حوكمة المرافق العامة في الجزائر

La governance de service public en Algérie

مدون كمال ♦
جامعة تيارت / الجزائر
Kamel.madoune@univ-tiaret.dz

تاريخ الإرسال:2021/10/10 تاريخ القبول: 2021/11/03 تاريخ النشر: 2021/12/28

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تبيان دور و تأثير الحوكمة على المرافق العامة في الجزائر، من خلال التركيز على أهم المبادئ التي تحقق حوكمة فعالة على مستوى المرافق العامة، و هل كرست قوانين الإدارة المحلية الحوكمة على مستوى الولاية أو البلدية ؟.

أم أن هذه القوانين مجرد بداية في هذا الإطار؟، كما تهدف الدراسة إلى التطرق إلى أساليب تجاوز العراقيل التي تواجهها الحوكمة

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، الحكامة الجيدة،مؤشرات الحوكمة،المرافقق العامة

Summary:

This article aims to show the governance of public services in Algeria, focusing on the most important traditional and modern principles that govern the governance of public services.

Do local government laws enshrine these principles at the state and municipal levels?

Or are these laws just the beginning of this approach?

Keywords: governance . Good governance, public service. governance principles

مقدمة:

تجد العديد من المرافق العامة اليوم نفسها عاجزة عن تحقيق التنمية والتطور، وسبب ذلك ضعف الأداء والتخبط في المسؤوليات والتضارب على المصالح في مختلف المرافق، بالإضافة إلى ضعف جودة الخدمات المقدمة مع هدر الكثير من الموارد البشرية والمادية، مما ينتج عنه عدم رضا المرتفق عن الخدمات المقدمة له من جهة والفشل في تحقيق التنمية من جهة أخرى.

♦ المؤلف المرسل

ما أدى بالسلطة السياسية عن طريق مختلف هيئاتها الإدارية بالبحث عن بدائل وطرق فعالة من اجل تمكين المرافق من تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها، ومن بين الموضيع التي أثبتت نجاحها في المؤسسات الخاصة موضوع الحوكمة، حيث عرف تطبيق الحوكمة نجاحا واسعا في الآونة الأخيرة في الكثير من المجالات وعلى مختلف الأصعدة.

ويعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة نوعا ما إذ تعود جذوره لسنة 1932، وما زاده أهمية هوظهور الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية التي مست باقتصاد العديد من الدول المتطورة والنامية، والفشل الذي وجاهته منظمات كثيرة وسببها التساهل وعدم دقة التقارير الصادرة عن المنظمة، فظهر مفهوم الحوكمة نظرا لضرورته في الوقت الحالي ولما يعود عليه من نفع على المرفق والمجتمع ككل.

إذا الحوكمة عموما عبارة عن وجود نظم تحكم العلاقات بين أطراف المرفق بغرض تحديد مسؤولية كل طرف وتحديد حقوقه في نفس الوقت من أجل تحقيق دولة القانون والشفافية ومكافحة الفساد والتأكد من أن المرفق يسعى لتحقيق أهداف استراتجية، فالحوكمة كمفهوم يتميز تطبيقها بالشمولية كونها تمتد لكل المرفق وتعتبر عملية أساسية ولازمة من أجل التأكد من السير الحسن للمرفق وتأكيد النزاهة فيه وتحقيق جودة خدمات المرفق والتطوير من الأداء مما يحافظ على مصالح أطراف المرفق، ونتيجة للاهتمام بالحوكمة وتطبيق أهم مبادئها لتحقيق جملة من الأهداف كالكفاءة وتجاوز العراقيل الإدارية والقضاء على الروتين الإداري والفساد الإداري والمحسوبية.

و الإشكالية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها هي: **ماهي المبادئ التي تحكم حوكمة على المرافق العامة في الجزائر؟ وإلى أي مدي تمكنت التشريعات من تحقيق ذلك؟**

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة إعتمدت الدراسة على التقسيم الثنائي، بحيث يحتوي الموضوع على، تناول الأول الإطار المفاهيمي حوكمة المرافق العامة ، تم التطرق في الثاني تناول فيه مبادئ حوكمة المرافق العامة .

1- الإطار المفاهيمي لحوكمة المرافق العامة

الكثير من المرافق العامة عجزت عن تطوير وتنمية مواردها سواء البشرية أوحتى المادية وضعف أدائها الإداري، وهذا إن كان يعود لسبب ما فيعود إلى تضارب المصالح داخل هذه المرافق، وإلى ضعف جودة خدماتها مما يؤدي حتما إلى عدم رضا المرتفقين وفي نفس الوقت إلى ضعف التنمية بمختلف جوانبها.

وباعتبار الحوكمة تلعب دورا مهما في تطور المؤسسات عامة لاسيما الخاصة منها، فقد أدى تطبيقها نجاحا كبيرا في العديد من المجالات، باعتبارها من المواضيع الحديثة نسبيا التي تعود إلى 1932 وبذلك يقصد بحوكمة المرافق العامة محاولة تطابق تصرفات المرافق العامة مع استراتجيات الحكومة وحاجات المرتفقين وهنا تظهر فائدة تطبيق الحوكمة بطريقة مباشرة دون وجود أية ضغوط، فالتزام المرافق العامة بالحوكمة ما هو إلا استجابة للنصوص الدستورية التي تلزم بالخضوع لمبادئ الديمقراطية في التسيير وتدفعها أيضا إلى تبني مبادئ الحياد والشفافية والمحاسبة والمشروعية والجودة.[1]

[1]- جعفري يحي، المرفق العمومي بين متطلبات الحوكمة و ضغوط العولمة، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة المالية، المجلد04، العدد2 سنة 2015 ص316 .

1.1 - مفهوم حوكمة المرافق العامة

باعتبار الحوكمة موضوع بالغ الأهمية خاصة إذا ارتبط بالمرافق العامة، فبات علينا التعاطي بجدية مع مفهومها، لذا سيتم من خلال هذا التطرق إلى نشأة حوكمة المرافق العامة وفق تحديد تعريفها وكذا الأطراف القائمة عليها، والأهداف المرجوا تحقيقها من حوكمة المرافق العامة وضوابطها وأهميتها. وهي كالأتي:

1.1.1- :نشأة حوكمة المرافق العامة

الحوكمة كقاعدة عامة تعود جذورها إلى الفلاسفة القدامى أمثال أفلاطون ثم دفيد هيوم، جون جاك روسو، حيث كانت أفكارهم أن ذاك توحي على مبادئ الاستقرار والديمقراطية والحرية، هذه الأخيرة تتحقق بمدى رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة، وظهرت في شكل الحكم الراشد أثناء القرن الثالث عشر(13) الذي اعتبر مرادف لمصطلح "الحكومة"، واستعمل في 1679موسعا من نطاقه معبرا عن تكاليف التسيير وذكرت كمصطلح قانوني في1978، ومع نهاية فترة الثمانينات ظهر المصطلح مرة أخرى (الحكم الراشد) في كتابات البنك الدولي، وظهرت كمصطلح علمي في 1990 مواكبا لتغير دور الدولة التي لم تعد الوحيدة الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة، بل هناك من يشاركها في الأمر كالقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات والمؤسسات الدولية...إلخ.[1]

أما فيما يخص حوكمة المرافق العامة فتعود مبادئها الأساسية إلى القرون الماضية، هناك من يرى أنها ظهرت بداية التسعينات، غير أن البداية الحقيقية للحوكمة كانت خلال العقد الأخير من القرن الماضي بعد ظهور الكثير من قضايا الفساد التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، حيث كشفت هذه الأزمات عن أنواع عديدة من الفساد الإداري والمالي مما جعل الحوكمة موضوع يحظى بأهمية خاصة.

ومن أهم القضايا التي لقت رواجا تلك الفترة وشكلت بداية الحوكمة بمفهومها الحالي ومن أهم هذه الأزمات أزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، فشكل انهيار هذا الأخير أزمة ثقة ومصداقية في الأوساط المالية والمصرفية[2].

على المستوى الدولي لقت مبادئ الحوكمة اهتماما من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، ثم قيام جملة من المبادئ المعززة لالتزام المؤسسات والمرافق العامة من خلال تطبيق متطلبات الحوكمة. حيث

---

[1]:عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ و الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية2010/2009 .ص 51.

