ديناميات المقاربة التشاركية داخل الإدارة المحلية في ظل الشراكة مع القطاع الخاص

The dynamics of the participatory approach within the local administration in order of partnership with the private sector

طالب الدكتوراه/ باديس بن حدة

جامعة الجزائر 3، الجزائر

dj.badis@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/04/24 تاريخ القبول للنشر: 2018/06/07

❖❖❖❖❖❖❖

ملخّص:

في إطار التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم في أواخر القرن العشرين والتي انعكست على دور الدولة، أصبح الحديث عن الإنتقال من نظام حكم محلي تكون السيطرة فيه للمجالس المحلية المنتخبة (Local Government)، إلى نظام حكم محلي يشارك فيه - في تحمل المسؤوليات والسلطات والموارد - إلى جانب هذه المجالس القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني المحلي وغيرها من الفواعل الدولاتية واللادولاتية المستمدة من مبادئ الحوكمة المحلية.

ولذلك أصبح من الضروري على الحكومات المحلية في العديد من الدول تبني المقاربة التشاركية عبر سياسات التحول إلى القطاع الخاص، من خلال إعطاء دور أكبر لهذا القطاع في عملية تقديم الخدمات والتنمية المحلية، أو من خلال إدخال الأساليب التجارية Commercialization.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد باتجاهات التحول إلى الشراكة مع القطاع الخاص، فإن الأدبيات المتوافرة عن الشراكة بين القطاعات الثلاثة (الإدارة المحلية – القطاع الخاص – مُنظمات المُجتمع المدني) أشارت في أغلبها إلى ضرورة انفتاح الإدارات المحلية على مختلف الفواعل الرسمية وغير الرسمية وفتح المجال أمام القطاع الخاص. وهذا ما جعلنا نُركز في هذه الدراسة على موضوع الشراكة والعوامل التي تؤثر في قرارات الحُكومات المحلية بخصوص التعاقد مع الغير، وعلى دور الإدارة المحلية في ظل المُنافسة، ومتطلبات نجاح هذا الدور، وكذا واقع المشاركة المجتمعية في الإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية، المقاربة التشاركية، القطاع الخاص، الشراكة المجتمعية، الحكم المحلي، الحوكمة.

Abstract:

In the context of the political, economic and social developments that the world witnessed in the late twentieth century and thus reflected on the role of the state, the transition from a local government system in which the Local Councils were controlled to a system of local governance in which responsibilities, these councils include the private sector, local governance, or local governance.

In many countries, local governments have therefore adopted the participatory approach within privatization policies, by giving greater role to the sector in the delivery of services and local development, or by introducing commercialization.

Despite the growing academic interest in privatization trends, the available literature on partnership between the three sectors (local administration - the private sector - civil society organizations) is almost absent. This study focuses on the issue of partnership and factors affecting the decisions of local governments regarding contracting with others, the role of local administration in light of competition, the requirements of success of this role, and the reality of community participation in the local administration.

key words: *Local administration, private sector, community partnership, local governance.*

مقدّمة:

في الديمقراطيات المعاصرة، غالبا ما يكون المستوى المحلي هو الأنسب لتعزيز مشاركة المواطنين ومُختلف الفواعل في إدارة الشؤون العامة؛ وعادة ما يتم ربط مفهوم الديمقراطية التشاركية المحلية بمفهوم الحكم الراشد أو الحوكمة المحلية أو الحكم الصالح؛ إلا أن كل هذه المفاهيم تشترك في مبدأ واحد هو الشراكة المجتمعية؛ ويمكننا تمييز مستويات لهذه الشراكة، سواء مع منظمات المجتمع المدني وكذا الشراكة مع القطاع الخاص أو إشراك مختلف الفواعل المتعددة التي تسعى لمشاركة المتساكنين، سواء تعلق الأمر بمجرد إعلام العموم أم بالاستشارة أو التشاور حول مشاريع الجماعات المحلية، خاصة في مادة التهيئة الترابية والتعمير، أو حتى بمسار حقيقي لاتخاذ القرار بصورة مشتركة وهو ما يتجسد عبر الاستفتاء التقريري المحلي.

وتبرز أهمية هذه الدراسة العلمية منها في محاولة تقديم تصور معرفي حول أهمية القطاع الخاص في العملية التنموية ذات الصيغة المحلية، وكذا فهم أهم النظريات المفسرة لعملية الشراكة؛ في حين تتجلى الأهمية العملية للدراسة في التعرف على أهم آليات وطرق وأساليب الشراكة المجتمعية عبر قراءة عملية للعلاقة بين القطاعين الخاص والعام على ضوء بعض التجارب العالمية لدول تبنت استراتيجية الشراكة.

تهدف هذه الدراسة لمحاولة إيجاد السُبل والطرق الملائمة لتفعيل الشراكة المجتمعية داخل الإدارة المحلية عبر طرح تساؤل مركزي يتمثل في: ما مدى أهمية تفعيل المقاربة التشاركية داخل الإدارة المحلية في ظل الشراكة مع القطاع الخاص على ضوء الاعتماد على مبادئ الحوكمة المحلية؟

كما تُطرح العديد من التساؤلات الفرعية وكذا الفرضيات للإجابة عن هذا التساؤل، أهمها: ما مفهوم الشراكة المجتمعية؟ وفيما تتمثل المقاربة التشاركية داخل الإدارة المحلية؟ وكيف تتم عملية الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص؟ وما هي أهم التجارب العالمية للدول التي تبنت أسلوب الشراكة المجتمعية لغرض التطوير الإداري وإحداث التنمية المحلية؟

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لمعرفة مفهوم المقاربة التشاركية وكذا تحليل خطوات ومراحل التحول نحو الشراكة مع القطاع الخاص؛ وذلك عبر الاستدلال ببعض الحالات لدول كفرنسا وبريطانيا وإيطاليا، استنادا على منهج دراسة الحالة. وذلك بالاستعانة باقترابين الوظيفي والنسقي لمعرفة نشاط القطاع الخاص في تحريك عجلة التنمية المحلية، وكذا فهم النسق العام لعملية الشراكة المجتمعية.

