

الحوكمة: النموذج الحداثي الجديد للإصلاح الإداري الرشيد Governance: the new modernist model of rational administrative reform

ركاش جهيدة.*

Abstract:

The administrative machinery consider as the basic pillar of development, through a good utilization and investment of resources. Since administrative development is the foundation of national development, one of the stakes for various countries is the building of rules, bases and methods in order to develop their public administration, which is experiencing a clear shortage and deficit in the provision of quality services, especially in third world countries. Thus, adapting public administrations to these conditions has become inevitable and urgent in order to bring about genuine development by operationalizing the principles of good governance.

Keywords: Governance, Management Reform, Management Development, Good Governance.

ملخص:

يعتبر الجهاز الإداري الركيزة الأساسية لأي تطور تنموي في المجتمع، ذلك من خلال حسن استغلال الموارد والإمكانيات واستثمارها، ولما كانت التنمية الإدارية هي أساس التنمية الوطنية فإن من بين الرهانات التي تراهن عليها مختلف الدول، هي بناء قواعد وأسس ومناهج لتطوير إدارتها العامة التي تشهد نقصا وعجزا واضحا في تقديم خدمات نوعية، خصوصا أمام التحديات التي تشهدها دول العالم الثالث، فأصبحت ضرورة تكيف الإدارات العامة مع هذه الأوضاع أمر لا مفر منه وضرورة ملحة، لأجل إحداث تنمية حقيقية بواسطة تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، الحكم الرشيد.

(*) - أستاذة محاضرة قسم أ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشلف، البريد الإلكتروني:

djahida.rekkache@yahoo.fr

مقدمة:

حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق أهداف التنمية الادارية

يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة التي أصبحت تشغل اهتمام الكثير من رجال الفكر والسياسة وكذا المنظمات الدولية، نظرا لما له من أهمية في القضاء على الفقر وتحقيق التنمية وتكريس مفهوم دولة القانون وحماية الحقوق والحريات

ومحاربة الفساد بإشكاله المختلفة، كما تمثل الحوكمة الرشيدة أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية في جميع المجتمعات والدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة لإحداث إصلاحات عديدة في بنيتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية بغية تحقيق حاجات المواطنين الأساسية.

وفي هذا المجال تسعى مختلف الدول من خلال إداراتها العامة إلى ترقية نوعية الخدمة العمومية في جميع المجالات، من خلال القضاء على الممارسات البيروقراطية، إلى جانب تعزيز الشفافية والفعالية، وتوسيع المشاركة الشعبية، وضمان الحقوق والحريات الفردية والجماعية، وإرساء دعائم منظومة قانونية وقيمية قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، هذا من الناحية النظرية أما من الناحية الواقعية فإن تحقيق ذلك قد يصطدم بالعديد من المعوقات التي تواجه تلك الإدارات في أداء وظائفها، مما يتطلب ضرورة البحث عن بعض الحلول لمعالجتها، ولعل أحسن تلك الحلول نجاعة ترشيد الحكم.

لذلك سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية البحث عن إمكانية ترقية أداء عمل الإدارات العامة وفق معايير الحوكمة الرشيدة، حيث شهدت في مختلف دول العالم الثالث السنوات الماضية اهتماما متزايدا بموضوع الإصلاحات الإدارية، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه الدولي نحو توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم وتقليص أدوار الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دورا أكبر في عملية التنمية.

وفق هذا السياق فإن إشكالية المداخلة تتلخص في : إلى أي مدى يمكن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في تسيير الإدارة العامة ؟، وكيف يمكن إصلاح الإدارة العامة والانتقال بها من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة العصرية انطلاقا من مقارنة الحوكمة الرشيد كآلية لتحقيق ذلك؟ .

أولا- الحوكمة الرشيدة: عناصر ومعايير التجسيد

1- مفهوم الحوكمة:

يكتنف مصطلح الحوكمة أو حسن الحكم ونزاهته قدر كبير من الضبابية واللبس والغموض في آن واحد، وخضع هذا المفهوم لاجتهادات لغوية لا حصر لها ألقت عليه ضلالا من الخلط والتزييف، في هذا المجال تم ترجمة المصطلح إلى العديد من التسميات، فالنظام الصالح، الحوكمة الرشيدة، الحكومة الجيدة، الإدارة الجيدة ...