2 : **بنك الاعتماد والتجارة الدولي**)بالإنجليزية(Bank of Credit and Commerce International : أو (BCCI) هو بنك قيادي دولي أنشئ في لندن في المملكة المتحدة عام 1972 , عملت الشركة في بدايتها في 78 بلدًا حول العالم عبر 400 فرع، وكان اجمالي الأصول يتجاوز 20 مليار دولار أمريكي ..مما جعله سابع أكبر بنك في العالم من حيث قيمة الأصول . أصبح بنك الاعتماد والتجارة الدولي في الواجهة عام 1991 بعد أن تورط في أكبر فضيحة مصرفية في العالم. اكتشفت جهات الرقابة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة أن البنك متورط في عمليات غسيل أموال ورشاوى و"دعم الإرهاب "وتجارة السلاح وبيع تكنولوجيا نووية والتهرب الضريبي وتهريب ودعم الهجرة غير الشرعية، وشراء بطرق غير شرعية للبنوك والعقارات، بالإضافة إلى اختفاء مبلغ 13 مليار دولار أمريكي .انهار البنك نتيجة هذه المشاكل. هذه الفضائح جعلت البعض يطلق على البنك اسمBank of Crooks and Criminals" Internationa نقلا عن موقع https://ar.wikipedia.org/wiki/ تاريخ الاطلاع 10 اوت 2021على الساعة 19:25 .

عملت معظم دول العالم على تنمية الجهود فيما يخص وضع أدلة ومبادئ الحوكمة سواء على مستوى المرافق العامة أوحتى على مستوى الهيئات الدولية.

2.1.1- :تعريف حوكمة المرافق العامة

قبل كل شيء لا بد من الإشارة إلى الحوكمة بصفة عامة ثم التطرق إلى حوكمة المرافق العامة:

الحوكمة لغة: الحكم، التحكم أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم علاقات المنظمة، فالحوكمة كلمة إغريقية تدل على قدرة قائد السفينة على قيادة هذه الأخيرة وسط العواصف والأمواج وقدرته في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فبالعودة إلى معاجم اللغة العربية نجد كلمة حكم، فالعرب تقول حكمت وأحكمت، بمعنى منعت لذا يطلق على الحاكم حاكم لأنه يمنع الأشخاص من الظلم، يطلق عليها ايضا الحكمة؛ وهووضع الشيء المناسب في المكان المناسب أوالحكم وهوسياسة الناس بما يصلحهم.

أما اصطلاحا: فالحوكمة ما هي إلا ترجمة لمصطلح Gouverernes فالحوكمة وفق ما اتفق عليه هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، فالحوكمة كمصطلح تتعدد تعاريفه بحسب وجهة نظر معرّفه، بحيث تعرفه مؤسسة التمويل على أنها:"النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"، وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وجملة الأسهم وغيرهم من المساهمين وهناك من يعتبرها قواعد إدارية تستعمل لإدارة الشركة والإشراف عليها بغية حماية مصالح الأطراف وبمفهوم مغاير تماما الحوكمة هي النظام العام تشمل مقومات تطوير المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن كل التصرفات الإدارية والمالية الخاطئة وتطبيق قاعدة من تسبب بالضرر للمصلحة العامة يتحمل المسؤولية.[1]

كما يمكن تعريفها على أنها جملة القوانين والنظم والقرارات التي تستهدف تحقيق جودة الأداء الإداري وفق انتهاج الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المنظمة عامة كانت أوخاصة وتحقيق الشفافية والعدالة. وإقرار حق المساءلة بما يحقق المصلحة العامة للمرفق العام من جهة والمصلحة الخاصة لذوي الحقوق من جهة أخرى، والعمل على الحد من استغلال السلطة في غير الصالح العام مما يؤدي إلى نسبية وتطوير الاستثمار وتطوره.[2]

أوهي مجموعة الإجراءات العملية التي تستهدف توجيه المنظمات والقدرة على التحكم، وتعمل على تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في المنظمة كما تعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في المنظمة من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة ونشر ثقافة المسؤولية والمساءلة.[3]

---

[1]:محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، سنة 2012.ص12

[2]: محمد ياسين غادر، مرجع سبق ذكره، ص13، 14.

[3]: عبد الرحمان خليفي، قوانين الإدارة المحلية الجديدة و مؤشرات الحوكمة في الجزائر، المؤتمر الدولي حول الحوكمة الادارية ,جامعة تطوان،المغرب، السنة 2014. ص 10.

تسمى حوكمة المرافق العامة أيضا بالحوكمة المؤسسية فهو من المصطلحات التي فرضت نفسها واتخذت أشكال عديدة كالإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، والذي يتكون من كلمتين هما الحوكمة والمرفق(المؤسسية)؛ فالحوكمة كمفهوم تتضمن جوانب عديدة منها:

- القدرة على التوجيه والإرشاد (الحكمة)، -السيطرة وضبط السلوك(الحكم).
- الاعتماد على المرجعيات الأخلاقية وكذا الثقافية وعلى الخبرات المكتسبة سابقا (الاحتكام)
- تحقيق العدالة عند انحراف استعمال السلطة (تحاكم).

في حين هناك من اعتمد في تعريفه لحوكمة المؤسسية على التعاريف المعتمدة من قبل الخبراء والباحثين في القطاع الخاص، فيعد أول من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأول تعريف لها سنة 1999بأنها : "نظام يبين كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها"[1].

عرفها Wolfensohnعلى أنها :"استراتيجية تتبناها الشركة اوالمؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها أما الرئيسية وتقوم على أنظمة وقوانين داخلية ولها هيكل إداري وهذا يضمن لها تحقيق تلك الأهداف بقدرتها الذاتية بقدر لا يتضارب مع مصالح الأخرين".

في حين عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): الحوكمة بانها ممارسة السلطة السياسية والادارية والاقتصادية لإدارة شؤون الدولة علة كافة المستويات من خلال اليات وعمليات ونؤسسات تتيح للافراد و الجماعات تحقيق مصالحها[2].

وقد ظهرت حوكمة المرافق العامة بشكل عملي في شكل نقاشات قامت بها الوزارة المالية للدولة الهولندية عام 2000 من خلال انعقاد مجموعة من الاجتماعات وورشات عمل هدفها العمل على تفعيل دور الحوكمة في القطاع العام(مرافق عامة)في هولندا.

فحوكمة المرافق العامة ما هي إلا تكريس تضافر الجهود من القطاعات العامة لتجنب الأزمات الإدارية التي تمس بالمال العام وفقدان التحكم في النظام الإداري عند حدوث أي خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة، فتطبيق الحوكمة مسؤولية تقع على عاتق الجميع، ولكن تطبيقها يتطلب الجدية في العمل لتفعيل نوعية البرامج للمرفق وللمرتفق على حد سواء والسماح بالمشاركة في صنع القرارات.

يمكن القول أن حوكمة المرفق العام مشروع وطني يحتاج للإرادة والعزيمة من أجل تجسيد الشفافية ومعالجة حالات تعارض المصالح وانعدام المسؤوليات من أجل تقليل الخسائر المتوقع حدوثها وتعتمد حوكمة المرافق العامة اعتمادا كليا على تقييم الأداء المالي من حيث دراسة ميزانيات المرافق المختلفة وتحليلها، وتقييم الأداء الإداري من حيث مستوى الخدمة العامة وعلى مقدار المعرفة والنضج الناتج عن تطبيق الحوكمة في مجال المرافق العامة.[3]

---

[1]- أمال مجناح، أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 4، العدد 01 سنة 2020، ص 137.

[2] UNDP, Guide de L'utilisateur pour Mesurer la Gouvernance Local, Programme Expérience and Stratégie From a UNDP, Oslo Gouvernance Centre, 2008, p5.

[3]:محمد ياسين غادر,مرجع سبق ذكره، ص 14 .

وعليه ومن خلال مجموعة التعريفات المختلفة التي تم التطرق إليها سواء بالنسبة للحوكمة بصفة عامة أوحوكمة المرافق العامة بصفة خاصة، يمكن أن التوصل إلى تعريف جامع واضح لحوكمة المرافق العامة : "الحوكمة نظام يتم من خلاله إخضاع المرافق العامة بأنواعها إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات هدفها تحقيق الفعالية والجودة والتميز في أداء المرفق وفق اختيار الآليات والأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المرفق العام وضبط العلاقات بين أطراف هذا الأخير بأسلوب مهني وأخلاقي وفقا لمبدأ النزاهة والشفافية والمساءلة لضمان كفاءة الأداء من جهة والعمل على توفير الخدمات العمومية للمرتفقين من جهة أخرى."، ويمكن أن تلخيص هذا التعريف بأنه :

" الحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات الهادفة لتحقيق التميز والجودة في الأداء عن طريق اختيار الآليات المناسبة لتحقيق خطط وأهداف المرفق العام". [1]

3.1.1- : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المرافق العامة

تنحصر الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المرافق العامة في ثلاثة أطراف أساسية لها دور مهم وتتمثل في:

-**المسيرين:**هم المعنيين بتسيير المرفق العام أوتسييره وصيانته، فهم الذين يستغلون المرفق لحساب السلطة العامة التي تمول المرفق العام بنفسها وقد تحتفظ بإدارته أوتفوضها للخواص كماهوالحال في تفويض تسيير المرافق العامة لا سيما صرتي الوكالة المحفزة وعقد التسيير [2]، ويتم دفع أجر المسيرين من السلطة المفوضة بواسطة منحة بنسبة مئوية من رقم الأعمال كما تضاف إليها منحة إنتاجية.