حيث جاءت الدراسة في أربع محاور تعالج في مجمل مضامينها العناصر الرئيسية للدراسة.

أولاً

الإدارة المحلية في إطار الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني (الشراكة المجتمعية)

في إطار تحوُّل دور الدولة والإدارة المحلية المُرتبط بالتحول إلى القطاع الخاص Privatization، ظهرت بعض المفاهيم التي تعكس الشراكة بين الإدارة المحلية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني.

كما تعكس طبيعية دور الإدارة المحلية في ظل هذه الشراكة* (الشراكة المجتمعية Partenariat Communautaire). ويمكن توضيح ذلك على الوجه الآتي:

1- الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص والمُجتمع المدني:

لقد جاءت الشراكة بين القطاعات الثلاثة، نتيجة لفشل الحكومات ومؤسساتها في تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية، وبما يتناسب أو يستجيب لاحتياجات المواطنين ومتطلباتهم، لمواكبة ثورة المعلومات والاتصالات في المجتمعات المختلفة. كما أكدت التوجهات العالمية على أن التنمية الاقتصادية تكون أكثر سرعة واستمرارًا وعدالة، إذا عكست رسالة مشتركة للمجتمع ككل، ولم تقتصر على فئة بعينها. فالمشاركة تساعد في إعطاء الأهمية والأولوية لاحتياجات واهتمامات المواطنين في المجتمع كلّه.

ونظرًا لأهمية الشراكة، فقد ركزت المنظمات الدولية (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، والبنك الدولي وغيرهما من منظمات الأمم المتحدة). على ضرورة توفير البيئة المناسبة لتعزيز دورها في التفاعل والمساهمة في صنع السياسات في إطار مبادئ الحكم الراشد والتي ترتكز على التفاعل بين القطاعات الثلاث.

ومن أهم المفاهيم التي أكدت على الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني مفهوم الPartnership، ومفهوم الـGovernance. فلقد شهد العقد الماضي انتشارًا واسعًا لاستخدام مفهوم الشراكة Partnership، بين القطاعات الثلاثة – العام والخاص والمنظمات الحكومية – سواء كان ذلك بين الباحثين والأكاديميين أو بين المُمارسين.

وقد طرح مفهوم الشراكة المجتمعية Partnership في التسعينيات من القرن الماضي في الخطاب العالمي للأمم المتحدة والمؤتمرات العالمية (مؤتمر البيئة في البرازيل سنة1992، والمؤتمر العالمي لحقوق الإنسان في النمسا1993، ومؤتمر القاهرة للسكان والتنمية1994، ومؤتمر القمة الاجتماعية بالدانمرك

1994، ومؤتمر المرأة العالمي ببكين1995، ومؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية1996). وقد أكدت هذه المؤتمرات جميعًا على أهمية الشراكة بين القطاعات الثلاثة[1].

2- دور الإدارة المحلية في إطار الشراكة:

في ظل تبني سياسات الإصلاح الاقتصادي واقتصاد السوق، أصبح دور الإدارة المحلية يركز على الكيف، وليس الكم. كما أصبح يركز على تمكين المواطنين، وليس مجرد خدمتهم، والاهتمام بتوجيه الخدمة وليس تقديمها مباشرة. وفي هذا الإطار، تقوم وحدات الإدارة المحلية بمجموعة من الوظائف والأدوار في مجالات توفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات، والمشاركة في صنع السياسات العامة، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، وحماية البيئة من التلوث.

ففي مجال توفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات، أصبح كثير من الإدارات المحلية في دول العالم تؤدي الآن وظائف تؤثر على جذب المستثمرين الأجانب والمحليين، شاملةً الإمداد بالبنية الأساسية، وإدارة النقل، وفرض الضرائب. وتستطيع الوحدات المحلية إصدار اللوائح المحلية التي توفر للمستثمر أساساً قانونياً للاستثمار في الوحدات المحلية، وإنشاء وتطوير مشروعات البنية الأساسية اللازمة للاستثمار المحلي والأجنبي. وتزداد أهمية هذا الدور للوحدات المحلية في ظل ارتفاع معدل التحضر والتطورات التكنولوجية، وتزايد المعدلات السكانية، وزيادة تطلعات المواطنين إلى مستوى متطور من الخدمات والمتغيرات الاقتصادية والاتفاقيات الدولية، وامتداد المرافق العامة إلى أكثر من دولة، كمشروعات الربط الكهربائي لتوليد الطاقة والكهرباء، وتأثير هذا النمو المتزايد على تلوث البيئة.

ويتعين على الوحدات المحلية تطوير المرافق العامة بالشكل الذي يُطَبق نُظم الإدارة الحديثة والكفاءة الإدارية والمشاركة الشعبية، ودراسة كيف يمكن البدء في خصخصة بعض هذه المرافق والخطوات التدريجية التي تتبع، ومدى مساهمة المواطنين والوحدات المحلية في إدارتها وتمويلها ورقابتها. كما تستطيع الوحدات المحلية مشاركة الحكومة المركزية في صنع السياسات، لأنها الأكثر التزاماً تجاه مواطنيها والأكثر معرفة بمشكلات المجتمعات المحلية.

إنّ المطلوب من الوحدات المحلية هو أن توجه الخواص. وإذا كان المطلوب منها الانسحاب من التقديم المباشر للخدمة، فإن عليها أن تركز على تمكين الآخرين من تقديم هذه الخدمات[2].

ويمكن للوحدات المحلية أن تساعد في تطوير الموارد البشرية الماهرة، من خلال دورها في إنشاء المدارس والمعاهد والكليات والمؤسسات الأخرى. وتهتم الوحدات المحلية بالأفراد الذين لا يمتلكون مهارات في المجتمع. ومن هنا، فإن التدريب والتدريب التحويلي والتعليم قضايا رئيسة في تطوير استراتيجيات التنمية الاقتصادية لمعظم الوحدات المحلية[**].

