك باستحداث إدارات ودمج أخرى مع بعضها وإعادة تشكيل العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الكترونية أكثر فاعلية، مع مراعاة أن يتم ذلك في إطار زمني متدرج².

ب- **متطلبات بشرية :** لأنها برامج جديدة (الإدارة الالكترونية) على الموظف، تحتاج إلى خبرات غير متوفرة في معظم الإدارات، ولأن التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية يغير من نظام العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يتزايد دور مستخدمي الكمبيوتر والإنترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة لم تكن معروفة داخل الأجهزة، وبالتالي فإن كفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج، وعليه فتطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تغيير جذري في نوعية المستخدمين الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بأنظمة التعليم والتكوين لمسايرة متطلبات الانتقال الجديد³.

3- متطلبات سياسية وتشريعية وأمنية:

أ- **متطلبات سياسية :** وهو ما تترجمها وجود إرادة سياسية تدعم إستراتيجية التحول الإلكتروني، وتقف مع مشاريع الإدارة الالكترونية وتساندها، وذلك من خلال تقديم الدعم المادي، والمعنوي لاجتياز العقبات وتطوير برامج الانتقال الإلكتروني والإدارة الالكترونية⁴. فقد ترجمت الإرادة السياسية في الجزائر بتبني "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013" وهي إحدى المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بداية من عام

¹ - عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 74.

² - رايح الوافي، المرجع السابق، ص 73.

³ - عبد القادر عبان، المرجع السابق، ص 75.

⁴ - عبد الكريم عشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص 25 .

2009 ويهدف المشروع أساسا إلى تقريب الإدارة العمومية من المواطن وعصرنتها وإدخال التكنولوجيات الحديثة لجميع مؤسسات الدولة¹.

ب- **متطلبات تشريعية:** إن البدء بالتعاملات الإلكترونية يوجب على الدولة تهيئة بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلباتها ويسهل معاملاتها ويعرفها وطنيا ودوليا، إضافة إلى تقنين تدابير الأمن والحماية والسرية المتعلقة بها².

ج- **متطلبات أمنية :** يجب ربط توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية بالأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث³.

الفرع الثاني

مبادئ وأبعاد استعمال الإدارة الإلكترونية

أولاً- مبادئ استعمال الإدارة الإلكترونية:

1- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** إن الاهتمام بخدمة المواطن تستلزم خلق محيط عمل متنوع من حيث المهارات والكفاءات ومهيئ لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي ذلك إلى انتقاء وتوظيف المعلومة وتحليلها بدقة واستنباط النتائج ومن ثم وضع الحلول المناسبة للإشكاليات الإدارية⁴.

2- **التركيز على النتائج :** يقصد به اهتمام الإدارة الإلكترونية بتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة ميدانيا، لأن الأهم هو بروز نتائج العملية الإلكترونية فالمواطن تهمة النتيجة أكثر من العملية في حد ذاتها، فتحقق الإدارة الإلكترونية فوائد مثل التخفيف من العبء على المواطنين وريح الجهد والوقت، وتمكينهم من خدمة دائمة وإنجاز العمل بكفاءة وفي وقت سريع⁵.

¹ - خالد قاشي وآخرون، استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013: فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 04، جامعة البليدة 2، 2013، ص 84.

² - شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 32.

³ - محمد مدحت محمد، المرجع السابق، ص 89-90.

⁴ - عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 15.

⁵ - رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011، ص 129.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع : تمكين الجميع في البيوت والعمل والمدارس والمكتبات من تقنيات الادارة الإلكترونية ليتسنى للجميع التواصل¹.

4- التغيير المستمر : من أهم المبادئ في الإدارة الإلكترونية، لأنها تعمل دائما على تحسين ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء من أجل إرضاء الزبائن أو بغرض التفوق في مجال المنافسة الإدارية، وفي كل الحالات يبقى العميل أو الزبون هو الفائز الأول من هذا التطور المستمر والمتواصل².

5- تخفيض التكاليف: ينتج تخفيض التكاليف عن كثرة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين وهذا ما يؤدي بدوره لتقديم الخدمات بأسعار زهيدة وتنافسية مما يرفع مستوى الأداء ويوسع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار منخفضة³.

ثانيا-أبعاد استعمال الإدارة الإلكترونية :

1- بعد المواطن : يبتغي المواطن بأن يعمل المرفق العام بنفس الطريقة ويتبنى نفس المناهج التي تتبعها منشآت القطاع الخاص، حيث يريد الحصول بسرعة وسهولة على مختلف الخدمات المرفقية المقدمة، مثل تجديد رخصة السياقة، دفع مختلف الرسوم، الحصول على رخص للبناء وإنجاز المشاريع... إلخ، فإذا تم ذلك وفق النظام الإلكتروني فمن شأنه ضمان وصول الخدمات العمومية للمواطن طوال الوقت وخلال كل أيام الأسبوع أينما وجد، وبذلك يتخلص المواطن من الموانع التي تحد من وصوله إلى الخدمة المطلوبة باستخدام المعلوماتية بأنواعها ومستوياتها المختلفة⁴.

2- بعد الأعمال : وهو الدور المنوط بالحكومة والذي تساهم من خلاله في تحسين مناخ العمل والأعمال، حيث أصبحت غالبية الهيئات ومنشآت الاعمال تستخدم التجارة الالكترونية فيما بين بعضها البعض محققة بذلك كثيرا من المكاسب من حيث خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية والرقابة على المخزون، وتتحقق تلك المزايا عند القيام بالتعامل بين المصالح والأجهزة الحكومية

¹ - عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 15.

² - رافيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 129.

³ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

⁴ - محمد سعداوي، انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15،

جامعة خميس مليانة، 2016، ص 333 .

والأعمال أو بين الاعمال والحكومة ويؤدي ذلك إلى تحقيق في المقام الأول تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات ومن ثم مساعدة الهيئات على التوصل للميزات التنافسية¹ . وذلك عبر استحداث بنية فعالة للأعمال تشمل كل المؤسسات من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها على الخط، لأن توصيل الخدمات العامة الكترونيا من خلال مصدر أوجد ومتكامل يخلق فرصا أفضل للأعمال والحكومة فيحقق عوائد كثيرة تعود على التنمية الشاملة إيجابا، أهم تلك المزايا خفض التكاليف ، وتسهيل إجراءات الأعمال وقواعد التعامل، وتعزيز العلاقات والتعاون بين الحكومة والمواطنين المعتمدون على الخدمات والمنافع الحكومية في حياتهم².

3- بعد المرفق العام : لا يمكن للمرفق العام (مؤسسة أو إدارة عمومية) إعادة ثقة الجمهور إلا بانتهاج أساليب وبرامج جديدة موجهة له تشعره بتلبية احتياجاته ومتطلباته وحل مشكلاته وذلك بتغيير نظرة المستفيد من خدماته فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة والخبيرات التي يلاقيها عند طلبها، مما يسهم في إزالة الأعباء الحياتية التي تواجهه وبالتالي فإن إعادة الثقة وبناء العلاقات بين المواطن والمرفق يبنى بتوفير الخدمات الكترونيا بعيدا عن الطوابير، الشكاوى المتكررة وغياب العدالة، فتعمل المرافق العمومية الالكترونية على دمج أساليب إدارة العلاقات مع المستفيد و تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكافة أنواع الشبكات، والتفاعل معهم لتحقيق أعلى مستويات الرضا والقبول لديهم³.

ومن أهم أسس الحكومة الالكترونية مفهوم المشاركة ومبدأ التفاعل، بحيث يصبح المستفيد من هذا النظام قادرا على المشاركة في اتخاذ القرارات ومراجعة التعليمات مع الجهة الحكومية المعنية، ويصبح له الحق في الوصول إلى بعض الملفات عبر شبكة الإنترنت، ويحصل على معالجة دقيقة لاسئلته في مدة قصيرة و فورية⁴.

¹ -محمد محمد الهادي، الحكومة الالكترونية كوسيلة للتنمية والاصلاح الاداري، cybrarians journal، العدد 11، ديسمبر

2006، تم الاطلاع يوم: 2020/07/12 على الساعة 11:44 الموقع الالكتروني :

<http://www.journal.cybrarians.info/index.php>

² - محمد محمد الهادي، المرجع السابق .

³ - محمد سعداوي، المرجع السابق، ص 333-334.

⁴ - المرجع نفسه، ص 334.

الفرع الثالث

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية

لقد طبقت الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بصفة متدرجة خاصة في تسيير الحالة المدنية وتسليم الوثائق الصادرة عنها كجواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين وقد صاحب العملية تطوير في آلياتها منها التراسل الإلكتروني وفتح فضاءات إلكترونية¹. وتعتبر الإدارة المحلية (وزارة الداخلية) من أكثر قطاعات الدولة التي سارعت بالتوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تنفيذها لعدة مشاريع في هذا الإطار والتي تمثلت خاصة في²:

أولاً- رقمنة مصلحة الحالة المدنية:

وهو تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة كمبيوتر رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها إما للحصول على المعلومات المدنية للمواطن بصفة دقيقة، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها³.

ثانياً- جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين:

إن إصدار وثائق الهوية والسفر البيومترية أهم أهداف إستراتيجية الجزائر الإلكترونية نظراً لاجابيات عديدة تعود بالنفع على المواطن الجزائري، حيث اتجهت الوزارة لإطلاق مشاريع لترقية الإدارات العمومية والإدارات المحلية، وذلك من خلال تطبيق نظام وطني للتعريف الإلكتروني المؤمن الذي يركز على ثلاث محاور أساسية هي: بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية، جواز السفر الإلكتروني البيومتري، ورخصة السياقة البيومترية⁴.

¹ - عبد المجيد سلامة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الجماعات المحلية، مجلة الحقوق والحريات، العدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 67.

² - علي سايج جبور، المرجع السابق، ص 16.

³ - المرجع نفسه، ص 16-17.

⁴ - فضيلة خلفون ورياض بوريش، تطوير اداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 16، جامعة باتنة 1، جانفي 2020، ص 377.

ثالثا - البلدية الذكية :

افتتحت أول بلدية الكترونية في الجزائر، والمشتغلة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة، ليتم تعميمه على كل البلديات، وبذلك قطعت الجماعات المحلية خطوة جبارة في تاريخ عصرتها، حيث خففت البلدية وفق هذا المنهج العبء على المواطن من خلال استخراجها لمختلف الوثائق دون الانتقال إلى مقرها، لتكون التطبيق الفعلي لمفهوم تقريب الإدارة من المواطن والتي هي أساس بناء الإدارة الالكترونية¹.

رابعا - تطبيقات أخرى للإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية :

- تحميل وطباعة الاستمارات المختلفة التي تطلبها المصالح الإدارية في ملفات ورقية ما.
- تحميل وإرسال الصورة الرقمية البيومترية.
- تمكين الجالية الجزائرية بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص (12 خ) مباشرة عبر خدمة الانترنت.
- إرسال الشكاوي، العرائض والإخطارات للمفتش العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية مباشرة خاصة تلك المتعلقة بالممارسات والتجاوزات التي قد يتعرض لها المواطن في تعاملاته مع المصالح التابعة للوزارة والإدارة المحلية وذلك عبر البريد الالكتروني الموجه لهذا الغرض insp-general@interieur.gov.dz :
- التسجيل الالكتروني لقرعة للحج حيث يمكن للمعني أو أحد اقربائه تسجيله من أي مكان دون وجوب الذهاب الى الشباك المخصص لذلك.
- رقمنة وثائق البطاقة الرمادية.
- تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات من خلال شبكة داخلية (انترانت).
- التراسل الالكتروني حيث تم تنصيب موقع خاص بالبريد الالكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الالكتروني².

¹ - رابح الوافي وصلاح الدين شريط، استخدام الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية بين الواقع والمأمول، مجلة معارف، العدد 23، جامعة البويرة، ديسمبر 2017، ص 375.

² - فضيلة خلفون ورياض بوريش، المرجع السابق، ص 377-378.

الفرع الرابع

تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية الهدف المنشود لجميع الدول لدورها الأساسي في ترشيد الخدمة العمومية وصولاً إلى الحكم الراشد والتنمية المحلية الشاملة، وهو مسعى الدولة الجزائرية للرقى بمستوى خدمات إدارتها إلى مستوى الدول المتطورة، إلا أن تجسيد الإدارة الإلكترونية بالجزائر على أرض الواقع تواجهه عدة معوقات¹ منها :

أولاً - المعوقات الإدارية والتنظيمية والتشريعية :

- زوال المتابعة والتنسيق بين السلطات العليا من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.
- لا وجود للتخطيط على مستوى السلطات المركزية إضافة إلى عدم تحديد تواريخ البدء بتنفيذ المشروع.

- تعسر خلق محيط تشريعي وقانوني يتلائم والعمل الإلكتروني مما يستدعي جهداً ووقتاً².

ثانياً - المعوقات البشرية :

- الأمية الإلكترونية في صفوف المواطنين وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- غياب دورات الرسكلة لموظفي الإدارة في ظل التحول الإلكتروني.
- حلول الآلة محل الإنسان مما طرح إشكالات البطالة الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التخوف من التقنيات الحديثة وما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية في الخدمات العامة³.

ثالثاً - المعوقات المالية :

- ندرة الأغلفة المالية وصعوبة توفير السيولة⁴.
- التكلفة المرتفعة لاستخدام شبكة الانترنت والبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

¹ - غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12 جامعة الوادي، 2016، ص 189 .

² - فضيلة خلفون ورياض، المرجع السابق، ص 379 .

³ - غنية نزلي، المرجع السابق، ص 189.

⁴ - محمد سمير احمد، المرجع السابق، ص 74.

- تحتاج عمليات التدريب والتكوين والتأهيل لموارد مالية كبيرة من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية على المستوى المحلي¹.
- رابعا - المعوقات التقنية :
- انعدام البنية التحتية المتكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في اداراتها .
- اختلاف المواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يصعب الربط بينها.
- غياب الوعي الحاسوبي والمعلوماتي عند الكثير من الإداريين.
- تكلفة الاشتراك العالية .
- اشكال اللغة الاجنبية والذي يعتبر معوق جسيم للإدارة الالكترونية، خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات متوفرة باللغة الإنجليزية يقابل ذلك ندرتها باللغة العربية².

¹ - فضيلة خلفون ورياض بوريش، المرجع السابق، ص 379 .

² -علي سايج جبور، المرجع السابق، ص 12-13.

المطلب الثاني

إدارة الوقت

لإدارة الوقت أهمية في حياتنا العلمية والعملية لا يمكن نكرانها، فالوقت بطبيعته له قابلية كبيرة للاستغلال والاستثمار بلا حد أو قيد، وسبب تطور غيرنا هو اكتسابهم مهارات إدارة هذا الوقت والتحكم فيه وعدم تضييعه، وأحد الأسباب في تأخر العرب تنمويًا من وجهة نظر الكثير من علماء ومفكري العرب عدم درايتهم بإدارة الوقت، فحسب هؤلاء المفكرين فإن قضية التنمية هي في الواقع قضية استثمار للوقت¹، وعليه يتجلى لنا ارتباط إدارة الوقت وحسن استغلاله والتحكم فيه بتقديم الإدارات العمومية عموماً والمحلية بصفة خاصة ومن هذا المنطلق سوف نتعرف على مفهوم إدارة الوقت (الفرع الأول) وإدارته وفق الوظائف الإدارية (الفرع الثاني) ومن ثم نتعرف على أسباب هدره و تضييعه (الفرع الثالث).

الفرع الأول

مفهوم إدارة الوقت

أولاً - تعريف إدارة الوقت:

يعرفها العجمي على أنها : "تعني الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل"².

ثانياً - أهمية إدارة الوقت:

تُمكن إدارة الوقت من إنجاز أعمال أكبر وأكثر في نفس المدة الزمنية بمعنى الاستفادة المثلى من الوقت بحيث يمكننا ذلك من:

- الاستغلال الأمثل لموارد الإدارة ورفع معايير العمل فيها بالتحديد الفعال والواضح للاختصاصات لمنع التعارض والتنازع بينها، مما يسهل تنظيم وترتيب الأولويات.
- الرفع من الشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه الهيئة لتحقيق النجاح .
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للموظفين والمؤسسة العمومية برفع معنويات العاملين من خلال زيادة إحساسهم بكونهم يعملون جيداً في منظمة ناجحة.

¹ -ابراهيم علي ربابعة، إدارة الوقت، دار الالوكة للنشر والتوزيع، الرياض، 2015، ص 3.

² - عبد النور دحاك، ادارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الابداع، العدد 08، جامعة البليدة2،

2017، ص 248 .

- إن تحسين الأداء العام للإدارة العمومية يمر عبر القضاء على العيوب والهدر في الإنتاج وللأداء العام صلة وثيقة بحسن إدارة الوقت¹.

ثالثا - الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت:

تعتمد الهيئات على مجموعة من الأساليب لكي تدير وقتها منها:

- أسلوب الإدارة بالتفويض:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدير بنقل جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه من المديرين، ويحتفظ لنفسه بالجزء المهم فقط والمديرين يوزعون جزء من سلطاتهم على مرؤوسيه، ويحتفظون بجزء من السلطات المفوضة لهم وهكذا.

أما إجرائيا فهي عملية يقوم من خلالها الرئيس من تحويل بعض الصلاحيات للمرؤوسين والتنازل على جزء من المسؤولية لصالحهم، حتى يتمكن هؤلاء من تبيان قدراتهم لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن².

- أسلوب الإدارة بالأهداف:

من أساليب الإدارة الحديثة الذي يمكن عن طريقه أن تحدد الإدارة ما تريد تحقيقه مع ضرورة تقييم ما تم انجازه قياسا إلى ما تم تحديده، ويقصد به أيضا الربط الوثيق بين أنشطة الإدارة وما يوضع لها من أهداف³.

- أسلوب الإدارة بالمشاركة :

لإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم تنمي شعورهم بالمسؤولية وتزيد في حبهم للعمل والتفاني فيه، فيعم جو من المودة والتفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير وينتج عنه اختصار وقت إصدار القرارات، وبالتالي فهذا الأسلوب من الأساليب الهامة والمحقة للتحكم الرشيد في الوقت⁴.

¹ - فطيمة زعزع وزليخة تفرقنيت، المرجع السابق، ص63.

² - عصام لعياضي، واقع بعض أساليب إدارة الوقت لدى مديري المركبات الرياضية الجوية، مجلة المنظومة الرياضية،

المجلد4، العدد1، جامعة الجلفة، مارس 2017، ص 290 .

³ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

⁴ - فطيمة زعزع وزليخة تفرقنيت، المرجع السابق، ص65 .

- أسلوب الإدارة الذاتية :

أسلوب يلزم المدير بصفته على رأس المؤسسة بتخصيص الجزء الأكبر من وقته (الرسمي والخاص) لتوسيع معارفه ومداركه العلمية الحديثة واتقان مهارات جديدة تمكنه من تطوير الأداء واستغلال الموارد بشكل أفضل لتحسين أداء المؤسسات الإدارية كما يركز أيضا على ضرورة أن يفهم رجل الإدارة الأهداف التي يبتغي الوصول إليها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها وأهم السبل لتحقيق تلك الأهداف، فهو يعتمد على التطوير الذاتي¹.

الفرع الثاني

إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية

ترتبط إدارة الوقت بالوظيفة الإدارية، وذلك لوجود سلسلة من المهام التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي منها: التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة لكافة الأنشطة، بغية تحقيق الفعالية القصوى في استغلال الوقت لتحقيق الأهداف المسطرة، فيمكن تناول إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية² كما يلي:

أولاً- التخطيط والوقت :

إن التخطيط الإداري يلزم المسيرين مراعاة التسلسل الزمني لمراحلها مع توزيع الأزمنة عليها بشكل يساير المراحل المحددة وأن يدركوا أهمية تحقيق الهدف ضمن الزمن المعطى له، من هنا يتأتى تحديد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت " فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي به، إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري"³.

ثانياً- التنظيم والوقت :

لامجال للتفريق بين التنظيم والإدارة الجيدة للوقت، إذ دلت جل الدراسات والتجارب التي قام بها علماء الإدارة على أن التنظيم الممتاز يقلص زمن الإنتاج، وتظهر فاعلية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من الضواهر التي تبين في كل واحدة منها أهمية

¹ - فطيمة زعزع وزليخة تفرقنيت، المرجع السابق، ص 65 .