-**الإدارة:**يقصد بالإدارة السلطة المفوضة والتي تعد مسؤولة عن المرفق فلها حق إدارة المرفق والإشراف والرقابة عليه فإدارة المرفق هي التي تمول هذا الأخير بنفسها وتتحمل جميع المخاطر كما تستأثر الإدارة برسم الخدمة.

-**المرتفقين:** وهم الأشخاص المستفيدين من خدمات المرفق العام في الغالب تكون مقابل أتاوات يدفعونها نتيجة استفادتهم من تلك الخدمات.[3]

فنظام الحوكمة يسعى إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف المعنية، وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر .

2.1- :أهداف حوكمة المرافق العامة وفق تحديد ضوابطها وأهميتها

سوف يتم التطرق من خلال هذا إلى الأهداف التي ترجوحوكمة المرافق العامة تحقيقها، وإلى أهميتها وضوابطها في النقاط الثلاثة التالية:

---

[1]:الحوكمة و الأداء المؤسسي في القطاع العام، ورقة عمل، مقدمة للمشاركة في المؤتمر السابع عشر لرؤساء إدارات التشريع في الدول العربية المزمع عقده في مقر المركز العربي للبحوث القانونية و القضائية، بيروت، لبنان، سنة 2018.

[2]- المادة 207 من المرسوم الرئاسي 147/15 المتعلق بالصفقات العمومية .

[3]: خالد بالجيلالي، الوجيز في نظرية القرارات و العقود الإدارية، دار بلقيس للنشر، بدون طبعة، الجزائر، سنة 2017، ص61.

1.2.1- : أهداف حوكمة المرافق العامة:

يعتبر المرفق العام ذو حوكمة جيدة إذا امتلك الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية (القوانين،الهياكل التنظيمية،الأنظمة...)، التي تمكن من خلالها المرافق من الأداء الجيد في إدارة البرامج والعمل على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وفق القرارات والإجراءات الإدارية المتخذة وفقا للتشريعات السارية، فتلبي بذلك توقعات الأطراف المعنية ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة وكذا المساءلة، فحوكمة المرافق العامة تسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف التي تؤدي إلى التحسين من أداء المرفق وزيادة إنتاجيته، فمن أهم أهداف حوكمة المرافق العامة هو زيادة قيمة المرافق بالنسبة لجميع الأطراف المعنية من خلال إدخال تحسينات على الأداء التنظيمي للمرفق وبالتالي هدف حوكمة المرفق العام يتجسد في تعزيز ثقة المواطنين المرتفقين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- العمل على تحقيق رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها المرفق العام عن طريق تحسين وفعالية وكفاءة إدارة العمليات واستغلال الموارد العامة والعمل على توظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية والالتزام بالقوانين والأنظمة وتحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين[1].
- تجسيد النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وحسن إدارة المال العام وموارد الدولة والعمل على الحد من الانحراف في استعمال السلطة واستغلالها لأغراض شخصية ومكافحة الفساد ومحاربته بكل أشكاله وممارسته.
- الحفاظ على الملكية العامة مع مراعاة المصلحة الخاصة للأطراف ذات العلاقة.
- محاولة تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للمرفق العام والاستغلال الأنجع للموارد المتاحة وتعزيز الأداء المؤسسي بهدف رفع مستوى قدرات الجهات الحكومية من خلال المتابعة والتقييم بشكل مستمر وتنمية الشعور بالمسؤولية نحوتحقيق الأهداف الإستراتجية.
- القيام بأنظمة لها فعالية في إدارة المخاطر والتخفيف من الأزمات المالية.
- وجود إدارة مهنية مستقلة لها سلطة التوجيه والإشراف على عمل المرفق.
-حماية حقوق الأطراف المعنية بالمرفق من إدارة ومسيرين ومرتفقين بما يكفل استدامة وازدهار المرفق العمومي[2].

[1]- طلال محمد علي الجحاوي،محمد محيسن عبد الرضا الزرقي،أطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الأحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل،مجلة دراسات محاسبية و مالية،جامعة كربلاء،بلديات بابل،العدد 42(المجلد الثالث عشر،الفصل الأول)،سنة 2018.ص 43.

[2]: طلال محمد علي الحجاوي، محمد محسن عبد الرضا الزرقي، إطار مقترح لحوكمة المؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال، بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية، المحافظة بابل، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد42، سنة 2018، ص 43.

- توفير فرص عمل جديدة وإيجاد بيئة أعمال صالحة تسودها الثقة والقيم الأخلاقية الفاضلة بما يحفظ الحقوق وبما يعود على المجتمع بالخير وجذب الاستثمارات سواء الأجنبية أوحتى المحلية، والحد من الفساد المالي وتحفيز الأيدي العاملة في المرفق وتحسين معدلات إنتاجهم،زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة

2.2.1- :الضوابط التي تحكم حوكمة المرافق العامة

لكي تتمكن الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة في المرافق العامة، يجب أن تتوفر مجموعة من الضوابط والعوامل الأساسية التي تتضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المرافق العامة وتتمثل هذه الضوابط في:

❖ **: الضوابط الداخلية**

تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد لنا كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المرفق مما يؤدي توافرها من جهة وتطبيقها من جهة أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف المعنية بالمرفق وقد تتجسد هذه الضوابط في :

-العلاقة الهيكلية بين أطراف المرفق العام ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يقلل من التعارض بين مصالح هذه الأطراف وصولا لتكامل هذه المصالح [1]

❖ **:الضوابط الخارجية**

تتمثل المحددات الخارجية لحوكمة المرافق العامة في :

-كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.

- كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على المرافق العامة.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن العمل بكفاءة ترجع أهمية الضوابط أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن سير المرفق العام.[2]

3.2.1- أهمية حوكمة المرافق العامة

تعتبر حوكمة المرافق العمومية في جل بلدان العالم من المطالب الضرورية في الوقت الحالي أكثر من أي وقت سابق، فأغلب الدول تسعى للتطوير بشكل عام، وهذا من خلال المبادرات والمشاريع على اختلافها التي تستهدف إصلاح الأنظمة الإدارية والتشغيلية في المرافق العامة المختلفة، ونحن في انتظار مبادرات ذوأهمية وجدية من أجل تفعيل حوكمة المرافق في الجزائر لوضع الحلقة المفقودة في سلسلة التطوير التي نرغب في أن تشهدها بلادنا.

فأهمية الحوكمة في المرافق العامة تتجسد عن طريق تفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية في المرافق العمومية والتأكد من استقلالها وعدم ارتباطها بالسلطة التنفيذية مباشرة مثل ما هومطبق في جل الدول،فاستقلال

[1]- طلال محمد علي الحجاوي، محمد محسن عبد الرضا الزرقي ، المرجع السابق ، ص44

[2]: طلال محمد علي الحجاوي، محمد محسن عبد الرضا الزرقي ، المرجع السابق ، ص44.

السلطات الرقابية مطلب أساسي لدحض أي عارض يؤدي إلى تضارب المصالح عند تطبيق الخطط العامة والخاصة المرتبطة بما يصدر عن تقارير السلطات الرقابية الداخلية أوالخارجية،فكيف إن لم تكن هذه السلطات موجودة أصلا مثل ما هوالحال في الأنظمة الإدارية الحالية.[1]

ترجع هذه الأهمية إلى العمل على قدرة استخدام الموارد وتنظيم قيمة المرفق وتدعيم تنافسيته في الأسواق من أجل جذب مصادر التمويل محلية وعالمية لتحقيق النموالتطور وقدرة المرفق على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق المالية والأجهزة المصرفية مما يحقق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.