ثانياً

التعاقد مع الغير Contracting Out على مُستوى الإدارة المحلية

إذا كانت الدول تتفق في اتجاهها إلى القطاع الخاص، فإنها تختلف في الأساليب والأشكال التنظيمية لهذا الاتجاه. ومن أهم هذه الأساليب إتاحة الخدمة عن طريق المؤسسات العامة والمحلية، في مقابل فرض رسوم للحصول على هذه الخدمة. والأسلوب الثاني التعاقد على تقديم الخدمة مع منظمات القطاع الخاص أو المجتمع المدني Contracting out، ومن ثم اقتصار دور الدولة والحكومات المحلية على تحديد نوعية ومواصفات الخدمات المطلوبة والإشراف على أدائها بالصورة المطلوبة. أما الأسلوب الثالث، فهو خلق روح التنافس وتحسين مستوى أداء الخدمات العامة وتوسيع نطاق الاختيار أمام المواطنين ويتم ذلك عن طريق تشجيع الاستثمار المحلي وتخصيص الدعم المادي واللوجيستي اللاّزم لمشاريع الخواص التي تعود فائدتها المادية والبشرية والإشهارية بالمنفعة العامة على المستوى المحلي. ويتعلق الأسلوب الرابع بإصدار الحكومة تذاكر للمحتاجين للحصول على السلع والخدمات من شركات القطاع الخاص. أما الأسلوب الأخير، فهو عبارة عن قيام الدولة أو وحدات الإدارة المحلية ببيع أصول الأجهزة أو المؤسسات العامة كلياً أو جزئيا إلى القطاع الخاص، مع وجود قدر من التدخل الحكومي للإشراف والتنظيم[3].

1- التعاقد مع الغير Contracting Out كممارسة في العديد من الدول:

التعاقد مع الغير أداة من أدوات التحول إلى القطاع الخاص وتقليص وظائف الحكومة، انطلاقاً من أن دور الحكومة هو التوجيه Steering، وليس التجديف Rowing. وتمتد جذور حركة التعاقد مع الغير إلى نظرية الاختيار العام التي تؤكد أن الهيئات الحكومية تعمل تقليديا كمحتكرة في تقديم الخدمات، ومن ثم المبالغة في تقديم الخدمات وعدم الكفاءة. ولذلك يرى باحثو الاختيار العام أنه بالسماح للشركات الخاصة والهيئات العامة للمنافسة من أجل عقود الخدمات، فإن تكاليف الوحدة من إنتاج السلعة أو الخدمة سوف تتناقص، ومن ثم تتحسن الكفاءة. كما يرون أن التعاقد مع الغير أكثر كفاءة في تقديم الخدمات العامة وأقل تكلفة من الإمداد العام[4].

وقد أصبح التعاقد مع الغير ممارسةً مُنتشرة الآن على نطاق واسع في كثير من الدول. ففي ولاية فيكتوريا في أستراليا على كل مجلس محلي أن يُبرم عقوداً تمثل على الأقل نصف ميزانيته السنوية، من خلال عطاءات تنافسية، ويشمل ذلك خدمات الرعاية الاجتماعية. وتتعاقد الحُكومات المحلية أيضاً على توفير خدمات اجتماعية مع بعض المنظمات غير الحكومية. وفي بريطانيا، حدث انتقال من اِحتكار القطاع الحكومي لتقديم الخدمات إلى مُشاركة أطراف أخرى مثل القطاع الخاص والقطاع التطوعي. فلقد بدأ الاهتمام بالتنافسية في تقديم الخدمات المحلية، بوصول حزب المحافظين إلى الحكم، خاصة مع صدور قانون التخطيط والأراضي (1980) الذي طالب السلطات المحلية بأن ترتبط بعطاءات تنافسية لبناء وصيانة المباني والطرق السريعة. وبحلول التسعينيات، كانت الغالبية العظمى من المباني الحكومية والطرق السريعة موضوعاً للتنافسية في السوق، حيث امتلك القطاع الخاص 50% من مشروعات صيانة

المباني، مقارنة بـ36% في عام1983/82. كما امتد التنافس أيضاً إلى مجالات النقل (1985) وجمع النفايات Refuse Collection وتنظيف الشوارع والمباني (1988)، والتعليم والخدمات الاجتماعية، ومكافحة الحرائق، وتشذيب الأشجار. كما أضاف قانون الإدارة المحلية في عام 1992 خدمات أخرى، مثل الخدمات المهنية والمالية والفنية.

وفي بعض الدول الأوروبية، ينشئ القطاعان العام والخاص شركات لتمويل وتشغيل مشروعات البنية الأساسية. وتوضح تجربة فرنسا أهمية وصعوبة تنظيم المؤسسات الموردة للخدمات الأساسية. فعلى الرغم من نجاح هذه التجربة، إلا أنها تتطلب آليات رقابة قوية، نظراً لما ارتبط بها من اتهامات بالفساد شابت عقود الامتيازات[5] وعدم الخبرة لدى بعض البلديات في التعاقد مع القطاع الخاص على تقديم الخدمات. وللتغلب على هذه المشكلات، تم إنشاء هيئة الخدمات العامة2000، لمساعدة البلديات في مفاوضات العقود ووضع اللوائح. كما تم إصدار العديد من القوانين منذ سنة 1995 التي تتضمن المزيد من الشفافية والمكاشفة العامة من جانب الحاصلين على الامتيازات. وأدت هذه التطورات إلى حدوث تحسن كبير في الوضع وإعادة الثقة في عقود الامتيازات في فرنسا.

وتكمن أهمية دراسة التجارب السابقة، في الاستفادة من الإيجابيات والمحاسن والمزايا التي أنتجتها سنوات من التطبيق والتعديل والتغيير في سياسات إدارة الجماعات المحلية؛ كما يُمكن تجنب السلبيات والمساوئ والعيوب التي واجهتها مُختلف مراحل تطوير السلطة المحلية فيها.

2- العوامل التي تؤثر في قرار التعاقد مع الغير:

وفقاً لنموذج هيرش Hirsh، هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في قرار الحكومة المحلية بإسناد خدمة ما إلى الغير تتمثل في المساءلة، والإنتاج والكفاءة والتكلفة، والعوامل السياسية والدستورية والقانونية، والضغوط المالية.