² - عبد النور دحاك، المرجع السابق، ص 249 .

³ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، دار الالوكة للنشر، الرياض، 2017، ص 59-60.

الوقت في التنظيم، كالتعاون، والولاء، وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة، فيعرف الفرد مهمته بدقة، لتتوافق في الأخير أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم¹.

ثالثا - التوجيه والوقت :

يأخذ التوجيه الحيز الأكبر من وقت الإدارة والإداريين، فالموجه يجب أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه، وبشخصية العاملين، وبظروف المؤسسة، وإلا كان التوجيه في غير موضعه وغير وقته، ويتمثل التوجيه في إرشاد الموظفين إلى أداء العمل واجراء الاتصالات بكل أنواعها الشفهية والكتابية والتقنية بمثالية وفي أقل وقت، لأن الإطالة تجعل العاملين في ملل فلا تتحقق عندها الفائدة المنشودة، لذلك فإن التوجيه في وقت قصير خلال فترات متباعدة يكون ذو أثر أكبر².

رابعا - الرقابة والوقت :

هي مقارنة ماسبق تخطيطه مع ما تم تنفيذه بهدف تحديد الانحرافات وتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات، ووضع المقترحات لعلاج الأخطاء، فيجب ان تكون الرقابة فورية ومستمرة دون انقطاع ولا تستهلك الكثير من الوقت والجهد وهدفها معالجة الخلل دون معاقبة المخطئين، وان تكون الرقابة مناسبة ومتكيفة مع الخطط ومرتبطة بها³.

خامسا - اتخاذ القرارات والوقت :

تحتاج القرارات إلى فترة زمنية لصدورها، فباختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، واختلاف طبيعة القرارات حسب المستويات الإدارية، يتأثر الوقت المحدد لاتخاذ القرار، وهذا دون إغفال تأثير اختلاف النمط القيادي في الهيئات⁴.

¹ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، المرجع السابق، ص 61-62.

² - المرجع نفسه، ص 63.

³ - ابراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر/القاهرة ودار قلوب للإعلام والنشر/المنوفية، مصر، 2009، ص 95-96.

⁴ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، المرجع السابق، ص 65.

الفرع الثالث

مضيعات الوقت

من أهم الأشياء المضيعة للوقت ما يلي:

- الأهداف الغير واضحة والغير قابلة للقياس، أو الغير واقعية، وإن وجدت الخطط فهي غير محددة بجدول زمني مع فقدان الإرادة الحقيقية لإدارة الوقت.
- انعدام خطة للطوارئ ، أو خطة موقفية.
- تراكم الأعمال الغير المنتهية وانعدام أولويات للمهام المطلوب انجازها.
- التردد في اتخاذ القرار، أو التسويف الذي يقصد به ترك المهام الصعبة ذات الإنتاجية العالية، والانشغال بالمهام السهلة ذات الإنتاجية المنخفضة.
- الموافقة الدائمة على طلبات الآخرين، وعدم القدرة على إيقاف استغلالهم، وعدم أدراك أن هناك حد لما يمكننا القيام به.
- الحرص المبالغ فيه على مثالية الأداء.
- الافتقار إلى تنظيم سليم للأوراق والملفات والاستعانة بسكرتيرة لا تجيد عملها.
- الاسراف في المكالمات الهاتفية ، والرغبة في الثثرة والفضول¹.

¹- نوال عبد الكريم الاشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 127-128.

خلاصة الفصل الأول

تعد المشاركة الشعبية من أهم ما جاءت به سياسة الإصلاح والتحول الديمقراطي في الجزائر لأنها عبارة عن عملية مشاركة المواطنين في صنع واتخاذ القرارات التي تهمهم بالمجالس المحلية، كرسها المشرع الجزائري في كل من قانوني البلدية 10/11 والولاية 07/12 وكذا في آخر تعديل دستوري 2016، ولفعاليتها يجب أن تقوم على مجموعة من المرتكزات من بينها الثقة والحوار.....الخ، كما دعمها بجملة من الآليات لتطبيقها على مستوى المجالس المحلية بدءا بترسيخ مبدأ علنية الجلسات وفتحها للمواطنين، مروراً بالشفافية في التسيير من خلال استشارتهم وإطلاعهم على مستخرجات المداولات والقرارات البلدية، وتقنين تقديم هذه المجالس عرض سنوي عن نشاطها أمامهم، ورغم كل ذلك تبقى المشاركة محدودة نظراً لجملة من المعوقات التي تتعرض لها.

والتعبير الصحيح للديمقراطية يقضي بانخراط كلي للمواطنين دون تمييز بين المرأة والرجل لذلك جاءت القوانين كثيرة داعمة لتواجد المرأة في الحياة العامة آخرها القانون العضوي 03/12 الذي يعتبر نقطة تحول للمسار السياسي للمرأة الجزائرية، بتمكينها من كامل حقوقها السياسية على جميع المستويات التمثيلية .

ومن أكبر الخيارات التي تبنتها الجزائر في عصرنة الإدارة العمومية الإدارة الالكترونية تماشياً مع التطور الكبير الذي يشهده العالم في مجال التقنية، ولما توفره هذه الأخيرة من سرعة في انجاز العمليات الإدارية ما يوفر الوقت والمال ويخفف على المواطنين متطلبات العمل الإداري عند طلب الخدمة العمومية، وهو ما يمكن أيضاً السلطات المحلية والمركزية الاستثمار في الوقت بعد اختصار المدة الزمنية لانجاز العمليات الإدارية حيث يمكنها إعادة هيكلة المصالح والموارد المادية منها والبشرية.

الفصل الثاني

عصرنة الجانب الإجرائي للإدارة المحلية في ظل تقديم الخدمة العمومية

غالبا ما يشتكى المواطن من عدم تحقيق مصالحه نتيجة بطء وتعقيد الإجراءات الإدارية، كثرة الوثائق المطلوبة، بعد مقر الإدارات، تطبيق القوانين والأنظمة بحذافيرها، مركزية اتخاذ القرارات وغيرها، مما يبين أهمية تبسيط الحياة الإدارية في تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وعلاقته بالإدارة، باعتبارها أساس ولب ما عرف بالقضاء على البيروقراطية¹.

اذ يعتبر تحسين علاقة الإدارة بالمواطن من أهم محاور الإصلاحات المعتمدة من السلطات العمومية لأجل استكمال النقائص والعيوب الإدارية، والقضاء على السلبات التي تقشت على مستوياتها في ظل سياسة متكاملة عرفت بسياسة تقريب الإدارة من المواطن².

ولطبيعة العنصر البشري الذي يشكل العنصر الأبرز في الهيئات الإدارية، فقد يشوب أدائه النقص في بعض الجوانب، ويصل حتى إهمال بعض العاملين في الهيئات في أداء عملهم لأسباب عديدة، تعد الرقابة مطلبا أساسيا للتأكد من أن الأعمال تنفذ وفقاً للخطط المسطرة من جهة وللكشف عن الانحرافات من جهة أخرى³، وعليه يجب أن تحتل الرقابة مكان الصدارة في العملية الإدارية برمتها ويجعل منها إحدى الأدوات الفعالة لتطوير العمل الإداري المحلي، في إطار شفاف يسمح بتضييق الهوة بين الإدارة المحلية والمواطن، وعليه من خلال هذا الفصل سنحاول تفصيل الآليات الإجرائية لعصرنة الإدارة المحلية، وهذا ما سنوضحه من خلال المبحثين التاليين:

. المبحث الأول :

تبسيط الإجراءات الإدارية وحسن الاستقبال

. المبحث الثاني :

الرقابة الإدارية ورعاية المصلحة العامة

¹ - سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، اطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009/2010، ص150-151.

² - نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس 2019، ص76.

³ - احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين لجمرك مطار الملك خالد الدولي)، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003، ص18.

المبحث الأول

تبسيط الإجراءات الإدارية وحسن الاستقبال

أن التنظيم البيروقراطي الذي تبنته أغلب الأجهزة الإدارية بوصفه التنظيم الأفضل وإذ كان ينطوي على الكثير من الايجابيات، فإن التطور الذي حصل في الفكر الإداري أثبت نقاط الضعف التي يعاني منها هذا النموذج في التطبيق، فمن العيوب التي برزت مع التطبيق أنه كثير القيود الإجرائية مما يسبب نقاط اختناق مستمرة تؤدي إلى شل العمل وهبوط كفاءته فالتشديد على الإجراءات قد يحولها إلى أهداف بحد ذاتها بدل أن تكون وسيلة لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى أنه تنظيم غير قادر على تصحيح أخطائه بسبب جموده وعدم مرونته، فلا يستطيع أن يتكيف بسهولة للتغيير مما يؤثر سلباً على نوعية منتجاته وخدماته التي يقدمها وهذا ما خلف علاقة سلبية لهذا الجهاز بالمواطنين، نظراً لما يشوب هذه العلاقة حالة من عدم المرونة، والنظرة القانونية البحتة في التعامل مع المواطن، فضلاً عن صعوبة وانجاز المعاملات مما يؤدي إلى ضياع حقوق المواطن دون امتلاكه أي وسيلة للدفاع ولا النظر في كيفية سير الإجراءات الإدارية المتعلقة بحالته، وهذا قد يؤدي إلى التذمر والاعتراض، فسلبيات هذا النموذج التي ظهرت في ظل البيئة المعاصرة المتغيرة، أدت إلى توالي الجهود العلمية النظرية والعملية للبحث عن نماذج جديدة للتنظيم¹، فكان من بينها الاهتمام بتبسيط الجانب الإجرائي لتخفيف المعاناة على المواطن وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى إعادة تصميم وتبسيط الإجراءات الإدارية (المطلب الأول) ثم إلى حسن الاستقبال والتوجيه (المطلب الثاني).

¹ - عبد الستار إبراهيم دهايم، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، العراق، 2008، ص ص 8 الى 13.

المطلب الأول

إعادة تصميم وتبسيط الإجراءات الإدارية

يعتمد العمل الإداري على الوثائق الإدارية، ولطبيعته المعقدة يتأثر المواطنون بعوامله بشكل مباشر، فطول مدة انجاز المعاملات الإدارية يدفعهم لمراجعة الإدارة زيادة على كثرة الأوراق والوثائق الإدارية المطلوبة، وهو ما يسمى بتقنيت العمليات الإدارية دون حاجة لذلك، فيؤدي إلى ضياع الوقت وتعطيل الإجراءات الإدارية¹، ومن هذا المنطلق سنتعرف على مفهوم الإجراءات الإدارية (الفرع الأول) ثم نتكلم عن تبسيط هذه الإجراءات (الفرع الثاني) ثم نعرض المسار الذي شهدته هذا التبسيط في الجزائر (الفرع الثالث).

الفرع الأول

مفهوم الإجراءات الإدارية

أولاً- تعريف الإجراءات :

الاجراءات هي : "خطوات مرسومة ومرتبة منطقيا بشكل تسلسلي لأجل الوصول لنتيجة محددة وتشمل كل الأعمال النمطية والروتينية، وتوجد في كافة الهيئات على اختلاف أنواعها ونشاطها"، ويمكن تعريف الإجراءات بأنها : " مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها معاملة معينة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض محدد"².

ثانياً - الخصائص المطلوبة في الإجراءات:

لتكون الاجراءات أكثر فعالية وسهولة في التطبيق وتحقق الأغراض المحددة لها يجب بناءها بطريقة مدروسة وجيدة من حيث الشكل والمحتوى، وذلك بمراعاة عدد من النقاط، يمكن إجمالها³ في ما يلي :

- يجب أن تتماشى الإجراءات مع أهداف الهيئة وأن ترتبط بسياساتها المعمول بها والموضوعة من قِبَل الإدارة العليا فيها.

¹ - سليمة غزلان، المرجع السابق، ص 150.

² - سلمان عبود زبار، تقانة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية دراسة تحليلية في المعهد التقني المسيب، مجلة جامعة بابل، العدد 01، المجلد 14، العراق، 2007، ص 208 .

³ - لينا مأمون البيلاوي، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة-دراسة التجربة لبنان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص 39.

- أن تستند الإجراءات إلى وقائع لا إلى تخمينات، مع الأخذ في الحسبان الموارد المادية المتاحة والقوى العاملة فيها ونوع العمل.
- يجب أن تكون الإجراءات مكاملة لبعضها وغير متعارضة، وتحقق الأهداف المنشودة، فعلى المصمم التأكد بأن فعالية الإجراءات لا تكون إلا إذا تم النظر إليها على أنها نظام للأنشطة المترابطة¹.
- يجب توفر صفة الاستقرار والمرونة في الإجراء آنيا، ويقصد بالاستقرار ثبات خط السير وصولاً للهدف المنشود، وتعني المرونة إمكانية تعديل الإجراء بما يتفق والظروف المتغيرة.
- أن تتصف الإجراءات بالبساطة، الوضوح وسهولة الفهم من قبل القائمين بالتنفيذ خاصة عند حدوث تعديلات عليها، مع شرح هذه الإجراءات لهم، ومناقشتها معهم.
- أن تكون الإجراءات مكتوبة، حتى تكون مرجعاً عند التنفيذ، لتلافي المشكلات مثل سوء الفهم أو التحريف، ولأن توثيق الإجراءات وتعليمات العمل تحقق الاستقرار في المنظمات، لذلك يتم إعداد " دليل الإجراءات" أو " كتيب الإجراءات"، الذي يحتوي: اسم الإجراء، الغرض، مجال التنفيذ، الجهة المسؤولة عن التنفيذ، الوثائق المرجعية، خطوات التنفيذ².

ثالثاً- مشكلات الإجراءات:

قد تتسبب الإجراءات المكوّنة للمعاملة، بعدد من المشكلات، التي يرجع معظمها إلى ما يلي:

- 1- التعقيد:** وهي عملية المغالاة في تدقيق أعمال الوحدات الإدارية، الأمر الذي يعرقل تحديد أهداف الإدارة والتنظيم، وتؤدي هاته المبالغة إلى خسارة المزيد من الوقت فينتج عنه انخفاض الكفاءة، كما أن المبالغة قد تؤدي أيضاً إلى ملل الموظفين وعدم الرضا³.
- 2- التقادم:** يجب مراعاة الخاصية التي تقول بقابلية الإجراءات للمراجعة وفقاً لمقتضيات الظروف المستجدة⁴، فبظهور أحوال جديدة قد تطرأ على العمليات، يلزم وضع إجراءات جديدة مناسبة لها، غير أن العمل قد يسير دون وضعها، وتبقى القوى العاملة تطبق أساليب

¹- لنا مأمون البيلائي، المرجع السابق، ص 39.

² - المرجع نفسه، ص 40.

³ - سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي، معوقات تنظيم العمل الإداري، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد العاشر، الأردن، 2019، ص 12.

⁴- لنا مأمون البيلائي، المرجع السابق، ص 41.

الإجراءات القديمة على العمليات الجديدة، رغم عدم تناسبها، فيحدث ارباك في العمل سببه التراخي في صياغة إجراءات جديدة¹.

3- الازدواجية والتكرار: كثيرا ما تحدث أخطاء في الإجراءات نتيجة الازدواج أو التكرار، مثلما إذا ما أصر بعض المسيرين على ضرورة الحصول على نفس الأساليب الإجرائية والرقابية المتبعة في إدارات أخرى، أو إذا أرسلوا يطلبون بالبريد بيانات معينة أو أنهم نتيجة لعدم الثقة لا يلتزمون بالنظم الموضوعة، و ينشئوا سجلات تتعلق بإدارتهم وأقسامهم اعتقاداً منهم أنها ستكون سنداً لهم عند الضرورة في إثبات نقاط معينة، قد تكون موضع خلاف في المستقبل².

4- عدم المرونة: تتطلب بعض الظروف الطارئة نوعاً من المرونة في الإجراءات، لأن عدم المرونة تتسبب في إحداث كثير من الأخطاء، فمثلاً في أوقات الأزمات، فإن المديرين يفضلون في مثل هذه الأحوال تجاهل الإجراءات³. كذلك بسبب عدم المرونة القانونية وبسبب مركزية اتخاذ القرار وصعوبة الاتصال والتكيف، يؤدي إلى ضياع الحقوق وإلى عدم جودة الأداء الوظيفي، وهذا يزيد من حالات التذمر والاعتراض عند المواطنين والمتعاملين مع الإدارة أو الهيئة أو الموظفين⁴.

الفرع الثاني

تبسيط الإجراءات الإدارية

أولاً - تعريف تبسيط الإجراءات :

تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية تبسيط الإجراءات بأنه: "عملية الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية، التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، أو موضوعة بواسطة مكاتب بيروقراطية، ومن ثم تعيق العمل أو تعيق صنع القرار ويشمل الروتين عادة ملء استمارات ورقية غير ضرورية، والامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة"⁵.

¹ - محمد الصيرفي، تبسيط الإجراءات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 31.

² - المرجع نفسه، ص 32.

³ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

⁴ - عبد الستار إبراهيم دهام، المرجع السابق، ص 10 .

⁵ - لينا مأمون البيلاوي، المرجع السابق، ص 42.

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن برامج التبسيط تعالج المجالات الثلاث التالية : تحسين الإطار التنظيمي والحد من التعاملات الورقية وتبسيط الاجراءات الادارية وهي كلها تستهدف القضاء على الروتين والمتطلبات الجامدة أو البيروقراطية التي تحول دون صيرورة الأعمال وصنع القرار، انطلاقاً من أن الروتين يفرض أعباء على المواطن، على الأعمال، وعلى تسيير الإدارة العامة في حد ذاتها¹.

وعليه فتبسيط الإجراءات تعني إزالة التعقيد والتكرار والتداخل والتبذير في الوقت والجهد والمال للوصول إلى أحسن الطرق المحققة للأهداف بفعالية في ظل الإمكانيات المتاحة².

ثانياً - مراحل تبسيط الإجراءات الإدارية:

تمر عملية تبسيط الإجراءات بعدة مراحل:

1- تحديد المشكل: فلا بد من تحديد هدف المشكلة سواء بدراسة الواقع ككل أو التركيز على إدارات محددة قبل القيام بدراسة الاختصاصات والإجراءات التي يراد تبسيطها، ومن الأفضل أن يتم ذلك بالتعاون مع الموظفين بالادارات محل الدراسة، ثم التعرف على الأهداف المركزية للهيئة ولوائرها والقوانين المتعلقة بها، وأقسامها الرئيسية والفرعية³.

2- وضع خطة العمل: بعد أن يحدد الهدف تبدأ عملية التفكير في الاشكال وتحديد المعلومات التي يجب توفرها والمصادر التي تستقى منها، ووفق ذلك تحدد خطة العمل⁴.

3- اختيار الإجراءات المراد دراستها: يعتمد تحديد الإجراءات كما ونوعاً على حجم برنامج تبسيط الإجراءات الذي سينفذ، فإذا كان شاملاً فإنه تجرى عملية حصر لكل الإجراءات ليبدأ بعد ذلك دراستها وتحليلها، وإذا كان البرنامج محدداً فيتم اختيارها على ضوء توجيهات الإدارة العليا وفي الكثير من الأحيان فإن الإجراءات المعقدة والتي تكثر من شكاوى وتذمر المواطنين منها هي التي يتم اختيارها⁵.

¹ - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تقدم الإدارة العامة في إطار إصلاح السياسات بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: دراسات حالة حول إصلاح السياسات، 2010، ترجم للعربية ونشر من طرف وزارة الدولة للتنمية الإدارية/مصر، 2011 ص 189 .

² - سلمان عبود زبار، المرجع السابق، ص 209.

³ - المرجع نفسه، ص 210.

⁴ - المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

⁵ - نضال عباس وسميرة إبراهيم، اثر متطلبات انسيابية العمل في تبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة الدنانير، العدد الرابع، العراق، 2013، ص 281.

4- جمع المعلومات عن الإجراءات: من أهم المراحل التي تمر بها الدراسة ويمكن الحصول على المعلومات من مصادر متعددة مثل (الوائح التي تبين واجبات ومسؤوليات الموظف، والخرائط التنظيمية وخرائط توزيع العمل وخرائط تصميم المكتب)، وكذلك من خلال الاطلاع على النماذج والتقارير المكتوبة عن تلك الإجراءات¹.

5- تحليل وتقييم المعلومات: بعد التأكد من توفر جميع المعلومات اللازمة والمطلوبة عن إجراءات عمل الادارة يقوم المسؤول عن عملية التحليل بدراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية².

