

الإدارة المحلية ودورها في تعزيز التنمية الإدارية دراسة حالة (مديرية الادارة المحلية لولاية تبسة).

Local administration and its role in promoting administrative development case study (Directorate of Local Administration of Tebessa).(State

أسماء عثمانى*

جامعة برج باجي مختار عنابة - الجزائر

assmaathmani@yahoo.com

تاريخ الارسال: 2020 /10/26 تاريخ القبول: 2020 /11/ 28 تاريخ النشر: 2020/12/31

ملخص:

في ضوء البحث وأهميته يسعى الباحث الى توضيح ماهية الإدارة المحلية باعتبارها الأداة الناجعة لتنفيذ الخيارات والسياسات المنتهجة من طرف الدولة ، والتنمية الإدارية كأسلوب متميز لمواجهة التحديات الحاصلة على جميع الأصعدة، وكوسيلة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمساءلة والمسؤولية باعتباره المرادف الحقيقي لإصلاح عميق للدولة، لاعتماد مداخل قيادية جديدة ورؤية إستراتيجية خاصة وأنها تعطي للإدارة بعدها الفاعل وتكسيبها ضربا من الاستقلالية ، ولهذا تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال دراسة جميع جوانب الإدارة المحلية والتنمية الإدارية والمنهج التحليلي من خلال تحليل الاستبيان الموزع على موظفي الولاية ولاية تبسة أنموذجا .

كلمات مفتاحية: التنمية الإدارية. الإدارة المحلية. الإطار البشري. اللجان المحلية. المشاركة.

Abstract :

In light of the research and its importance, the researcher seeks to clarify the nature of local administration as the effective tool for implementing the options and policies adopted by the state, and administrative development as a distinct method to confront the challenges occurring at all levels and as a means to improve performance in a general atmosphere of disclosure, transparency, accountability and responsibility as the true synonym for a deep reform of the state to adopt New leadership approaches and a special strategic vision that gives the administration its aftermath the actor and gains a certain degree of independence. Therefore, the descriptive approach was adopted by studying all aspects of local administration and administrative development and the analytical approach by analyzing the questionnaire distributed to the state employees, the wilaya of Tebessa, as a model.

Keywords: Administrative development. local administratio . participation. human framework .local committees.

مقدمة:

نتيجة التحولات والتطورات التي شهدتها العالم خاصة مع بداية الثمانينات وبداية التسعينات التي أدت إلى تغيير في بنية وطبيعة العلاقات الدولية وإلى عولمة المواضيع التي يوليها صناع القرار وأغلب الباحثين والمفكرين إلى الاهتمام البالغ بمفهوم التنمية الإدارية، وذلك في العديد من التقارير الدولية، والتي تعد نقطة مشتركة بين مختلف الأوساط الدولية باختلاف درجة تطورها الاقتصادي والسياسي، على اعتبار أن التنمية أضحت مطلب ضروري في جميع المجتمعات وخاصة الدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة لإحداث إصلاحات عديدة في بنيتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية بغية تحقيق حاجات المواطنين الأساسية.

لهذا سعت العديد من دول العالم وعلى رأسها الدول العربية من خلال إدارتها المحلية إلى ترقية نوعية الخدمات العمومية في شتى المجالات، من خلال القضاء على البيروقراطية إلى جانب توسيع المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية وإرساء الديمقراطية عن طريق منظومة قانونية قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، وضمان حقوق وحريات الأفراد، هذا من الناحية النظرية.

أما من الناحية الواقعية فإن تحقيق كل ذلك قد يصطدم بالعديد من المشاكل التي تواجه تلك الإدارات في أداء وظائفها، مما يتطلب ضرورة البحث عن بعض الحلول لمعالجتها، ولعلّ أحسن تلك الحلول تطوير الجهاز الإداري للدولة، و القيام بتغيير جذري في النظم واللوائح والهيكل والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري داخل تلك الإدارات المحلية معتمدة على أسلوب التنمية الإدارية.

وعلى اعتبار أن الإدارة المحلية هي أساس اللامركزية وهي التي تلعب الدور الأساسي في تحقيق التنمية، كما تمثل الوحدة الأساسية للحكم والإدارة، وهي الوسيط بين المواطن والإدارة المركزية خاصة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات العامة للدولة. و بما أنّها قريبة من المواطن ونابعة من بيئته، ووضعت بهدف إدارة شؤون المجتمع بيسر وسلاسة، وجب على الدولة القيام بإحداث تطويرات بناءة من أجل إصلاح هذه القطاعات وترشيدها، عن طريق تفعيل فكرة التنمية الإدارية وفقا للنصوص القانونية ومختلف التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي عرفتتها دول العالم.

تأسيسا على ذلك، وفي ضوء البحث وأهميته يسعى الباحث إلى توضيح ماهية الإدارة المحلية باعتبارها أحد أهم القنوات داخل الدولة، و الأداة الناجعة لتنفيذ الخيارات والسياسات المنتهجة من طرف الدولة، والوسيط الذي يضمن التوازي و الاتصال بين الحكومة والمواطنين. وأهم التّحديات الحاصلة في كل المجالات وعلى جميع الأصعدة التي ينبغي مواجهتها عن طريق مبادئ وأهداف تقوم أساسا على مبدأ التشاركية، بمعنى مشاركة كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني و تفعيل المساءلة المتعلقة بالرقابة وفق أسس واضحة و ميكانيزمات مستمدة من مفهوم التنمية الإدارية، للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمساءلة والمسؤولية اتجاه جميع أصحاب العلاقة بالإدارة المحلية والذي أصبح اليوم الموضوع المحبذ للكثير

من الورشات واللقاءات العلمية والعملية الوطنية وحتى الدولية باعتباره المرادف الحقيقي لإصلاح عميق للدولة، لاعتماد مداخل قيادية جديدة ورؤية إستراتيجية خاصة تعطي للإدارة بعدها الفاعل وتكسيبها ضرباً من الاستقلالية والتسيير الذاتي، ولا يكون ذلك إلا بالتحول من نمط التسيير المركزي العقيم الى أنماط تسيير لا مركزي أكثر جدوى و فاعلية ، ويسعى كذلك الباحث الى توضيح العلاقة بين الإدارة المحلية والتنمية الإدارية.

مشكلة البحث:

تحتل الإدارة المحلية مركزاً هاماً في نظام الحكم الداخلي ، كما تقوم بدور فعال في التنمية الإدارية ، وتتميز بعلاقتها بالنظم السياسية وبأنها قريبة من المواطن ونابعة من بيئته ، وقد وضعت بهدف إدارة شؤون الدولة ، ومع حتميات التغيير المتسارعة وجب على الدولة القيام بإحداث تطورات بناءة من أجل إصلاح هذه القطاعات وترشيدها عن طريق تفعيل آليات التنمية الإدارية وفقاً للنصوص القانونية ومختلف التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي عرفتتها الإدارة المحلية من خلال الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن أن تساهم الإدارة المحلية في تعزيز التنمية الإدارية ؟ وهذا على ضوء دراسة مديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية السابقة قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/- ما هي الإدارة المحلية ؟ و ماهي علاقتها بالتنمية؟
- 2/- ما هي الأسباب التي من شأنها تفعيل آليات التنمية الإدارية داخل الإدارة المحلية ؟
- 3/- ما هي الإجراءات التي تجسد آليات التنمية الإدارية داخل الإدارة المحلية ؟
- 4/- ما هي العوائق والعراقيل التي تقف حاجزاً في تطبيق التنمية الإدارية داخل الإدارة المحلية ؟
- 5/- كيف تحقق الإدارة المحلية في ولاية تبسة تجسيد التنمية الإدارية؟ وكيف يرى موظفو هذه الإدارة التزام إدارتهم بآليات التنمية الإدارية وطرق تعزيزها؟.

إن طبيعة الدراسة حتمت علينا الاعتماد على المناهج التالية:

المنهج الوصفي : بدراسة الإدارة المحلية ومختلف جوانب التنمية الإدارية ، وكذا مختلف خصائص وأهداف الإدارة المحلية من جهة ، ومن جهة أخرى ، تأثيرها على التنمية الإدارية .