فحوكمة المرافق العامة عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المرفق العام، خاصة فيما يخص تفعيل دور الإدارة العامة للاضطلاع بمسؤولياتهم وحماية دورهم الرقابي على أداء المسيرين في هذه المرافق بما يكفل حماية حقوق المرتفقين، بحيث تستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها بالجوانب التالية :

- تحقيق الحياد والاستقلال لكل الموظفين في المرافق على كل المستويات التنظيمية

- التأكد من الاستقلالية والحيادية والموضوعية بالنسبة للرقابة الخارجية وعدم تأثرهم بأي ضغوط من قبل الإدارة أوأي أطراف داخلية أخرى

فهدف الحوكمة تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة بالنسبة لإدارة المؤسسة وهذا يحقق الحماية للمسيرين والمسؤولين عن الوثائق مع مراعاة مصالح المرفق والمرتفقين والحد من الانحراف في استعمال السلطة دون تحقيق المصلحة العامة وهذا يؤدي بالضرورة إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تطوره أكثر وتنمية الأرباح وتعظيمها وإتاحة فرص عمل جديدة، وهذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون وضمان وومراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المسيرين، مع إنشاء لجنة المراجعة من أعضاء مستقلين عن إدارة المرفق لها مهام وصلاحيات عديدة من أجل تحقيق رقابة مستقلة عن التنفيذ، فالكثير من الباحثين يرون أن الحوكمة الجيدة عامل أساسي في تحقيق التنمية وإن كانت مشاكل نجاحها تنشأ في الأصل من ضعف الحوكمة في المرافق ذات التحكم الجيد فهي من أفضل الوسائل في عملية تحسين الأداء الاقتصادي على العكس من المرافق الأخرى التي تغلب عليها الحوكمة السيئة.[2]

فنظام حوكمة المرافق العامة يتقاطع مع الكثير من المجالات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية...،فمن الجهة الاقتصادية تظهر أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المرفق كما تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أوالأجنبية.

أما من الجهة القانونية، فالحوكمة تهتم بضمان حقوق الأطراف المختلفة فالقوانين المنظمة لعمل المرفق هي بمثابة العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة المرفق، فتعمل القوانين واللوائح الداخلية بشكل محدد على تنظيم العلاقات بين الأطراف المعنية.

[1]:محمد ياسين غادر، مرجع سبق ذكره، ص 15

[2]: طلال محمد علي الحجاوي، محمد محسن عبد الرضا الزرقي ، المرجع السابق ، ص 43.

وبالتالي يمكن القول أن أهمية حوكمة المرافق العامة من الناحية القانونية تتجلى من خلال التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي تنشأ نتيجة الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة.

أما من الناحية الاجتماعية وباعتبار المرافق تؤثر وتتأثر بالحياة العامة بحيث أن أدائها قد يؤثر على الوظائف، والمداخيل، والمدخرات...،فإن الحفاظ على هذه المرافق وحسن تسييرها يعتبران عنصرلن جوهريان في معادلة الأداء الاجتماعي.

وعليه إن الإطار الشامل للحوكمة يكون مرتبط ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية للمرفق، وإنما يرتبط أيضا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن القول أنه إذا صلح المرفق صلح الاقتصاد والعكس إذا فسد المرفق فإن تأثيره يمتد لعدد أكبر من فئات الاقتصاد والمجتمع.[1]

ازدادت أهمية الحوكمة في السنوات الأخيرة بفعل عدة عوامل :

- تفشي الفساد بكل أشكاله،إداري،مالي،سياسي،وهذا أدى إلى انهيار الكثير من المؤسسات في العالم،وكثرة الأزمات المالية مثل الأزمة المالية الأسيوية التي ضربت دول شرق آسيا عام 1997،الأزمة المالية الروسية في1999،واستغلال المرفق للمصالح الشخصية.

2 :دور الحوكمة في الإصلاح الاقتصادي والإداري

تستهدف الحوكمة وفقا لطبيعتها تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة كما تقوم على قواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القوانين والأنظمة وضمان الرقابة على الأداء المالي بوضع هياكل إدارية محكمة تؤدي إلى محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين الإدارة والمسيرين والتي تعمل على تقليل التنازع في السلطات وتعارض المصالح ومنع الفساد والمحسوبية والحد من السلطة، فوجود تحكم مؤسسي جيد يعني الأداء الناجح والإنجاز الجيد للمؤسسة، وإدارة المخاطر المتنوعة ووضع إستراتجية لأعمال المرفق ومتابعته ومراقبة نتائج تلك الإستراتجية،فالحوكمة تحافظ على حقوق جميع الأطراف المعنية بالمرفق من خلال تنفيذ العمليات التعاقدية بينهم، فتباع الحوكمة السليمة يقضي على الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح، وبناء على ما سبق ذكره حول أهمية الحوكمة في المرافق العامة يمكن إجمال دور الحوكمة في الإصلاح الاقتصادي والإداري:[2]

-تساعد الحوكمة على مكافحة الفساد: هذا الأخير يؤدي إلى فقدان ثقة الشعب في حكومته، وشرعية كل المؤسسات الإدارية والدستورية، وإن وضع أسس قوية لحوكمة المرافق العامة هواحدى وسائل محاربة الفساد، فعلى مستوى المعاملات اليومية فتساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، فيتضح بشكل واضح كيف تتم صناعة القرار ولماذا ؟

[1]:آليات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية في ظل الاندماج العالمي، ص 04.

WWW.BENSAI DAMINE.POLASITE.COM

[2]:محمد ياسر عبد الرؤوف بطيخ، دراسة قانونية لحوكمة المرافق العامة الاقتصادية في سورية، رسالة ماجيستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة حلب، سوريا، السنة 2013، ص 13، 15.

-تعزز الحوكمة ثقة الجمهور بالنزاهة عملية الخوصصة بدرجة كبيرة وذلك ما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لاستثمار أفضل وزيادة عمالة ونمواقتصادي.
-جذب مصادر التمويل المحلية والأجنبية من أجل التوسع والنمو.
-تقليل الأخطاء إلى أقل حد ممكن وتفادي المخاطر.
-الحفاظ على جميع حقوق الأطراف المعنية بالمرفق العام.
-تحقيق التنمية نظرا لارتباطها المباشر بزيادة الإنتاجية ودعم النموتفادي الأزمات.

1.2- :المبادئ المؤطرة للمرافق العامة

يخضع المرفق العام إلى مجموعة من المبادئ القانونية التي تحول دون حدوث خلل أواضطراب أوشلل في نشاط المرافق العامة على إشباع الحاجات العامة والمرتبطة بالحياة العامة في المجتمع ومثال ذلك التعليم والصحة..إلخ،وعليه فقد قسم الفقه إلى مبادئ أساسية تقليدية تخضع لها كل المرافق وهي مبدأ الاستمرارية،مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير، ومبدأ المساواة وهوما نتناوله في المطلب الأول، وهناك مبادئ اخرى تكميلية تخضع لها المرافق العامة بدرجة متفاوتة بحسب نوعها وأهميتها تتمثل في مبدأ الحياد ومبدأ الشفافية والتشاركية ومبدأ الجودة والمشروعية نتطرق لها في المطلب الثاني.

1.1.2- :المبادئ التقليدية لحوكمة المرافق العامة

يتفق الفقهاء على وجود مبادئ أساسية تشترك فيها مختلف المرافق العمومية، هذه المبادئ تحكم تسيير هذه الأخيرة، حيث قام أحد الفقهاء وهولويس رولان بتنظيم هذه المبادئ بصفة متناسقة وهي عبارة عن ثلاث مبادئ أساسية التي تسمى قوانين رولان، تتمثل هذه المبادئ في المساواة،الاستمرارية،القابلية للتغيير المنصوص عليها في المادة 27من التعديل الدستوري لسنة 2020 "...تقوم المرافق العامة على مبادئ الاستمرارية،والتكييف المستمر، والتغطية المنصفة للتراب الوطني، وعند الاقتضاء،ضمان حد أدنى من الخدمة"[1]

❖ **: مبدأ المساواة بين المنتفعين**

يعتبر مبدأ المساواة بصفة عامة من أهم المبادئ الأساسية التي أكدتها الديانات السماوية، فهذا المبدأ يعد حجر الأساس لتكريس دولة الحق والقانون وسريان الأمن والطمأنينة لدى المواطنين فهذا الأخير يرتكز على أصل تاريخي في إعلان حقوق المواطن والإنسان سنة 1798 في مادته الأولى وقد نصت عليه مختلف الدساتير من بينها الدستور الجزائري بداية من دستور 1963إلى غاية دستور 2020، الذي أشار صراحة إلى هذا المبدأ في المادة 37 "كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولهم الحق في حماية متساوية، ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد، أوالعرق، أوالجنس، أوالرأي، أوأي شرط أوظرف شخصي أواجتماعي "[2]

---

[1]:دليلة جلايلية، المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام، الملتقى الدولي الأول الموسوم بالمرفق العام في الجزائر و رهانته كأداة لخدمة المواطن، كلية الحقوق، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة ص60.