6- وضع المقترحات والتوصيات اللازمة لتحسين الإجراءات: بعد استكمال عملية تحليل الإجراءات، والتوصل إلى الحلول المناسبة لتبسيطها وتحسينها، فإن المحلل يحرر تقرير يتضمن التحسينات والتعديلات على الإجراءات التي يراها، ويضع آراءه على شكل مقترحات، وتوصيات يقدمها إلى الجهات المسؤولة عن الدراسة في المنظمة³.

7- التنفيذ: يجب الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارة قبل تنفيذ الإجراءات الجديدة والمبسطة ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة مقارنة للإدارة تبين الفرق بين الإجراءات القديمة والإجراءات الجديدة المقترحة⁴.

8- المتابعة : لا يعني البدء في تطبيق الإجراءات الجديدة نهاية مهمة المحلل الإداري ولكن عليه القيام بتفقد الإجراءات الجديدة التي اقترحها للتأكد من عدم دخول خطوات غير لازمة إلى الإجراءات المقترحة، وإن عدم متابعة تنفيذ الإجراءات يؤدي إلى رجوع الموظفين للإجراءات القديمة، ولذا فعلى المحلل ان يكون على اتصال دائم بالادارة للوقوف على سير الإجراءات الجديدة، وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل الطارئة أثناء عملية التنفيذ⁵.

ثالثا - أساليب تبسيط الإجراءات الإدارية:

يمكن استخدام عدة أساليب في تبسيط الإجراءات، ومن بينها تدابير تجرى دون حدوث تغيير في بنية المنظمة، كحذف الخطوات غير الضرورية، لتصل إلى إحداث تغيير في تنظيم

¹ - نضال عباس وسميرة إبراهيم، المرجع السابق، ص 281

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، جدة، 1987، ص 290.

⁴ - المرجع نفسه، ص 291.

⁵ - المرجع نفسه، ص 292.

الإدارة وطرق اتصال المستفيدين من خدماتها بها وهي الحكومة الالكترونية على النحو المبين في الشكل التالي¹:

14	الحكومة الالكترونية
13	النافذة الواحدة
12	الصالة الواحدة
11	مكاتب خدمة الجمهور
10	الحوسبة
9	توحيد مصادر المعلومات
8	تغيير أسلوب العمل
7	إعادة النظر في النماذج المستخدمة
6	اللامركزية وتفويض الصلاحيات
5	جمع أعمال الفحص التدقيق في مرحلة واحدة
4	إعادة ترتيب المكاتب
3	التقريب المكاني بين مكاتب الموظفين
2	دمج الخطوات الصغيرة والمتقاربة
1	حذف الخطوات غير ضرورية

المصدر: (لينا مأمون البيلاي ص 44)

رابعا - فوائد تبسيط الإجراءات الإدارية:

لتبسيط الإجراءات العديد من الفوائد التي تمس الإدارة والمواطن، فمثلا يزيد من فاعلية عمل الإدارة فهو يريح المواطن، ومن أهم تلك الفوائد ما يأتي:

- اختيار أفضل الأساليب اللازمة لانجاز العمل، والتخطيط السليم والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في الأداء .

¹ - لينا مأمون البيلاي، المرجع السابق، ص44.

- السرعة والدقة في انجاز العمل الوظيفي .
- تطوير وتحسين كفاءة أداء العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- تقليل الجهد والتكاليف المادية لانجاز العمل.
- سهولة عملية تقديم الخدمات وبدرجة عالية من الجودة.
- إحكام الرقابة على دقة تنفيذ الإجراءات وسهولة تحديد المقصر ومحاسبته وصولاً إلى القضاء على الفساد المالي والإداري¹.

الفرع الثالث

مسار تبسيط الإجراءات الإدارية في الجزائر

منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي برز الاهتمام بترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن حيث أنشأت عدة هيئات من أجل تخفيف سلبيات ونقائص الإدارة الجزائرية، لكن هذا الاهتمام اقتصر على مجرد إصلاحات تتعلق بتنشيط الإدارة وتبسيط إجراءاتها في إطار مكافحة البيروقراطية، فبعد إنشاء كتابة الدولة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري بموجب المرسوم رقم 42/82 المؤرخ في 23 جانفي 1982، عمد إلى وضع تدابير تهدف إلى تأقلم الإجراءات الإدارية مع تطور حاجات المواطنين، لكنها لم تكن ناجعة لسطحية الاختصاصات الموكلة لكاتب الدولة وانتفاء الطابع الإلزامي لأعماله من جهة أخرى².

وفي هذا السياق أصدرت كتابة الدولة جملة من التدابير بموجب المنشورات التي حملت رقم 63 الصادرة في 1982/03/02، وخصت بها الإدارات ذات العلاقة الكثيفة مع الجمهور كالبريد، الولايات، البلديات... الخ لتحسين خدماتها واسترجاع صورتها السيئة تمحورت حول تبسيط الإجراءات والملفات للحصول على الوثائق الإدارية، وكذلك صدر المرسوم رقم 641/83 المتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري كلفت أساساً: تحسين الاتصالات بين الإدارات والمتعاملين معها من خلال تبسيط الإجراءات وتنظيم إعلام أعوانها تنظيمياً أحسن، لكن الطبيعة الاستشارية لهذه اللجنة حال من تحقيق نتائج واقعية³.

¹ - نضال عباس وسميرة إبراهيم، المرجع السابق، ص 280-281.

² - نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، المرجع السابق، ص 89.

³ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- المرسوم 641/83 المؤرخ في 05 نوفمبر 1983، المتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري، ج ر العدد 46، المؤرخة في 08 نوفمبر 1984.

وضمن هذا الإطار تم إصدار مرسوم آخر المرسوم 104/84، الذي أنشأ محافظة الإصلاح والتجديد الإداريين كهيكلية إدارية مركزية وذلك في مكان كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري، كمحاولة أخرى لتقريب الإدارة من المواطن، لكن صعوبة مهمة القضاء على البيروقراطية أدت إلى إزالتها كما تم توزيع أشغالها عبر مختلف الوزارات¹. وكمنعطف جديد في تاريخ مسار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وضمن سلسلة الإصلاحات الكبرى التي شهدتها الجزائر خلال مرحلة الثمانينات جاء المرسوم رقم 131/88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن، فهو النص الوحيد المتعلق والمرتب بصفة مباشرة بتنظيم موضوع علاقة الإدارة بالمواطن، وبوصفه من أكبر نصوص القانون الإداري الجزائري بيد أنه يندرج ضمن تعريف ومفهوم القانون الإداري هذا الأخير الذي ينعكس على تنظيم الإدارة العمومية².

إن المرسوم 131/88 كان المؤشر على القطيعة مع التهميش والإهمال الذي عاشه المواطن في السنوات التي سبقت، إذ ونظرا لتردي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي آلت إليها الجزائر، أدركت السلطة ضرورة إصدار هذا المرسوم كإجراء لحماية المواطن من العنف والقهر الإداري، وضمان حقوقه التي هضمت طوال سنوات وعمقت الهوة بين المواطن والإدارة ومن خلالها بين الفرد والدولة، مما فتح المجال أمام التذمر الشعبي³.

1- وسيط الجمهورية كهيئة جديدة لتقريب الإدارة من المواطن: عملت الجزائر على إحداث هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي 113/96 المؤرخ في 23/03/1996، فطبقا لنص المادة الأولى والثانية منه، فإنه يؤسس وسيط الجمهورية، وتعتبر هذه الهيئة هيئة طعن

¹ - نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، المرجع السابق، ص 90.

- المرسوم 104/84 المؤرخ في 12 ماي 1984، يتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، ج ر، العدد 20، المؤرخة في 15 ماي 1984.

² - نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، المرجع السابق، ص 84.

³ - الحبيب بليه، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مستغانم، ص 7 اطلع على الموقع الإلكتروني يوم 2020/07/07 الساعة 13:50

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/8146>

غير قضائية تنشأ بموجب مرسوم رئاسي وهي سلطة إدارية مستقلة تهدف للمحافظة على حسن العلاقة بين الإدارة والمواطن وحماية الحقوق والحريات¹.

وبالرجوع إلى نص المادة الثالثة من المرسوم 113/96 فإن عمل وسيط الجمهورية يكون في شكل تلقي الشكاوى من المواطنين لكن بشروط، فلا بد من أن يكون الشخص قد وقع ضحية غبن تسيير مرفق عام، وأن يستنفذ الشخص المشتكي جميع طرق الطعن الإدارية والقضائية، وتشير إلى أنه يمنع على وسيط الجمهورية النظر في المنازعات المتعلقة بالوظيف العمومي وكذا المؤسسات الإستراتيجية².

لكن وبالرغم من الدور الفعال الذي كان بإستطاعة الهيئة أن تلعبه كأحسن حماية لحقوق المواطن وحرياته تجاه امتيازات الإدارة العامة، إلا أنها لم تصمد طويلا بسبب إلغائها بموجب المرسوم الرئاسي 170/99 المؤرخ في 1999/08/02 لتدوم التجربة مدة ثلاثة سنوات فقط، ولقد أرجع سبب الإلغاء الذي اتخذه رئيس الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي، إلى أسباب اقتصادية تمثلت في عقلنة وترشيد نفقات الدولة من جهة، ومن جهة أخرى إلى كون هذه المؤسسة لم تحل مشاكل المواطنين، ودليل ذلك أن الآلاف منهم يوجهون تظلماتهم إلى الإدارة المركزية³.

2- الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية كترقية مؤسساتية للعلاقة بين الإدارة والمواطن: لقد تم انشاءها لدى الوزارة الأولى بموجب التعديل الوزاري الوارد في المرسوم التنفيذي والتي جاءت تلبية للانشغالات التي رفعتها منظمات المجتمع المدني لرئيس الجمهورية، حيث كانت من أبرزها مطالب القضاء على البيروقراطية وتسهيل قضاء مصالح الشأن العام بشأن ترقية الخدمة العمومية في العديد من القطاعات، وفي هذا السياق

¹ - عمر فلاق، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر (دراسة قانونية للمرسوم 131/88 مكانة المواطن في تجربة وسيط الجمهورية الأسبق ثم اللجنة الوطنية الاستشارية لترقية وحماية حقوق الإنسان)، مجلة الدراسات القانونية، العدد 02، جامعة المدية، 2015، ص 155 .

- المرسوم الرئاسي رقم 113/96 المؤرخ في 23 مارس 1996، يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية، ج ر، العدد 20، المؤرخة في 31 مارس 1996 .

² - عمر فلاق ، المرجع السابق، ص 155-156.

³ -نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، المرجع السابق، ص 90-91.

- المرسوم الرئاسي رقم 170/99 المؤرخ في 02 أوت 1999، يتضمن إلغاء مؤسسة وسيط الجمهورية، ج ر، العدد 52، المؤرخة في 04 أوت 1999 .

جاء المرسوم التنفيذي رقم 381/13 المحدد لصلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، حيث كلف هذا الوزير بمهمة اقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها، بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام¹.

3- المرصد الوطني للمرفق العام: في إطار الجهود المبذولة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تطوير الخدمة العمومية، تم تأسيس مرصد وطني للمرفق العام بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03/16 المؤرخ في 07 جانفي 2016، ليكون هيئة استشارية جديدة تحت السلطة المباشرة لوزير الداخلية والجماعات المحلية تتكفل أساسا بتطوير الخدمات المقدمة في مختلف الإدارات والمرافق العمومية من أجل القضاء على الاختلالات والتي تأتي على رأسها البيروقراطية².

4- هيئة وسيط الجمهورية: أعيد بعث هيئة وسيط الجمهورية بإصدار المرسوم الرئاسي الجديد رقم 20-45 المؤرخ في 15/02/2020 المتضمن تأسيس وسيط الجمهورية الجديد، وأعلنت رئاسة الجمهورية عن أهم المهام التي تم توكيلها له ووظيفته، موضحة بأنه يملك الحق للقيام بالتحقيق في القضايا التي تصل اليه كما له كامل الحق في الوصول إلى جميع الملفات المرتبطة بها، باستثناء ملفات قطاعي الدفاع والخارجية، ليقدم توصيات للرئيس بخصوص تسيير المرافق موضوع الشكوى³.

¹ - نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، المرجع السابق، ص 92.

- المرسوم التنفيذي رقم 381/13 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، المحدد لصلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج ر، العدد 59، المؤرخة في 20 نوفمبر 2013.

² - نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، المرجع السابق، ص 94.

- المرسوم الرئاسي رقم 03/16 المؤرخ في 07 جانفي 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر، العدد 02 المؤرخة في 13 جانفي 2016.

³ - منصور جلطي، النظام القانوني لوسيط الجمهورية في التشريع الجزائري والمقارن، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 14، جامعة طاهر مولاي بسعيدة الجزائر، 2020، ص 183-184.

- المرسوم الرئاسي رقم 45/20 المؤرخ في 15/02/2020، يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية، ج ر، العدد 09، المؤرخة في 19 فبراير 2020.

المطلب الثاني

حسن الاستقبال والتوجيه

يعتبر حسن استقبال المواطنين عنصرا من العناصر الهامة بل حجر الأساس داخل كل إدارة عمومية تهتم بقضايا المواطنين وبمتاعبهم اليومية، ولتفادي كل اصطدام محتمل قد يقع فيما بين المواطنين بوصفهم زائرين وبين الموظفين¹، وإيماننا من المشرع بأن الامتياز في تقديم الخدمة يبدأ بالاستقبال اللائق والتوجيه الأمثل للمواطن منذ دخوله المصلحة إلى غاية تمكينه من الخدمة (وهو الهدف من إنشاء المرافق العمومية)، فقد عمد إلى إصدار قوانين من شأنها المساهمة في ذلك ومن أبرز هذه التشريعات المرسوم رقم 131/88 المنضم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، كون مصلحة الاستقبال والتوجيه تعكس صورة الإدارة المحلية الحقيقية وهي الواجهة الأولى التي يلتقيها المواطن عند طلبه الخدمة²، وعليه سنتناول آليات التكفل بالاستقبال (الفرع الأول) واختلالات الاستقبال (الفرع الثاني) ثم أساسيات حسن الاستقبال (الفرع الثالث).

الفرع الأول

آليات التكفل بالاستقبال

أولاً - مكاتب الاستقبال والتوجيه:

تخفيفا على المواطنين من ظاهرة الإدارة المتسلطة والمغلقة ولإنهاء الصورة النمطية للمواطن الضائع بين أروقة الإدارات ومصالحها، ألزم مرسوم 133/88 إحداث هياكل للاستقبال وتجهيزها بمختلف الوسائل البشرية والمادية للتكفل بالمواطنين وحاجياتهم ابتداء من دخولهم رحاب الإدارة في أحسن الظروف الممكن توفيرها، وضمان توجيه وإعلام المرتفقين والردّ على انشغالاتهم وخاصة المعاقين منهم لإنجاز الإجراءات الإدارية التي تعنيهم (المادة 13)، لمسايرة مكاتب الاستقبال والتوجيه التي تحظى بها مختلف إدارات الدول المتقدمة كفرنسا في ظل ما أسمته بـ "الإدارة في خدمتكم" (Administration à votre service AVC)³.

¹ - سليمة غزلان، المرجع السابق، ص 177.

² - عمار بريق وحنان بن زغبي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 08، جامعة الجلفة، جوان 2017، ص 329.

³ - سليمة غزلان، المرجع السابق، ص 180.

ثانيا - تحسين الاتصال بين الإدارة والمواطن:

من خلال أحكام المرسوم 133/88، نجد العديد من الإجراءات الكفيلة بتقوية العلاقة بين الإدارة والمواطن أبرزها:

- **إعلام المواطن:** في ظل التطوير المستمر للتنظيمات والتدابير المسطرة من الإدارة يتعين عليها إطلاع المواطن، وبالأخص تلك المتعلقة بتنظيم علاقتها المباشرة ويكون ذلك بأية وسيلة من وسائل الإعلام¹.

- **استقبال المواطنين:** أورد المرسوم أحكاما خاصة بمصالح الاستقبال والمكلفين به، وألزم الإدارة باستقبال المواطنين أحسن استقبال،

- **تحسين نوعية الخدمة:** جعل المرسوم من تحسين الخدمة العمومية كما وكيفا التزاما يقع على عاتق الإدارة، ونص على الإجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك بموجب قواعد آمرة .

- **إسهام المواطن:** نص المرسوم على اشراك المواطن في عملية تطوير الإدارة عن طريق الاقتراحات والملاحظات التي يبدئها وفق الإجراءات المقررة لذلك².

الفرع الثاني

اختلالات الاستقبال في الإدارة المحلية

بين اختلالات تهم الإدارة نفسها والعلاقة بين هياكلها، وأخرى تهم المعاملات مع المواطنين و التي يجب معالجتها تعددت أوجه القصور التي توجد في هذا الميدان وأهمها:

- غياب النظرة الشاملة آنيا ومستقبليا للاستقبال والإرشاد .
- تخصيص مقر للاستقبال والتوجيه دون توفير الوسائل والأطر الكفئة .
- عدم احترام التوقيت من المستخدمين الإداريين.
- التباطؤ والثقل في العمل الإداري خاصة في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا المتعلقة بالمتعاملين.

- انعدام الشفافية في المعاملات رغم أن الموظف هو قبل كل شيء مواطن.

- انعدام ثقة المواطن في المرافق العمومية³.

¹ - نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، المرجع السابق، ص 85 .

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - آمال قصير، المرجع السابق، ص 180-181.

الفرع الثالث

أساسيات حسن الاستقبال

أولا - رقابة مستوى الاستقبال:

يتصف العديد من الموظفين بالإهمال والتكاسل في مختلف المستويات الإدارية، وعدم المبالاة بواجباتهم، والتفكير فقط في تحسين أوضاعهم المادية دون مراعاة الأعمال التي توكل إليهم أو الاهتمام والتفاني في ذلك، هذه السلبيات تزيد من سخط المواطن وتذمره مما يوجب ضمان مراقبتها والحرص على اكتشاف هذه الظواهر والنقائص التي تحدث على مستوى المصالح العمومية¹.

ثانيا - الشفافية:

أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة في الوقت الحالي، وهي واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول، وهي تعني: "الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين في المنظمة"، إن الوضوح يعني أن المواطنين المستعملين لمرافق الإدارة العمومية يستطيعون بسهولة الإفصاح لمسؤولي هذه المصالح عن إشكالاتهم وحاجاتهم وما يدور في ذهنهم مما يخلق حوارا مثمرا ما بين المسؤولين والمرتفقين².

ثالثا - تدعيم نظام الحوافز:

من أهم الضمانات لصيرورة العمل تحفيز الأعوان المتفوقين والمتفانين في تأدية المهام الموكلة إليهم بكل إتقان، فهي تخلق روح المنافسة في إسداء المشورة وخدمة المواطن بشكل متميز، سواء ما تعلق منه بالاتصال أو بالترشيد والاستقبال، أو بطريقة أداء الخدمة³.

المبحث الثاني

الرقابة الإدارية ورعاية المصلحة العامة

إن لوظيفة الرقابة الإدارية أهمية كبيرة من الناحية العملية والنظرية في صيرورة العمل الإداري وذلك لعدة اعتبارات، ولصعوبة وكبر الدور الذي تقوم به أجهزة الإدارة العامة مما يوجب إخضاع أعمالها لرقابة فعالة وذلك لضمان توافق أدائها مع التشريعات وكذا التأكد من

¹ - سليمة غزلان، المرجع السابق، ص 184.

² - الحبيب بليه، المرجع السابق، ص 14 .

³ - سليمة غزلان، المرجع السابق، ص 186.

حسن استخدام الموارد، وضمان اصدار القرارات السليمة والوقوف على تنفيذها والتزام الجميع بها، وهو ما يرفع من فعالية وكفاءة أداء أجهزة الإدارة العامة، ولأن من أبرز سمات الإدارة الناجحة في أي دولة وجود جهاز رقابي قوي ومنظم، يرتكز عليه كعامل من عوامل النجاح لتنظيمات الدولة الإدارية، ذلك أن ضعف الرقابة الإدارية وتخاذلها عن المتابعة لجميع مراحل العمل الإداري يؤدي إلى الفشل العام وتقاعس العاملين وتقادم الأنظمة، مما يؤدي الي ضعف الكفاءة الإنتاجية¹، وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث حيث سنتكلم عن فرض الرقابة الإدارية الصارمة (مطلب الأول) ثم المتابعة والتقييم (مطلب الثاني).