وقد استخدم هيرش Hirsh نموذجه، لتحليل قرار التعاقد مع الغير في مجال التخلص من المخلفات الصلبة Solid Waste. وهذا النموذج نمطي، حيث يمكن تطبيقه على خدمات أخرى. وفيما يلي تحليل للعوامل التي تؤثر في قرار التعاقد مع الغير[6].

أ- المساءلة:

تُشير المساءلة إلى أن الخدمة ذات القيمة العالية والمهمة للمجتمع يتم تقديمها عند المستوى الأدنى المقبول، خاصة عندما ينطوي دافع الربح لدى القطاع الخاص على تكاليف عالية جداً للصفقة. ولذلك فإن الخدمات التي تكون موضع مساءلة عالية من قبل المجتمع يكون احتمال إسناد تقديمها إلى الغير منخفضاً. وعلى العكس، يكون احتمال إسناد الخدمات الأقل مساءلة عنها أمام المجتمع إلى الغير كبيرا. ولذلك عند إسناد خدمة إلى القطاع الخاص، يتعين تحديد درجة المساءلة عن تقديم هذه الخدمة.

ب-الإنتاج والكفاءة والتكلفة:

تُعتبر كفاءة تقديم الخدمة ووفرة التكلفة منافع للإسناد إلى الغير، ومن ثم فإنّ الإدارات المحلية تلجأ إلى أسلوب الإسناد إلى الغير لتحقيق أحد هذه الأهداف.

ويرى هيرش Hirsh أن مزايا الكفاءة من خلال الإسناد إلى الغير تعتمد على أساس درجة منافسة السوق. ومن هنا، فإنه كلما كانت هناك منافسة بين موردي الخدمات، زاد احتمال الإسناد إلى الغير.

ج- العوامل السياسية والمؤسسية والقانونية:

يركز هيرش على علاقات العمل، قائلاً إنه كلما زادت درجة الانضمام للنقابات العمالية، قل حدوث التعاقد الخارجي. وإلى حد كبير، فإن ذلك يرجع إلى الضغوط السياسية للنقابات على موظفي الإدارة المحلية.

ويحدد المواطنون أداء موظفي الإدارة المحلية على أساس مُستوى البطالة في المجتمع، وذلك بغض النظر عن حقيقة مسؤولية هؤلاء الموظفين. ولذلك يمكن أن تؤدى البطالة إلى إعاقة الإسناد إلى الغير. ويرتبط قرار الإسناد إلى الغير في الدول الصناعية المتقدمة بالتسريح المؤقت للعاملين Lay Off، حيث يحاول القطاع الخاص أن يفعل الكثير بالقليل، للحفاظ على انخفاض التكاليف.

د- الضغوط المالية:

تلجأ الإدارات المحلية في العديد من الدول إلى التعاقد مع الغير في تقديم الخدمات العامة، نتيجة للضغوط المالية أو زيادة عجز الميزانيات المحلية وزيادة معدلات الضرائب على المواطنين. وتُشير بعض الدراسات إلى أن وجود برنامج المساعدة الفنية يزيد من احتمال لجوء الإدارات المحلية إلى التعاقد مع الغير، ولذلك، استهدفت برامج وكالات المعونة الأجنبية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ووكالة الولايات المتحدة الأمريكية للتنمية الدولية، والبنك الدولي) الخاصة ببناء القُدرات في العديد من الدول تحسين تقديم الخدمة وتوصيلها على المستوى المحلي، وزيادة الاعتماد الذاتي للإدارات المحلية[7].

ثالثًا

الإدارة المحلية والمُنافسة

تفترض نظرية الاختيار العام أن المنافسة تؤدي إلى تحسين الأداء، وهي ضرورية للكفاءة التوزيعية التي تهتم بالاستجابة للأولويات في توزيع الموارد بين الخدمات والمناطق، وكذلك أيضاً الكفاءة الإنتاجية التي تهتم بإنتاج الخدمات بأقل تكلفة. وبعبارة أخرى، فإن المنظمات العامة في السوق التنافسي تهتم بتأدية الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وتفترض نظرية الاختيار العام أن صناع السياسة أنانيون، ومن ثم فإن المنافسة ضرورية لتوجيههم للمصلحة العامة، ولضمان قيام المنظمات العامة بتقديم الخدمات المناسبة بالسعر المناسب، إذا كان البديل هو خسارة نصيبها في السوق[8].

1- أنماط المُنافسة في الإدارة المحلية:

- المنافسة في داخل السُلطة المحلية على السُلطة والموارد.
- المنافسة بين المجلس المحلي والمنظمات الأخرى على عرض وتقديم الخدمات في داخل حدود الوحدة المحلية.
- المنافسة بين المجالس المحلية نفسها.

وتتمثل المنافسة في نطاق السلطة المحلية في المنافسة بين الأحزاب السياسية فيما بينها (منافسة سياسية)، للحصول على رضا وتأييد الطبقة الوسطى. كما تشمل المنافسة بين البيروقراطيين، للحصول على نصيب من موازنة المجلس. ولذلك يكون من الضروري أن يراقب السياسيون المحليون مدى كفاءة وفعالية الموارد التي تضعها الإدارات المختلفة.

تجدر الإشارة إلى أن شركات القطاع الخاص تعمل في سوق اقتصادي، بينما تُمثل الحكومات المحلية في أسواق اِقتصادية وسياسية، حيث أن لها أهدافاً أخرى مثل إعادة التوزيع والتوظيف وتحقيق المساواة الإقليمية.

تأخذ المنافسة بين المجالس الشكلين الآتيين[9]:

- المنُافسة الجغرافية بين السلطات في مناطق مختلفة، للحصول على نصيب في السوق من الأُسر والأعمال.
- المُنافسة بين المُستويات المُختلفة للإدارة المحلية، للحصول على نصيب من إيرادات الضرائب المحلية في نفس المنطقة الجغرافية.