كلها مفردات شاع استخدامها في أدبيات التنمية وفي كتابات السياسية العامة للإشارة إلى ما تم ترجمته أخيرا عن الانجليزية ب " الحكمانية " أو " الحوكمة " Governance، وقد حملت كل تلك المفردات مدلولاً واحداً تضمن الإشارة إلى مجموعة من العناصر المترابطة، والتي تعمل بشكل مشترك لضمان خيار تنموي متزن ومسار اقتصادي قادر على إدارة الموارد بكفاءة ونظام اجتماعي وسياسي مستقر، مستند على قواعد الشرعية والاستقرار بما يحقق الديمقراطية والتنمية وحقوق الإنسان.

في ذات السياق عرف مفهوم الحوكمة تعددا في التعاريف من هيئات وباحثين، ومن أهم هذه الهيئات نجد " البنك الدولي " الذي يعد أول من بادر باستخدام مفهوم الحكم الرشيد عام 1989م في دراسة له عن الأزمة الاقتصادية في إفريقيا جنوب الصحراء، إذ عرفه

بصفة عامة أنه " ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون الدول" ⁽¹⁾ وتربط هذه المقاربة مفهوم الحكم الراشد بالتنمية الاقتصادية وتسييرها، وتعتبره مجرد تقنية إدارية لتسيير عملية التنمية.

ومع بداية التسعينات عمل خبراء البنك الدولي على تطوير تعاريف أكثر دقة للمفهوم وهذا ما جاء في تقرير حول " الحكم الراشد والتنمية " عام 1992م، إذ عرفه بأنه "أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل التنمية" من جانب آخر نجد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يعرف الحكم الراشد بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها" ⁽²⁾.

في هذا المجال نورد ما جاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي عرف الحوكمة الرشيدة على أنها ممارسة السلطات الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، أي أنه يتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها نستطيع أن نشكل مصالحهم، ويمارسون حقوقهم ويؤدون واجباتهم وخلافاتهم. ⁽³⁾ كما وضع التقرير نفسه تعريفاً آخر للحوكمة بأنها الحكم القائم على المشاركة والشفافية والمساءلة ودعم سيادة القانون ويضمن هذا النوع من الحكم وضع الأولويات السياسية

(1)-World Bank: Sub-Saharan Africa: Form Crisis to Sustainable Growth, Washington DC the World Bank, 1989, p.60-61.

(2) - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، " إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة: وثيقة السياسات العامة للبرنامج"، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997، ص 08.

(3) -United Nations:" development programme (la bonne gouvernance et la development humaine durable" , W.Y, 1994, p 03.

والاجتماعية والاقتصادية حسب احتياجات الأغلبية المطلقة في المجتمع، كما يضمن التعبير عن أكثر الأفراد فقرا وضعفا عند اتخاذ القرار حول تخصيص موارد التنمية.⁽⁴⁾

فالبنك الدولي قد نظر إلى الحوكمة كمرادف لفكرة الإدارة لذا فإن الرشادة الإدارية هي من وجهة نظر البنك أساسية لخلق وإدامة البيئة الداعمة للتنمية.

ومن التعريفات الأكاديمية نجد تعريف هرميت السنهانس Hermut Elsenhans " فيرى أن الحوكمة هي فن إدارة التفاعلات بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني،⁽⁵⁾ أما " فرانسوا كاستين François Castaing " فيرى أن الحوكمة " تكشف عن طريقة اتخاذ القرار بفعالية في إطار جماعة ما، أين يفترض الاعتراف بتعدد مواقع السلطة "⁽⁶⁾.

وترى هدى ميتكيس أن التعبير عن مفهوم الحكم الراشد يتسع ليشمل مجموعة من المحاور أولها: يربط ما بين كل من الشفافية والمساءلة كوسائل للإدارة الجيدة للدولة والمجتمع من جانب، وما بين الديمقراطية من جانب آخر باعتبار أن هذا المسار التنموي خطوة على طري التحول الديمقراطي، وثانيها: يرتبط بآليات السوق وتراجع دور الدولة، وأخيرا: محور الإدارة العامة الجديدة والذي يؤكد على أهمية الكفاءة والفاعلية لضمان حسن سير الحكم، بحيث ينظر إلى العلاقة ما بين المواطن والدولة كمشروع يهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية.

ومن خلال مختلف التعاريف المقدمة للحوكمة يتضح أن المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد مترادفة وهي:

(4) - رابية توفيق، الحكم الراشد والتنمية في افريقيا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، القاهرة 2005، ص 28.

(5) - نفس المرجع، ص 30-31.