المنهج التحليلي: من خلال استقراء النصوص الاستنباطية الموزعة على موظفي الولاية ولاية تبسة أنموذجاً.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية والتنمية الإدارية

يعتبر تحديد المفاهيم الخطوة الأولى و المفتاحية التي من خلالها تتضح الرؤيا البحثية .وبذلك سنعالج من خلال المبحث الأول مفهوم الإدارة المحلية أولاً ، ثم مفهوم التنمية الإدارية ثانياً.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

إنه من الصعب إعطاء أو تقديم تعريف دقيق للإدارة المحلية، ويرجع ذلك إلى التباين والاختلاف في التعريفات التي يقدمها المفكرين في مجال الإدارة المحلية ولكي نثري الموضوع، يجب إعطاء بعض التعريفات التي تطرقت إلى الإدارة المحلية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية.

تعرف الإدارة المحلية على أنها: " توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحة تباشر اختصاصا تحت إشراف الحكومة ورقابتها¹.
كما تعرف على أنها: " المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية " .

وتعرف أيضا على أنها: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري ، للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة وإضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المرغوبة " ² . كما تعرف على أنها: " أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية " ³ .

كما تعرف الإدارة المحلية على أنها: " مجموعة الوحدات في الدولة، أيا كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة في الدولة، والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية " ⁴ .

كما تعرف على أنها: " عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصه على أساس جغرافي، حيث يتولى شخص معنوي عام محلي تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة " ⁵ .

أما الفقيه الفرنسي أندريه دولوبادير يرى بأنها: " إصلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها " .

- ويرى الكاتب الأمريكي بلير بأنها: " منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة ، مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعالية على الأقل من إيراداتها " .

- كما يرى الأمريكي جاكسون: الإدارة المحلية بأنها: " نقل سلطة اتخاذ بعض القرارات الإدارية في مجالات معينة من السلطة المركزية إلى مجالس محلية منتخبة " ⁶ .

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الإدارة المحلية هي عبارة عن عملية تقوم على توزيع الوظائف الإدارية من السلطة المخولة بذلك (المركزية) في العاصمة إلى هيئات محلية عبر التراب الوطني ، وبالتالي فنظامها نظام إداري ويتمتع بالاستقلالية ولا مركزي يقوم بمنح الوحدات الإدارية المحلية بالإشراف والرقابة على أداء وظائفها ومهامها.

الفرع الثاني : مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

وتتنوع إلى مبررات سياسية وإدارية وأخرى اجتماعية واقتصادية.

1/ - المبررات السياسية:

➤ يعتبر نظام الإدارة المحلية مظهرا من مظاهر الديمقراطية ، فهو وسيلة لإشراك المواطنين في إدارة مرافقهم المحلية.

➤ قد يكون نظام الإدارة حلا للمشكلات التي تقابل بعض الدول المتعددة الأجناس والديانات والقوميات ، إذا تلجأ الحكومة المركزية إلى الاعتراف بنوع من اللامركزية الإقليمية للأقليات بها فيتحقق لهم نوع من الاستقلال الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية للدولة.

➤ يؤدي نظام الإدارة المحلية إلى التعاون المثمر بين النشاط الحكومي والنشاط الشعبي المحلي ، ويربط بين الأجهزة المحلية والأجهزة المركزية في العاصمة ، ويؤدي أيضا إلى قرب الحكومة من المواطنين وإخراج سلبيتهم ودفعهم نحو العمل لصالح وحدتهم المحلية.

➤ أدى اتساع سلطة الدولة نتيجة للمذاهب التداخلية الحديثة إلى ظاهرة تجميع قدر كبير من السلطات في يد واحدة ، وتخفف اللامركزية الإقليمية من عيوب هذه الظاهرة.⁷

2/ - المبررات الإدارية:

➤ سرعة وإنجاز وتسهيل وفي التعرف على المشكلات وسرعة مواجهتها بسبب التقدم التكنولوجي الهائل في الميادين المختلفة.

➤ مراعاة الظروف المحلية الخاصة وقرب صانع القرار من الجمهور .

➤ تعتبر الوحدات المحلية مجالا خصبا لتجربة النظم الجديدة، فإذا تحققت أخذت بها الحكومة المركزية⁸.

3/ - المبررات الاجتماعية:

➤ تعتبر الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم ، وتعمل غالبا على إدارة مصالحهم مما يؤدي إلى إشباع رغباتهم.

➤ يهدف نظام الإدارة المحلية إلى تقوية البناء الاجتماعي للدولة ، وذلك بتوزيع القوى الإيجابية بها بدلا من تركيزها في العاصمة.

➤ ينتج نظام الإدارة المحلية الفرصة لتفجير طاقات الإبداع لدى أعضاء الجماعات المحلية مما يؤدي إلى النهوض في جميع المجالات الثقافية والفنية والفكرية.

➤ يعمل نظام الإدارة المحلية على تقوية الروابط الروحية بين الأفراد عن طريق إشراكهم سويًا في مجالات العمل المحلي.⁹

4- المبررات الاقتصادية:

- يؤدي الأخذ بنظام الإدارة المحلية إلى كثير من المزايا الاقتصادية ، ومنها:
- يؤدي إلى جدية البحث عن مصادر جديد للتمويل.
- يؤدي إلى اللامركزية ، التصنيع مما يتيح الفرصة للمناطق المحرومة النهوض صناعيا.
- يوجد نوع من العدالة في توزيع الأعباء الضريبية.
- يعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بمشاركة الحكومة المركزية أعباء هذه التنمية.
- أن الوحدات المحلية أكثر دراية بمعرفة حاجات ومشاكل المجتمع المحلي، مما يساعد في وضع حفظ تنموية فعالة.¹⁰

الفرع الثالث: خصائص وأهداف الإدارة المحلية:

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، على اعتبارها صورة من صور التضامن الاجتماعي، كذلك تقوم على فكرة تقسيم العمل، وهو ما يجعلها موضع اهتمام، وهذا يمكن لمسها من خلال مجموعة من الأهداف التالية:

أ- الأهداف السياسية:

- الديمقراطية والمشاركة: يجدر بنا القول أن مفهوم المشاركة participation ظهر لأول مرة ضمن مفاهيم التنمية في نهاية الخمسينيات، وتعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها الإدارة المحلية ، وهي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية ، وغني عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية ، وأساسا وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي للدولة كلها.
- إن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية بما تعزز مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم .
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي :إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلمها داخل الدولة ، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائيا.
- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة ، وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة . و يمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة . مما يكفي أن يخل النظام في أوقات الحروب أو الكوارث حتى يصاب الجهاز الإداري ، للدولة كله بالشلل و التعثر¹¹ .

أ - الأهداف الإدارية:

يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها وتتلخص تلك الأهداف فيما يلي:

- تحقيق الكفاءة الإدارية Browing : لقد أثار براونج من أهم حسنات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية ، حيث أن هذا النظام من جهة نظرة أكثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية وكذلك القدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي.

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية ، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.

- تقريب المستهلك من المنتج ، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها وقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويله.

ب - الأهداف الاجتماعية:

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية ، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية و وسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية و القومية ، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة.

- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم.

الفرع الرابع: وظائف ومقومات الإدارة المحلية:

تعد الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في أي دولة ، ولهذا سنوضح من خلال هذه النقطة أهم الوظائف والمقومات التي تتركز عليها الإدارة المحلية من أجل تحقيق أحسن الخدمات للمواطنين التي تروق بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي¹².

أولا : وظائف الإدارة المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها ، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة ، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف التي تخص عملها.

ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

- الأمن والنظام العام ، المصلحة العامة المحلية.

- تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية ، أعياد وطنية).

- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن .

تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتها في التقسيم الإقليمي والوطني بالاستعانة طبعاً بقوتها التنظيمية البشرية خاصة ، من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية.

أ - فيما يخص وظيفة الأمن والنظام العام ، فإنها تتعلق بتسيير الشؤون المحلية و تنظيمها ، كما تعمل هناك ذلك على صيانة المؤسسات و تفعيل عملها ، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز ، وغذاء وصحة و تهيئة عمرانية.

وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات ، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده أو تحيئها .

ب - أما فيما يخص النقطة الثانية ، فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات و ميكانيزمات تنظيمية خاصة لكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها .
و يعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء ، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية المختلفة¹³.

ج - وتقوم أيضاً مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جداً فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية ، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها، أدرجت في أولويات الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قرباً من المواطن وأكثر تمثيلاً للدولة وأكثر تعاملًا وتفاعلاً مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي.

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتكييف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين لكل المتغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل ، سياسياً واقتصادياً وثقافياً ما إلى ذلك ، بحيث أنها مطالبة باعتماد وبشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات و سلوكيات المواطن ، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.

د - كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الخاصة بمعارض المنتوجات المحلية والأعراف الثقافية و الاجتماعية ، تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها ، بما لها من رمزية في حياة المواطن ، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

هـ -الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن : وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاع على بعض الوثائق وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.

وعموما هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية ، وتبقى بعض الخصوصيات التي تميز الإدارة المحلية هي جوهر المهام محدد لها بدقة والأهداف المرسومة لها ، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات وسوء التنظيم و تفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والرقابة من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد.¹⁴

ثانيا - مقومات الإدارة المحلية:

إن النظام الإداري يقوم على توزيع السلطات ووظائف الإدارة بين الإدارة المركزية (الحكومة) أو هيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونيا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية ، مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة.¹⁵

وبناء عليه ، يمكن بيان المقومات والأركان التي تستند عليها الإدارة المحلية ، على النحو التالي:

-الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية.

-إنشاء أجهزة محلية ومستقلة لإدارة وتولي تلك المصالح.

-خضوع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية.

وهي أركان متماسكة ومتراصة فيما بينها، كما سنرى.

1/- وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية:

نقطة البداية في الإدارة المحلية الاعتراف بأن ثمة مصالح إقليمية ، من الأفضل أن يترك الإشراف عليها لمن يهمهم الأمر، حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهم الدولة كلها ، فإذا كان من الضروري أن تهيمن الدولة هيمنة متاحة على مرافق الأمن والقضاء والمواصلات بين كافة أرجاء الإقليم ، فإن هناك من المرافق المحلية كالصحة والتعليم وتوزيع المياه إلخ، ما يحسن تركها لمن يستفيدون منها مباشرة فهي تلبي حاجياتهم باعتبارها الأقدر على إشباعها، ومن أهم المسائل التي تثار بصدد تحديد المصالح المحلية: - تعيين الجهة المختصة بذلك. ، - والكيفية المتبعة في عملية التحديد¹⁶.

* الاختصاص:

الاتجاه السائد بهذا الصدد ، أن يعقد الاختصاص بتحديد تلك المصالح والشؤون ، من خلال تحديد وبيان صلاحيات الهيئات اللامركزية ، إلى السلطة التشريعية(البرلمان) بموجب القوانين الأساسية المتعلقة بتلك الهيئات، إن إسناد مهمة تحديد المصالح المحلية المتميزة عن المصالح الوطنية القومية إلى البرلمان وجعله من اختصاص القانون والتشريع ، يمثل ضمانا حقيقيا لدعم الطابع اللامركزي ويحمي الهيئات

والوحدات المحلية من إمكانية تدخل الإدارة أو السلطة المركزية للتقليص والتضييق من مجال ونطاق تلك الاختصاصات بمجرد إصدار قرارات إدارية صادرة عنها دون الرجوع للبرلمان.¹⁷

*** الكيفية :**

يتم توزيع مظاهر ومجالات الوظيفة في الإدارة المحلية وفق أسلوبين أساسيين هما :

- **الأسلوب الأول : تحديد اختصاصات الهيئات المحلية على سبيل الحصر:** والذي يعرف بالأسلوب الانجليزي الذي يرتكز أساسا على تعدد وذكر اختصاصات الهيئات المحلية على سبيل الحصر ، ضمن قائمة يوردها في متن قوانين الإدارة المحلية ، وبالمقابل تعتبر المصالح غير مذكورة ضمن الاختصاصات المنصوص عليها في القانون. والتي يترتب عليها أن لا يجوز للوحدات المحلية واتخاذ القرارات بخصوص المسائل التي لم يرد ذكرها في التشريع.

- **الأسلوب الثاني : تحديد اختصاصات السلطات المحلية طبقا لقاعدة عامة ،** والذي يعرف أيضا بالأسلوب الفرنسي الذي يرتكز أساسا على أن يلجأ المشرع إلى وضع معيار عام يوضح بموجبه ما يعتبر اختصاصا محليا ويترك تحديد مضمونه إلى الوحدات المحلية ذا مباشرة تحت إشراف رقابة السلطة المركزية.¹⁸

2/- إنشاء وقيام أجهزة محلية مستقلة و منتخبة:

الركن الثاني من أركان الإدارة المحلية هو وجود مجالس محلية منتخبة: تتولى هذه المجالس إدارة الشؤون المحلية وتنتمتع بنوع من الاستقلال في مواجهة الإدارة المركزية ، والاستقلال في هذا السياق يعني تمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته في إنشاء وإدارة والإشراف على المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها، وأن يكون لديه القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه،¹⁹ ولعل من أهم العوامل التي تضمن استقلال المجالس لمحلية على هذا النحو التالي :

أ/- الاستقلال الإداري للهيئات المحلية:

إن تمتع الهيئات المحلية بشخصية معنوية مستقلة تعنى تأكيدا لاستقلالها وعدم تبعيتها للسلطة المركزية ، إذ أنه بموجب هذه الشخصية المعنوية يكون لها كيان قانوني مستقل عن السلطة المركزية ، ولها أهلية وجوب وأهلية الأداء تنسجم مع طبيعة هذه الهيئات بما يخولها القيام بالتصرفات القانونية المختلفة ، بمعزل عن السلطة المركزية وممثليها ، ويعد الاستقلال الإداري إلى جانب الاستقلال المالي من نتائج الشخصية المعنوية.²⁰

وحتى يحقق الاستقلال الإداري للهيئات، يجب أن يستند إلى القانون الذي يخوله بتوزيع الوظيفة الإدارية في الدولة ، من خلال إعطاء بعض الأجهزة عن طريق الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من حقوق والتزامات وتحمل للمسؤولية.

ب/ - أسلوب الانتخاب: 21

بموجب هذا يقوم سكان الوحدة المحلية باختيار أعضاء المجلس البلدي المثل لوحد تهم المحلية بأنفسهم ، ويعتبر هذا الأسلوب الأمل في تشكيل المجالس المحلية ، وبعد هذا أيضا أكثر ديمقراطية من غيره من الأساليب (سواء كان الانتخاب مباشر وغير مباشر) وأكثر تعبيراً عن إرادة سكان الوحدة المحلية ، غير أن ما يعاب على هذا أنه قد يفرز أشخاص تنقصهم الكفاءة الإدارية لعضوية المجالس المحلية. ومع ذلك، فقد تتطلب الأوضاع أحيانا استبدال الانتخاب بالتعيين بالنسبة لبعض أعضاء هيئات الإدارة المحلية ، لكن تبقى طريقة الانتخاب طريقة ديمقراطية ، والتي تدعم استقلال الوحدات المحلية الإدارية في مختلف الدول والأنظمة²².

3/- الخضوع للرقابة الإدارية (الوصاية الإدارية):

إن الوحدة المحلية ليست دولة داخل دولة ، فالاستقلال الذي تتمتع به الهيئات المحلية وهو كما قلنا أحد أركان الإدارة المحلية ، ليس استقلالا مطلقا بل تبقى للسلطة المركزية حق الرقابة والإشراف على هذه الهيئات ضمنا لوحد السياسة العامة للدولة ، وللتأكد عن أن الخدمات المختلفة تؤدي لسكان الوحدة المحلية بكفاءة ومساواة²³ . وتأخذ هذه الرقابة عدة أشكالاً والمتمثل في:

أ/ - **الرقابة على الهيئات ذاتها:** مقتضى هذه الرقابة أن تختص السلطة التنفيذية بإيقاف وحل هذه المجالس المحلية، ويلاحظ في هذا المجال أن الحل لا ينصرف إلا إلى المجلس ذاته، فلا يتناول الوحدة الإدارية خطوة إجراء الحل في المجالس المحلية. فالمشروع عادة ما يفيد هذا الاختصاص بقيود تتجسد في:

- عدم جواز حل المجالس الشعبية إلا إسنادا لمبدأ المشروعية.