المطلب الأول

فرض رقابة إدارية صارمة

باعتبار الرقابة المالية والإدارية من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية والتي تتمثل في: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة إنتهاءا بالرقابة، زادت أهميتها مع تطور المجتمعات وتطور دور الدولة من الدولة الحارسة المهمة بالمحافظة على الأمن الخارجي والداخلي للدولة، إلى ما يسمى بدولة الرفاهية المتدخلة في مختلف ميادين الحياة، وينظر لها حاليا كحجر الزاوية في الإدارة الحديثة لكونها تقوم بوظيفة حيوية في الدول المتقدمة لدرجة تضعها في مصاف السلطات الهامة في الدولة، ولقد تطورت الرقابة من مجرد التحقق من أن الإدارة تمارس نشاطها في حدود القوانين النافذة إلى التأكد من أن هذا النشاط يمارس بكفاءة وفاعلية²، لذلك سنتناول أهمية هذه الرقابة (الفرع الأول) ونطاقها (الفرع الثاني) ثم أهدافها (الفرع الثالث) ومستوياتها (الفرع الرابع) .

الفرع الأول

أهمية الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الادارية، فممارستها الفعالة تصاحب الأداء الإداري الفعال، فهي تهدف إلى التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة، وإظهار نقاط الضعف

¹ - احمد بن صالح بن هليل الحربي، المرجع السابق، ص 38 .

² - صباح سعد الدين عمر العلمي، دور الرقابة المالية والإدارية كمدخل للتنمية والإصلاح الإداري في الدولة، بحث منشور

على هذا الموقع، ص9. اطلع على الموقع الالكتروني يوم 20/07/2020 على الساعة 18:30

وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم، وبالتالي إصلاحها والعمل على منع تكرارها، فقد تحدث انحرافات أثناء الممارسة تعمل على تأخير الإنجاز، فتتخذ إجراءات التصحيح اللازمة، أو تستجد مشاكل أثناء التنفيذ، فيتم علاجها وتفايدها مستقبلا، وتمتد العملية الرقابية إلى متابعة الإجراءات التصحيحية لبيان فاعليتها في تصحيح الوضع، والتعرف على دقة الأداء وفاعلية التخطيط وملاءمته للواقع¹.

ولأن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها، أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فان نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة أنشطة ومهام المرؤوسين، كما أن البيئة المعاصرة للهيئات شديدة التعقيد وهو ما يحتم عليها ضرورة التجاوب مع التغيرات، والرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتمكين المنظمة من التجاوب السريع مع التغيرات².

كما لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج³.

الفرع الثاني

نطاق الرقابة الإدارية

أولا - الرقابة على الموارد المادية :

تشمل الرقابة على الموارد المادية: الرقابة على المخزون، والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل أو أكثر من اللازم، وتشمل كذلك الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، زيادة على الرقابة الفنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب⁴.

¹ - احمد بن صالح بن هليل الحربي، المرجع السابق، ص 36-37.

² - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 44.

³ - ريمة بريش، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ام البواقي، 2012/2013، ص 31.

⁴ - ريمة بريش، المرجع السابق، ص 59.

ثانيا - الرقابة على الموارد البشرية:

حتى تتم ادارة الأشخاص بأفضل طريقة من الضروري التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع ، وهو ما يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير التالية مثلا : - عدد طلبات التبدل من منصب إلى آخر - عدد العمال المفصولين - عدد الغيابات - عدد الحوادث المهنية - تطور انتاجية العمال¹.

ثالثا- الرقابة على الوقت والحركة :

إن الوقت والمجهود الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج، ولما كان من مسؤولية الإدارة استخدامها أحسن استخدام، وجبت الرقابة على كلا العنصرين، فظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة، فدراسة الزمن تعني "ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء كل عنصر تفصيلي من عناصر العمليات الصناعية"، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية بهدف تقادي الحركات الغير ضرورية منها، وترتيب تتابع الحركة الضرورية بأحسن طريقة فعالة².

رابعا- الرقابة على التسويق :

التسويق هو توفير البضائع والسلع في المكان والزمان المناسبين، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق: حجم المبيعات، الأرباح المحققة من المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، وتكاليفها بالنسبة لنفس المنطقة³.

خامسا- الرقابة المالية :

يعرفها البعض على أنها التأكد من طرف سلطة أعلى بأن الموارد تستخدم وفقا لما هو مخصص لها ، وأعطى المشرع الجزائري للرقابة سلطة دستورية حيث ينص الدستور على أن: "المواد الهيئات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي والتنفيذي وفي ظروف استخدام الوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها"⁴.

¹ - السعيد بلوم، المرجع السابق، ص 31 .

² - أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 151.

³ - السعيد بلوم، المرجع السابق، ص 31.

⁴ - رشيد مجاهد، دور آليات الرقابة المالية في الحفاظ وترشيد المال العام، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 01، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المركز الجامعي القليعة، 2017، ص 129.

- ولها ثلاثة أنواع هي رقابة المطابقة، رقابة الأداء ورقابة الملائمة، وتطورت أهدافها مع تطور الدول، وأهم هاته الأهداف :
- التدقيق في العمليات المحاسبية والتحقق من صحة الدفاتر، والسجلات والمستندات والتأكد على عدم تجاوز مصاريف الإنفاق حدود الاعتمادات المقررة، وصحة توقيع الأمر بالصرف.
 - التأكد من صحة المعلومات، والإجراءات المنفذة.
 - مدى التزام الإدارة بالسياسات المسطرة في تنفيذها للميزانية، وتتبع آثار التنفيذ على مستوى النشاط الاقتصادي واتجاهاته¹.

الفرع الثالث

أهداف الرقابة الإدارية

يمكن تحديد أهداف الرقابة الإدارية في تبين أسباب عجز المؤسسة عن تأدية مهامها بالوقوف على الأخطاء وكشف المعوقات التي تحول دون تحسين مستوى خدماتها، إضافة إلى متابعة تنفيذ البرامج المسطرة من قبل الإدارة الوصية ضمن الجدول الزمني المحدد لذلك والتأكد من الدقة في التنفيذ للنصوص واقتراح البدائل، وأيضا كشف التجاوزات المرتكبة أثناء تأدية الخدمة، وتوقيف مرتكبيها بالتعاون مع النيابة العامة، انتهاءا بتحديد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها ووضع الوسائل الكفيلة بذلك وترجمتها إلى معايير يمكن قياس أداء الإدارة على أساسها².

الفرع الرابع

مستويات الرقابة

أولا - الرقابة الشعبية:

وهي ممارسة الشعب الرقابة على أعمال الحكومة بأساليب مختلفة وتعد في الدولة المتقدمة ضمانا للحرية ضد الظلم والاستبداد، لذلك فهي ضرورة لا تقوم إلا في ظل نظام ديمقراطي تكفل فيه الحريات جميعها، وتقسم لرقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة .

- الرقابة الشعبية المباشرة: تتمثل في رقابة الرأي العام والأحزاب السياسية، ورقابة الصحف، ويمارسها الشعب بطريقة مباشرة، أي أنهم يراقبون أداء الإدارة العامة مباشرة.

¹ - رشيد مجاهد، المرجع السابق، ص 130-131.

² - صحيفة الحوار المتمدن، مقالة منشورة لحمدى ولد محمد يعقوب حول الرقابة الإدارية على المرفق العام، تم تصفح الموقع

الالكتروني يوم 2020/07/27 على الساعة 12:30 <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=300926&r=0>

- **الرقابة الشعبية غير المباشرة:** وهي التي يمارسها الشعب على أعمال الإدارة من خلال الهيئات التشريعية المنتخبة "مجلس النواب" وتسمى بالرقابة البرلمانية على أعمال السلطة التنفيذية¹.

ثانيا - الرقابة التشغيلية:

هي التي يتم التحقق بها من تطبيق الخطط التشغيلية وتصحيح الأعمال في حال وجود حاجة لذلك.

ثالثا - الرقابة التكتيكية :

وهي الرقابة التي تركز على التفكير ثم وضع الخطط التكتيكية وتطبيقها على مستويات الأقسام مع ربطها بالنتائج الدورية وتصحيحها عند الحاجة².

وتعرف الرقابة على أنها: "مجموع السلطات المحددة لجهة معينة والتي خولها لها القانون على أشخاص وأعمال الهيئات المحلية من أجل تحقيق المصلحة العامة"³، هذه الجهات التي لها السلطة الرقابية على المجالس المحلية المنتخبة من حيث أعضائها وأعمالها وعليها هي في حد ذاتها تبدأ برئيس البلدية، الوالي، ثم وزير الداخلية وتنتهي برئيس الجمهورية كل فيما سمح له القانون بتكريس سلطته الرقابية عليها.

1- **رقابة رئيس المجلس الشعبي البلدي:** لرئيس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات بصفته ممثلا للبلدية وأخرى بصفته ممثلا للدولة⁴، من بين هاته الصلاحيات تسليم رخص البناء والتجزئة والهدم بالشروط والآجال التي يحددها التنظيم⁵، ومن هذا المنطلق يمارس الرقابة في مجال العمران والتي سنفصل فيها كما يلي:

- **رقابة رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران:** يعتبر رئيس البلدية هو ضابط الحالة المدنية ويتولى مهام ضابط الشرطة القضائية، كما يسهر على حفظ النظام والأمن العموميين

¹ - كاظم علي عباس وعلي مجيد العكلي، الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، المجلة السياسية والدولية، العدد 28، جامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص ص 79 إلى 87 .

² - عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد 04، اللاذقية، سوريا، 2005، ص 148.

³ - آمال قصير، المرجع السابق، ص 187.

⁴ - المواد من 77 إلى 95 من قانون 10/11 المتعلق بالبلدية.

⁵ - المواد من 52 إلى 60 من القانون رقم 29/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، يتعلق بالتهيئة والتعمير، ج ر، العدد 52 المعدل والمتمم بالقانون رقم 05/04 المؤرخ في 14 أوت 2004، ج ر، العدد 51 المؤرخة في 15 أوت 2004.

وعلى النظافة داخل محيط البلدية ويتولى السهر على حماية الأشخاص والأموال في الأماكن العمومية ويعمل على احترام مقاييس التعمير والتخطيط العمراني ويأمر بهدم الجدران والبنائات المتداعية¹.

وتمر عملية مراقبة الأشغال في مجال العمران بثلاث مراحل رقابة قبلية وأنية وبعديّة سنعرّضها كالآتي:

- المراقبة قبل التنفيذ: من أجل ممارسة هذه الرقابة القبلية، مكن المشرع رئيس المجلس الشعبي البلدي من وسائل كفيلة للإبقاء على النظام العام العمراني مستقرا، وذلك عن طريق مشاركته في إعداد المخططات العمرانية أو ما يسمى بأدوات التهيئة والتعمير وان ممارسته لهذه الرقابة تتم عن طريق وسائل أخرى تتمثل أساسا في الرخص والشهادات²، فتسلم رخصة التجزئة أو رخصة البناء من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية بالنسبة لجميع الاقتطاعات أو البناءات في قطاع يغطيه مخطط شغل الأراضي ويوافي في هذه الحالة الوالي بنسخة من الرخصة، وممثلا للدولة في حالة غياب مخطط شغل الأراضي وبعد صدور موافقة الوالي وهذا وفقا لما نصت عليه المادة 65 من القانون 90-29 المتعلق بالتهيئة والتعمير مع مراعاة أحكام المواد 66 و67 واللذان تتصان على الحالات التي يكون فيها منح الرخص راجعا للوالي وللوزير المكلف بالتعمير.

ونص قانون التهيئة والتعمير 90/29 في المادة 24 منه، على وجوب تغطية كل بلدية من بلديات الوطن بمخطط توجيهي للتهيئة والتعمير على أن يكون إعداد هذا المخطط بمبادرة من رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته وبصفة حصرية، حيث تلتزم الأجهزة المؤهلة التابعة للدولة والجماعات المحلية بأخذ التدابير اللازمة لتعد أو تقوم بتكليف من يعد هذا المخطط، كما تسهر على ذلك بانتظام وعلى تنفيذه³.

وجاءت أحكام المرسوم التنفيذي 15/19⁴ موضحة كيفية تحضير هذه الرخص والشهادات وتسليمها إلى من يطلبها.

¹ - حسين فريجه، شرح القانون الإداري دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 203.

² - حنان بلمرابط، سلطات رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة 1، 2012/2013، ص 10.

³ - حنان بلمرابط، المرجع السابق، ص 14.

⁴ - المرسوم التنفيذي رقم 15/19 المؤرخ في 25 جانفي 2015، يحدد كفايات تحضير عقود التعمير وتسليمها، ج ر، العدد 07، المؤرخة في 12 فبراير 2015.

- **المراقبة أثناء التنفيذ:** لا يكفي لرئيس المجلس الشعبي البلدي تسليم الأفراد التراخيص، بل يجب عليه التأكد من أن الأشغال هي نفسها المرخص بها إداريا ومتطابقة تقنيا مع المواصفات والشروط¹، وألزم المشرع رئيس المجلس الشعبي البلدي وكذا الأعوان المؤهلين قانونا، زيارة كل البنايات في طور الانجاز والقيام بالمعاينات التي يرونها ضرورية وطلب الوثائق التقنية الخاصة بالبناء والاطلاع عليها في أي وقت².

- **المراقبة بعد عمليات البناء:** من مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص وكذا الأعوان المؤهلين معاينة إتمام الانجاز والانتفاء من الأشغال، وبعد التأكد من مطابقة الأشغال للرخص الممنوحة تسلم شهادة المطابقة للمعني، أما في حالة عدم المطابقة يعرض الأمر على الجهة القضائية المختصة والتي تقرر إما القيام بمطابقة البناء أو هدمه جزئيا أو كليا خلال أجل محدد³، و نصت المادة 76 مكرر 4 من القانون رقم 04-05 عن حالة انجاز البناء دون رخصة فهنا يتعين على العون المؤهل قانونا تحرير محضر إثبات مخالفة وإرساله إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي والوالي وفي هذه الحالة يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي قرارا بهدم البناء في أجل 8 أيام ابتداء من تاريخ استلام محضر إثبات المخالفة .

2- **رقابة الوالي:** للوالي رقابة إدارية مباشرة على أعمال المجلس الشعبي البلدي تتخذ ثلاث صور تتمثل في: التصديق والبطان والحلول.

أ- **التصديق:** نص قانوني الجماعات المحلية البلدية والولاية على التصديق الضمني والتصديق الصريح.

- **التصديق الضمني:** ان مداوات المجلس الشعبي البلدي تكون قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرون (21) يوما من تاريخ إيداعها بالولاية⁴، فيما عدا المداوات المستثناة قانونا.

- **التصديق الصريح:** حصر المشرع المداوات الغير قابلة للتنفيذ إلا بعد المصادقة عليها من قبل الوالي في أربع مضامين مداوات هي:

- الميزانيات والحسابات،

¹ - حنان بلمرابط، المرجع السابق، ص 102.

² - المادة 06 من القانون 04-05 المؤرخ في 14 أوت 2004، يعدل ويتم القانون 90-29 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير، ج ر، العدد 51، المؤرخة في 15 أوت 2004.

³ - آمال قصير، المرجع السابق، ص 205.

⁴ - انظر المادة 56 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

- قبول الهبات والوصايا الأجنبية،

- التنازل عن الأملاك العقارية البلدية،

- اتفاقيات التوأمة¹.

ب-البطلان: أعطى كذلك المشرع الوالي الحق في إلغاء و اعدام مداولات المجلس والحكم ببطلانها، فقد أشار في قانون البلدية 10/11 إلى نوعين من البطلان أحدهما بقوة القانون وهو البطلان المطلق، والآخر بناء على سلطة الإدارة التقديرية وهو البطلان النسبي .

- البطلان المطلق: حدد قانون البلدية المداولات الباطلة بقوة القانون بتلك المتخذة خرقا للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات، والتي تمس برموز وشعارات الدولة، وتلك المحررة بغير اللغة العربية، ومنح المشرع للوالي سلطة معاينة البطلان بقرار دون ذكر التعليل².

- البطلان النسبي: الذي يثبت بقرار معلل من الوالي، وحدد قانون البلدية المداولات الباطلة بطلانا نسبيا بتلك التي يتواجد فيها رئيس المجلس الشعبي البلدي أو احد أعضائه في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح البلدية بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كوكلاء في موضوع المداولة³.

إن الحكمة من إبطال هذه المداولات محافظة المشرع على مصداقية المجلس ومكانته وسط المنتخبين وابعاد أعضائه عن كل شبهة وإلزامهم التداول فقط في ما هو عام ويمس التنمية المحلية⁴.

كما أجاز المشرع لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يرفع تظلما إداريا، أو دعوى قضائية أمام الجهات المختصة ضد قرار الوالي الذي موضوعه إبطال مداولة أو رفض التصديق عليها⁵، والجهة المختصة بالفصل في النزاع هي المحكمة الإدارية طبقا للمادة 800 من القانون 09/08 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، ويعتبر التظلم الإداري جوازا طبقا لنص المادة 830 من ق.إ.م.⁶.

¹ - انظر المادة 57 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

² - انظر المادة 59 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

³ - انظر المادة 60 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

⁴ - عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 291-292.

⁵ - انظر المادة 61 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

⁶ - انظر المادة 800 والمادة 830 من القانون 09/08 المؤرخ في 25 فبراير 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، ج ر، عدد 21، المؤرخة في 23 افريل 2008.

ج- الحلول: منح المشرع في قانون البلدية رقم 10/11 الحق للوالي سلطة الحلول محل رئيس المجلس الشعبي البلدي عند امتناع هذا الأخير عن اتخاذ القرارات المخولة له قانونا، وبعد إعداره في اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة من أجل ضمان ديمومة المرافق العمومية، كما أجاز له أن يتخذ كل الإجراءات الخاصة للمحافظة على الأمن والنظافة والسكينة العمومية بالنسبة لجميع بلديات الولاية أو بعضها بشرط عدم قيام البلدية بذلك خاصة فيما يتعلق بالعمليات الانتخابية والخدمة الوطنية والحالة المدنية أو حدوث اختلال في المجلس حال دون التصويت على الميزانية¹.

3- رقابة وزير الداخلية والجماعات المحلية: يمارس وزير الداخلية والجماعات المحلية الرقابة على أعمال المجلس الشعبي الولائي، تتخذ هذه الرقابة عدة صور تتمثل في: التصديق والحلول.

أ- التصديق: ويأخذ التصديق شكلان الضمني والصريح :

- التصديق الضمني: تكون مداوات المجلس الشعبي الولائي نافذة بقوة القانون بعد واحد وعشرون (21) يوما من تاريخ إيداعها لدى الولاية باستثناء المداوات المستثناة².

هذا المبدأ العام الذي أورده قانون الولاية إلا أنه ومع ذلك، فإن للوالي الحق في اللجوء للقضاء الإداري (محكمة إدارية) لإلغاء المداولة، على الرغم أن المداولة تفتقد إلى خصائص القرار الإداري، وبالأدات " الطابع التنفيذي"، مما يجعلها غير صالحة لأن تكون محلا لدعوى الإلغاء³.

- التصديق الصريح: نضرا لأهمية بعض المداوات اشترط المشرع في قانون الولاية 07/12 ضرورة التصديق عليها كتابيا من قبل الوزير المكلف بالداخلية لتنفيذها وهي المداوات المتعلقة ب :

- الميزانيات والحسابات،
- الهبات والوصايا الأجنبية،
- التنازل عن العقار واقتناؤه أو تبادله،
- اتفاقيات التوأمة⁴.

¹ - انظر المواد 100-101-102 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

² - انظر المادة 54 من قانون الولاية 07/12، المرجع السابق.

³ - محمد الصغير بعلي، الولاية في القانون الإداري الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة (الجزائر)، 2014، ص121.

⁴ - انظر المادة 55 من قانون الولاية 07/12، المرجع السابق.

ب- الحلول: كما منح قانون الولاية 07/12 لوزير الداخلية سلطة الحلول محل المجلس الشعبي الولائي، حيث أنه عندما لا يصوت المجلس الشعبي الولائي على مشروع الميزانية بسبب اختلال داخل مجلسه، ففي هذه الحالة يقوم الوالي استثناءا باستدعاء المجلس الشعبي الولائي في دورة غير عادية للتصديق عليه، لكن هذه الدورة لا تتعدى الا اذا تجاوزت الفترة القانونية للتصديق على مشروع الميزانية، وفي حالة عدم توصل هذه الدورة الى التصديق على مشروع الميزانية يبلغ الوالي الوزير المكلف بالداخلية الذي يتخذ التدابير الملائمة لضبطه¹.