(6) -François Castaing," La Gouvernance: Défi d'une approche Non Normative "، Revue Idara N°30, Ecole Nationale d'Administration , Alger 2005, P.110-113

- 1- البعد السياسي: المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها.
- 2- البعد التقني: المتعلق بعمل الإدارة العامة وكفاءتها وفعاليتها.
- 3- البعد الاقتصادي والاجتماعي: المتعلق بطبيعة بيئة المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي⁽⁷⁾.

ولهذه الأبعاد الثلاثة تأثيرها على طبيعة الحوكمة، إذ من المتعذر أن نتصور وجود إدارة فعالة دون أن تكون متحررة من هيمنة السياسيين، وعلى التوازي يتعذر على القيادة السياسية إنجاز السياسات العامة بدون وجود إدارة عامة فاعلة، لذلك يتعذر على المجتمع المدني مراقبة القيادة السياسية والسلطة الإدارية ومحاسبتها وهو يقع تحت هيمنة الدولة، فضلا عن ذلك لا تستقيم السياسة الاقتصادية بغياب المشاركة الشعبية في صنع القرارات وتنفيذها، الأمر الذي يعني عمليا بأن الحكم الرشيد هو الحكم الذي يركن إلى الأسس الديمقراطية ويستند إلى الشفافية والمشاركة والمحاسبة، والحوكمة على علاقة تبادلية بين الدولة ومؤسساتها من ناحية وبين القطاع الخاص والمجتمع المدني من ناحية أخرى، والعلاقة بين أطراف الثلاثية هي التي تقرر رشادة الحكم من عدمه.

ويعتبر مفهوم الحوكمة مؤشرا للانتقال بفكرة الإصلاح من التعامل النظري إلى التفكير العملي وتحديد مؤشرات قابلة للقياس، لتقويم حالة وضع السياسة لاسيما في الدول التي تشهد عمليات إصلاح اقتصادي وسياسي⁽⁸⁾.

(7) حسن كريم، " مفهوم الحكم الصالح "، في إسماعيل الشطي وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص 96.

(8) علي الصاوي، " الصياغة التشريعية للحكم الجيد: إطار مقترح للدول العربية "، ورقة لحلقه النقاش التي ينظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج إدارة الحكم في الدولة، بيروت: مجلس النواب اللبناني، 2003، ص 02.

مما سبق يتضح أن فكرة الحكمانية الجيدة قد تم استخدامها للتعبير عن أهمية ضرورة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلا وتكاملا بين الإدارة والعناصر الرئيسية المشكلة للحكمانية والتي تتكون بشكل أساسي من:

أ- الإدارة الحكومية للقطاع العام.

ب- القطاع الخاص الذي يوفر فرص العمل ويحقق الربح.

ت- المجتمع المدني الذي يساهم في تفعيل الحياة الاقتصادية والسياسية.⁽⁹⁾

2- حوكمة الإدارة المحلية:

إن مجمل التحولات والتطورات العالمية في العقد الأخير من القرن الماضي نحو أنظمة الحكومات الديمقراطية والاعتماد على اقتصاديات السوق، قد فرضت تحولا في نمط الإدارة وكيفية التعامل مع متطلبات المواطنين سواء كانوا في المجتمع المحلي أو المجتمعات الإقليمية والعالمية، هذا التحول أدى إلى اتساع نطاق اللامركزية في دول العالم مما أدى بالكثير من دول العالم النامي إلى مسايرة هذه التطورات وتحويل القوة السياسية إلى الوحدات المحلية بين الحكومات.

ومن ثم تعتبر اللامركزية من أهم قضايا ومميزات الحوكمة المحلية وأبرز معايير إنجاحها، والتي تعني " إعادة تنظيم السلطة بحيث يكون هناك نظام المشاركة في المسؤولية "، بين مؤسسات الحكمانية والمستويات المركزية الإقليمية والمحلية وفقا لمبدأ التبعية، وهذا يعني زيادة مستوى الفعالية والجودة لنظام الحكم الراشد بشكل عام، مع زيادة السلطة والقدرات للمستويات المتفرعة والتابعة للمستوى الوطني.

⁽⁹⁾ -زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية: قضايا وتطبيقات، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003، ص

من هذا المنطلق فإنه لا يمكن إدراك الحوكمة على المستوى المحلي إذا لم يتم تحويل المسؤوليات والقدرات إلى الإدارة المحلية من خلال اللامركزية، والتي لا يمكن لها أيضا أن تكون فعالة إذا لم يتم دعم وتقوية الحكم الرشيد المحلي، فالحكومات المحلية الرشيدة هي التي تستطيع طرح الاهتمامات المحلية بفعالية أكبر مثلما تستطيع ممارسة الرقابة والتأكد من العمليات التي يتم تنفيذها من قبل السلطات العليا في المجتمع.