- عدم جواز حل المجلس الشعبي إلا بموجب اختيار الشعب وبطريقة ديمقراطية²⁴.

ب/ - الرقابة على الأشخاص:

تمارس السلطة الوصية رقابتها على الأشخاص المعنيين بالوحدات المحلية . كما لها أيضا ، وفق إجراءات معينة ، ممارسة وصايتها الإدارية على الأشخاص المنتخبين.

تتمثل أهم مظاهر الرقابة الإدارية على الأشخاص والأفراد القائمين على إدارة وتسيير الهيئات المحلية في:

- توقيف العضو بهيئات الإدارة المحلية لمدة محددة عن ممارسة المهام.

- الإقالة لأسباب عملية ، كتولي العضو المنتخب لمهام إدارية في جهة أخرى.

- العزل أو الطرد أو الفصل بسبب إدانته لارتكاب أعمال مخالفة للقانون.

ج/ - الرقابة على الأعمال:

يعدّ هذا النوع من الرقابة أهم أنواع الرقابة التي تباشر السلطة المخولة، كما يعد أكثر أنواع الرقابة استعمالا. وتقع رقابة السلطة التنفيذية على أعمال المجلس سواء كان العمل مخالفا للقانون أو كان غير ملائم.

ويحدد الفقيه دي لوبادير "Deloubader" أربعة أوجه للرقابة:

- الموافقة المسبقة أو التصديق على قرارات المجالس المحلية.
- التعليق أو توقيف سريان مفعول قرارات المجالس.
- إلغاء واعتبار عمل الإدارة المحلية كأن لم يكن.
- الحلول وكأن يقوم ممثل السلطة المركزية بالحلول بدلا من الإدارة المحلية بالقيام بالعمل المطلوب منها في مجالات وشروط معين²⁵.

ب/: مفهوم التنمية الإدارية:

يحتل موضوع التنمية الإدارية حيزا هاما لدى الكثيرين من الباحثين والمختصين، ليمتد للسياسيين والقانونيين و الإداريين ، ولعل السر في هذا الاهتمام هو إيمان كل من الدولة والمواطن بأهمية إحداث التنمية وانعكاساتها المختلفة على الجوانب ومختلف المجالات المحيطة بالمواطن ، على اعتباره المحور الأهم في التنمية والمستفيد الأكبر منها.

ففي مطلع الألفية الجديدة ظهرت وسائل وأساليب من شأنها تفعيل ودفع عجلة التنمية الإدارية ، وأصبح الحديث اليوم لا يتوقف عند الإصلاح الإداري فقط ، وإنما امتد ليشمل ضرورة مواكب التنمية الإدارية على جميع المستويات، من أجل مواكبة التطورات والمستجدات التي طرأت على الإدارة جراء الاكتساح الكبير لبعض المفاهيم الجديدة اهمها العولمة وغيرها.

أولاً: تعريف التنمية الإدارية:

تعتبر التنمية الإدارية الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية ، ويظهر ذلك من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، ومن هنا أضحت التنمية الإدارية تعبر عن تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة الإدارة ، حيث لا تنشأ وحدة إدارية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية ، ومن ثمة إيجاد قنوات الاتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.

هناك من عرف التنمية الإدارية: "استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤوسيه ، للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل.

تعرف التنمية الإدارية كذلك بأنها: " نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة، من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية. " ²⁶ وورد في المعجم الإداري أن التنمية الإدارية هي مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية، والتي تتمثل أساسا في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية، وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القرارات الإدارية. ²⁷

إن التنمية الإدارية تشمل عدة عمليات ، منها تدريب و تنمية المهارات وتغيير الهياكل التنظيمية ، وتحسين أساليب الإدارة و الإنتاج وتحسين وتطوير الإجراءات والعمل على تفعيلها ، فهي الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية.²⁸

يربط الدكتور أحمد رشيد التنمية الإدارية بتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا والتنفيذية ويعرفها بأنها : " عملية تنمية مهارات الموظفين في كافة المستويات وبصورة منظمة ، وذلك وفق احتياجات العمل في أجهزة الدولة وتحقيقا للتطور في تلك الأجهزة ، وكذلك على ضوء التطورات العلمية الحديثة في علوم الأرض وفنونها " وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به لتحقيق خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل تكاليف.³⁰

كما قدم الدكتور عبد الرحمان الطويل بأنها : " تلك الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة، سعيا وراء رفع القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك ايجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معهم.

ثانيا: أهمية التنمية الإدارية:

من المعروف أن المنظمات الناجحة تركز على ما يتوافر لها من موارد بشرية (قيادة)، ولهذا تتحدد أهمية التنمية الإدارية والتي يمكن أن نجملها في:

✓ الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد بما يضمن إنتاج سلع وتوفير خدمات قادرة على تحقيق إشباع حاجات المجتمع.

✓ تحقيق التوازن و الانسجام بين الأنشطة الاقتصادية وزيادة قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين الأنواع المختلفة لبرامج التنمية الإدارية ، مما ينجم عنه زيادة الدخل القومي وتحقيق الرفاهية في المجتمع.

✓ التقدم العلمي و التقادم المعرفي والحاجة الدائمة لمستوى تنظيمي متطور، يتناسب مع زيادة عدد العاملين في المجال الإداري.

✓ نقص فعالية وفاعلية الدراسات الإدارية في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

✓ نقص الموارد المالية المخصصة للتنمية الإدارية في المنظمات، وغياب التحفيز المادي للموظفين الإداريين داخل الإدارة.

✓ ضعف برامج التدريب الحالية مع صعوبة تقييم العائد منها.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تبرز أهمية التنمية الإدارية خاصة بالنسبة للدول المتخلفة منه، حيث يعتبر التخلف الميزة الرئيسية للأنظمة الإدارية في الدول النامية، حيث تنعكس مظاهره في العمل الروتيني، غياب الثقافة التنظيمية، التسبب والتغيب عن العمل.

1/- عامل الفساد الإداري : باعتبار التنمية الإدارية التغييرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب

عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك البشري فيه ²⁹، فالفساد الإداري يستهدف بصورة واحة هذه الهياكل وتلك

السلوكيات ، ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته، في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط و منظومة القيم الفردية، التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تغتتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في:

- عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف، أو تضييع الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار ، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي. و الواقع أن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالباً ما يكون انتشار احدها سبباً مساعداً على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

" ومن هنا يمكن القول أن التنمية الإدارية في الدول النامية تشكل تحدياً كبيراً هو القضاء على فجوة التخلف الإداري وللحاق بركب الدول المتقدمة، هذا التحدي يتطلب جهداً مضاعفاً ينصب على تنمية الموارد البشرية والهياكل الإدارية وعلى وجه الخصوص و الاهتمام بالتنمية الإدارية وهو ما يعرف بعامل التحدي الإداري .

أما عن عامل التغيير الإداري فلقد أضحى مطلب جميع الدول النامية ، غير أنها سعت جاهدة لتحقيق هذا التغيير من خلال بناء الهياكل التنظيمية، ولكن هذا الجهد يبقى يتسم بالقصور الواضح في برامج التنمية الإدارية مع قصور بين مستوى الأداء الفعلي والمنشود.