[2]:الدستور الجزائري 1996المعدل و المتمم بموجب القانون 20- 442 المادة 37.

ونص عليها الدستور المغربي في المادة 155 "يتم تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة بين المواطنين والمواطنات في الولوج إليها..."، هذا المبدأ يترتب عليه مبادئ فرعية أخرى تتمثل في المساواة بين المنتفعين أمام المرافق العامة والمساواة في الالتحاق بالوظائف العامة،وكذلك المساواة في تحمل الأعباء العامة

❖ **: مبدأ استمرارية المرافق العامة**

تقوم المرافق العامة بعملية أساسية وهي تقديم خدمات لكافة المواطنين، مع الأخذ بعين الاعتبار تأمين الحاجات الجوهرية، فعلى سبيل المثال المنتفع باعتباره مواطن بسيط في المجتمع فإنه لا يستطيع أن يوفر المياه الصالحة للشرب لوحده بل يعتمد في ذلك على وجود مرافق تؤمن له ذلك الاحتياج تسمى مرافق المياه.

لا بد أن تكون عملية سير هذه المرافق بصورة منتظمة ومطردة دون انقطاع ذلك لأن مبدأ استمرارية المرافق العامة بانتظام واطراد من المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة.[1]

فمن مهام المرافق العامة تحقيق هدف رئيسي- هوالمصلحة العامة للمجتمع بواسطة تقديم خدمة أساسية للفرد وإشباع حاجة ضرورية له، كما سبق الذكر حول مرفق مياه باعتباره مرفق مهم لا بد أن يشتغل بصفة منتظمة، أضف إلى ذلك أن مبدأ استمرارية المرافق العامة بانتظام واطراد هومبدأ مكرس دستوريا لما له من أهمية[2]

❖ **:مبدأ قابلية المرفق للتعديل والتغيير**

يقصد بهذا المبدأ أنه يمكن للإدارة أن تقدم خدماتها للمواطنين وما يتفق مع المصلحة العامة، فيجوز للإدارة أن تتدخل في تعديل أوتغيير القواعد التي تحكم المرافق العامة وصولا إلى طريقة أفضل إلى زيادة كفاءة المرفق العام، وليس للمنتفع أن يعترض على ذلك كأن يطالب المنتفع ببقاء النظام الذي كان سائدا في الفترة السابقة وهذا غير جائز وعليه هذا ما يعرف بتكييف المرفق العام مع وجود ضمان للعلاقة بين الإدارة والمواطن.[3]

وقد تم تكريس ذلك من خلال عدة نصوص والمتمثلة أساسا في:

- المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 4جويلية 1988 ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن حيث تنص المادة 06 منه على ما يلي:"تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها ومبادئها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة"

بالإضافة إلى المادة21"...يجب عليها زيادة على ذلك أن تطور أي إجراء ضروري لتتلائم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم أوالتسيير "[4]

---

[1]:ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري،، دار المجد للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، الجزائر، ص 202

[2]:عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الثاني، الطبعة 5، بن عكنون الجزائر، 2008، ص 75

[3]:صديقي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 25، 26.

[4]:المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04 جويلية 1988، ينظم العلاقة بين الإدارة و المواطن، ج ر ع 21، المادة 06، 21

المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23جوان 1990 يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، حيث نصت المادة 02فقرة8 على ما يلي :"تتولى الإدارة المركزية في الوزارات على الخصوص ما يلي:
- تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن."[1]

2.1.2- : المبادئ الحديثة لحوكمة المرافق العامة

إضافة إلى المبادئ الكلاسيكية التي تحكم سير المرافق العامة، فإن هناك مبادئ أخرى اعتمد عليها المشرع وقام بتكريسها والمتمثلة أساسا في مبادئ تكميلية وهي مبدأ الجودة والمشروعية والشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة ومبدأ الحياد والمشاركة في تسيير المرافق، كل هذه المبادئ تسمى بالمبادئ الحديثة.

❖ **: مبدأ الجودة**

إن الإشارة الى مبدأ الجودة مهم لكن لا يوجد اتفاق من جهة الفقهاء على تسميته أوتعريف محدد لتحديد مفهوم الجودة، وإن كل المفاهيم التي تناولت هذا المبدأ معظمها في سياق علم الإدارة العامة، ضف إلى ذلك متطلبات الجودة غير ملموسة، لكنها حقيقة واضحة المعالم ولا توجد لها حدود ونهايات، أما المقصود بهذا المصطلح من الناحية القانونية هي الجودة في الخدمة التي تقدمها المرافق العمومية، وأصعب شيئ هوالجودة إلى حد ما، على سبيل المثال الخدمات الصحية (عدد الوفيات، وكذلك طول العمليات الجراحية).

إن التطور التقني وثورة المعلومات وتطور الدستور والقانون والسياسة في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي ساهم في نشوء نظريات ومبادئ قانونية جديدة.

وعليه ومن خلال النصوص الدستورية فإن الخدمات التي تقدمها بعض المرافق يجب أن تكون خاضعة إلى معايير الجودة، ومن هنا تستطيع العمل على تجسيد مبدأ الجودة، وأنه أصبح مبدأ ثابتا ومستقرا من المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة، وكما تشكل التشريعات التي تنص على مبدأ الجودة كحجر أساسي تبنى عليه، إضافة على ذلك فإن للمبدأ أهمية كبيرة تنعكس على مستوى المرافق العامة ومتلقي الخدمة على حد سواء، بحيث أنه من ضمن أهداف المبدأ ما يلي:

أ-التركيز على المرتفق باعتبار أن المرافق العامة هي التي تقوم بعملية إشباع الحاجات، وتقديم الخدمة للمواطنين بصورة جيدة.[2]

ب- تحسين أساليب إدرة المرافق العامة من أجل ضمان تقديم الافضل للمرتفق بأقل تكلفة ممكنه بأحسن جودة.

ج- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية.

[1]:المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 2 جوان 1990 يحدد هياكل الإدارة المركزية و أجهزتها في الوزارات ج ر ع 26، المادة 02فقرة 08.

[2]:شكران قاسم الدغمي، مبدأ الجودة في المرافق العامة، دراسات علوم الشريعة و القانون، المجلد 46، العدد 01، 2019، ص 781، 782 ص 785.

❖ **: مبدأ المشروعية**

يعرف على أنه سيادة حكم القانون أومبدأ الخضوع للقانون بدليل أنه في وقتنا الحاضر أصبحت الدولة دولة قانونية والمقصود بذلك الخضوع للقانون حكاما ومحكومين، ويعد مبدأ المشروعية مبدأ متفرع عن مبدأ سامي هومبدأ سيادة القانون، وفي إطار ذلك فإن الدولة ملزمة بخضوعها للقانون وهذا ما يؤدي إلى أن هيئاتها العامة وقراراتها النهائية لا بد أن تكون ملتزمة بالقانون.

وفي نفس السياق يرى الدكتور عبد الغني بسيوني على أن مبدأ المشروعية مختلف عن مبدأ خضوع الدولة للقانون، الذي يقصد به الخضوع للقانون حكاما ومحكومين بحيث أنه لكي نكون أمام دولة قانون لا بد من خضوع السلطة العامة للقانون بكل هيئاتها الحاكمة للقواعد القانونية السارية.

يقضي هذا المبدأ أن تكون تصرفات الإدارة في حدود ما رسمه القانون، والقانون هنا نأخذ بالمفهوم الموسع والذي يعرف على انه قواعد قانونية سارية المفعول في الدولة، مكتوبة أوغير مكتوبة وبغض النظر عن مصدرها، ولتحقيق مبدا المشروعية لا بد من وجود ضمانات لتحقيقه ذلك أن النص وحده لا يكفي وأيضا فيما يخص تعيين حقوق الأفراد وحرياتهم، بل لا بد من وجود ضمانة فعالة والتي تتمثل أساسا في الرقابة التي تقوم بمراقبة أداء العمل المطلوب وفي حال ما لم يتم العمل يترتب مباشرة توقيع الجزاء، فالرقابة تعرف على أنها النشاط الذي تقوم به الإدارة أوهيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من أن الأعمال تمت مطابقة للمعدلات الموضوعة، لإمكانية تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية وفي حدود القوانين واللوائح والتعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالاصلاح أوبتوقيع الجزاء المناسب، ومع ذلك تختلف أنواع الرقابة منها ما هورقابة سياسية وأخرى إدارية.[1]

❖ **: مبدأ الشفافية**

يعرف على أنه مبدأ بني على النزاهة والوضوح في تسيير الشؤون العامة،بحيث يدل على أنه يمكن المواطن من المعلومة الإدارية،والتي تعتبر ركيزة ديمقراطية في الدولة، وعليه فإن مبدأ الشفافية هوأساس يقوم عليه نظام الحكم الراشد وأيضا الادارة الإلكترونية،ويقوم على عدة أسس تتمثل في مبدأ تسبيب القرارات الإدارية،والاطلاع على المعلومات والوثائق الإدارية،وعلنية الأعمال الإدارية،هذه المضامين تم إقراراها من طرف العديد من الاتفاقيات الدولية والتي صادقت عليهاالجزائر، وأخذت به في العديد من قوانينها

والجدير بالذكر أن مبدأ الشفافية تم النص عليه في القانون رقم 06-01 في نص المادة 11 التي نصت على:"لإضفاء الشفافية على كيفية تسيير الشؤون العمومية، يتعين على المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية أن تلتزم أساسا:

- باعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيمها وسيرها، وكيفية إتخاذ القرارات فيها...