فالإدارة المحلية تعتبر أساسية في إنشاء وإدامة الحكومة التي تتجاوب مع اهتمامات المواطنين، مثلما تعمل على إدامة وتقوية العملية الديمقراطية وفق مبدأ التوازن بين الحكومات المركزية والحكومات المحلية باعتبار أن الحكم الرشيد المحلي يعتبر أساس تحسين مستوى الحكم الرشيد الوطني.⁽¹⁰⁾

وفي نفس السياق يقول شاير شيماء " بأن لامركزية السلطات والوظائف الرئيسية للحكومة من المركز إلى المناطق والمقاطعات والبلديات والأحياء المحلية، يعتبر آلية فعالة لتمكين الجمهور من المشاركة في الحكمانية، ولهذا يعتبر عاملا أساسيا في تقرير ما إذا كانت الأمة قادرة على خلق وإدامة الفرص العادلة لجميع الأفراد في المجتمع".⁽¹¹⁾

فنتيجة التطورات الحاصلة حدث الانتقال من نظام محلي تسيطر فيه المجالس المحلية المنتخبة إلى نظام يشارك فيه القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.

ومن ثم يمكن تعريف الحوكمة المحلية الرشيدة Good local Governance بأنها استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والحكم المحلي الرشيد باعتباره مرحلة متقدمة هو فرع من الحكم الذي تدار من خلاله الموارد العامة، وتحل المشاكل بفعالية وبطريقة تستجيب للاحتياجات الأساسية

(10) - نفس المرجع، ص. 13.

(11) - زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق الذكر، ص 130.

للمجتمع، وعليه فالحوكمة المحلية هي " الإدارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروعة، لدفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والجماعات في المجتمع المحلي".⁽¹²⁾

على هذا الأساس فإن أهم عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة تتمثل فيما يلي:

- أ- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
 - ب- فسح المجال أمام الهيئات المحلية لممارسة مختلف الأنشطة والاختصاصات.
 - ت- التأكيد على مبدأ اللامركزية الإدارية وكذا المالية، للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
 - ث- توفير الإمكانيات وتهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي.
- هذا ما يؤكد على أن أهم عناصر تفعيل وترشيد أنظمة الحكم المحلي هو منع احتكار القوة من قبل الحكومات الوطنية وفق مبدأ اللامركزية، لذا نجد أن الكثير من دول العالم تأخذ بعض المبادرات الوطنية لتحسين وتقوية قدرات الحكم المحلي الذي يعتبر جزءا من التوجهات المجتمعية الواسعة، ومثال ذلك اندثار بعض الأنظمة المركزية في العالم (كالاتحاد السوفياتي) وحركات الانفصال التي بدأت تظهر في أجزاء العالم، كما أن التحرك نحو المساءلة المحلية يعكس تلك الرغبة القوية لمشاركة المواطنين ومؤسسات القطاع الخاص في الحكم المحلي.

وقد بينت ايتوكو سوزوكي في الأمم المتحدة أهم التحديات التي تواجه الحكومات المحلية بقولها " أن اللامركزية يجب أن تتماشى يدا بيد مع التحسن في إدارة الحكومة المحلية،

(12) - سمير محمد عبد الوهاب، اللامركزية والحكم المحلي: دراسة نظرية وتطبيقية مقارنة، ط02، القاهرة:

مطبعة دار الجلال، 2012، ص12.

والتي تنطوي على تقوية قدرات مواردها المؤسسية والمالية والبشرية وبالمثل تقوية موارد أقاليمها المحلية.

ولتجسيد الحوكمة المحلية الفعالة لابد من:

1- تحديث الأنظمة الإدارية وتمكين الإداريين والرسميين الحصول على المهارات الجديدة ليتمكنوا من تحسين مستوى الخدمات، والاستجابة إلى طلبات المواطنين المختلفة بكفاية وفعالية.

2- توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة السياسات التنموية وتنفيذ الخطط والبرامج الإستراتيجية.

3- تحسين مستوى مشاركة المواطنين في رسم السياسات واتخاذ القرارات من خلال تعزيز الديمقراطية في المجتمعات المحلية للربط بين المستويات الحكومية المركزية والمحلية والإقليمية بشكل فعال.