أما في حالة تنفيذ الميزانية وظهر عجزا، فإنه يجب على المجلس الشعبي الولائي اتخاذ جميع التدابير اللازمة لامتناع هذا العجز، وضمان التوازن الصارم للميزانية الإضافية للسنة المالية الموالية، فإذا لم يتخذ المجلس الشعبي الولائي التدابير التصحيحية الضرورية، يتولى اتخاذها الوزير المكلف بالداخلية والوزير المكلف بالمالية، الذين يمكنهما الإذن بامتناع العجز على مدى سنتين أو عدة سنوات مالية².

4- رقابة رئيس الجمهورية: تقتصر الرقابة الإدارية على المجالس المحلية المنتخبة كهيئات على حلها أي إنهاء مهامها بإزالتها قانونيا، وبما أن الحل يعتبر أخطر إجراء يؤدي إلى شغور المجالس بصفة نهائية عمد المشرع إلى حصر الأسباب والحالات التي بتوافرها يمكن حل المجالس الشعبية المحلية من جهة، وحصر القرار عند السلطة الأعلى في البلاد رئيس الجمهورية بعد تلقيه تقرير من الوزير المكلف بالداخلية من جهة أخرى³.

- حل المجلس الشعبي البلدي: نص قانون البلدية 10/11 على مجموعة من الحالات تشكل أسبابا لحل المجلس الشعبي البلدي ومن ثم تجديده كليا وهي:

- خرق أحكام دستورية،
- إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس،
- الاستقالة الجماعية للأعضاء،
- الإبقاء على المجلس بسبب مصدرا لاختلالات خطيرة في التسيير البلدي أو تمس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم،
- عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة وبعد تطبيق أحكام الاستخلاف،

¹ - انظر المادة 168 من قانون الولاية 07/12، المرجع السابق.

² - انظر المادة 169 من قانون الولاية 07/12، المرجع السابق.

³ - انظر المادة 47 من قانون الولاية 07/12، المرجع السابق والمادة 47 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

- وجود خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي الذي يحول دون السير العادي لهيئات البلدية، وبعد إعدار يوجهه الوالي للمجلس دون الاستجابة له،
- اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها ،
- حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب¹.
- وفي حالة حل المجلس، يعين الوالي خلال العشرة أيام التي تلي حله متصرفا ومساعدين عند الاقتضاء، توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية، لتنتهي مهامهم بقوة القانون بمجرد تنصيب المجلس الجديد، وتجرى انتخابات تجديد المجلس الشعبي البلدي المحل خلال أجل أقصاه 06 أشهر ابتداء من تاريخ الحل، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إجراءها خلال السنة الأخيرة من العهدة الإنتخابية، وتنتهي عهدة المجلس الجديد مع انتهاء الفترة المتبقية للتجديد العام للمجالس الشعبية البلدية².
- **حل المجلس الشعبي الولائي:** نص قانون الولاية 07/12 على الحالات التي تشكل أسبابا لحل المجلس الشعبي الولائي ومن ثم تجديده كليا وهي:
- خرق أحكام دستورية،
- إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس،
- الاستقالة الجماعية لأعضاء المجلس الشعبي الولائي،
- الإبقاء على المجلس بسبب مصدرا لاختلالات خطيرة تم إثباتها أو تمس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم،
- عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة وبعد تطبيق أحكام الاستخلاف،
- اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها،
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب³.
- وفي حالة حل المجلس الشعبي الولائي، فإن الوزير المكلف بالداخلية بناء على اقتراح من الوالي، يعين خلال العشرة أيام التي تلي حل المجلس، مندوبية ولائية لممارسة الصلاحيات المخولة إليها بموجب القوانين والتنظيمات المعمول بها، إلى حين تنصيب المجلس الجديد

¹ - انظر المادة 46 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

² - انظر المادة 48، 49، 50 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

³ - انظر المادة 48 من قانون الولاية 07/12، المرجع السابق.

وتنتهي مهمة المندوبية الولائية بقوة القانون فور تنصيب المجلس الجديد، على أن تجرى انتخابات تجديد المجلس الولائي المنحل في أجل أقصاه 03 أشهر ابتداء من تاريخ الحل، إلا في حالة المساس الخطير بالنظام العام ولا يمكن بأي حال من الأحوال إجراؤها خلال السنة الأخيرة من العهدة الجارية¹.

رابعا- الرقابة الإستراتيجية:

وهي الرقابة التي تهتم بتنفيذ البرامج الإستراتيجية من خلال تقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وتوجد هذه الرقابة في المستويات الإدارية العليا². وللد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي المتفشي في جميع مستويات الإدارة الجزائرية، أصدر المشرع الجزائري تشريعات قانونية وأنشأ هيئات رقابية هدفها القضاء على هذه الظاهرة، ومن هذه الهيئات:

1- مجلس المحاسبة: لقد أقره دستور 1976 في المادة 190 منه، بإنشاء مجلس المحاسبة كهيئة عليا للرقابة المالية اللاحقة، ورأى هذا الجهاز النور بعد صدور القانون 05/80 المؤرخ في 01 مارس 1980، ولقد كان مجلس المحاسبة في ظل هذا القانون يمارس رقابة مالية تشمل جميع الهيئات التي تستعمل في نشاطها أموالا عمومية، وهذا مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه ويتمتع فيها بصلاحيات قضائية وأخرى إدارية³، وبصدور دستور 1989 نص في المادة 160 منه على إنشاء مجلس المحاسبة يتولى وظيفة الرقابة المالية اللاحقة على الأموال العمومية، وهو نفس التصور الذي أقره فيما بعد دستور 1996 في المادة 170 منه، وشهدت هذه المرحلة بين 1989 و1996 صدور قانونين وهما قانون 32-90 والأمر 95-20⁴.

القانون 32-90: ان التصور الذي تبناه المشرع في ظل قانون سنة 1990، لم يتماشى إلى حد بعيد ما تضمنه دستور 1989 من مبادئ وتوجهات، إذ عمل على تضيق مجال رقابة

¹ - انظر المادة 49 والمادة 50 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية، المرجع السابق.

² - عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، المرجع السابق، ص 148.

³ - نوار أمجوج، مجلس المحاسبة نظامه ودوره في الرقابة على المؤسسات الإدارية، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص17.

⁴ - القانون 80-05 المؤرخ في 01 مارس 1980، المتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، ج ر، العدد 10، الصادرة بتاريخ 04 مارس 1980.

⁴ - نوار امجوج، المرجع السابق، ص20.

مجلس المحاسبة، والتي لم تكن تشمل سوى المؤسسات ذات الطابع الإداري وتجريده من الاختصاصات القضائية التي كان يتمتع بها في ظل القانون السابق¹.

الأمر 95-20: بصدور الأمر رقم 95-20 أعاد المشرع تنظيم مجلس المحاسبة بشكل يكرس الطبيعة القضائية لهذا الجهاز، حيث أصبح في ظله يتمتع باختصاصات قضائية شاملة، وتحقق في ظل هذا القانون توزيع جديد لاختصاصات المجلس بإنشاء غرف إقليمية إلى جانب الغرف الوطنية، تختص بالرقابة على أموال الجماعات المحلية والهيئات التابعة لها².

وجاء دستور 1996 بنفس التصور الذي أقره الأمر 95-20 بكونه جهة قضائية وإدارية في المادة 170 منه وكذلك تعديل 2008 في نفس المادة.

التعديل الدستوري 2016: أكد القانون رقم 16-01 الذي جاء بالتعديل الدستوري في نص المادة 192 على استقلالية مجلس المحاسبة وذلك خلافاً للدساتير الأخرى التي لم تنص عليها مع إضافة فقرة جديدة إلى هذا النص بنصها "يساهم مجلس المحاسبة في تطوير الحكم الراشد والشفافية في تسيير الأموال العمومية"³.

2- المفتشية العامة للمالية: وهي هيئة إدارية للرقابة اللاحقة على الأموال العمومية تابعة للإدارة المركزية لوزارة المالية، أنشأت بموجب المرسوم 80-453⁴، وتخضع لسلطة وزير المالية، بصفتها مؤسسة رقابية رئيسية للدولة، تشمل رقابتها التسيير المالي والمحاسبي لمختلف مصالح الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى جانب صناديق الضمان الاجتماعي وكذا الهيئات ذات الصبغة الاجتماعية والثقافية التي تستفيد من مساعدات مالية من الدولة أو من الجماعات المحلية أو هيئة عمومية، وهذا ما نصت عليه

¹ - نوار امجوج، المرجع السابق، ص21.

- القانون 32/90 المؤرخ 04 ديسمبر 1990، يتعلق بمجلس المحاسبة وسيره، ج ر، العدد 53، المؤرخة في 05 ديسمبر 1990.

² - نوار امجوج، المرجع السابق، ص23.

- أمر رقم 20/95 المؤرخ في 17 جويلية، يتعلق بمجلس المحاسبة، ج ر، العدد 39، المؤرخة في 23 جويلية 1995.

³ - فاروق لمحال، رقابة مجلس المحاسبة على ميزانية الدولة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مستغانم، 2018/2019، ص 2-3 .

⁴ - المرسوم الرئاسي 80-53 المؤرخ في 01 مارس 1980، المتضمن إحداث المفتشية العامة للمالية، ج ر، العدد 10، المؤرخة في 04 مارس 1980.

المواد الأولى والثانية من المرسوم 80-53 السالف الذكر¹، و تهدف الى تحقيق رقابة فعالة على الأموال العمومية ومتابعة أداء هذه الأجهزة ماليا، وتختص بالتفتيش المالي والمحاسبي، وعند اكتشاف حالة فساد لا يمكنها إحالة الملفات إلى العدالة، وعليه نتائج رقابتها تتمثل في إصدار تقارير تحوي توجيهات غير ملزمة للهيئات الخاضعة للرقابة وبالتالي فهي مجردة من أية وسيلة للتأثير أو الضغط².

3- المرصد الوطني لمكافحة الرشوة والوقاية منها: تم إنشاؤه بغرض المساهمة في إضفاء الشفافية على الحياة الاقتصادية والإجراءات العمومية وكذلك الوقاية من الرشوة ومحاربتها، بموجب المرسوم الرئاسي 233/96³، مهمته تتبع المعلومات وتنظيمها لكشف المرتشين وحالات استغلال النفوذ والاختلاس والمساس بالمرشحين للصفقات العمومية والمساواة بينهم والوقاية من تلك الوقائع وله سلطة اقتراح أدوات وقائية تضمن وتعزز شفافية الأنظمة الاقتصادية والمالية⁴.

4- خلية معالجة الاستعلام المالي: أنشأت الجزائر خلية الاستعلام المالي لدى وزير المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 127/02⁵، المعدل والمتمم بالمراسيم التنفيذية 275/08⁶، 237/10⁷ و 157/13⁸، لتكييف تشريعاتها الداخلية مع التشريعات الدولية وبعد مصادقتها على اتفاقية باليرمو بتاريخ 10 فيفري 2002 والتي التزمت بموجبها كل الدول الأطراف فيها بإنشاء وحدة استخبارات مالية مهمتها جمع المعلومات المتعلقة بتبييض الأموال⁹، فالخلية هي

¹ - لامين خلوفي و وعلي نبيل، المركز القانوني للمفتشية العامة للمالية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، 2016، ص 15.

² - آمال قصير، المرجع السابق، ص 199 .

³ - مرسوم رئاسي 233/96 المؤرخ في 02 جويلية 1996، المتضمن إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، ج ر العدد 41، 1996.

⁴ - آمال قصير، المرجع السابق، ص 199 .

⁵ - مرسوم تنفيذي رقم 127/02 المؤرخ في 07 افريل 2002، المتضمن إنشاء وتنظيم وسير خلية الاستعلام المالي، ج ر رقم 23، صادرة بتاريخ 2002/04/17.

⁶ - مرسوم تنفيذي رقم 275/08 مؤرخ في 06 سبتمبر 2008، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 127/02، ج ر رقم 50، صادرة بتاريخ 07 سبتمبر 2008.

⁷ - مرسوم تنفيذي رقم 237/10 مؤرخ في 10 أكتوبر 2010، ج ر رقم 59، صادرة بتاريخ 13 أكتوبر 2010.

⁸ - مرسوم تنفيذي رقم 157/13 مؤرخ في 15 افريل 2013، ج ر رقم 23، صادرة بتاريخ 28 افريل 2013.

⁹ - الصادق ضريفي، دور خلية الاستعلام المالي في مكافحة جريمة تبييض الأموال، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 08، جامعة المسيلة، ديسمبر 2017، ص 76.

هيئة إدارية مستقلة هدفها محاربة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، حيث تتلقى التصريحات بالشبهة في العمليات المالية والمصرفية المشكوك فيها ومعالجتها ولها اقتراح نصوص تشريعية تتعلق بالوقاية من تبييض الأموال¹.

5- **الديوان المركزي لقمع الفساد:** في إطار محاربة الفساد قام المشرع الجزائري بإنشاء الديوان المركزي لقمع الفساد بموجب الأمر رقم 05/10 المتمم للقانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته في إطار محاربة الفساد²، وهو مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية، تكلف بالبحث عن الجرائم ومعاينتها في إطار مكافحة الفساد³، ويوضع الديوان لدى وزير العدل حافظ الأختام، ويتمتع بالاستقلالية في عمله وتسييره⁴، ويتشكل الديوان من ضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعة لوزارة الدفاع الوطني والتابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وأعوان عموميين ذوي كفاءات في مجال مكافحة الفساد، وللديوان زيادة على ذلك مستخدمون للدعم التقني والإداري كما يمكنه أن يستعين بالخبراء أو المكاتب الاستشارية أو المؤسسات ذات الكفاءات الأكيدة في مكافحة الفساد⁵.

المطلب الثاني

المتابعة والتقييم

تحت ضغط التأكد من تحقيق المشاريع التي تنفذها الإدارات الحكومية وغير الحكومية لأهدافها وانعكاساتها على الفئات المستفيدة منها تزايد الطلب على القيام بتقييم هاته المشاريع ، على أن لا تكون غاية التقييم إرضاء مطالب وشروط الممولين فقط، بل يجب أن يكون جزء أساسي في البرامج المنفذة من الإدارة، وينبع من رغبتها في زيادة خبراتها لتجاوز العقبات وتعزيز الايجابيات لتحسين الأثر الناتج عن مشاريعها على المدى القريب والبعيد، بالإضافة

¹ - الصادق ضريفي، المرجع السابق، ص 77.

² - الأمر رقم 05/10 المؤرخ في 26 أوت 2010، المعدل والمتمم للقانون رقم 01/06 المؤرخ في 20/02/2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج ر، العدد 50، سنة 2010.

- القانون 01/06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج ر، العدد 14 المؤرخة في 08 مارس 2006.

³ - المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 11-426 المؤرخ في 08 ديسمبر 2011، يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفية سيره، ج ر، العدد 68، المؤرخة في 14 ديسمبر 2011 .

⁴ - المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 14/209 المؤرخ في 23 يوليو 2014، يعدل ويتمم المرسوم الرئاسي رقم 11-426، المؤرخ في 08 ديسمبر 2011 الذي يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفية سيره، ج ر، العدد 46.

5 - المادة 06 والمادة 09 من المرسوم الرئاسي رقم 11/426، مرجع سابق .

إلى تطوير أدائها للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية¹، وعليه سنتعرف عن مفهوم المتابعة والتقييم (الفرع الأول) ثم نتكلم عن عملية المتابعة (الفرع الثاني) وعملية التقييم (الفرع الثالث).

الفرع الأول

مفهوم المتابعة والتقييم

أولاً- تعريف المتابعة والتقييم:

- **المتابعة:** يقصد بها عملية جمع البيانات التي تساعد على قياس نسبة تقدم البرامج نحو تحقيق أهدافها، والملاحظة المستمرة لجودة الخدمات المقدمة مع حصر ما يقوم البرنامج بعمله، وهي جزء أساسي من الإدارة اليومية للمشروع وأحد الأنشطة المستمرة فيه، فتتضمن التجميع المنتظم للمعلومات لاستخدامها في مراجعة تقدم تنفيذ مختلف المراحل وصولاً لاتخاذ القرارات المناسبة لاستمرار العمل وفق الجدول الزمني المسطر، مع التحقق من توفر الموارد المختلفة وحسن استخدامها، وتشمل مقارنة نوعية وكمية الأعمال المنجزة مع المصروفات².

- **التقييم:** هو دراسة فاعلية البرامج بطريقة منهجية، حيث يعتبر أحد مراحل دورة البرنامج، والتي تهدف إلى التحقق من انجاز الأهداف المعلنة، وتحديد الأثر المباشر وغير المباشر سواء على المدى القريب أو البعيد، ويتضمن المقارنة بين المعلومات المتحصلة من داخل البرنامج (ضمن عملية المتابعة) مع المعلومات المستقاة من البيئة المحيطة بهدف مراجعة النتائج العامة للبرنامج والتعلم منها لتطبيقها في المراحل اللاحقة منها أو في برامج أخرى³.

ثانياً- الهدف من تطبيق نظام المتابعة والتقييم:

زيادة فاعلية المشاريع من خلال التأسيس لآليات وأدوات عمليات المتابعة والتقييم، وإمداد المشرفين على المشاريع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يمكنهم من تحليل تقدم المشروع، ومقارنة ما أنجز بما جاء في المخططات، والمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بـ:

¹ - تيم عائد، دليل المنظمات غير الربحية الناشئة "برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني"، مركز المعلومات والبحوث،

مؤسسة الملك الحسين، عمان، 2013، ص 136 .

² - تيم عائد، المرجع السابق، ص 139

³ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الموارد البشرية، الجدول الزمني، الموارد والمصادر، مستوى الجودة وكفاءة الأداء والإدارة المالية، وقياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا لها¹.

ثالثا - الفرق بين المتابعة والتقييم:

على الرغم من أن البعض يعتبر المتابعة والتقييم وجهان لعملة واحدة، إلا أنه يمكن إظهار الفرق بينهما إذا قلنا أن:

- المتابعة : هي التقييم المتعلق بخطوات تنفيذ المشروع.

- التقييم : يتعلق بمدى تحقيق أهداف المشروع².

محاوّر المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	مدى تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع	مدى تحقيق أهداف المشروع
التوقيت	مستمرة طوال مرحلة التنفيذ	عملية مرحلية (في منتصف وفي نهاية و بعد انتهاء مدة المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع)
الجهات المشاركة	أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه	أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة
الاستفادة	في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	*في تنفيذ وتسيير موارد المشروع *التخطيط للمشروعات الجديدة *تخطيط وتنفيذ مشروعات مشابهة
العلاقة مع مراحل المشروع	تستخدم خطة المشروع كإطار مرجعي للمتابعة	ينطبق على جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة

¹ - تيم عائد، المرجع السابق، ص 140.

² - الوكالة الكندية للتنمية، التدريب على مهارات المتابعة والتقييم للمشاريع التنموية، برنامج التنمية بالمشاركة، جامعة بني سويف، ص 48، أطلع على الموقع الإلكتروني يوم 2020/07/22 على الساعة 10:30

<https://tslibrary.org/wp-content/uploads/2016/10/.pdf>

توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعة له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة	يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة	العلاقة بين المتابعة والتقييم
--	--	----------------------------------

(المصدر: الوكالة الكندية للتنمية ص 48)

الفرع الثاني عملية المتابعة

أولاً- أنواع المتابعة:

1- من حيث طبيعتها:

- **المتابعة الفنية:** هي التي تبين المنجز من الأعمال مقابل ما تم إنفاقه من استثمار، ومطابقة الأعمال المنفذة بما ورد في التوصيف العيني للمشروع، من حيث موقعه ومواصفاته والتعديلات التي طرأت على تنفيذه وأسبابها وأثرها على تحقيق أهداف المشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أو نتيجة ظروف خارجية، ولذلك فإن المتابعة الفنية تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ.¹

- **المتابعة المالية:** هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات، وتهدف إلى الوقوف على المصروفات المالية على مشروع معين ومقارنة ذلك بالاعتمادات المخصصة له في البداية، ويمكن إجراؤه على فترات متعددة (شهرية وربع سنوية وسنوية)².

2- من حيث مصدرها:

- **المتابعة الداخلية:** تتم بإشراف إدارة المشروع، وهي التي تختص بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته وتهدف إلى اعطاء مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ صورة على مدى التقدم في عملية التنفيذ.³

¹ - إيمان احمد عبید، إستراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 27.