[1]:فادي نعيم جميل علاونة، مبدأ المشروعية في القانون الإداري و ضمانات تحقيقه، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، سنة 2011 ص13، ص 106.

- بنشر معلومات تحسيسية عن مخاطر الفساد في الإدارة العمومية.
- بالرد على عرائض وشكاوى المواطنين.
- بتسبيب قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطن، وبتبيين طرق الطعن المعمول بها"[1]

كما نصت المادة 55 من التعديل الدستوري الأخير على : " يتمتع كل المواطن بالحق في الوصول إلى المعلومات والوثائق والإحصائيات، والحصول عليها وتداولها... ".

كما نص عليه أيضا قانون البلدية منها المواد 11و14و22و26 والتي ترتبط بإعلام المواطنين بشؤونهم من طرف المجلس الشعبي البلدي وحقهم في الاطلاع على أعماله [2]. أما قانون الولاية فقط نص في كثير من نصوصه على ضرورة إعلام المواطنين بكل ما يتعلقهم [3].

وتجدر الإشارة إلى مبدأ الشفافية الذي تم الاعتراف به من خلال وجوب تبني القرارات الإدارية الصادرة ضد الأفراد مع إقرار التعديل الدستوري الأخير أحقية المواطن في الحصول على المعلومة والتي من خلالها صدر المرسوم التنفيذي 16-190 الذي يحدد كيفية الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية [4].

كذلك من تطبيقات مبدأ الشفافية على المستوى المحلي هوضرورة تصريح أي عضومنتخب سواء في المجلس الشعبي الولائي أو المجلس الشعبي البلديفي وضعية تعارض مصالح بينه وبين مصلحة الولاية أوالبلدية فهوملزم بالتصريح بها [5].

وأيضا تم تكريس هذا المبدأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15-247 والتي جاء فيها:"لضمان نجاعة الطلبات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام يجب أن تراعى في الصفقات مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المرشحين وشفافية الإجراءات، ضمن احترام أحكام هذا المرسوم..."[6]

---

[1]:القانون 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج ر عدد 14، ص4، المادة 11

[2]- المادة 22 ألزمت إعلان جدول الأعمال لإعلام الجمهور وإتاحة فرصة حضوره لأشغال المجلس، ومن أهداف تكريس مؤشر الشفافية في قانون البلدية ما يلي :1-إعطاء فرصة للجمهور لممارسة رقابة شعبية على أعمال المجلس الشعبي البلدي

2- تجسيد المرونة في التعامل وتحسيس المواطن بالمسؤولية

3- إعلام الجمهور بنشاطات البلدية والسماح لهم بتقديم الاستشارات والاقتراحات

4- تحقيق التواصل بين المواطن والإدارة المحلية

5 - فرض الشفافية بجبر الإدارة على احترام القانون وبجعل المواطن مسؤول

[3]:المواد 31، 32 من قانون الولاية 07/12 .

[4]:المرسوم التنفيذي رقم 16-190 المؤرخ في 30 جويلية 2016 المحدد لكيفية الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات البلدية، ج ر ع 41، ص 8.

[5]- المواد 56و57 من قانون الولاية، المادة 60 من قانون البلدية .

[6]:المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، ج ر ع 50، ص 3

❖ **:ربط المسؤولية بالمحاسبة**

بالنسبة لمعيار المحاسبة والمسؤولية كمبدأ مستحدث لحوكمة المرافق العامة فهما وجهان لعملة واحدة لا يتجزءان وذلك في ظل منظومة الحكامة الجيدة وحلقتان جوهريتان في سياق التطور الديمقراطي والسعي نحوبناء دولة الحق والقانون والجدير بالذكر أن إنشاء مرافق عمومية هوهدف رئيسي وأساسي بحد ذاته لتحقيق غاية ألا وهي تحقيق الصالح العام، ولكن تجدر الإشارة أنه في سبيل تحقيق هذه الخدمة فإنه هناك ما يسمى بصعوبات قد تعرقل تحقيق هذه الغاية، وذلك باعتبارها مرتبطة بالمسؤولية وفي سياق هذا الكلام كان لا بد التطرق إلى مسألة تحمل المسؤولية وذلك ليس فقط من طرف القائمين على الإدارة وإنما تمتد هذه المسؤولية أيضا إلى الأشخاص فهم ملزمون بتحمل المسؤولية أمام الإدارة من جهة وبالنسبة للمرتفقين من جهة أخرى.

فقد كرس قانون البلدية قواعد لمساءلة المنتخبين والمعينين في البلدية سواء عن طريق الرقابة المسلطة أوعن طريق دعاوى الرجوع في حالة تسبب للمنتخب بخسائر مالية أوتعويضات تتحملها البلدية طبقا للمواد 37 إلى 44،وهذا ما يكرس المساءلة كمؤشر من مؤشرات الحوكمة، في حين نصت المواد من 144 إلى 148 لمسؤولية البلدية والتي يتبين من خلالها النية المتجهة نحوتكريس قواعد عمل جديدة تستهدف الحوكمة[1].

اما القانون الولاية فقد أشار إلى تحميل الولاية للمسؤولية عن تصرفاتهم خاصة التي تسبب أضرار مادية وتكبد خزينة الولاية مصاريف زيادة، حيث تعرض هذا القانون إلى مسؤولية الولاية في المواد[2] 138،139،140.

❖ **:مبدأ الحياد**

مصطلح أصله من الكلمة اللاتينية وهي فعل عدم الميل إلى أي جهة أوحزب وتعني الامتناع وعدم التحيز الذي يطلق على الذي لا ينتمي إلى الحزب دون الآخر فهوليس منحاز إلى حزب معين، أما إرادة الامتناع فتعني الموضوعية، ويحمل مدلول الحياد شقين، مدلول سلبي ومدلول إيجابي وذلك وفق طبيعة الدولة، حيث ارتبط هذا الأخير بظهور الدولة الليبيرالية التي تقوم على مبدأ الحرية وذلك أن الحياد هوالذي يفرض على الإدارة لعدم تحيزها.

فالمدلول الايجابي يتمثل في عدم التحيز والموضوعية والمهنية وفقا للقانون ومقتضيات المصلحة العامة، أما بالنسبة للمدلول السلبي ويقصد به امتناع الموظف العام عن التعبير سواء بالقول أوبالفعل فيما يخص رأيه السياسي، ومبدأ الحياد كغيره من المبادئ المستحدثة لها أيضا دور فعال في أخلقة المرفق العام وتحقيق المصلحة العامة، ذلك أن وضع مقاييس سلوك وأخلاق لمرفق العام يعد بمثابة سياسة أساسية للدول والحكومات وذلك عن طريق إصدار مجموعة القوانين التي يقتصر دورها على مكافحة الفساد كمهمة أولى، وتنمية شروط المسؤولية والأخلاق في ممارسة المرفق العام كمهمة ثانية.

[1]- المادة 144 من قانون البلدية 10/11 "" البلدية مسؤولة مدنيا عن الاخطاء التي يرتكبها رئيس المجلسالشعبي البلدي ومنتخبة البلدية ..."""

2- المادة 140 من قانون 07/12 "" الولاية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي الولائي المنتخبون...."""