ثالثاً: علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية:

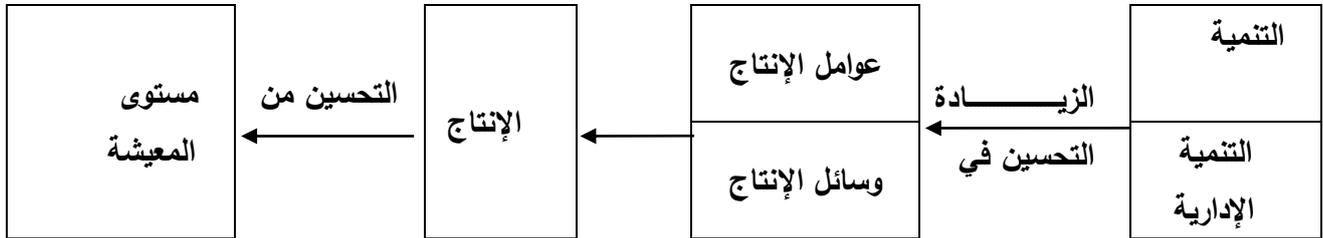
تتحدد العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية من خلال أربعة أبعاد:

أ/- **البعد التاريخي:** تعددت آراء الباحثين والدارسين في هذا الميدان بالتركيز على نقطة أيهما يبدأ أولاً؟ ومن أهم رواد هذا الاتجاه بيتر دراكر الذي يرى أن : الإدارة هي المحرك الرئيسي وأن التنمية الاقتصادية هي نتيجة " كما يؤيده في ذلك جال بيريت حيث يقول : "إن القدرة الإدارية تعتبر عنصر جوهرياً في تحقيق التنمية الاقتصادية بالقدر الذي لا يمكننا معه تصور إمكانية تحقيق تنمية اقتصادية بدون تحقيق إدارة فعالة ".

ب/- **الإطار الفلسفي:** العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية تتمثل في زيادة الإنتاج والذي يتحكم فيه عاملين رئيسيين هما عوامل الإنتاج وعلاقات الإنتاج.

إن فعاليات وعلاقات الإنتاج هما مظهرين لحقيقة واحدة وهي أسلوب الإنتاج ، وعوامل الإنتاج ، أما التنمية الإدارية. فتهتم بتطوير وتحسين وسائل الإنتاج ، والهدف المشترك بينهما هو زيادة الإنتاج ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم 01:

الشكل 01 يبين إطار الفلسفي بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية



المصدر : رعد حسن النصر، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر و التوزيع ، دمشق .
2002 ، ص 26.

ج/ - الإطار التنظيمي : إن مسار العملية الإنتاجية يمثل عمل التنمية الاقتصادية التي تنفذ ضمن إطار يحدد الاستخدامات المثلى للعملية الإنتاجية في جميع مراحلها ، هذا الإطار هو إطار التنمية الإدارية بمفهومها العام، والذي يعتبر العنصر الرابع من عناصر الإنتاج ، كونه يمثل العنصر الأساسي المنظم لحركة التنمية الاقتصادية للوصول إلى أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما أن التنمية الإدارية تمثل الإطار المنظم لحركة التنمية الاقتصادية في استخدامها لعناصر وطرق الإنتاج الأساسية بطريقة تضمن كفاءة استخدامها ، وبالتالي تحقيق أهداف التنمية بشكل منظم وفعال.

د/ - الإطار التخطيطي: إن تحقيق النمو الأمثل يعتمد بشكل مباشر على التخطيط ، الذي يشكل عنصر الربط بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية ، لأنه يحدد وسائل التكامل والتوازن بينهما وعليه فلا يمكن إيجاد هذا الترابط والتكامل إلا من خلال التخطيط الشامل .

2/ الإدارة المحلية والتنمية الإدارية تكامل وانسجام (ولاية تبسة أنموذجاً)

من خصائص التنمية الإدارية أنها ذات خصوصية محلية، باعتبار الإدارة في الأصل اختصاص محلي³¹. ولهذا سارعت الدول المعاصرة في إحداث ثورة في اللامركزية عبر إدخال مفاهيم جديدة تحاول إعطاء البعد الديمقراطي للتنظيم والنشاط الإداري، من بينها الإدارة المحلية التي يفتضي وجود المرافق المحلية لخدمة المواطن، وإشراكه في اتخاذ القرارات المحلية مستقلاً عن السلطة المركزية ، حيث أعطت الإدارة المحلية عن طريق المشاركة و مفهوم الحكم المحلي مفهوماً واسعاً للديمقراطية و استقلالية أكثر للوحدات المحلية . و لهذا أصبحت الإدارة المحلية وحدة قاعدية أساسية. في التنظيم الإداري و حجز الزاوية في بناء الدولة و نظامها السياسي تطبيقاً لمبدأ بناء الدولة من القاعدة إلى القمة.

الجزائر كغيرها من الدول التي تحاول اللحاق بركب التطور في جميع الميادين، أولت مفهوم التنمية اهتماماً كبيراً وجسده في اقتصادها وسياستها العامة ، وسعت جاهدت لإصلاح إدارتها المحلية اعتبارها الركيزة الأساسية التي من خلالها تحقق الوصول للتنمية الإدارية، وتضمن تنمية وطنية شاملة والشريك الأوثق مع السلطة المركزية لتنفيذ مختلف السياسات ، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية أو إدارة الموارد الطبيعية

والموارد البشرية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تجسد رؤاها في إصلاحات على المستوى المحلي أهمها تعديل قانون الولاية رقم 07-12 باعتبار الولاية في الجزائر هي امتداد للدولة على مستوى إقليمي خاصة وأن الولاية قد فرضت نفسها كقوة محركة في النشاط التنموي الاقتصادي والاجتماعي. وتسيير المرفق العام كما أنها زيادة على مهامها الخاصة ، المهام التابعة لمؤسسات أخرى كمساندة ومدعمة ومحفزة لنشاطاتها وسد النقائص المحتملة عند الحاجة.

أ/- تعزيز الإدارة المحلية للتنمية الإدارية .

من خلال استقراء الاستبيان الذي تم توزيعه على 45 من موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة والذي يركز على 03 محاور:

الأول: ويخص معلومات عامة تتعلق بالمجيب.

الثاني : ويشمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة تارة والمغلقة تارة أخرى وعددها ستة أسئلة.

الثالث : مدى مساهمة الإدارة المحلية في تعزيز وتطوير التنمية الإدارية ما رأيك؟ .

من خلال تحليل الاستبيان ، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من خلال الإجابة على الأسئلة ، يرون أن الإدارة المحلية يجب أن تهتم بتحديث قوانينها بما يتماشى ومتطلبات العصر ، والاختيار الجيد للموارد البشرية ، بمعنى الرجل المناسب في المكان المناسب لا اختيار الأشخاص على أسس عرقية اعتبارات أخرى، وضرورة تحديد الصلاحيات والمهام والواجبات لكل من الرئيس والمرووس بنسبة 34.85 %، أما الباقي فيرون الإدارة المحلية يلزمها التركيز أكثر على التحفيز المادي والمعنوي لموظفيها لبلوغ التنمية الإدارية. أما فيما يخص العراقيل والصعوبات التي تواجه الإدارة المحلية في تعزيز دور التنمية الإدارية ، فلقد أجاب الاستبيان أن ما نسبته 68.33 % يرون بأن العراقيل مرتبطة بالموارد البشرية والإدارية مجتمعة وهي أهم العراقيل، تليها العراقيل الاقتصادية بنسبة 16.67 % و الباقي أي 15.00 % بالنسبة للعراقيل الاجتماعية. أما فيما يخص أشد وأهم هذه العراقيل ؟ فمن خلال تحليل الإجابات لاحظنا أنها تركز على الجانب البشري والمالي بالدرجة الأولى، فتوفير الإدارة للموارد المالية وتحديث هياكلها ومنشآتها وقوانينها في إطار يسمح لموظفيها للعمل في جو لائق وخلق روح التنافس بينهم للتسارع نحو البرامج التدريبية والتكوينية، بالاستناد دائما إلى التحفيز المالي خصوصا فيما لمسناه من ضعف مرتبات موظفيها مقارنة مع باقي القطاعات الأخرى، والتي أضحت لا تغطي حتى متطلباتهم المعيشية وخصوصا في ظل سياسة الحكومة التقشفية مما أدى إلى تكاسل موظفيها وبالتالي ضعف المردود الإداري الذي سينعكس سلبا لا محالة على عملية التنمية الإدارية.