2- المتغيرات التي تؤثر على مُستوى المنافسة بين الوحدات المحلية في نظام الإدارة المحلية:

تتمثل هذه المُتغيرات فيما يلي[10]:

أ- هيكل لنظام الإدارة المحلية يقوم على أساس عدد كبير من السلطات مسؤولة عن تقديم الخدمات وتكون منتشرة في المستويات المختلفة. وهناك شكلان لهيكل نظام الإدارة المحلية، هما: الهيكل المدمج Consolidated الذي تقدم فيه جميع الخدمات، من خلال وحدة واحدة تغطي منطقة جغرافية عريضة. وفي ظل هيكل مُدمج أو مستوى واحد، تكون السلطة المحلية محتكرة لجميع الخدمات. وبالعكس في ظل هيكل مُجزأ Fragmented، تنقسم الإدارة المحلية إلى عدد من المستويات ذات وحدات كبيرة في كل مُستوى.

ولا تعارض نظرية الاختيار العام الدعوة إلى الوحدات الكبيرة للإدارة المحلية التي قد تكون ضرورية لبعض الخدمات، للاستفادة من اِقتصادات الحجم الكبير Economy of Scale.

ب- اِتسام الإدارة المحلية المُنَافِسة بالمرونة في نقل الخدمات بين الوحدات المحلية، وإمكان إقامة وحدات جديدة.

ج- حق العُملاء أو المواطنين في أن يكون لديهم خيار نقل مسؤولية تقديم الخدمة إلى وحدة أُخرى أو الحصول عليها من جهة أخرى مثل الوحدات الخاصة.

د- الاستقلال الذاتي Autonomy: إذا كانت التجزئة ضرورية، فإنها ليست شرطا كافياً للمنافسة في الإدارة المحلية، ولذلك يجب أن تمتلك المجتمعات المحلية القدرة على التجديد والتجريب وتطوير سياسات خاصة، لتشجيع المحليات على المنافسة على جودة وكمّ الخدمة. كما يعني الاستقلال المحلي حُرية ممارسة الاختيار في صنع السياسة المحلية، ومن ثم القدرة

على التأثير على حياة المواطنين المحليين، وأن تكون للوحدة المحلية سلطة وضع القواعد والتشريعات التي تنظم العمل وسلوك المواطنين المحليين.

هـ- قُدرة الوحدة المحلية على البحث عن مصادر التمويل الذاتي، فالإدارات المحلية لا تستطيع أن تكون منافسة بالفعل، إذا كانت تعتمد على الإعانات الحكومية لتنفيذ قراراتها.

و- توفير البيئة الملائمة لـ اللامركزية، بمعنى وجود مؤسسات خاصة بمشاركة المواطنين والمساءلة.

ز- أهمية إصلاح الخدمة المدنية كشرط من شروط نجاح اللامركزية والإدارات المحلية في عملية المنافسة، فلا ينبغي أن يكون للحكومة المركزية دور مباشر فيما يتعلق بتعيين وترقية الموظفين، بإستثناء التأكد من تطبيق معايير الشفافية والعدالة. كما يجب التأكيد على ربط الحوافز بالإنتاج والأداء[11].

رابعًا

المقاربة التشاركية وتجارب بعض الدُول في مجال الشراكة المجتمعية

في إطار التحول في دور الدولة والإدارة المحلية المرتبط بالتحول إلى القطاع الخاص، ظهرت بعض المفاهيم التي تعكس الشراكة بين المحليات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، كما تعكس طبيعة دور الإدارة المحلية في ظل هذه الشراكة، كما سبق وأن ذكرنا؛ إلاَّ أن واقع القطاع الخاص في دُول الوطن العربي والشراكة المجتمعية محدودة جداً، وحتى وإن وُجدت فهي تُواجه العديد من العوائق والصُعوبات التي تحدّ من إيجابية شراكة القطاع الخاص مع الإدارات المحلية بإعتباره عاملا أساسيا لأجل تحديث وتطوير الإدارة المحلية وتحقيق التنمية[***].

في حين قد أصبح التعاقد مع الغير ممارسة منتشرة الآن على نطاق واسع في كثير من الدول المتقدمة وبعض الدُول النامية على غرار دُول أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية، كما أن مُعظم الدُول المتقدمة تبنت استراتيجيات وبرامج مؤسسية تهدف إلى ترشيد هذه الشراكة بما يخدم أهداف الإدارة المحلية المعنية، وفيما يلي عرض لتجارب بعض الدول في مجال الشراكة مع القطاع الخاص والتنمية المحلية[12]:

1- آليات تفعيل المقاربة التشاركية وأهدافها:

حتى نتمكن من الحديث عن أدوات الاشراك أو الميكانيزمات الكفيلة بتفعيل مشاركة تامة وتطوعية للفئات المستهدفة، وإن أصبح هذا المصطلح محطّ نقاش على اعتبار أن الحديث عن المشاركة الفعلية يقتضي تغييره، لأنه يحمل في طياته مقاربة تفترض وجود عنصر فاعل وعنصر متلقٍّ هو موضوع التغيير.

يستحسن استبداله بمصطلح الشركاء المستفيدين. ويمكن تعريف الشركاء المستفيدين بأنهم مجموعة مجتمعية أو وحدة معرفة يتواجد أعضاؤها في نفس الوضعية أو في وضعيات متماثلة من حيث الموارد المتوفرة والإرهاصات التي يواجهونها من أجل الإنتاج والعيش.

بالرجوع للحديث عن المقاربة التشاركية وآلياتها، فكثيرا ما يتم تصورها على أنها وسيلة تغيير، بينما هي في حد ذاتها أحد أوجه التغيير، لأن الإيمان بالمشاركة يقتضي معرفة الآخر والاعتراف بحقه في التأثير على صيرورة الأشياء.

يمكن تعريف المقاربة التشاركية بأنها منظومة تواصل بين مختلف الفاعلين تساعد حاملي التغيير والفئات المجتمعية الأخرى على إيجاد نقطة التقاء لبلورة رؤيا مشتركة للتغيير سواء من حيث تصور مضمونه، برمجته، تفعيله ثم تقييم نتائجه.

- **أهداف المقاربة التشاركية:**

على غرار المقاربات التقليدية (السياسية-الإدارية والتقنية) برزت المقاربة التشاركية كأحد الحلول للحد من المشكلات التنموية عبر التوجه في التحول من المقاربة السياسية الديمقراطية (التمثيلية)، نحو تفعيل الديمقراطية التشاركية المحلية.