4- تحسين القدرات الأساسية للمؤسسات القائمة في الحكومات المحلية، وتوفير الأنظمة الإدارية والمعلوماتية اللازمة للحوكمة المحلية مثل الإدارة بالنتائج، والإدارة بالأهداف، إدارة الأداء، إدارة الجودة الشاملة.

إن هذه المستلزمات الخاصة بالحكومات المحلية بحاجة لتحقيق نوع من التوازن بين العديد من المتطلبات والتي تشمل:⁽¹³⁾

أ- تبني المناهج الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية الكفاية واللامركزية في السلطات.
ب- تطوير مؤسسات الحكم المحلي وإدامتها على المدى البعيد لضمان المؤسسية فيها.

ج- تأسيس القيادات الإستراتيجية والتعاونية.

(13) - زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق الذكر، ص 132-133.

د- التأكيد على توفير الشفافية والمساءلة.

ثانيا- البعد الإداري للحوكمة:

إن إدارة الحكم الراشد تتضمن أبعادا مترابطة هي البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، والبعد التقني أو الإداري المتعلق بعمل الإدارة العامة ومدى فعاليتها، والبعد الاقتصادي والاجتماعي المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلالته عن الدولة من جهة وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي.

فالبعد الإداري للرشادة يعني التسيير العقلاني، الشفاف، العادل للموارد المالية والبشرية للمجتمع بهدف القضاء على أشكال الفساد الاجتماعي والمحسوبية بتشجيع الديمقراطية المحلية خاصة.

وتتطلب الرشادة الإدارية الاستقلال عن السلطين السياسية والاقتصادية، عن طريق قيامها على موظفين مهنيين مستقلين اختيروا وفق سلم وظائف محكم ووفق كفاءات وظيفية محكمة، يتحقق من خلالها الفصل بين تملك الوظيفة الإدارية والوسائل التي يستعملها الموظف في إطار أداء مهامه لجعله يخضع لنظام منضبط ومتجانس ومن ثم فإن البعد الإداري والتسيير للرشادة يكمن في:

أ- تطوير الفعالية في تسيير القطاع العام.

ب- تفعيل طرق ووسائل إسناد الوظائف.

ج- إنشاء بيئة قانونية قابلة لتحقيق التنمية المستدامة وتفعيل اللامركزية والشفافية.

إن فعالية الحكم الراشد المحلي تتطلب توفر عوامل لا غنى عنها لفعاليتها وهي مسؤولية كل من الدولة، السلطات المحلية والمجتمع المحلي.

- 1- **دولة فاعلة القدرة:** فلكي تتمكن الحكومة المركزية من نقل بعض اختصاصاتها للسلطات اللامركزية بما يحقق الفعالية عليها أن توفر الآليات التالية:
أ/ ضرورة التنسيق بين المستويات الحكومية المختلفة لتوفير القدر الكافي من الشفافية والمساءلة والتمثيل.
ب/ وضع نظام رقابي فعال يسمح بمراقبة السلطات المحلية وتنظيمها.
ج/ تغطية الحاجات المادية بما يكفل تلبية الاحتياجات الشعبية.
- 2- **سلطات محلية مؤهلة:** إذ لا بد أن تكون الجماعات المحلية أكثر استجابة لتطلعات المواطنين، ويكون ذلك عن طريق التزامها بمستوى الممارسة الديمقراطية وطبيعة الثقافة السائدة، التي تسمح بتفعيل المساءلة والمحاسبة والوعي في الانتخابات.
- 3- **مجتمع مدني مشارك:** فلكي تستجيب السلطات المحلية لاحتياجات المواطنين المحليين ينبغي أن تبقى المجموعتان على اتصال دائم، ما يعني بالضرورة وجود مجتمع مدني منظم البنية واسع الاتصال قادر على جمع الآراء والتعبير عنها.⁽¹⁴⁾
أما عن أهم العناصر الرئيسية المميزة للحوكمة الإدارية فتتجلى فيما يلي:
- الالتزام بالمساءلة: حيث تكون الإدارات العمومية مهيأة وقادرة على الإفصاح عن نشاطها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها.
- قابلية الانفصال: أي أن السلطات المحلية لها من الوسائل أو المرونة ما يسمح بالإجابة وبسرعة عن تطور المجتمع خدمة للصالح العام.

(14) - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "تقرير التنمية البشرية، 2003"، بيروت: مطبعة كركي، 2003، ص 139.