وذلك باعتبار الأخلاق مصدر من مصادر المثل الفردية والجماعية التي يرتكز عليها القانون في تحقيقها بغية تشجيع لما يسمى بالشفافية ومثال ذلك كشف المعلومات التي تقوم بها وسائل الإعلام المستقلة، يقول الفقيه لوبادير عن مبدأ الحياد أنه يسير طبقا لمقتضيات الصالح العام ومدلول ذلك أن مسير المرفق العام لا يمنح امتيازات لبعض المصالح على حساب الأخرى، وبذلك فإن مبدأ الحياد أوسع من مبدأ المساواة.[1]

كرس مبدأ الحياد ضمن قانون الوظيفة العمومية الذي يظهر بشكل واضح من خلال المبادئ العامة للتوظيف والتي تتمثل أساسا في حياد الإدارة في عملية التوظيف وضف إلى ذلك حياد الموظف العام اتجاه المرتفقين وتتمثل في حقوق الموظف التي يتمتع بها.

❖ **:مبدأ التشاركية في تسيير المرفق العام**

يعرف مبدأ المشاركة على أنه مبدأ يمكن المواطنين من من المشاركة في عملية صنع القرارات التي تؤثر على حاجاتهم تأثير مباشر، وذلك بدل اللجوء أوالاعتماد على الأعضاء المنتخبين والسلطة المركزية فهذا المبدأ يسمح للمواطنين بتبادل الأفكار والأداء وذلك عن طريق إرادتهم المنفردة على مستوى المرافق العامة بغية تحقيق هدف وحيد يتمثل أساسا في المصلحة الجماعية ويكون عن طريق مشاركة كل المنتفعين بالمرفق وكذلك الموظفين في عملية تنظيمه والقيام بعملية وضع قواعد المرفق العام.

وقد تم الاعتراف بمبدأ مشاركة المواطنين من طرف المؤسس الدستوري وذلك في الفقرة 11 من ديباجة الدستور"...ويعتزم أن يبني بهذا مؤسسات، أساسها مشاركة كل المواطنين والمجتمع المدني، بما فيه الجالية الجزائرية في الخارج، في تسيير الشؤون العمومية..."، ويوجد نص آخر يتمثل في نص المادة 16في فقرتها الأخيرة حيث جاء في محتواها "تشجع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية، لا سيما من خلال المجتمع المدني"

وفي نفس السياق أكد الدستور على مبدأ مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم في المادة 19 منه،

تعد البلدية القاعدة الإقليمية للامركزية وهي خيار المشرع في مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم عن طريق انتخاب مجلس واختيار الانتخاب كأسلوب لتولي المناصب على مستوى البلدية له قيمته القانونية وخيار لا رجعة فيه منذ صدور أول نص حول البلدية، وهذا ما أكده القانون الأخير 11-10، حيث يكرس مشاركة المواطن بصفة فعالة في تسيير الشؤون المحلية، وبتكريس المشاركة في القانون تعتبر السلطة قد أظهرت تمسكا بالحوكمة كخيار في الإدارة المحلية فقد جاء أيضا قانون البلدية هوالآخر ليـنص في مواده على مبدأ المشاركة في المواد 11إلى14[2].

[1]:بوزيان عليان، مبدأ الحياد في المرافق العمومية بين النص و التطبيق، مخبر نظام الحالة المدنية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص35، ص36.

[2]- وقد جاء في نص المادة11 أن المجلس الشعبي البلدي ملزم باتخاذ كل التدابير اللازمة لإعلام المواطنين بشؤونهم و استشارتهم حول خبرات و أولويات التهيئة و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية والثقافية،و جاء في المادة 12 من القانون السابق الذكر على إلزام المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين و حثهم على المشاركة في تسوية المشاكل و تحسين ظروفهم

وما يؤكد تكريس الشراكة في تسيير الشؤون الولاية من خلال قانون الولاية هواعتماد مبدأ الانتخاب وخيار مجلس منتخب وتكليفه بصلاحيات اقتصادية واجتماعية وثقافية والإبقاء على منصب الوالي كممثل للولاية والدولة والذي يتولى الوظيفة بالتعيين وعلى أساس اعتبارات خاصة لا تؤثر في مشاركة المواطن في هياكل الولاية وقد تبنى المشرع الانتخاب الكلي لأعضاء المجلس وفق ما نصت عليه المادة 12 [1].

فالانتخاب ركن للامركزية،كما أن القانون الجديد وسع من حق الإعلام بإدخال المواطنين في عدة مجالات وتثبيت حقهم في الاطلاع على مجريات نشاط الإدارة المحلية. من أهم أهداف هذا المؤشر إشراك المواطن في صنع القرارات، بعث روح المسؤولية وفتح المبادرة.[2]

وأخيرا كملاحظة إن مدلول الديمقراطية التشاركية تعني إشراك الأفراد والمجتمع المدني والجمعيات...وغيرها ومنه نكون أمام ديمقراطية تشاركية تشكل تكامل مع الديمقراطية النيابية.

❖ **-مكافحة الفساد :**

من أهم مؤشرات الحوكمة من أجل إقرار مبادئ النجاعة والفاعلية، فالفساد ماهوإلا استخدام الوظيفة لتحقيق منافع خاصة، وأهم أسباب تفشي ظاهرة الفساد غياب الكفاءة والقدوة الحسنة بسبب المحسوبية في التوظيف وتولي المسؤوليات وتعقيد الإجراءات الإدارية والقضائية، مركزية القرار وغياب روح المبادرة للهيئات المحلية، وعدم وجود هيئات مكافحة الفساد وفي هذا الجوتتجلى مظاهر الرشوة والتبذير في نفقات الدولة ومن آثار الفساد أنه لايتوقف على الجوانب الأخلاقية في الدولة، بل تتعدى آثاره إلى الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في البلاد فقانون البلدية الجديد استحدث آليات فعالة لمكافحة الفساد أهمها الرقابة على أعمال الإدارة وجاء متماشيا مع الأحكام الواردة في القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

لا شك أن قانون البلدية الجديد يعد أهم حدث تشريعي في2011 وما كرسه من مؤشرات الحوكمة لا تحصرفي الجوانب التي تطرقنا إليها، بل هناك مؤشرات أخرى كالديمقراطية وحماية حقوق الإنسان وتبسيط الإجراءات والرؤية الإستراتجية والمساواة والإنصاف والعدل الاجتماعي فكل مؤشر له أثر في هذا القانون، مما يوطد اعتقاد النية الطيبة للسلطة في مواكبة التطورات الحاصلة دوليا ومحاولة جعل القانون يستجيب لمؤشرات الحوكمة ويبقى الواقع وحده كفيل إما بتجسيد النصوص أوجعلها حبر على ورق.

الخاتمة:

في ختام هذه البحث ومن خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن المرفق العام، يعد بمثابة الأساس القانوني الذي تقوم عليه الدولة لا سيما إذا اقترن بالحوكمة، لذا مثلت فكرة حوكمة المرفق العام رهانا ومسعى لدى السلطات العمومية في الجزائر.

المعيشية و حتى المادة 13أعطت الحق لرئيس المجلس الشعبي البلدي في الاستعانة بصفة استشارية محلية أو ممثل جمعية محلية من أجل تقديم المساعدة و المساهمة في أشغال المجلس.

[1]:القانون 12-07 مرجع سابق، المادة 12

[2]: عبد الرحمان خليفي ' مرجع سبق ذكره، ص 14، ص15، ص16

ورغم كل المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتفعيل الحوكمة في المرافق العامة ما زالت هذه الأخيرة تعاني من أزمة حقيقية في أداء الخدمات والتي أثرت على المواطن المرتفق للمرفق،وهي أزمة تتعلق بالتطبيق الصحيح للقوانين من جهة، ونوعية الخدمات العمومية المقدمة من جهة أخرى، وهوأمر يجعل إعادة النظر في تحديث الحياة العمومية داخل المرفق مسألة جوهرية يجب عدم اغفالها لدورها الكبير في القضاء على البيروقراطية.

من أهم النتائج المستخلصة من هذا البحث تتمثل في:

-لم يعد يقتصر المرفق العام على مفهومه التقليدي فقط، خاصة من حيث المبادئ التي تحكمه،فلم يعد المرفق كنظام قانوني يقوم على المصلحة العامة فقط التي تشكل مفهوم عام وفضفاض، بل يجب أن يستخدم بطريقة أفضل وانتهاجه لثقافة تسيير تكون قائمة على معايير جديدة من قبيل الجودة والنجاعة والشفافية والمشروعية...

-الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها نظرا لفوائدها الكبيرة على المرفق من جهة وعلى المرتفق من جهة أخرى.

-استحدث المشرع الجزائري مبادئ بالغة الأهمية لم تكن موجودة من قبل كمبدأ الديمقراطية التشاركية، غير أنه لم نصل إلى نظام قانوني متكامل مع الأهداف الدستورية في حوكمة تسيير الجماعات المحلية نظرا لغياب أجهزة إدارية تسهر على ضمان ممارسة حق مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات، وحسن الانتفاع بخدمات المرفق العام تحقيقا لمبدأ الحياد.