وتظهر أهمية المقاربة التشاركية بالمقارنة مع المقاربات الكلاسيكية من خلال:

تعيين	المقاربة الكلاسيكية	المقاربة التشاركية
تنظيم	متمركز تابت، ومنغلق	لا مركزي، ديناميكي ومنفتح
الإجراءات	تابثة، متصلبة وغامضة	مرنة، واضحة وسهلة التكييف
منظومة أخد القرار	عمودية من أعلى إلى أسفل	صاعدة (من أسفل إلى أعلى)
تواصل	إخبار، أوامر	حوار
العنصر البشري	منفذ	فاعل – خلاق
جمع المعلومات	الاستثمارات، الإنسان مجرد مصدر للمعلومات	عبر اللقاء المباشر، الحوار والملاحظة
التخطيط	الرؤساء والاختصاصيين	الفئات المستهدفة وطاقات أخرى
الحلول	توجيهية، عامة وثابتة	خاصة – متفاوضة – ملائمة
الأخطاء المنهجية	غير معترف بها	مصدر تعلم وتحسين مرد ودية
منهجية	ثابتة	استنباطية، قابلة للتأقلم
الفئات المستهدفة	أحد عوائق التنمية (الجهل، الركود، عدم الرغبة في التغيير)	فاعل في تصور الحلول وتفعيل التغيير

المصدر: من إعداد الباحث

لذا فالمقاربة التشاركية تمكّن من:

- إشراك المستفيدين في تحديد وتشخيص مشاكلهم الحقيقة.
- مساهمة كل الأطراف الفاعلة في صياغة وإنجاز وتقييم المشاريع.
- استثمار ا لمعارف التقليدية.

- جعل المشاريع أكثر مطابقة وملائمة للواقع.

2- نماذج بعض الدول:

تتخذ الديمقراطية التشاركية المحلية أشكالًا مختلفة، وتستخدم مجموعة متنوعة من الطرق التي يمكنها التأقلم مع مختلف السياقات.

تختلف التجارب من حيث أهدافها وأساليبها، والدور الذي يُعطى للمواطنين والقطاع الخاص في إبداء الرأي وصناعة القرار المحلي عبر الربط بين مبدأي التمثيلية والتشاركية[13]؛

وفيما يلي نماذج عن بعض الدول الأوروبية المتطورة في مجال الانفتاح المجتمعي المحلي:

- **في فرنسا:**

أصبحت مجالس الأحياء بفرنسا وجوبية بمقتضى قانون 27 فيفري 2002 وذلك داخل البلديات التي يزيد عدد سكانها عن 80.000 نسمة. ويحدد المجلس البلدي تركيبتها وطريقة سيرها .ويمكن لرئيس البلدية استشارة مجلس الحي حول أي مسألة تتعلق بالحي أو المدينة. كما يمكنه تشريكه في صياغة وتنفيذ وتقييم الأنشطة المتعلقة بالحي، خاصة تلك التي يتم الاضطلاع بها في إطار سياسة المدينة .ويمكن للمجلس أيضا أن يقرر تخصيص اعتمادات في إطار الميزانية المرصودة له. وساهمت سياسة المدينة إسهاما كبيرا في هيكلة المشاركة على المستوى المحلي .وتم إطلاق وتطوير العديد من المسارات والديناميكيات التشاركية في هذا المجال، كما أن هناك آليات متنوعة تفسح مجالا كبيرا للتماشي التشاركي (عقود المدن، صندوق مشاركة السكان، صندوق الأعمال المدنية، صندوق الأشغال العمرانية، التكوين المواطنين...) .

منذ قانون 12 جويلية 2010، يقع جمع الاستقصاءات العمومية فيما يتعلق بالالتزام الوطني من أجل البيئة في صنفين رئيسيين: منها المتعلقة بالمشاريع أو المخططات أو البرامج ذات التأثير على البيئة من جهة، وتلك المخصصة لانتزاع الملكية من جهة أخرى[14].

وفي فرنسا أيضًا، يمكن للمجلس البلدي أن ينشئ لجانا استشارية بشأن أي إشكالية متعلقة بمصلحة البلدية خاصة بكامل المنطقة البلدية أو بجزء منها .وتشمل هذه اللجان أشخاصا من غير أعضاء المجلس كممثلي الجمعيات المحلية ومنظمات المجتمع المدني الحلي، ويمكن لرئيس البلدية استشارة هذه اللجان كلما تعلق الأمر بمسألة أو بمشروع يهم المرافق العمومية أو التجهيزات المحلية التي تندرج في نطاق نشاط الجمعيات المنتمية لهذه اللجان.

يجدر أيضا ذكر اللجان الاستشارية للمرافق العمومية المحلية التي يجب إحداثها بالبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 10.000 نسمة، وتتكون من أعضاء المجلس البلدي وممثلي الجمعيات المحلية. وتهدف إلى تعزيز تشريك المواطنين في إدارة المرافق العمومية البلدية.

وبصفة عامة؛ تحدد الأحكام القانونية أجلا للقيام باستقصاء وحيد يهدف إلى إعلام العموم الذين يمكنهم بالفعل الاطلاع على الملف موضوع الاستقصاء وإبداء ملاحظات، يتم غالبا تدوينها لدى المكلف بتنظيم الاستقصاء .ونتائج الاستقصاءات غير ملزمة، ولكن ينبغي على السلطة الإدارية أن تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارها[15].

وعلى العموم، يمكن تقييم التجربة الفرنسية في مجال الشراكة المجتمعية بأنها نموذج ناجح أخذ في التطور بوتيرة متسارعة وذلك ما يُثبته التعديلات والتحسينات المُدرجة ضمن مواد القانون الإداري في فرنسا وكذا مُختلف اللوائح التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية.