² - إيمان احمد عبید، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- **المتابعة الخارجية:** وهي التي تختص بالمقارنة بين تقدم المشروع والإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذه، ويتم إجراؤها بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في الاشراف على المشروع¹.

ثانيا - أساليب وطرق المتابعة :

تتم عملية المتابعة بشكل أساسي عن طريق:

- التقارير والسجلات التي يحررها العاملون بالمشروع دوريا وتوثيق الأنشطة المنفذة.
- الزيارات الميدانية لموقع المشروع من أجل تتبع بصفة منظمة ومنتظمة لورشات العمل والعاملين به.
- عقد اجتماعات فردية وجماعية مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين منه².

ثالثا - سمات المتابعة الفعالة:

- حفظ وفهم الخطة التنفيذية للمشروع وأهدافه.
- الأمانة والموضوعية في نقل المعلومات والبيانات.
- المعرفة الكاملة وامتلاك المهارات الكافية لتنفيذ التكاليفات المطلوبة بما يتضمنه ذلك من توفير معلومات دقيقة عن المشروع تتيح الفرصة لاتخاذ قرارات تخص زيادة فعالية وكفاءة المشروع .
- مراقبة المدخلات وتوافرها بالكم المناسب وبالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- مراقبة الأعمال المنجزة في كل مراحل التنفيذ، ونتائج كل مرحلة على حدة.
- مراقبة وصول مدخلات ومخرجات المشروع للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين³.

¹ - ايمان احمد عبيد ،المرجع السابق، ص 28.

² - نواف أبو شمالة، تصميم نظام المتابعة "المحددات الطرق والأساليب"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2015، ص06

اطلع على الموقع الالكتروني يوم 30 /07/ 2020 على الساعة 11:30

[http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto\[iframe\]](http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto[iframe])

³- نواف أبو شمالة، المرجع السابق، ص 20-21.

الفرع الثالث

عملية التقييم

أولاً- أنواع عملية التقييم :

للتقييم عدة أنواع، يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة مثل توقيت التقييم ونوعية المعلومات المطلوبة، والفريق القائم بعملية التقييم.

1- توقيت التقييم:

- **التقييم القبلي:** يتم قبل بدء تنفيذ المشروع، حيث يبين فيه ضرورة المشروع وتفاصيله والنتائج المنتظرة منه وقيمه، ويوضع فيه أيضاً مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في تقييمات المشاريع المستقبلية¹.

- **التقييم المرحلي:** يتم تنفيذه أثناء إنجاز المشروع بغرض التأكد من أنه يسير نحو تحقيق أهدافه، ويتعلق هذا التقييم بمدة المشروع، فعادة في المشاريع قصيرة الأمد من الصعب القيام بتقييم مرحلي، عكس المشاريع المتوسطة أو الطويلة والذي يشكل التقييم المرحلي فيها أداة أساسية لإعادة النظر في الخطة².

- **التقييم نصف المرحلي:** يجري في منتصف مدة التنفيذ، ويهدف إلى البحث في الإنجازات، والتركيز على الكفاءة في إنجاز المشروع إستناداً إلى النتائج المحققة، ومراجعة خطة العمل لتعديلها وفقاً، حيث تساعد هذه الأخيرة إدارة المشروع في اتخاذ القرار ومتابعة الأداء³.

- **التقييم النهائي:** يجري بعد مدة زمنية من انتهاء إنجاز المشروع، ويركز على الفعالية والأثر والاستدامة، استناداً إلى النتائج المحققة، ويهدف إلى استنتاج الدروس والتوصيات لتكون مرجعاً للجهات المكلفة بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفعالية⁴.

2- نوعية المعلومات:

- التقييم الكمي .

- التقييم الكيفي .

¹ -رشاد حماد علي حماد، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 24 .

² - مؤسسة فريدرش إيبيرت، المتابعة والتقييم إجابات عملية لأسئلة جوهرية، دكروب للطباعة والنشر، 2014، بيروت، ص 14.

³ -رشاد حماد علي حماد، المرجع السابق، ص 24.

⁴ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

3- فريق العمل:

- التقييم الداخلي :

المميزات	العيوب
سهولة الاستعانة بالزملاء	الرؤية الضيقة والمتكررة نتيجة معايشة المشروع
السرعة في الأداء	التحيز والمجاملة وعدم الموضوعية
التكلفة الأقل	تكرار الأساليب القديمة.
المعرفة الجيدة بالمشروع والقدرة على تفسير السلوكيات الشخصية للأفراد	الاندفاعية لتحقيق كسب شخصي

- التقييم الخارجي:

المميزات	العيوب
الحصول على آراء غير متحيزة وأقرب للحقيقة	تكلفة أكبر و وقت أطول
	استحالة استخدامه بصورة دورية
رؤية جديدة للبرامج	يأخذ الكثير من الوقت حتى يتعرف على البرنامج وعلى سلوك واتجاهات الأفراد.
لن تؤثر نتيجة التقييم عليه	
لدية خبرة جيدة في أساليب التقييم	

(المصدر :الوكالة الكندية للتنمية ص 32-33)

- **التقييم بالمشاركة:** يشمل كافة من لهم مصلحة في المشروع، اي المتأثرين به أو القائمين بتنفيذه، فضلا عن يساهم في فهم المشروع وفي تطبيق هذا الفهم من أجل تحسين العمل¹.

4- محاور التقييم:

- تقييم الأثر.

- تقييم العملية².

¹ - مجموعة عمل الصحة والتنمية المجتمعيين، التقييم التشاركي، عدة العمل المجتمعي، القسم 11، جامعة كانساس. اطلع على الموقع الالكتروني يوم 2020/08/05 على الساعة 13:00 .

<https://ctb.ku.edu/ar/content/overview/model-for-community-change-and-improvement/participatory-evaluation/main>

² - الوكالة الكندية للتنمية، المرجع السابق، ص33.

ثانيا - الطرق المستخدمة في عملية التقييم :

تشير ممارسة آليات تقييم المشروعات المنفذة إلى وجود أربع طرق للتقييم:

أ - **طريقة تقرير مدى تقدم المشروع:** يعتمد هذا الأسلوب على متابعة المنجز في فترة زمنية معينة بمعنى مدى التقدم في تحقيق أهداف المشروع ويستقى ذلك من: التقارير المالية والإدارية، وتقارير العمليات الفنية والتنظيمية، لمعرفة المشاكل والعراقيل لكي يتسنى تعديل الخطط المستقبلية للعمل، وتبين هذه الطريقة مدى نجاح المشروع في تنفيذ الخطة الموضوعية، وتساعد على ابتكار أفكار جديدة لتصحيح الأوضاع الخاطئة إذا لزم الأمر¹.

ب - **طريقة مراجعة المشروع(البرنامج):** تركز هذه الطريقة على : الجوانب التنظيمية والإدارية وتوجه اهتمامها إلى:

- مراجعة الأهداف العامة للمشروع، وتبيين نقاط القوة أو الضعف في التصميم ومن ثم إعادة تحديد المداخل المختلفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي إعادة تحديد أولويات العمل بما فيها عادة تحديد الاحتياجات والمتطلبات السابق تخطيطها².

ج - **طريقة التقييم طبقا للواقع:** يركز هذا الأسلوب على أن يشارك المقيم مع فريق العمل في المشروع على تطوير وتحسين سير العمل، ووضع برنامج يمكن به إجراء التعديلات المطلوبة في الخطة.

د - **طريقة التقييم الموجز:** تركز هذه الطريقة على جمع المعلومات وتنظيمها في ملخص يحتوي ما تم في المشروع وتحرير تقرير عن جدواه بعد الانتهاء منه، تكفل هذه الطريقة توضيح ما وصل إليه المشروع عن طريق المقارنة بين الهدف المتوخى منه وطريقة تحقيقه والبدائل المتاحة الممكن إتباعها³.

¹ - نواف أبو شمالة، تصميم نظام التقييم "العناصر-الأهداف - المداخل"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2015، ص

08-09. اطلع على الموقع الالكتروني يوم 30/07/2020 على الساعة 11:30

[http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto\[iframe\]](http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto[iframe])

² - المرجع نفسه، ص 11.

³ - المرجع نفسه، ص ص 12 إلى 14.

خلاصة الفصل الثاني

في ظل التطور الحاصل في العصر الحديث أثبت التنظيم الإداري القديم (البيروقراطي) فشله الذريع نظرا لجموده وكثرة قيوده، فخلق جو من التصادم بين الإدارة والمواطنين، فرض على المفكرين والمسيرين البحث عن نماذج حديثة للإجراءات الإدارية متحررة من الروتين وقليلة اللوائح التنظيمية والأعمال الورقية وتأخذ بتقليص القواعد الرسمية، التي تحول دون قضاء الأعمال، فكان تبسيط الإجراءات الإدارية الحل الأمثل والسبيل الأقصر لتقريب الإدارة من المواطن، إضافة لاعتماد الاستقبال والتوجيه كمفتاح وأولوية رئيسية لإعادة بناء الثقة بينهما. وقد أخذت الجزائر بتبسيط الإجراءات الإدارية بداية من ثمانينيات القرن الماضي بالتأسيس للإصلاح الإداري قانونيا وعمليا، منتهجة لمسار إصلاحي تصاعدي وصولا لتأسيس هيئة وسيط الجمهورية كهيئة رئاسية تهدف للتقريب بين الإدارة والمواطن .

إن الرقابة الإدارية جزء يكتمل به الأداء الوظيفي فهو أحد أسس العملية الإدارية، ولأن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما يفتقر إلى مقومات وجوده، ولهذا حرص المشرع الجزائري على التأسيس القانوني لمنظومة رقابية تسمح بالحفاظ على صيرورة العمل الإداري في الإدارة المحلية وفق القوانين السارية والأهداف المرجوة منها، كما أسس لمنظومة قانونية تتكفل بمكافحة الفساد الإداري والمالي في جميع المستويات الإدارية المحلية والمركزية .

ولأن العملية الرقابية عملية مستمرة، يجب أن تأخذ بآلية المتابعة بداية من التخطيط وانتهاء بتحصيل النتائج مع التقييم الدوري والنهائي للعملية حتى يتسنى للمسؤولين والمسيرين وضع الخطط المستقبلية الصحيحة وعدم الوقوع في أخطاء الماضي.

الخاتمة

مسار عصرنة الخدمة العمومية للإدارة المحلية في الجزائر حافل بالمكاسب والإنجازات مسار لامس إلى حد بعيد تطلعات المواطن الجزائري في الحصول على خدمة عمومية راقية حيث شهدت الإدارة المحلية قفزة نوعية ورقي ملحوظ فيما تقدمه من خدمات للمواطنين، لكنه لم يرقى رغم ذلك لتطلعات الدولة من جهة ولا لطموحات المواطن من جهة أخرى ومازال يشوبه العديد من النقائص.

تعد الإدارة المحلية أقرب إدارات الدولة للمواطن بما تقدمه من خدمات إدارية عديدة تلبي احتياجات المواطن في المجتمع المحلي، والاهتمام بها لتقدم أفضل الخدمات، يستلزم أن تتبنى العديد من الأساليب لتكون أقرب له، والدولة الجزائرية إيماناً منها بذلك لم تتوقف عن محاولات الإصلاح والتجديد والعصرنة لبعث إدارة محلية عصرية محمية بوسط قانوني يضمن ديمومة الخدمة العمومية، ولعل ما هو متداول في الحقبة الأخيرة من آليات الإصلاح تلك: المشاركة الشعبية، الإدارة الالكترونية، تخفيف الإجراءات الإدارية، حسن الاستقبال والتوجيه..... الخ، هذه الآليات التي تعمل على تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتحسين الخدمات المقدمة له، والرفع من كفاءة الإدارة المحلية للوصول إلى التنمية المنشودة والمشاركة الفاعلة للمواطنين في الحياة العامة، وذلك بجعل المواطن الطرف الفعال في آليات العصرنة والتأكيد على أن مشاركته وتفاعله مع القرارات الإدارية حتمية لا مفر منها لنجاح العملية، بكون المواطن هو طالب الخدمة العمومية من جهة أي المرتفق وهو العون العمومي المسؤول على تقديم الخدمة العمومية من جهة أخرى، مع الحرص على جعل المرأة شريكاً رئيسياً في عملية العصرنة والتطوير، فمكناها المشرع من فرض نفسها بإجراء تمييزي إيجابي تم بعد التعديل الدستوري لسنة 2008 .

وكخيار استراتيجي تبنت الدولة الحوكمة الرقمية بتطبيق الإدارة الالكترونية والتي تعد الوسيلة الأنجع لتحسين الأداء الوظيفي، وتيسير الخدمات للمواطنين مما يجعل الإدارة المحلية أكثر فعالية وتحكم خاصة في الوقت المخصص لمعالجة الشؤون الإدارية والمشاريع لتؤسس توجه إداري جديد يسمى إدارة الوقت.

كما سعت الدولة لعصرنة الجانب الإجرائي للإدارة المحلية، وكان ذلك بإزالة التعقيد وتبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح منظومة الإدارة المحلية بتقليص المعاملات وتقريب المصالح وصولاً للشباك الأوحـد لجميع المعاملات الإدارية، كما أن الاستقبال والتوجيه يعد احد أركان الإدارة المحلية، كون مصالح الاستقبال والتوجيه هي الواجهة والمرآة العاكسة لصورة الإدارة عند المواطن.

كما تتجلى أهمية الرقابة الإدارية كأحد آليات العصرنة الأكثر أهمية، حيث أصبحت ركن من أركان الدولة الحديثة السائرة وفق مبادئ الحوكمة والحكم الرشـد، وحفاظا على صيرورة العمل داخل الإدارة المحلية وفق القوانين السارية المؤطرة لعملها ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها، وكذا لمحاربة المحسوبية والفساد الإداري في جميع المستويات وهنا يظهر الدور الفعال للمتابعة والتقييم كآلية حديثة في تعزيز الرقابة الإدارية المستمرة بدءا من تحضير العملية الإدارية ومن ثم سيرورتها في جميع مراحلها وصولاً لحصاد النتائج وتقييمها سلبا أو إيجابا لتكون القاعدة لمخططات العمليات الإدارية المستقبلية .

وعليه نستطيع القول أن النهوض بالإدارة المحلية في الجزائر والرقى بها إلى مصاف الإدارات الحديثة والعصرية في الدول المتقدمة، يوجب توفر إرادة سياسية حقيقية لدى المسؤولين المركزيين والمحليين على حد سواء وبلوغ المواطنين درجة عالية من الوعي والنضج السياسي مما يتيح تجسيد وتطبيق هاته الآليات على أرض الواقع، ولتجد النصوص القانونية المؤطرة لهاته الآليات الطريق المعبد لتطبيقها، وكذا تضمين هذه النصوص آلية إدارة الوقت كمنهج أساسي مكمل لآلية التبسيط في الإجراءات الإدارية، وآلية المتابعة والتقييم كمسار معزز لآلية الرقابة في جميع المستويات.

وعليه من خلال سعيـنا لبيان الآليات الكفيلة بعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر وصلنا إلى مجموعة من النتائج سندعمها بمقترحات نوضحها فيما يأتي:

النتائج :

- حادثة مصطلح المشاركة الشعبية أدى إلى غموض وعدم إدراك لمفهومها الحقيقي بين المواطنين و بين مسيري الإدارة المحلية أيضا.
- الحضور المحتشم للمواطنين في الجلسات وعدم منح المشرع لهم الحق في النقاش والمشاركة في التصويت جعل المواطنين في عزوف عن حضورها.

- افتقاد إجراء الاستشارة العمومية للقوة الإلزامية له جعله إجراء شكلي خاضع لرغبة السلطة المحلية.

- المكاسب المحققة للمرأة من حيث تمثيلها النيابي في المجالس المنتخبة يعود في الأصل إلى إرادة سياسية للسلطة الحاكمة وليس لمخرجات اتفاق عليها الجميع (سلطة ومعارضة) الشيء الذي جعلها تفتقد لقاعدة مجتمعية تعتمد عليها.

- رغم أن الإدارة الالكترونية أضحت واقعا ملموسا في الإدارة المحلية، فالتحدي الأكبر يتمثل في الحفاظ على كينونتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها للوصول للبلدية الذكية ومن ثم الحكومة الرقمية.

- إن اكبر فشل تعانيه الإدارة التقليدية هو تبديد الوقت وتضييع عديد فرص العمل المتاحة لها جراء البيروقراطية والروتين القاتل، مما يحتم الأخذ بإدارة الوقت والتخطيط المحكم لعملها.

- رغم الخطوات الكبيرة التي أقرتها السلطة في تبسيط الإجراءات الإدارية لترقية العلاقة بين المواطن والإدارة فالملاحظ أن معظم النصوص القانونية المنظمة لذلك ذات طابع تنظيمي وليست ذات طابع تأسيسي.

- إذا كان الهدف من عصرنة الإدارة المحلية هو تقديم أفضل الخدمات للجمهور فيعتبر استقباله وتوجيهه أولى الخطوات لتحسين صورتها.

- لأن الرقابة أصبحت أحد أركان الحكم الراشد وأداة فعالة في تطوير عمل الإدارات فوجب تطوير هاته الآلية لتكون أحد أبرز آليات عصرنة الإدارة المحلية، للتأكد من تصرفات وأعمال الهيئات الإدارية المختلفة وتوافقها مع القوانين السارية التي تحكمها وفي إطار الأهداف التي أنشأت هذه الهيئات من أجلها.

المقترحات :

- تحديد سياسة واضحة الأطر لتفعيل المشاركة، تكون بمثابة ميثاق أساسي ومرجعي للجميع، والتأسيس القانوني الواضح لمفهوم المشاركة وليس فقط ذكرها والتلميح إليها.

- القيام بعمل تحسيسي للفواعل المعنية بالمشاركة (المواطن والإدارة) ومن ثم التأسيس لمنهجية للتأهيل والتكوين في ميدان تطبيق المشاركة، ووضع برامج وأنظمة فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين بالنصوص القانونية وتحسين حصوله على المعلومة وكذا جمع آرائهم والرد على شكاويهم.

- التأكيد على ضمانات إجراء الاستشارة العمومية وإضفاء الصبغة الإلزامية عليه .

- إذا كانت المساواة في الحقوق بين الرجال والنساء مكفولة دستوريا، فلا يمكن بأي حال من الأحوال الانتقال من التمييز ضد النساء إلى التمييز الايجابي للنساء لما في ذلك من إخلال بمبادئ الديمقراطية.
- إضفاء ديناميكية أكبر على الإجراءات الإدارية وتخفيفها وربطها الكترونيا وتعميمها على ربوع الوطن، والعمل على القضاء على الأمية الرقمية ونشر الثقافة المعلوماتية لأنها أصبحت السد الذي يقف دون التمكين للإدارة الالكترونية، كما يجب التأسيس للأمن الالكتروني للحفاظ على المعلومة والخصوصية.
- تحسين ظروف عمل أعوان الإدارة وتمكينهم من الإمكانيات الضرورية لتقديم الخدمة على أكمل وجه، وتوفير العدد الكافي من الموظفين المؤهلين للقيام بمهمة الاستقبال والاهتمام أكثر بمصالح الاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية.
- العمل على تشكيل "فريق المواطن الرقيب" مثل ما أحدثته تونس والذي يتولى زيارات ميدانية لمختلف الإدارات لمعاينة نوعية الخدمات وأسلوب تعامل الأعوان المكلفين بالاستقبال مع المواطنين دون الكشف عن صفتهم، على أن يرفع تقريراً سرياً إلى الجهات المعنية للوزارة.
- ضبط و بصورة واضحة صلاحيات ومقاييس ومعايير الرقابة الإدارية في القانون، وكذا نشر التقارير المالية والإدارية العامة بصفة دورية للتأسيس لمبدأ الشفافية وتفعيلاً لدور الرقابة الجماهيرية.
- تدريب وتكوين الكوادر البشرية الرقابية في مجال المتابعة والتقييم ليشمل كافة المراحل العملية الإدارية ولضمان ديمومة التحديث والتطوير.
- تقنين آليات إدارة الوقت، والمتابعة والتقييم، لسد النقص وتعزيز النصوص القانونية المؤطرة لعملية العصرية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا- المصادر:

1- المواثيق الدولية :

- 1- ميثاق الأمم المتحدة الموقع بتاريخ 26 جوان 1945 ليصبح نافذا بتاريخ 24 أكتوبر 1945 ويعتبر النظام الأساسي لمحكمة العدل الدولية جزءا متما للميثاق.
- 2- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948 : وثيقة تاريخية هامة، اعتمدته الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1948، بموجب قرار 217أ.
- 3- اتفاقية الحقوق السياسية للمرأة 1952 : اتفاقية دولية أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في 20 ديسمبر 1952.
- 4- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية 1966: اعتمد وعرض للتوقيع والتصديق والانضمام بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 2200 أ .
- 5- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة سيداو 1979: قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 34-180 في 18 ديسمبر 1979.