كما توجهنا إلى الموظفين بسؤال حول رأيهم في تعزيز التنمية الإدارية والتي أجاب عنها الغالبية بضرورة تكوين وتدريب الموارد البشرية، وحسن اختيارهم، مع ضرورة تحديث القوانين والتشريعات ومحاربة الجمود فيها

مع تحديث الهياكل الإدارية والاهتمام كذلك بجانب التحفيز والعلاقات الإنسانية. وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول أدناه.

ثالثاً: جدول يبين البيانات المتعلقة بالتنظيم داخل الإدارة

النسب				عدد الموظفين				السؤال
المجموع	لا أدري	لا	نعم	المجموع	لا أدري	لا	نعم	
%100	0	%4.44	%95.55	45	0	02	43	هل هناك هيكل تنظيمي في إدارتكم؟
%100	%4.44	%31.11	%64.44	45	02	14	29	هل حجم إدارتكم يتماشى وهذا الهيكل؟
%100	0	%11.11	%88.88	45	0	05	40	هل أنت راض بهذا التنظيم؟
%100	0	%8.858	%91.11	45	0	04	41	هل تعتمد إدارتكم على التخطيط؟
%100	0	% 60	% 40	45	0	27	18	هل تغطي الميزانية جميع المخططات والإحتياجات؟
%100	0	%86.66	%13.33	45	0	39	06	هل هناك استقرار للإطارات في إدارتكم؟
%100	0	%15.55	%84.44	45	0	07	38	هل هناك هيئة تقييم على مستوى إدارتكم؟
%100	0	%17.77	%82.22	45	0	08	37	هل تنقل المعلومات بشكل رسمي من الأعلى إلى الأسفل؟
%100	%13.33	%28.88	%57.77	45	06	13	26	ماهو رأيك في التنمية الإدارية داخل إدارتكم؟ موجودة
%100	0	%100	0	45	0	45	0	هل يحصل الموظف على التحفيز المالي؟
%100	%4.44	0	%95.55	45	2	0	43	هل تقوم التنمية الإدارية على تدريب العنصر البشري؟
%100	%6.66	%2.22	%93.33	45	03	01	42	هل تقوم التنمية الإدارية على تحديث القوانين والتنظيمات؟
%100	0	%2.22	%97.77	45	0	01	44	هل ترى ضرورة مشاركة المواطنين في التسيير المحلي ضروري؟
%100	%11.11	%33.33	%44.44	45	05	15	20	رأيك في دور اللجان المحلية هل هي مفعلة؟

من خلال النتائج أعلاه نجد أنه حتى تحقق الإدارة المحلية دورها في تعزيز التنمية الإدارية والذي أضحي أمراً مرهون بمدى مجاعة و فعالية الآليات المستعملة لهذا الغرض، ولا يتأتى ذلك إلا بضمان التنسيق فيها بين

الآليات وصورتها بدءا من التأطير القانوني المنظم للإدارة المحلية و توفير الاعتمادات المالية المخصصة للاتفاق، وكذا وجود دراسات تقنية فنية تتبنى انجاز المشاريع .

1/- ضرورة تفعيل المشاركة المحلية:

إن المشاركة تقضي وضع الآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد و جماعات من اجل المساهمة في عملية صنع القرار ، إما بطريق مباشر (المنتخبين المحليين) أو غير مباشر، عن طريق هيئات المشاركة المحلية في إطار التنافس على الوظائف العامة ، والتي تقتضي تولي الأشخاص المناصب و الوظائف حسب كفاءتهم وفعاليتهم، سواء كانوا منتخبين أو موظفين.

إن دور المجالس المنتخبة دور حيوي... إن المنتخبين هم الذين لهم الصلة المباشرة بالمواطنين وبالواقع المعيش،³² ويعتبر المحور الرئيسي بما يمثله من مختلف الاتجاهات والتيارات التي يحملها وله دور فعال في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعمرائية³³ .

2/- تعزيز الإطار البشري:

من أهداف التنمية الإدارية رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة³⁴ ، ومن هذا المنطلق فهي تسعى بالأساس إلى الاستثمار في الفرد ، على اعتبار أن الإدارة المحلية تعتمد في معظم تسييرها على المنتخبين، والذين يشكلون الإطار البشري في تحقيق التنمية الإدارية ، فقوة الشعوب تكمن في قوة المجالس المنتخبة التي تلعب دورا بارزا و فاعلا في إبراز ديمقراطية نظام إداري ما.

فإذا كانت المجالس المنتخبة في الجزائر بوجه خاص تمارس اختصاصات متعددة وفي شتى المجالات لها وثيقة الصلة بالتنمية الإدارية وشؤون المواطن ، فان ممارستها للدور القانوني على الوجه الأكمل يتوقف على استقرارها وتضافر جهود منتخبها فلا يمكن أن تعرف التنمية إلا بتطور و غ استقرار المجالس المنتخبة ، ولهذا وجب وضع إطار تنظيمي يسمح بانخراطها في عملية المشاركة فيه بصفة إلزامية على الأقل في اتخاذ القرار بصفة فعالة . وهو ما يعرف بهيكله وكالات تنموية ذات طبيعة مهنية ، تشارك إلى جانب القطاع الخاص و تساهم في ترقية الديمقراطية التشاركية و مراقبة المجالس المنتخبة تفعيلا للرقابة الشعبية في العودة إلى الإدارات المحلية في الجزائر، مثلا تلاحظ أن هناك نقص في الإطار و الكفاءات القادرة على القيام بالدور الريادي. حيث لا يتعدى التأطير و التأطير التقني لا يتعدى 0.5%.

هذه الإحصائيات تؤكد قلة الكفاءة لدى موظفي الولايات على المستوى الوطني، فنسبة الإطار الذين يحملون شهادات جامعية و يتقلدون مناصب قيادية في هرم سلطة الولاية قليلة جدا ،بالنظر إلى الكفاءات المطلوبة لإدارة التنمية وهذا ما يؤكد أن النسبة نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالصلاحيات منذ الاستقلال المسندة للإدارات المحلية و ما تتطلبه من إطار إدارية وتقنية ، وهو ما يؤدي حتما تضخم كمي على حساب نوعي. وهي ما تعتبر نتيجة سياسة لسد المناصب الشاغرة التي أنتجت الدولة منذ الاستقلال باعتبار القطاع الإداري

أفضل ضمان في امتصاص البطالة، وهو ما يفسر شدة الوصاية التقنية التي تمارسها هيئات عدم التركيز الإداري على البلدية .

وهذا ما أكدته النتائج التالية :

أولاً: فيما يخص مناصب الموظفين داخل الإدارة: (تكوين وتدريب ومؤهلات الموارد البشرية)

النسبة	المجموع	المستوى التعليمي
55.55%	25	مستوى جامعي
33.33%	11	مستوى ثانوي
13.33%	06	مستوى متوسط
6.66%	03	مستوى ابتدائي
100%	45	المجموع

ثانياً: من بين مناصب الموظفين داخل الإدارة:

النسبة	المجموع	المنصب
40%	18	إطار سامي
22.22%	10	إطار
15.55%	7	عون تحكم
22.22%	10	عون تنفيذ
100%	45	المجموع

إذا، فالاهتمام بالعنصر البشري أضى العنصر ذو الأهمية الأساسية في إصلاح مثل هذه المؤسسات ذات الصلة للصيقة بالمواطن واحتياجاته ، بحيث أنه " لا تكفى مجرد النية الصادقة للأعوان، بل تحتاج الجماعات المحلية إلى حسن الأداء أكثر فأكثر والحاجة إلى كفاءة الموظف أصبحت ملحة جداً* .

قمع تطور مهام الإدارة المحلية واتساعها، حيث لم تعد محصورة في الخدمات فقط بل تجاوزت الى كل ماله علاقة بالتنمية الشاملة على المستوى المحلي، وهو ما يتطلب توفير الموظفين ذوي كفاءات عالية من أجل إدارة المشاريع المتعلقة بالتنمية.

فإذا كانت التنمية المحلية الإدارية هدفها الإنسان المحلي فإنه لا يمكن أن تتحقق التنمية الإدارية قبل التنمية البشرية ، وعليه فإنه لا بد من معالجة الموظفين والمعنيين المنتخبين معاً لان التنمية الإدارية هي نتاج إشراك الجميع دون إهمال أي فئة وتحديد هذا التعاون في صلب الموضوع.