أما فيما يخص التوصيات فهي كالآتي:

-لا يكفي سن نصوص قانونية تنص على مؤشرات الحوكمة بل لا بد من التطبيق العملي لها على أرض الواقع لكي نشاهد نتائجها.

- البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة المرافق العامة للحد من الفساد الإداري.

- للوصول إلى حوكمة حقيقية على مستوى الإدارة المحلية لا بد من سن نصوص قانونية تكرس استقلال الإدارة المحلية المالي والإداري.

-تكوين موظفي المرافق العامة على مبادئ الحكومة وتقنيات الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع:

أولا:النصوص القانونية:

أ-الدساتير

01-دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 96-438 ،الجريدة الرسمية العدد76،المؤرخة في 8ديسمبر1996 ،المعدل بموجب القانون رقم 02-03 ،المؤرخ في 10أفريل 2002،الجريدة الرسمية العدد 25 ،المؤرخة في 14أفريل2002،و بالقانون رقم 08-19،المؤرخ في 15نوفمبر2008،الجريدة الرسمية العدد 14،المؤرخة في 16نوفمبر2008،و بالقانون رقم 16-01،المؤرخ في 06مارس2016،الجريدة الرسمية العدد 14،الصادرةفي07مارس2016،وبالقانون رقم20-442مؤرخ في 30ديسمبر 2020،المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر2020،في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد82،الصادرة في 30 ديسمبر2020.

ب-القوانين:

1-القوانين العضوية:

01-القانون العضوي رقم 98-01 المؤرخ في30 ماي1998 المتعلق باختصاصات مجلس الدولة و تنظيمه و عمله،الجريدة الرسمية العدد 37 المؤرخة في 01يونيو سنة 1998المعدل بموجب القانون العضوي رقم 11-13المؤرخ في 26يوليو 2011،و بالقانون العضوي 18-02 المؤرخ في 04مارس 2018.

02-القانون العضوي رقم 98-02المؤرخ في30 ماي1998 يتعلق بالمحكمة الإدارية المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-195 المؤرخ في 22ماي سنة 2011.

2-القوانين العادية:

01-قانون رقم 06-01 مؤرخ في 20فيفري 2006 سنة ،يتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته

02-الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46مؤرخة في 16-07-2006 .

03-قانون رقم 08-09 مؤرخ في 25 فبراير سنة 2008،يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية ،جريدة رسمية عدد 21 مؤرخة في 23-04-2008.

04-قانون 10-03 مؤرخ في المتضمن قانون حماية البيئة و التنمية المستدامة ،جريدة رسمية عدد ،مؤرخة في .

05-قانون رقم 11-10مؤرخ في 22يونيو سنة 2011 ،يتعلق بالبلدية ،جريدة رسمية عدد37،مؤرخة في 03-07-2011.

06-قانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فيفري2012 ،جريدة رسمية عدد12 مؤرخة في 29-02-2012.

ج-المراسيم:

1-المراسيم الرئاسية:

01-مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في ذي الحجة عام 1436 الموافق 16سبتمبر 2015 ،يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام،جريدة رسمية 50 مؤرخة في 20-09-2015.

2-المراسيم التنفيذية:

01-المرسوم التنفيذي رقم 16-190 المؤرخ في 30جويلية 2016 ،المحدد لكيفيات الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي.

02-المرسوم التنفيذي 88-131 مؤرخ في 4 جويلية 1988 ينظم العلاقة بين الإدارة و المواطن،جريدة رسمية عدد 27

03-المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23جوان 1990 يحدد هياكل الإدارة المركزية و أجهزتها في الوزارات ،جريدة رسمية عدد26.

ثالثا: الكتب

01-ناصر لباد،الوجيز في القانون الإداري، دارالمجد للنشر و التوزيع ، الطبعة الرابعة ،الجزائر،دون ذكر السنة.

02-عمار عوابدي،القانون الإداري،الجزء الثاني،دون ذكر دار النشر،الطبعة الخامسة،بن عكنون ،الجزائر،2008

03-خالد باجيلالي،الوجيز في نظرية القرارات و العقود الإدارية،دار بلقيس للنشر،بدون الطبعة،الجزائر،سنة2017.

رابعا:الأطروحات

01-صليحة رقاد،تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،آفاقه و معوقاته،دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف،السنة الجامعية2013-2014.

02-محفوظ عبد القادر،أثر تغير الظروف على تنفيذ العقد الإداري،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،قسم الحقوق و العلوم السياسية،قسم الحقوق،تخصص قانون عام،جامعة أبي بكر بالقايد،تلمسان،الجزائر،السنة الجامعية2018-2019.

خامسا:رسائل الماجستير

01-جقطة سناء،دور حوكمة الجامعة في تحسين التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير،كلية علوم اقتصادية تجارية و علوم تسيير ،تخصص حوكمة و مالية المؤسسة،جامعة سطيف -1-،السنة الجامعية2016-2017.

-02حماد مختار،تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،فرع التنظيم السياسي و الإداري،كلية العلوم السياسية و الإعلام،قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية،جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة،الجزائر،السنة الجامعية 2007.

03-ضريفي نادية،تسيير المرافق العامة و التحولات الجديدة،مذكرةلنيل شهادة ماجسترفي الحقوق،كلية حقوق ،فرع دولة و مؤسسات عمومية،جامعة الجزائر،بن يوسف بن خدة،السنة الجامعية2007-2008.

04-عشور عبد الكريم،دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر،مذكرة مقدمة استكمالالمتطلبات الحصول على شهادة الماجستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،تخصص الديمقراطية و الرشادة،كلية الحقوق و العلوم السياسية،قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية،جامعة منتوري،قسنطينة،السنة الجامعية 2009-2010.

05-لبيد مريم،الضمانات القانونية لمبدأ حياد الإدارة في الجزائر،مذكر ة لنيل شهادة الماجستر في إطار مدرسة الدكتوراه ،كلية الحقوق،تخصص دولة و مؤسسات عامة،جامعة الجزائر،بن عكنون،السنة الجامعية 2013-2014

06-لعقابي سميحة،مبدأ المساواة في تقلد الوظيفة العامة ،في التشريع الجزائري ،مذكرة لنيل درجة الماجستر في القانون العام،تخصص إدارة عامة،،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،قسم الحقوق،جامعة العربي بن مهيدي،أم البولقي،السنة الجامعية2009-2010.

07-محمد ياسر عبد الرؤوف بطيخ،دراسة قانونية لحوكمة المرافق العامة الاقتصادية في سورية،رسالة أعدت لنيل درجة الماجستيرفي الحقوق،كلية الحقوق،قسم القانون العام،جامعة حلب،سنة 2013.

سابعا:المقالات العلمية

01-جعفري يحي المرافق العمومي بين متطلبات الحوكمة و ضغوط العولمة ،مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3،مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة المالية، ،العدد2 ،المجلد04،سنة 2015.

02-شكران قاسم الدغمي ،مبدأ الجودة في المرافق العامة ، دراسات علوم الشريعة والقانون ، العدد1،(المجلد 46)،سنة 2019.

03-شناف خديجة عبد الحميد محري ،بلخيري مراح محمد البشير إبراهيمي ، معايير ضمان جودة التعليم العالي ،عرض لبعض النماذج العالمية ،قسنطينة ، برج بوعريريج، سنة 2016 .

04-صالح زمال ، مبادئ تفويض المرافق العامة في التشريع الجزائري، قراءة في أحكام نص المادة 209 من المرسوم 15-247،حوليات جامعية ،العدد 32 (الجزء الأول)، سنة 2018.

05-طلال محمد علي الجحاوي،محمد محيسن عبد الرضا الزرقي،أطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الأحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل،مجلة دراسات محاسبية و مالية،جامعة كربلاء،بلديات بابل،العدد 42(المجلد الثالث عشر،الفصل الأول)،سنة 2018.

06-علاوة حنان،دور القاضي الإداري في ضمان حوكمة تسيير الجماعات المحلية،مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية،مخبر البحث حول فعلية القاعدة القانونية ،جامعة عبد الرحمان ميرة06000،بجاية،الجزائر،العدد06(المجلد07،الرقم التسلسلي 18)،سنة 2018.
07-محمدي بخدة،النظام القانوني للإستقالة،دراسة التشريع الوظيفي الجزائري،الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية،المنصة الجزائرية للمجلات العلمية،العدد02، المركز الجامعي ،غليزان ، الجزائر، السنة 2019.