- **في إيطاليا:**

يتم إسناد الخدمات العامة في هذا البلد مثل النظافة إلى منظمات خاصة، على أن يقتصر دور السلطات المحلية على تحديد مستوى الخدمات وتمويلها كلياً أو جزئياً، فضلاً عن الإهتمام المتزايد بالعمل التطوعي في تقديم العديد من الخدمات الثقافية والاجتماعية[16].

ويضع القانون الوطني في إيطاليا شروطا عامة جدا للاستفتاء التشاوري البلدي، وقد ترك المشرع لكل بلدية مهمة تحديد الإطار وأساليب التنظيم. مما نتج عنه وجود تراتيب متنوعة. ويمكن إجراء الاستفتاء البلدي بمبادرة من الهياكل البلدية أو "بناء على طلب عدد ملائم من المواطنين" ولا تنص العديد من الأنظمة الأساسية إلا على الإمكانية الثانية، وتحدد تبعا لذلك الحد الأدنى لعدد التوقيعات وصفات الموقعين للمبادرة.

يحصر القانون موضوع الاستفتاء البلدي في المواد التي تعود إلى الاختصاص الذاتي للجماعة .وبصفة عامة، لا تحدد النظم الأساسية مجال الاستفتاء البلدي، لكنها تستبعد بعض المواضيع كالمشاكل المتعلقة بالجباية والميزانية والمالية؛ وتنقيح النظم الأساسية للبلديات؛ وشؤون الموظفين والتنظيم الإداري؛ وتنظيم الشركات التي تملكها البلدية كليا أو جزئيا والرسوم الراجعة إليها؛ والقرارات التطبيقية للنصوص القانونية الجهوية والوطنية[17].

ويُمكن القول إن التجربة الإيطالية في مجال الشراكة المجتمعية واجهته العديد من العراقيل خاصةً فيما يُعنى بالتنوع المجتمعي السائد في إيطاليا ونسب الاختلاف المتفاوتة بين الآراء والتوجهات السياسية للسكان.

- **في بريطانيا:**

بدأ الحديث عن منح دور أكبر للقطاع الخاص في عملية التنمية على المستويين القوي والمحلي مع قدوم حكومة حزب المحافظين (1979 . 1997). وفي أثناء تلك الفترة، عملت الحكومة المركزية على تأكيد إيجابيات المسؤولية المالية للوحدات المحلية، ومراعاة إعتبارات التوازن بين السعر الذي يدفعه الجمهور في الخدمة وتكلفتها الفعلية، وأُستخدمت وسائل رقابية ضاغطة على الوحدات المحلية لدفعها في طريق الخصخصة[18].

كما تمّ دعم سياسة تغليب الكفاءة كمعيار أساسي لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة من القوانين التي تناولت بيئة تقديم الخدمات، حيث كانت الحكومة تهدف من ذلك التطور إلى الحد من السيطرة الاحتكارية للوحدات المحلية في مجال تقديم الخدمات، وأن تؤسس لاقتصاد مختلط، من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة لدافعي الضرائب المحليين.

وتم إنجاز ذلك من خلال الإعتقاد بأهمية التعاقد الخارجي أو تحويل الأنشطة الخدمية إلى خارج الوحدات المحلية؛ وتم التعامل مع ذلك من خلال المناقصات التنافسية الإلزامية، في تقديم بعض الخدمات مثل صيانة الطرق، وتنظيف الشوارع، وإدارة الإسكان، ودعم الخدمات.

وفي مجال الخدمات التي لا يناسبها نظام المناقصات التنافسية الإلزامية (CCT)، أدخلت الحُكومة نظام الاقتصاد المُختلط بطرق أخرى، مثل فصل البائعين عن مقدمي الخدمة في نطاق الخدمات الاجتماعية، واستخدام التعاقد الخارجي مع متعاقدين من القطاع الخاص.

وبمجيء حكومة حزب العمال إلى الحكم عام 1997، لم تعبر الحكومة في البداية عن تفضيلها للقطاع الخاص في كل مجالات التنمية المحلية، إلا أنها تبنت دخول القطاع الخاص في مجالات معينة بغرض تحديث الخدمات. وتعد مبادرة التمويل الخاص (PFI)، وبرامج المشاركة العامة. الخاصة (PPP) من النماذج على تفضيل التمويل من خلال القطاع الخاص في ظروف معينة. وتقدم كل منها وسيلة بديلة لتمويل مشروعات الاستثمار العامة بدلا من الاقتراض من الحكومة المركزية[19].

يمكن اعتبار الأنموذج البريطاني في الشراكة المجتمعية أحد أهم التجارب الناجحة في تطوير إدارة وتسيير الجماعات المحلية والإقليمية، وذلك بالنظر لعديد التجارب القانونية والمؤسسية التي تم تفعيلها طيلة سنوات، لغرض تحقيق التنمية المحلية المستدامة وتطبيق مبادئ الحوكمة المحلية.

خاتمة:

الإدارة المحلية هي وحدات إدارية أصغر حجماً من الحكومة المركزية للدولة. وتعتبر الإدارة المحلية المتمثلة أساسًا في البلديات هي القوة الفاعلة للعمل الإداري. وتقوم الإدارة المحلية بأعمالها طبقا للقوانين والقواعد والإجراءات التي تحددها الحكومة المركزية، ومع ذلك فهي التي تختار أسلوب أداء مهامها وكيفية تنظيم هياكلها.. ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية يمكن أن يكون له أشكال مختلفة وتتغير صلاحيات الإدارات من مستوى إداري إلى مستوى آخر وكذلك حسب نوع الإدارة. ويعتمد ذلك غالباً على الهيكل التنظيمي للحكومة بشكل عام.

وقد كانت هناك في الماضي شكاوى من أن الأجهزة الحكومية المركزية لا تمنحها أبداً الصلاحيات والموارد وأسلوب التنظيم اللازم لتطبيق الثقافة الجديدة والمجموعة الجديدة من الإجراءات لتقديم خدمات تتركز على الاهتمام بالمواطن.. وذلك بكفاءة وبمستوى عال من التعاون. وبإتباع الطرق الجديدة لإدارة إجراءات العمل وكذلك إعادة هندسة إجراءات العمل، حيث استطاعت الحكومات المركزية تحديد الصعوبات التي كانت تواجهها الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال معاونة تلك الأجهزة على إدارة الأفراد والموارد بطريقة فاعلة، حتى يمكن تحقيق الالتزامات الشاملة والقانونية تجاه المواطنين.