3- المشاركة في التنمية الإدارية :

لا تتوقف فعالية الإدارة المحلية في إدارة التنمية الإدارية على مشاركة العنصر البشري ضمن التنظيم الرسمي للإدارة المحلية. بل انه يتعدى إلى مساهمة جميع الفاعلين من المستفيدين من مشاريع التنمية في صنع القرار المحلي الذي يتم اتخاذه في مجال إدارة التنمية الإدارية وهذا ما تجسده ديمقراطية الإدارة المحلية. ويعتبر إشراك الأفراد المحليين في التنمية عنصرا جوهريا لنجاح و تفعيل التنمية الإدارية لذلك القاعدة الأساسية في كل عمل إنمائي أن يقوم على أساس المشاركة وتشجيع المواطنين على إبداء رأيهم في المشروعات الإنمائية.

و إذا كانت المجالس المنتخبة ضمن القاعدة المشاركة في إدارة التنمية المحلية، فان من الضروري إشراك المواطنين في اللجان التي يشكلها المجلس وهي أهم قاعدة لتطبيق الديمقراطية التشاركية ، التي تعني إشراك جميع فعاليات المجتمع المدني في كامل العملية التنموية من التخطيط و التنفيذ إلى التمويل والمراقبة. و لضمان فعالية هذه المشاركة لا بد من توفر الضمانات القانونية لمؤسسات وهيئات المشاركة ، فإذا كان المجلس المنتخب يستند على أسس دستورية أثناء ممارسة الصلاحيات باتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التنمية المحلية ، فان لجان البلدية لم تحظ بنفس القيمة الدستورية. من حيث الصلاحيات المسندة إليها في إطار المشاركة ، وهذا ما تؤكد الطبيعة القانونية لهذه اللجان .حيث انه يستحيل إشراك جميع المواطنين دفعة واحدة في إدارة مشاريع التنمية ، ومنه يمكن تمييز آليتين للمشاركة من خلال دراسة صور المشاركة.

***اللجان المحلية :** مع اتساع صلاحيات الإدارة المحلية في ظل سياسة التفتح ، التي حتمت ظهور صور جديدة لتدخل الدولة عن طريق الشراكة مع القطاع الخاص في عملية صنع و تنفيذ السياسة المحلية على غرار السياسة العامة، وهو ما يتطلب تهيئة السبل و الآليات المناسبة للمواطنين المحليين من اجل المساهمة في صنع القرار، وتعتبر اللجان المحلية إحدى أهم هذه الوسائل إذ تندمج بإشراك اكبر عدد من الفنيين و المختصين في هذه اللجان.

فاللجان المحلية مرآة عاكسة لرغبة المشرع في تعزيز المشاركة المحلية، و لكن الواقع جعل من هذه اللجان مجرد أدوات استشارية شكلية ليس لها أي دور في عملية التدخلات لتوزيع المسؤوليات و وظائف الدولة بين السلطة المركزية و السلطة المحلية ، وهو نفس المبدأ الذي يعتمد عليه في تشكيل لجان البلدية من كونها أداة لتوزيع المسؤولية بين السلطة المحلية و المجتمع المدني ضمن إطار منظم.

و بما أن مفهوم التنمية الإدارية يقتضي ضمان مشاركة فعالة للمواطن المحلي، فان اللجان المحلية هي بوابة تحقيق الديمقراطية التشاركية والتي جاءت كبديل عن الديمقراطية التمثيلية ، فالأولى تعني التمثيل المستمر خارج الإطارات الرسمية للمجالس المنتخبة والآليات الموضوعية ، التي تسمح للأفراد باتخاذ القرارات المحلية. و اللجنة هي إحدى هذه الآليات إذ يمكن أن تشكل من أعضاء تابعين للمجلس أو خارج عن المجلس المحلي ، وإذا كانت تشكيلها هو نفس تشكيل المجالس فانه لا يعني أن لها نفس خصائص المجلس التقريري.

وبالعودة إلى القانون 07-12 المتضمن قانون الولاية في المادة 36 من القانون رقم 07-12 " للجان المجلس الشعبي الولائي الاستعانة بكل شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجان بحكم مؤهلاته وخبرته، وهذا لتدراك الكفاءات الناقصة وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية في أعمال المجلس، ومشاركة المواطنين ليست إلزامية بل مجرد استثناء ويضل رأيهم على سبيل الاستشارة لا غير.³⁵ وهي إجازة تمكن المواطن من المشاركة مباشرة في أعمال المجلس ومراقبة أعمال المنتخبين عن قرب بصورة فعالة ويجعلهم على اطلاع مستمر بمشاريع المجلس الولائي .

وهذه الرخصة التي أتاحتها المشرع الجزائري إنما هي سيف ذو حدين من جهة حسب ما ذهب إليها الأستاذ الدكتور عمار بوضياف فيه فائدة اللجنة إذ قد تواجهها مسائل تقنية لا يعلمها إلا من كان متخصصا، ومن ثم وجب أن يفتح السبيل أمام اللجان لسماع هذه الخبرات والاستفادة من رأيها، ومن جهة ثانية تمكن المواطن من المشاركة في تسييره شؤونه، وهي كما يرى الأستاذ مسعود شيهوب توفق بين المبادئ الديمقراطية التي تقضي بإشراك المنتخبين في تسيير الشؤون المحلية وبين المبادئ الإدارية التي تقضي بالاستفادة من خبرات الغير .

صور المشاركة في إدارة التنمية الإدارية: إن من بين الركائز الأساسية التي أنشأت من أجلها الإدارة المحلية ، هو إشراك أكبر قدر من المواطنين من أصحاب التخصص و ذوي الكفاءات والفنيين والفاعلين في المجتمع في إدارة التنمية، وهذا عن طريق تفويض السلطات المحلية لبعض من صلاحياتها لصالح المجتمع المحلي، من أجل المساهمة في التخطيط والتنفيذ ومراقبة مشاريع التنمية المحلية بشكل مباشر أو غير مباشر، ومراقبته وتوجيهه من قبل الدولة و أجهزتها، لأن التنمية فعل يستوجب التدخل و التوجيه عكس النمو التلقائي، وهو ما يتطلب وجود مؤسسات وهيكل خاصة بإدارة التنمية المحلية، حيث يجتمع فيه المنتخبون وأصحاب المهن والمختصين وجميع الفاعلين في التنمية سواء أفراد أو جماعات . و بما أنه عمليا لا يمكن استشارة جميع المواطنين في آن واحد فإنه يمكن في إدارة التنمية المحلية الاستعانة بممثلين عن المجتمع الموسع والمنظم في جمعيات وتجمعات مختلفة تدعى بمنظمات المجتمع المدني.

2/- تعزيز استقلالية الإدارة المحلية في إدارة التنمية الإدارية:

استقلالية الولاية في الأصل هي من النتائج المترتبة على ثبوت الشخصية القانونية للمجموعات المحلية بصفة عامة ، فإذا كان مصطلح الاستقلالية يطلق على من يسير ذاتيا بواسطة قوانينه الخاصة ، فإن الولاية لا يمتد استقلالها إلى الوظيفة التشريعية أي سن القوانين الخاصة التي تنظم المجتمع المحلي ، كما أن السلطة القضائية تبقى تابعة للسلطة المركزية بصفة مطلقة ، فالاستقلالية التي نقصدها هنا تقتصر على الوظيفة التنفيذية _ في مجال الشؤون المحلية _ و هو أيضا استقلال نسبي يجب أن يمارس ضمن القواعد المحددة في الدستور ، و قوانين الدولة. والوظيفة التنفيذية تضطلع بها الهيئة التنفيذية المكونة من رئيس المجلس الولائي والوالي و نوابه أو مساعديه مكلفين أساسا بتنفيذ مداوات المجلس الولائي وتوجيهات السلطة

المركزية ذي الوظيفة التقريرية، حيث يفترض أن للمجلس كامل الحرية و السلطة في التداول في القضايا التي تدخل في إطار الصلاحيات المسندة إلى الولاية . لكن الواقع يظهر أن المجلس الولائي ليس الفاعل الوحيد في السياسة المحلية، و أن قراراته في إدارة التنمية المحلية مرتبطة بعدة أجهزة مركزية للدولة، و هي من أهم المعوقات التي تضعف استقلالية المجالس المنتخبة في اتخاذ قراراتها . كما أن هذه الحرية مقيدة من جهة أخرى بالموارد المالية المحدودة التي تعد من بين أسباب فشل التنمية المحلية، هذا في ظل محدودية استقلالية مالية الولاية مقارنة بالجهات المركزية.