2- الدستور :

- 1- دستور الجمهورية الجزائرية المؤرخ في 08 سبتمبر 1963، الجريدة الرسمية، العدد 64، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 1963 .
- 2- دستور 1976، الصادر بالأمر رقم 97/76 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 المتضمن دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- 3- التعديل الدستوري 1989، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 18/89 المؤرخ في 28 فبراير 1989 المتعلق بنشر نص التعديل الدستوري الموافق عليه في استفتاء 23 فبراير 1989.
- 4- التعديل الدستوري 1996، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 438/96 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 المتعلق بنشر نص التعديل الدستوري الموافق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996.
- 5- التعديل الدستوري 2008، الصادر بالقانون رقم 19/08 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 المتضمن التعديل الدستوري.

6- التعديل الدستوري 2016، الصادر بالقانون رقم 01/16 المؤرخ في 06 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري.

3- النصوص القانونية:

- القوانين العضوية:

1- القانون العضوي رقم 01/12 المؤرخ في 12 يناير 2012، المتعلق بنظام الانتخابات، ج ر العدد 01، المؤرخة في 14 يناير 2012

2- القانون العضوي رقم 03/12 المؤرخ في 12 يناير 2012، المتعلق بتحديد كفاءات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة، ج ر، العدد 01، الصادرة في 14 يناير 2012.

- القوانين:

1- القانون 80-05 المؤرخ في 01 مارس 1980، المتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، ج ر، العدد 10، الصادرة بتاريخ 04 مارس 1980.

2- القانون رقم 29/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، يتعلق بالتهيئة والتعمير، ج ر، العدد 52، المؤرخة في 02 ديسمبر 1990.

3- القانون رقم 32/90 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990، يتعلق بمجلس المحاسبة وسيره، ج ر، العدد 53، المؤرخة في 05 ديسمبر 1990.

4- القانون 05/04 المؤرخ في 14 أوت 2004، المتعلق بالتهيئة والتعمير، ج ر، العدد 51، المؤرخة في 15 أوت 2004.

5- القانون 01/06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج ر، العدد 14، المؤرخة في 08 مارس 2006.

6- القانون 09/08 المؤرخ في 25 فبراير 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، ج ر، العدد 21، المؤرخة في 23 أبريل 2008.

7- القانون رقم 10/11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، ج ر، العدد 37، المؤرخة في 03 يوليو 2011.

8- القانون رقم 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، ج ر، العدد 12، المؤرخة في 29 فبراير 2012.

- الأوامر:

1- الأمر رقم 20/95 المؤرخ في 17 جويلية 1995، يتعلق بمجلس المحاسبة، ج ر، العدد 39، المؤرخة في 23 جويلية 1995.

2- الأمر رقم 05/10 المؤرخ في 26 أوت 2010، المعدل والمتمم للقانون رقم 06/ 01 المؤرخ في 20/02/2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج ر، العدد 50، المؤرخة في 01 سبتمبر 2010.

4- النصوص التنظيمية :**- المراسيم الرئاسية:**

1- المرسوم الرئاسي رقم 80-53 المؤرخ في 01 مارس 1980، المتضمن إحداث المفتشية العامة للمالية، ج ر، العدد 10، المؤرخة في 04 مارس 1980.

2- المرسوم الرئاسي رقم 113/96 المؤرخ في 23 مارس 1996، يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية، ج ر، العدد 20، المؤرخة في 31 مارس 1996.

3- المرسوم الرئاسي رقم 233/96 المؤرخ في 02 جويلية 1996، المتضمن إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، ج ر، العدد 41، 1996.

4- المرسوم الرئاسي رقم 170/99 المؤرخ في 02 أوت 1999، يتضمن إلغاء مؤسسة وسيط الجمهورية، ج ر، العدد 52، المؤرخة في 04 أوت 1999 .

5- المرسوم الرئاسي 126/04 المؤرخ في 19 أفريل 2004، يتضمن التصديق على الاتفاقية بشأن الحقوق السياسية للمرأة المعتمدة في 20 ديسمبر 1952، ج ر، العدد 26، المؤرخة في 25 أفريل 2004.

6- المرسوم الرئاسي رقم 426/11 المؤرخ في 08 ديسمبر 2011، يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفيات سيره، ج ر، العدد 68، المؤرخة في 14 ديسمبر 2011

7- المرسوم الرئاسي رقم 209/14 المؤرخ في 23 يوليو 2014، يعدل ويتمم المرسوم الرئاسي رقم 11-426، المؤرخ في 08 ديسمبر 2011 الذي يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفية سيره، ج ر، العدد 46، المؤرخة في 31 جويلية 2014 .

8- المرسوم الرئاسي رقم 03/16 المؤرخ في 07 جانفي 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر، العدد 02، المؤرخة في 13 جانفي 2016.

9- المرسوم الرئاسي رقم 45/20 المؤرخ في 15 فبراير 2020، يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية، ج ر، العدد 09، المؤرخة في 19 فبراير 2020.

- المراسيم التنفيذية :

1- المرسوم 641/83 المؤرخ في 05 نوفمبر 1983، المتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري، ج ر، العدد 46، المؤرخة في 08 نوفمبر 1984.

2- المرسوم 104/84 المؤرخ في 12 ماي 1984، يتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، ج ر، العدد 20، المؤرخة في 15 ماي 1984.

3- المرسوم التنفيذي 131/88، مؤرخ في 04 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج ر، العدد 27، الصادرة في 06 جويلية 1988.

4- المرسوم التنفيذي رقم 127/02 المؤرخ في 07 أفريل 2002، المتضمن إنشاء وتنظيم وسير خلية الاستعلام المالي، ج ر رقم 23، صادرة بتاريخ 2002/04/17.

5- المرسوم التنفيذي رقم 275/08 المؤرخ في 06 سبتمبر 2008، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 127/02، ج ر رقم 50، صادرة بتاريخ 07 سبتمبر 2008.

6- المرسوم التنفيذي رقم 237/10 المؤرخ في 10 أكتوبر 2010، ج ر رقم 59، صادرة بتاريخ 13 أكتوبر 2010.

7- المرسوم التنفيذي رقم 105/13 المؤرخ في 17 مارس 2013، المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي، ج ر، العدد 15، المؤرخة في 2013/03/17.

8- المرسوم التنفيذي رقم 157/13 المؤرخ في 15 أفريل 2013، ج ر رقم 23، صادرة بتاريخ 28 أفريل 2013.

9- المرسوم التنفيذي رقم 381/13 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، المحدد لصلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج ر، العدد 59، المؤرخة في 20 نوفمبر 2013.

10- المرسوم التنفيذي رقم 19/15 المؤرخ في 25 جانفي 2015، يحدد كفايات تحضير عقود التعمير وتسليمها، ج ر، العدد 07، المؤرخة في 12 فبراير 2015.

11- المرسوم التنفيذي رقم 190/16 المؤرخ في 30 يونيو 2016، المتضمن كفايات الاطلاع على مستخرجات مداوالات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، ج ر، العدد 41.

ثانيا - المراجع:**1- الكتب:****- الكتب العامة:**

- 1- أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- حسين فريجه، شرح القانون الإداري دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 3- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، جدة، 1987.

- الكتب المتخصصة:

- 1- إبراهيم علي ربابعة، إدارة الوقت، دار الالوكة للنشر والتوزيع، الرياض، 2015.
- 2- إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر/القاهرة ودار قلوب للإعلام والنشر/المنوفية، مصر، 2009.
- 3- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، دار الالوكة للنشر، الرياض، 2017.
- 4- عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2012.
- 5- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 6- كتاب جماعي بعنوان المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية دراسات وأبحاث، مجموعة أشغال الندوة العلمية الوطنية يوم 15 مارس 2016، إشراف ومراجعة وتنسيق نادية سعيد عيشور، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2016.
- 7- محمد الصغير بعلي، الولاية في القانون الإداري الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة (الجزائر)، 2014.
- 8- محمد الصيرفي، تبسيط الإجراءات مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 9- محمد سمير أحمد الإدارة الإلكترونية دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.

- 10- محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016.
- 11- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2015.
- 2- المقالات العلمية:
- 1- الصادق ضريفي، دور خلية الاستعلام المالي في مكافحة جريمة تبييض الأموال، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 08، جامعة المسيلة، ديسمبر 2017.
- 2- جمال الدين دندن، نظام الحصة كآلية لتعزيز المشاركة السياسية للمرأة في المجالس المنتخبة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 06، المركز الجامعي تمنراست، 2018.
- 3- خالد قاشي وآخرون، إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013: فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 04، جامعة البليدة 2، 2013.
- 4- رابح الوافي وصالح الدين شريط، استخدام الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية بين الواقع والمأمول، مجلة معارف، العدد 23، جامعة البويرة، ديسمبر 2017.
- 5- رشيد مجاهد، دور آليات الرقابة المالية في الحفاظ وترشيد المال العام، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 01، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المركز الجامعي القليعة، 2017.
- 6- زهيدة رباحي، ترقية المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية في المجالس المنتخبة بين الضمانات القانونية والمعوقات العملية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 09، جامعة الجزائر 3، فيفري 2016.
- 7- سلمان عبود زبار، تقانة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية، دراسة تحليلية في المعهد التقني/المسيب، مجلة جامعة بابل، المجلد 14، العدد 01، العراق، 2007.
- 8- سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي، معوقات تنظيم العمل الإداري، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد العاشر، الأردن، 2019.
- 9- طارق جلال حبيب، تقييم فعالية المشاركة الشعبية في مشروعات إعداد المخطط الاستراتيجي للقرية المصرية مثال قرية مير، مجلة علوم الهندسة، العدد 02، جامعة أسيوط (مصر)، مارس 2009.

- 10- عبد المجيد سلامة، تطبيقات الإدارة الالكترونية وأثرها على إدارة الجماعات المحلية، مجلة الحقوق والحريات ، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- 11- على سايج جبور، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية بالجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي تندوف، ديسمبر 2017.
- 12- عبد النور دحاك، إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإبداع، العدد 08، جامعة البليدة 2، 2017.
- 13- عصام لعياضي، واقع بعض أساليب إدارة الوقت لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية، مجلة المنظومة الرياضية، العدد 01، جامعة الجلفة، مارس 2017.
- 14- عمر فلاق، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر (دراسة قانونية للمرسوم 131/88 مكانة المواطن في تجربة وسيط الجمهورية الأسبق ثم اللجنة الوطنية الاستشارية لترقية وحماية حقوق الإنسان)، مجلة الدراسات القانونية، العدد 02 ، جامعة المدية، 2015.
- 15- عبد الله نوح، مبدأ الديمقراطية التشاركية في نظام البلدية الجزائري، مجلة بحوث، العدد 12، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2018.
- 16- عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، العراق، 2008.
- 17- عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد 04، سوريا، 2005.
- 18- عاشور قياتي، دور المشاركة الشعبية في التنمية المحلية، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، العدد 11، لبنان، أكتوبر 2017.
- 19- عمار بريق وحنان بن زغبي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 08، جامعة الجلفة، جوان 2017.
- 20- غنية نزلي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، جامعة الوادي، 2016.
- 21- فضيلة خلفون ورياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الالكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 16، جامعة باتنة 1، جانفي 2020.

- 22- فطيمة زعزع وزليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان 2017.
- 23- كاظم علي عباس وعلي مجيد العكلي، الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، المجلة السياسية والدولية، العدد 28، جامعة المستنصرية، العراق، 2015 .
- 24- لزرق حبشي وياسين بن الحاج جلول، المشاركة الشعبية وأثرها على السياسات التنموية المحلية قراءة في قانوني البلدية والولاية، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، 2015.
- 25- محمد سعداوي، انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، جامعة خميس مليانة، 2016.
- 26- منصور جلطي، النظام القانوني لوسيط الجمهورية في التشريع الجزائري والمقارن، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 14، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2020.
- 27- محمد امين اوكيل، إشكالات تفعيل الديمقراطية التشاركية على مستوى المجالس الشعبية البلدية، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019.
- 28- محمد لمعيني، دور النظام الانتخابي في تفعيل المشاركة السياسية للمرأة في الجزائر دراسة نظرية وقانونية، مجلة المفكر، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 29- نادية ظريفي وآمال حاج جاب الله، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة مارس 2019.
- 30- نضال عباس وسميرة إبراهيم، اثر متطلبات انسيابية العمل في تبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة الدنانير، العدد 04، العراق، 2013.
- 31- نرجس صفو، المشاركة السياسية للمرأة بين نظام الكوتا وتكريس الحق في المساواة، مجلة جيل حقوق الانسان، العدد 18، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، 2017.
- 32- ياسمينه بغريش، الإدارة الالكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 2، 2017 .

3- الدراسات الجامعية:**- أطروحات الدكتوراه:**

- 1- آمال قصير، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2020/2019.
- 2- سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2010/2009.
- 3- شوقي قاسمي، معوقات المشاركة الشعبية في برامج امتصاص السكن الهش دراسة ميدانية لبرنامج R.H.P للبنك الدولي للإنشاء والتعمير بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013/2012.
- 4- صربية حمدا، المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية في المجتمع المحلي - مدينة وهران نموذجاً- أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016/2015.
- 5- عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016/2015.
- 6- لينا مأمون البيلاي، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة-دراسة التجربة في لبنان أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.

- رسائل الماجستير:

- 1- احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين لجمرك مطار الملك خالد الدولي)، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003.
- 2- ايمان احمد عبيد، استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الاداء الاداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، 2015.
- 3- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007.
- 4- حنان بلمرابط، سلطات رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة 1، 2013/2012.

- 5- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.
- 6- رابح الوافي، محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015.
- 7- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011.
- 8- رشاد حماد علي حماد، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2010.
- 9- ريمة بريش، الرقابة الادارية على المرافق العامة، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ام البواقي، 2012/ 2013.
- 10- زكريا حريزي، المشاركة السياسية للمرأة العربية ودورها في محاولة تكريس الديمقراطية التشاركية -الجزائر نموذجا- مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2010/2011.
- 11- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات الإدارة الالكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 12- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010.
- 13- مبروكة محرز، المكانة السياسية للمرأة في القانون الدولي والتشريع الجزائري، مذكرة ماجستير تخصص قانون دستوري، كلية الحقوق، جامعة بسكرة، 2013/2014.
- 14- مريم حمدي، دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاركية في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة الجزائر، 2014/2015.

15- نجلاء بوشامي، المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون البلدية 08/90 أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2006/2007.

16- نوار امجوج، مجلس المحاسبة نظامه ودوره في الرقابة على المؤسسات الإدارية، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2006/ 2007.

17- هشام سلمان حمد الخلايلة، أثر الإصلاح السياسي على عملية المشاركة السياسية في المملكة الأردنية الهاشمية، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

- مذكرات الماستر:

1- فاروق لمحال، رقابة مجلس المحاسبة على ميزانية الدولة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مستغانم، 2018/2019.

2- لامين خلوفي و علي نبيل، المركز القانوني للمفتشية العامة للمالية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، 2016.

4- منشورات دولية:

1- الوكالة الكندية للتنمية، التدريب على مهارات المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية، برنامج التنمية بالمشاركة، جامعة بني سويف.

2- تيم عائد، دليل المنظمات غير الربحية الناشئة برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، مركز المعلومات والبحوث، مؤسسة الملك الحسين، عمان، 2013 .

3- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تقدم الإدارة العامة في إطار إصلاح السياسات بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: دراسات حالة حول إصلاح السياسات، 2010، ترجم للعربية ونشر من طرف وزارة الدولة للتنمية الإدارية/مصر، 2011.

4- مؤسسة فريديريش إيبيرت، دليل المتابعة والتقييم إجابات عملية لأسئلة جوهريّة، دكروب للطباعة والنشر، 2014، بيروت، لبنان.

5- الملتقيات:

1- إكرام بركان، المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية: اضطرارية أم ضرورة وطنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن اعمال المؤتمر الدولي السابع "المرأة والسلام الأهلي"، 19-21 مارس 2015، طرابلس.

2- ياسين ربوح، ترقية الحقوق السياسية للمرأة في الجزائر: بين النصوص القانونية والممارسات الميدانية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي "ترقية المشاركة السياسية للمرأة كدعامة اساسية لمسارات الاصلاح السياسي والتنمية المستدامة" يومي 17-18 مارس 2018 بقصر الأمم نادي الصنوبر، الجزائر.

ثالثا- المواقع الالكترونية:

- 1- الحبيب بليه، دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مستغانم. <http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/8146>
- 2- حمدي ولد محمد يعقوب، الرقابة الادارية على المرفق العام، مقالة منشورة في صحيفة الحوار المتمدن، تم تصفح الموقع الالكتروني: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp>
- 3- صباح سعد الدين عمر العلمي، دور الرقابة المالية والإدارية كمدخل للتنمية والإصلاح الإداري في الدولة، بحث منشور في الموقع الالكتروني: <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/conference-paper/role-financial-and-administrativemonitoring-country-development-and-administrative-reforms.pdf>
- 4- محمد محمد الهادي، الحكومة الالكترونية كوسيلة للتنمية والاصلاح الاداري، جريدة cybrarians، العدد 11، ديسمبر 2006 <http://www.journal.cybrarians.info/index.php>
- 5- مجموعة عمل الصحة والتنمية المجتمعيين، التقييم التشاركي، عدة العمل المجتمعي، القسم 11، جامعة كانساس. <https://ctb.ku.edu/ar/content/overview/model-for-community-change-and-improvement/participatory-evaluation/main>
- 6- نواف أبو شمالة، تصميم نظام المتابعة "المحددات الطرق والأساليب"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2015. http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx
- 7- نواف أبو شمالة، تصميم نظام التقييم "العناصر-الأهداف - المداخل"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، 2015. http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx?