واليوم.. هناك اتجاهات جديدة لتطوير الإدارة المحلية وترقية الخدمات الحكومية.. منها الربط والابتكار، ومجتمع المعلومات والديمقراطية، وقد أدت تلك الاتجاهات إلى وضع مفهوم اللامركزية الإدارية في مقدمة اِهتمامات السياسيين وكبار موظفي الدول حيث تندفع الحكومات في العالم كله نحو استخدام مختلف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات.

ولابد من اتخاذ إجراءات جادة للتغلب على معوقات التنمية المحلية، وإصلاح الإدارة المحلية عن طريق التحول إلى الشراكة مع القطاع الخاص وقياس وتقييم الأداء المؤسسي، كما أتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة كبيرة للحكومات لتحقيق معدلات أعلى في أداء الخدمات. ولقد واكب ذلك الرؤية الخاصة بالشراكة المجتمعية عبر ضرورة تفعيل ديناميات المقاربة التشاركية داخل الإدارة المحلية.

الهوامش:

(*) Le développement des communautés est une approche basée sur la mobilisation d'un groupe de personnes ou d'organismes autour d'un but commun pour améliorer la qualité de vie et le développement de leur communauté.

(1) حسين عطية، " شركاء التنمية: الحكومة، القطاع الخاص، المُنظمات غير الحكومية "، مجلة النهضة، العدد 4، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جويلية 2000)، ص 105.

(2) سمير محمد عبد الوهاب، " الحُكم المحلي في ضوء التطبيقات المُعاصرة "، (القاهرة: جامعة القاهرة، 2003)، ص 148.

(**) لمزيد من المعلومات والتفاصيل حول دور الإدارة المحلية في إطار الشراكة؛ أنظر:

- Sharkansky, Ira. "Public Administration : policy making in government agencies" , USA: Road McNally College Publishing Company , 1995.
- Baldersheim, Harald , "Local government reform in the Nordic countries", ds. : Kersting, Norbert/Vetter, Angelika (éd.), Reforming Local Government in Europe, (URI series vol 4). Editions VS, Wiesbaden, 2003 , pages. 29 –38
- Sherri Torjman & Eric Leviten-Reid, "Le Role Social de L'Administration Locale", Ottawa – Ontario – Canada : The Caledon Institute Of Social Policy, N° 7 , 2003.
- الكايد، زهير عبد الكريم. " الحكمانية قضايا و تطبيقات "، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 2003.

(3) Devries L David , " Performance Appraisal on the line " , New York , Wiley-interscience publication , 1981, P13.

(4) محمد محمود الطعامنة / محمد سمير عبد الوهاب، " الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير "، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 2005، ص 380.

(5) عمار بوضياف، " عقد الامتياز ودوره في تطوير العلاقة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص "، محاضرات، (الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الدراسات العليا)، 2011، ص 5.

(6) أنظر ما يلي:

- Brown Trevor L , « Contracting Out By Local Governments in Transitioning Nations Administration And Society » , Vol 32 , Issue 6 , Jan 2001 , P P 734-755.
- Kodrzycki Yoland K , " Privatization Of Public Services " , Lessons For England , New England Economic Review , May/June 1994 , P 4.

(7) حسن عطية، المرجع نفسه، ص ص 108-109.

(8) الخلايلة، محمد علي، " الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن و بريطانيا و فرنسا و مصر "، الطبعة الأولى، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 124.

(9) Brown Trevor L , « Contracting Out By Local Governments in Transitioning Nations Administration And Society » , Vol 32 , Issue 6 , Jan 2001 , P 744.

(10) Brown Trevor L، **IBID**، P P 745-746.

(11) جهيدة ركاش، " الحكم الراشد المحلي: قراءة في التجربتين الأمريكية والأردنية "، ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: " إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية "، الجزائر –ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 12 و13 ديسمبر 2010. ص 12.

(***) لمزيد من المعلومات والتفاصيل حول المقاربة التشاركية والشراكة المجتمعية؛ أنظر:

- قوي بوحنية؛ " الديمقراطية التشاركية: في الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية"، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015).
- Augustyn, Lambermont, "Direct and Participatory Democracy", (Netherlands: European Institute of Public Administration, 2011), P20.

(12) ربيعة بوحمى، " المقاربة التشاركية في الفعل التنموي: بعض المبادئ والتوجهات "، مقال منشور في المدونة الالكترونية: " التطوع في خدمة الذات والمجتمع "، المملكة المغربية، أفريل 2010، الرابط: http://volontariatacj.over-blog.com/article-49049582.html

(13) Private Sector Development: " government response to the committee" , October 2006, fourth report of session 2005-2006 , Link at: www.publications.parliement.UK/pa/cm2005/cmselect/cmintdev/1629/1629.pdf.

(14) العلي النعيم، عبد الله. " اللامركزية في الإدارة المحلية بالدول العربية "، الرياض: المعهد العربي لإنماء المدن،2006، ص 112.

(15) المعاني، أيمن عودة. " الإدارة المحلية "، الطبعة الأولى، عمان : كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص 201.

(16) الدويش، سعود. " دور مجالس المناطق في التنسيق بين الأجهزة الحُكومية : منظور جديد لمفهوم التحديث "، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية)، الرياض : معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1419 هـ، ص 93.

(17) شريط الأمين، "الديمقراطية التشاركية: الأسس والآفاق"، مجلة الوسيط، (الجزائر: وزارة العلاقات مع البرلمان، العدد 06، سنة 2008).

(18) Kodrzycki, Yoland K , Ibid , P 8.

(19) بومدين طاشمة. ومصطفى بلعور، " الإدارة المحلية والتنمية في ظل التحول إلى القطاع الخاص: دراسة في خبرات بعض الدُول في مسألة التعاقد مع الغير"، ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: " إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية "، الجزائر – ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 12 و13 ديسمبر 2010. ص ص 146-147.