3- تطوير القوانين و الأنظمة : وهو شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية ، إذ لابد من دراسة ومراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها و التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملائمتها وقدرتها على بلوغ الاهداف، كما يجب تطوير وتحديث ما هو بحاجة لتحديث ووضع أنظمة جديدة تتماشى والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقا أمام التنمية الإدارية الناتجة .

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة نخلص إلى أن نظام الإدارة المحلية ذو أهمية بالغة كيف لا وهو أكثر الأنظمة شيوعا واستعمالا في أغلب الدول، حيث تمتد جذوره التاريخية إلى القرن الثامن عشر. حيث توصلنا إلى أنه أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات محلية يشرف على كل واحدة إدارة عامة. توصلنا في تمييز الإدارة المحلية عما شابهها من المفاهيم أن الاختلاف لا يساوي أهمية ما تتمتع به الهيئات المحلية من استقلالية نسبية في تسيير الشؤون المحلية، وما تتمتع به من قدرة في اتخاذ قراراتها بصورة مستقلة وتتمكن من تنفيذها في حدود وحداتها الإدارية، وتحقق متطلبات المواطنين على المستوى المحلي. وهو الأساس لوجود نظام كفوٍ بغض النظر عما إذا كان يدعى نظاما للحكم المحلي أو الإدارة المحلية أو غيرهما، كما أن الإدارة المحلية تتأثر متأثرا بالغا بكل العوامل والظروف المحيطة بالدولة والإقليم القائمة فيه، سواء كانت هذه الظروف والعوامل سياسية ، اقتصادية ، جغرافية وتاريخية أو ثقافية. و من خلال دراستنا توصلنا كذلك إلى أن ممارسة الولاية لصلاحياتها في إدارة التنمية المحلية مرتبط بوجود جهاز إداري فعال يتوفر على كفاءات قادرة على تسييره دون الاعتماد على هيئات أخرى. وهذا لا يكون إلا بتوفر ما يلي :

-إعادة تكييف المنظومة القانونية بما يسمح بتدعيم الاستقلال الفعلي لولاية من جميع النواحي.
-تزويد حصة الولاية من المحصلات الجبائية وإعطائها حرية التصرف في بعض الضرائب و الرسوم المحلية.
- تكريس مبدأ الفصل بين السلطات على المستوى الولائي بين سلطة الوصاية والمجلس المنتخب بدعم وتفعيل الرقابة القضائية.

- إعادة النظر في النظام الانتخابي بما يسمح بتشكيل مجالس منتخبة فعالة .

- تأطير الموظفين بالكفاءات العالية و التقليل من سياسة العقود المؤقتة غير النوعية من المصالح المختصة
- كمصلحة المشاريع و مصلحة الإدارة و المالية - وتزويدها بإطارات - تخصيص هياكل وأجهزة محلية و
جهوية على مستوى الولايات لإدارة التنمية المحلية انطلاقا متخصصا و ذات كفاءة تسمح بإشراك منظمات
المجتمع المدني، وتفعيل دورها في مجال الشراكة مع الولايات ووضع آليات قانونية وتنظيمية لإدماج المجتمع
المحلي في إدارة التنمية المحلية.

-توسيع الشراكة مع القطاع الخاص في الإطار المحلي.

كما نشير إلى أنه هناك عوامل جانبية تحيط ببيئة الإدارة المحلية لها جانب من التأثير السلبي على
مجال التنمية الإدارية، كسيطرة الفكر البيروقراطي في مجال التسيير الإداري.

و ختاماً لهذه الدراسة يمكن الجزم أن الإدارة المحلية لها الدور الكبير في تعزيز التنمية الإدارية لكن
دورها مرهون بمدى فعالية آلياتها والتي سبق توضيحه أعلاه.

وعليه يمكن القول أن الإدارة المحلية في البلاد العربية بالرغم من مجهوداتها الجبارة في مجال التنمية
الإدارية في ظل التحديات الكبيرة التي تشهدها حالياً تبقى بعيداً جداً عن تحقيق أهدافها المنشودة.

قائمة الهوامش:

- 1 حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية المقارنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982، ص 14 .
- 2 عبد القادر الشبخلي ، الإدارة المحلية دراسة مقارنة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص 17.
- 3 خالد سمارة الزعبي ، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية دراسة مقارنة ، ط3 ، مكتبة دار
الثقافة والنشر ، عمان ، 1993، ص 48.
- 4 شاهر الرواشدة ، الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان
، 1987، ص 31 .
- 5 طعيمة الجرف ، القانون الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978، ص 1.
- 6 حمدي ليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان
، 2010، ص 19 .
- 7 عبد الكريم محمد بلعربي ، " العلاقة بين محددات الهيكل التنظيمي وأداء الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ،
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2002 ، ص 5 .
- 8 صفوان المبيضين و آخرون ، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001
،الأردن ، ص 33-34 .
- 9 صفوان المبيضين وآخرون ، المرجع نفسه ، ص 34 .
- 10 هاني عرب ، محاضرات الإدارة المحلية دراسة في المفاهيم والمبادئ ، ملتقى البحث العلمي ، مصر، 2008 ، ص 1.
- 11 حمدي سليمان القبيلات ، مرجع سابق ، ص 27.

- ¹² محمد محمود الطعمنة ، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة وأهداف) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003، ص 15.
- ¹³ محمد محمود الطعمنة ، المرجع السابق ، ص 1.
- ¹⁴ عبد القادر عكوشي ، " التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العفرون " ، رسالة ماجستير في التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2004 - 2005 ، ص 56.
- ¹⁵ عبد القادر عكوشي ، المرجع السابق ، ص 5 .
- ¹⁶ محمد الصغير بعلي ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، 2004، ص 09.
- ¹⁷ سليمان محمد الطماوي ، مرجع سابق ، ص 72 .
- ¹⁸ حسين مصطفى حسين ، مرجع سابق ، ص 15.
- ¹⁹ محمد الصغير بعلي ، مرجع سابق ، ص 11.
- ²⁰ عتيقة كواشي، " اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية - دراسة تحليلية مقارنة"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 2010-2011 ، ص 32.
- ²¹ عتيقة كواشي ، المرجع نفسه ، ص 32.
- ²² محمد علي الخلايلة ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 49 .
- ²³ حمدي القبيلات ، مرجع سابق ، ص 52.
- ²⁴ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 16.
- ²⁵ خالد سمارة الزغبى ، مرجع سابق ، ص 64 .
- ²⁶ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 19-20.
- ²⁷ محمد علي خلايلة ، مرجع سابق ، ص 53 .
- ²⁸ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص 31.
- ²⁹ قيس المؤمن ، التنمية الإدارية ، د.ط، دار زهران للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 21.
- ³⁰ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 315.
- ³¹ احمد عبد السلام دباس، الإدارة أم التنظيمات، مجلة الإدارة، الصادر ببيروت، لبنان، العدد 05، سنة 2006، ص 03.
- ³² رئيس الجمهورية- خطاب الأمة بتاريخ 15 أبريل 2011 ، مأخوذة من الموقع الإلكتروني .
- <http://www.el-mouradia.dz>
- ³³ فريحة حسين، شرح القانون الإداري، المرجع السابق، ص 170-171.
- عمار عوابدي، القانون الإداري، ص 254-255 .
- ³⁴ - قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المطاحن الكبرى)، الظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر ، 2010-2011، ص 32.

³⁵ المادة (36) من القانون 07-12، المؤرخ في 21 فبراير 2012، مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير 2012، يتعلق بالولاية.