الفهرس

الصفحة	المحتوى
4-1	مقدمة
5	الفصل الأول دور العنصر البشري في عصرنة الإدارة المحلية في ظل التشريع الجزائري
6	المبحث الأول : تفعيل مشاركة المواطنين في الإدارة المحلية
6	المطلب الأول : ماهية المشاركة الشعبية
7	الفرع الأول : تعريف المشاركة الشعبية
7	الفرع الثاني : أسس المشاركة الشعبية
9	الفرع الثالث : واقع المشاركة الشعبية في الإدارة المحلية
9	أولا : تطبيقات المشاركة الشعبية في البلدية
11	ثانيا : تطبيقات المشاركة الشعبية في الولاية
13	الفرع الرابع : معوقات تطبيق المشاركة الشعبية في المجالس المحلية
13	أولا : استيراد للمشاركة
13	ثانيا : الشفافية المنعدمة بين الإدارة والمواطن
14	ثالثا : عدم إعلام المواطن وتقديم المعلومات اللازمة
15	المطلب الثاني : تفعيل دور المرأة في التسيير الإداري
15	الفرع الأول : الضمانات القانونية لمشاركة المرأة السياسية
16	أولا : السياق الدولي
18	ثانيا : السياق الدستوري
20	ثالثا : السياق التشريعي
22	الفرع الثاني : عراقيل المشاركة السياسية للمرأة في الجزائر
22	أولا : العراقيل الاجتماعية
22	ثانيا : العراقيل الذاتية
23	ثالثا : العراقيل السياسية

23	الفرع الثالث: نظام الكوتا كآلية لتخطي عراقيل المشاركة السياسية للمرأة
24	أولاً: مفهوم نظام الكوتا
24	ثانياً: أنواع نظام الكوتا
25	ثالثاً: نظام الكوتا في التجربة الجزائرية
26	رابعاً: نظام الكوتا المزايا والعيوب
27	المبحث الثاني: تحسين أداء الموظف من خلال الإدارة الالكترونية
28	المطلب الأول: الإدارة المحلية الالكترونية
28	الفرع الأول: دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
28	أولاً: دوافع تطبيق الإدارة الالكترونية
30	ثانياً: متطلبات إرساء الإدارة الالكترونية
32	الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد استعمال الإدارة الالكترونية
32	أولاً: مبادئ استعمال الإدارة الالكترونية
33	ثانياً: أبعاد استعمال الإدارة الالكترونية
35	الفرع الثالث: تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية
35	أولاً: رقمنة مصلحة الحالة المدنية
35	ثانياً: جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين
36	ثالثاً: البلدية الذكية
36	رابعاً: تطبيقات أخرى للإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية
37	الفرع الرابع: تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية
37	أولاً : المعوقات الإدارية والتنظيمية والتشريعية
37	ثانياً : المعوقات البشرية
37	ثالثاً : المعوقات المالية
38	رابعاً : المعوقات التقنية
39	المطلب الثاني: إدارة الوقت
39	الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت
39	أولاً : تعريف إدارة الوقت

39	ثانيا : أهمية إدارة الوقت
40	ثالثا : الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت
41	الفرع الثاني: إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية
41	أولا: التخطيط والوقت
41	ثانيا: التنظيم والوقت
42	ثالثا: التوجيه والوقت
42	رابعا: الرقابة والوقت
42	خامسا: اتخاذ القرارات والوقت
43	الفرع الثالث: مضيعات الوقت
44	خلاصة الفصل الأول
45	الفصل الثاني عصرنة الجانب الإجرائي للإدارة المحلية في ظل تقديم الخدمة العمومية
46	المبحث الأول: تبسيط الإجراءات الإدارية وحسن الاستقبال
47	المطلب الأول: إعادة تصميم وتبسيط الإجراءات الإدارية
47	الفرع الأول: مفهوم الإجراءات الإدارية
47	أولا: تعريف الإجراءات
47	ثانيا: الخصائص المطلوبة في الإجراءات
48	ثالثا: مشكلات الإجراءات
49	الفرع الثاني : تبسيط الإجراءات الإدارية
49	أولا : تعريف تبسيط الإجراءات
50	ثانيا : مراحل تبسيط الإجراءات الإدارية
51	ثالثا : أساليب تبسيط الإجراءات الإدارية
52	رابعا : فوائد تبسيط الإجراءات الإدارية
53	الفرع الثالث: مسار تبسيط الإجراءات الإدارية في الجزائر
57	المطلب الثاني : حسن الاستقبال والتوجيه
57	الفرع الأول: آليات التكفل بالاستقبال

57	أولا : مكاتب الاستقبال والتوجيه
58	ثانيا : تحسين الاتصال بين الإدارة والمواطن
58	الفرع الثاني : اختلالات الاستقبال في الإدارة المحلية
59	الفرع الثالث : أساسيات حسن الاستقبال
59	أولا : رقابة مستوى الاستقبال
59	ثانيا : الشفافية
59	ثالثا : تدعيم نظام الحوافز
60	المبحث الثاني : الرقابة الإدارية ورعاية المصلحة العامة
60	المطلب الأول : فرض رقابة إدارية صارمة
61	الفرع الأول : أهمية الرقابة الإدارية
62	الفرع الثاني : نطاق الرقابة الإدارية
62	أولا : الرقابة على الموارد المادية
62	ثانيا : الرقابة على الموارد البشرية
62	ثالثا: الرقابة على الوقت والحركة
62	رابعا: الرقابة على التسويق
63	خامسا: الرقابة المالية
63	الفرع الثالث : أهداف الرقابة الإدارية
64	الفرع الرابع : مستويات الرقابة
64	أولا : الرقابة الشعبية
64	ثانيا: الرقابة التشغيلية
64	ثالثا: الرقابة التكتيكية
71	رابعا: الرقابة الاستراتيجية
75	المطلب الثاني : المتابعة والتقييم
75	الفرع الأول : مفهوم المتابعة والتقييم
75	أولا: تعريف المتابعة والتقييم
76	ثانيا: الهدف من تطبيق نظام المتابعة والتقييم

76	ثالثا: الفرق بين المتابعة والتقييم
78	الفرع الثاني : عملية المتابعة
78	أولاً: أنواع المتابعة
78	ثانياً: أساليب وطرق المتابعة
79	ثالثاً: سمات المتابعة الفعالة
80	الفرع الثالث : عملية التقييم
80	أولاً: أنواع عملية التقييم
82	ثانياً: الطرق المستخدمة في عملية التقييم
83	خلاصة الفصل الثاني
87-84	الخاتمة
99-88	قائمة المصادر والمراجع
104-100	الفهرس
114-105	الملاحق

- تمت بحمد الله تعالى -



بطاقة التعريف الوطنية البيومترية



بطاقة الشفاء (الضمان الاجتماعي)



بطاقة الذهبية (البريد)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الداخلية
والجماعات المحلية

استمارة طلب
جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية
الالكترونيين و البيومترين
FORMULAIRE DE DEMANDE
DU PASSEPORT ET DE LA CARTE NATIONALE D'IDENTITE
ELECTRONIQUES ET BIOMETRIQUES

صورة شخصية ملونة
Photographie d'identité
Couleur
35x45mm

☐ جواز السفر
PASSEPORT

☐ بطاقة التعريف الوطنية
CARTE NATIONALE D'IDENTITE

الوثيقة المطلوبة
DOCUMENT DEMANDÉ

A) ETAT CIVIL DU DEMANDEUR DU DOCUMENT

1. الحالة المدنية لطالب الوثيقة

2. الاسم

3. Nom

4. Prénoms

5. الجنس
Sexe
☐ أنثى Féminin ☐ ذكر Masculin

6. تاريخ الميلاد
Date de naissance

7. مكان الميلاد
Lieu de naissance

8. الجنسية الحالية
Nationalité actuelle

9. عدد الزوجات
Nombre de conjoints

10. الحالة العائلية
Situation familiale
☐ أرمل (ة) Veuve ☐ مطلقة (ة) Divorcée ☐ متزوج (ة) Mariée ☐ أعزب/عزباء Célibataire

11. لون العينين
Couleur des yeux

12. لون الشعر
Couleur des cheveux

13. فصيلة الدم
Groupe sanguin

14. علامات شخصية
Signes particuliers

15. الجنسية الحالية
Nationalité actuelle

16. سنة اكتساب الجنسية الجزائرية (إن كانت جديدة)
Année d'obtention de la nationalité Algérienne (si nouvellement acquise)

17. الجنسية الأصلية
Nationalité d'origine

18. العنوان الحالي
Adresse actuelle

19. سنة بداية الإقامة به
Début de résidence à cette adresse (Année)

20. العنوان السابق
Ancienne adresse

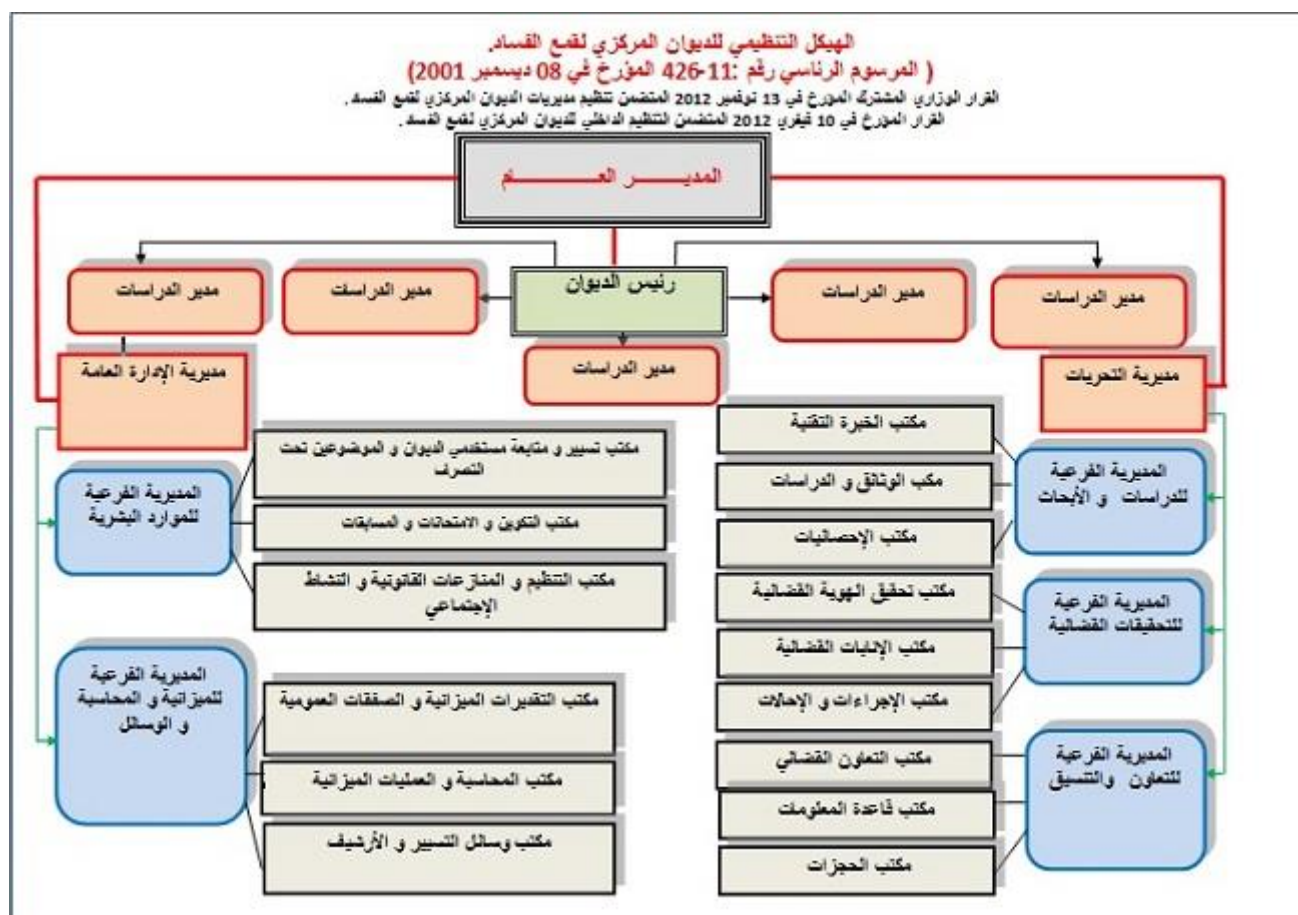
21. مهنة الحاضر بالأمر
Profession

22. صاحب العمل
Employeur

Remarque importante :

1. ملء الخانات الخاصة بالاسم و القاب بالعربية و الفرنسية.
2. ملء الخانات الأخرى بالعربية أو بالفرنسية (استعمل لغة واحدة فقط).
3. بالنسبة للمتزوجين ملء الملحق المخصص للزوج و الأولاد.
4. بالنسبة للقصر ذوي ولي شرعي غير الوالدين ملء الملحق المخصص للولي الشرعي.

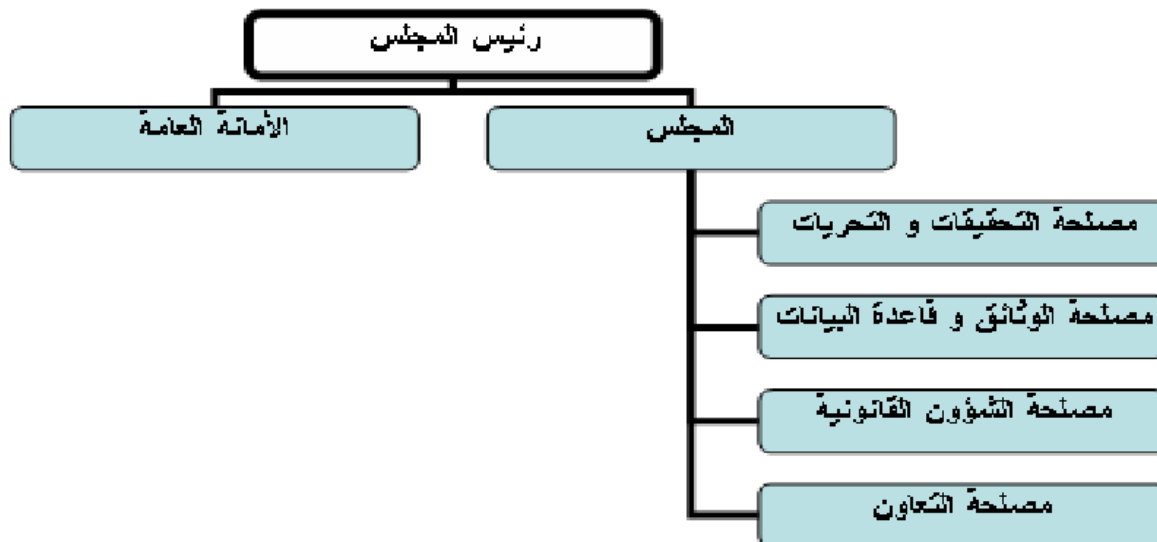
1



الهيكل التنظيمي للديوان المركزي لقمع الفساد

المصدر: الموقع الإلكتروني للديوان المركزي لقمع الفساد

– <http://www.ocrc.gov.dz/>



الهيكل التنظيمي لخلية الاستعلام المالي

المصدر: الموقع الالكتروني لخلية الاستعلام المالي

[/http://www.mf-ctrf.gov.dz](http://www.mf-ctrf.gov.dz)

الدوائر الانتخابية من 5 إلى 13 مقاعد

يكون عدد النساء المنتخبات مساويا لنسبة 30 % حسب عدد المقاعد التي فازت بها القائمة.

عدد النساء = $0,30 \times$ عدد المقاعد التي فازت بها القائمة.

عدد المقاعد التي تحصلت عليها القائمة	نتاج العملية الحسابية	العدد الأدنى من المقاعد الممنوحة للنساء
1	0,3	0
2	0,6	1
3	0,9	1
4	1,2	1
5	1,5	1
6	1,8	2
7	2,1	2
8	2,4	2
9	2,7	3
10	3	3
11	3,3	3
12	3,6	4
13	3,9	4

الدوائر الانتخابية من 14 إلى 31 مقاعد

يكون عدد النساء المنتخبات مساويا لنسبة 35 % حسب عدد المقاعد التي فازت بها القائمة.

عدد النساء = $0,35 \times$ عدد المقاعد التي فازت بها القائمة.

عدد المقاعد التي تحصلت عليها القائمة	نتائج العملية الحسابية	العدد الأدنى من المقاعد الممنوحة للنساء
1	0,35	0
2	0,7	1
3	1,05	1
4	1,4	1
5	1,75	2
6	2,1	2
7	2,45	2
8	2,8	3
9	3,15	3
10	3,5	3
11	3,85	4
12	4,2	4
13	4,55	5
14	4,9	5
15	5,25	5
16	5,6	6
17	5,95	6
18	6,3	6
19	6,65	7

الدوائر الانتخابية من 32 مقاعد فما فوق

يكون عدد النساء المنتخبات مساويا لنسبة 40 % حسب عدد المقاعد التي فازت بها القائمة. عدد النساء = $0,40 \times$ عدد المقاعد التي فازت بها القائمة.

عدد المقاعد التي حصلت عليها القائمة	نتائج العملية الحسابية	العدد الأدنى من المقاعد الممنوحة للنساء
1	0,4	0
2	0,8	1
3	1,2	1
4	1,6	2
5	2	2
6	2,4	2
7	2,8	2
8	3,2	3
9	3,6	4
10	4	4
11	4,4	4
12	4,8	5
13	5,2	5
14	5,6	6
15	6	6
16	6,4	6
17	6,8	7
18	7,2	7
19	7,6	8
20	8	8
21	8,4	8
22	8,8	9
23	9,2	9
24	9,6	10
25	10	10
26	10,4	10
27	10,8	11
28	11,2	11
29	11,6	12
30	12	12
31	12,4	12
32	12,8	13
33	13,2	13
34	13,6	14
35	14	14
36	14,4	14
37	14,8	15

24934/81



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

214

07 ماي 2012

إلى

السيدة و السادة الولاة

781

الأمين العام

الموضوع : بخصوص توزيع المقاعد على القوائم الفائزة و كيفية تطبيق النسب الخاصة بعدد النساء المنتخبات.

المرفقات : دليل تقني.

يشرفني أن أوافيكم طي هذا الإرسال ، قصد التوزيع إلى تمثلي القوائم الفائزة ، بتأجيل تفني يتعلق بكيفية توزيع المقاعد على إثر عملية تركيز نتائج الانتخابات التشريعية ليوم 10 مايو 2012 ، يوضح كيفية تطبيق النسب المنصوص عليها في القانون العضوي رقم 12-03 المؤرخ في 2 يناير 2012 الذي يحدد كفاءات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة لتحديد المقاعد العائدة للنساء المنتخبات بالنسبة لقوائم المترشحين الفائزة بمقاعد.



الأمين العام

عبد القادر رابح

موافق

إرسال هذه البرقية بلا ترميز

التاريخ: 07 ماي 2012 رقم: 4012

2012 07 ماي 2012

تمثيل الجالية الجزائرية في الخارج : أربعة مناطق

مقعدين لكل منطقة

يكون عدد النساء المنتخبات مساويا لنسبة 50 % حسب عدد المقاعد التي فازت بها القائمة.

عدد النساء = $05,0 \times$ عدد المقاعد التي فازت بها القائمة.

عدد المقاعد التي تحصلت عليها القائمة	ناتج العملية الحسابية	العدد الأدنى من المقاعد الممنوحة للنساء
1	0,5	0
2	1	1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

الكيفيات التقنية لتخصيص المقاعد للنساء المترشحات ضمن
قوائم المترشحين الفائزة بمقاعد في الانتخابات التشريعية ليوم
10 ماي 2012

في إطار تنفيذ النسب المحددة في القانون العضوي رقم
03-12 المؤرخ في 12 يناير سنة 2012 الذي يحدد كيفيات
توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة، يتم تطبيق
قاعدتين (2) أساسيتين لتحديد عدد المقاعد الواجب تخصيصها
للنساء المترشحات.

تتمثل القاعدة الأولى في تحديد المقاعد العائدة للنساء
المترشحات على أساس نسب (30 % و 35 % و 40 % و 50 %) التي حددها نفس القانون العضوي للدائرة الانتخابية المعنية
و حسب عدد المقاعد التي تحصلت عليها كل قائمة من قوائم
المترشحين.

و تتمثل القاعدة الثانية في تطبيق نتيجة ضرب عدد المقاعد
التي تحصلت عليها قائمة المترشحين بالنسبة المحددة في الدائرة
الانتخابية المعنية، محوّلة إلى الكامل الأعلى لما البزء العشري
يفوق 5.

و في حالة حصول قائمة مترشحين على مقعد (1) واحد فقط،
يمنح هذا المقعد تلقائيا للمرأة المترشحة إذا كانت هي المرتبة
كرأس القائمة.

الملخص:

باتساع نطاق العمل الحكومي ليشمل كل القطاعات والميادين الحياتية، كان لزاما على الحكومات تفعيل النظام الإداري المحلي، تخفيفا على الإدارة المركزية، فشهدت بدايات القرن العشرين تطبيق نماذج ونظم مستقبلية لتحديث وتطوير الإدارة المحلية، وذلك بالتأسيس لعدة آليات لعصرنتها، بداية بتفعيل مشاركة المواطنين وتعزيز الشفافية والرقابة الشعبية في التسيير المحلي، إضافة إلى إشراك المرأة كعنصر رئيس في عملية التنمية.

كما أن مسايرة التطورات الغير مسبوقة في المجال التقني ألزم إدخال التكنولوجيات الحديثة وتبني الإدارة الالكترونية بهدف الوصول للحكومة المحلية الالكترونية، كخطوة جبارة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيف الضغط على المواطنين والاستثمار المربح في عامل الوقت من الطرفين الفاعلين في العملية الإدارية (الإدارة والمواطن).

وفي سبيل تطبيق الحكم الراشد حرصت الحكومات على تطبيق رقابة إدارية ومالية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من جهة، ومسايرة القوانين السارية من جهة أخرى، زيادة على التأكيد على أهمية المتابعة والتقييم لأداء المؤسسات والإدارات المحلية.

Summary:

By expanding the range of government services to include all life sectors governments had to active the local administrative system, this is to ease the central administration. The early twentieth century witnessed the application of future models and systems to modernize and develop local administration by establishing several mechanisms to modernize it, beginning with activating citizen participation, enhancing transparency and popular oversight in local management, in addition to the participation of women as a key element in the development process.

keeping pace with the unprecedented developments in the technologies and the adoption of electronic managements is necessary, with the aim of reaching the local electronic government, as a great step in simplifying administrative procedures, relieving pressure on citizens, and making a profitable investment in the time factor of the two actors in the administrative process (administration and citizen).

in order to implement good governance, governments have been keen to apply administrative and financial control that allows the achievement of specified goals on the one hand and in keeping with the laws in force on the other hand, in addition to proper planning for the performance of local administrations and institutions .