- الشفافية: حيث تكون الأفعال والقرارات واتخاذها في بعض الأحيان مفتوحة للفحص من طرف إدارات أخرى معروفة كالبرلمان والمجتمع المدني والقطاع الخاص.
- الفعالية والمهارة: حيث تسعى الإدارات العامة إلى الالتزام والتشبث بإنتاج النوعية خاصة في المصالح والخدمات المقدمة للمواطن، إضافة إلى السعي على أن تكون خدماتهم تستجيب وتلي نوايا المسؤولين للنشاط العمومي.
- التركيز على الكفاءة والفعالية.
- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.
- ضرورة تبني القطاع الحكومي لأساليب الإدارة المطبقة في ميدان القطاع الخاص، والتي تتضمن استخدام مفاهيم "إدارة الجودة الشاملة، قياس الأداء والخوافز...
- اعتماد التعاقد وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.
- الانتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.⁽¹⁵⁾

ثالثا- آليات حوكمة الإدارة العامة وترشيد أنماط التسيير الإداري:

بالنظر إلى المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتق الإدارة في مجال التنمية من جهة، وتشعب مجالاتها بين اقتصادية وقانونية واجتماعية من جهة أخرى، فإن الحديث عن تجسيد الإدارة لمعايير الحكم الراشد وبالأخص الاستجابة والكفاءة والفعالية تبدو صعبة المنال، وبالتالي فإن تكييف مهام وهيئات الإدارة العامة ضرورة لا بد من تنفيذها، بسبب تفتن

⁽¹⁵⁾ -Bale.M and Dale.T, Public Sector reform in New Zealand and it's relevance to developing countries, the world bank research observer, 1998,p 103-137 .

كل من الإدارة والجمهور بأن فاعلية الإدارة هي العمود الفقري الذي تقوم عليه عمليات التنمية وأنها من متطلبات الدولة العصرية.

ولكي تتحقق التنمية المحلية بصفة خاصة والتنمية الشاملة للوطن لابد من تفعيل دور المواطن و التعرف أكثر على تطلعاته وحاجاته، و لهذا لابد من تكثيف سياسة الاتصال مع المواطنين و إشراكهم في القرار المحلي، كما يجب أن تمنح الجماعات المحلية إمكانيات حقيقية لاستعمال قدراتها و احتياطاتها و إمكانيات المواطنين قصد إشراكهم في الأعمال المسطرة.⁽¹⁶⁾ وذلك من خلال:

- إشراك جميع الفاعلين المحليين في مخطط التنمية المحلية، أو تطبيق المقاربة المشاركة.
- ضرورة القيام بتشخيص جماعي تشاركي للمجال المحلي وتحليله وتحديد نقاط القوة والضعف فيه.

- ضرورة وجود مخطط تنموي يحدد الأولويات المشتركة، وبرنامج عمل يحدد المشاريع ويقترح الشراكات الممكنة لتنفيذها.

- تطوير اللامركزية: تتجلى اللامركزية التي هي أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الذي اعتمدته الجزائر منذ سنين أكثر من أي وقت مضى كضرورة مرافقة حركة تحرير الطاقات في البلاد سواء تعلق الأمر بالمسار الديمقراطي أو بالبرالية الاقتصادية.

بيد أن وضع هذا الإصلاح حيز التنفيذ سيصطدم بالمقاومات المرتبطة بثقل حجم وجمود الجهاز الإداري لذا يتوجب عليه أن يجمع كل الشروط لضمان نجاح صيرورة

⁽¹⁶⁾ الطيب ماتلو، "التنمية المحلية آفاق ومعاينات"، مجلة الفكر البرلماني، العدد الرابع، أكتوبر 2003،

تحقيق الورشات الكبرى للإصلاح وذلك بتوفر إرادة سياسية داعمة، تعبئة الفاعلين وأعوان الدولة في الإصلاح وبتأييد المجتمع المدني يمكن لجهود الإصلاح أن تتحقق.⁽¹⁷⁾

وتجسيدا للشفافية وتحقيقا للفعالية أصبح من الضروري إصلاح نظم التسيير في بلادنا، وتحديث أساليب تقويم المصالح العمومية المحلية وملاءمتها مع معايير التسيير العالمية، حيث تعتبر المالية المحلية من أهم القضايا الهامة التي ينبغي التركيز عليها للقيام بالإصلاح، وذلك بإعادة النظر في المالية المحلية بصفة جذرية عن طريق:

- توسيع مواردها وتمكينها من التحكم المباشر في التحصيل.
 - عدم تكليفها بنفقات لا تدخل ضمن اختصاصاتها.
 - تأطير الكفاءات الإدارية والتقنية.
- وعلى هذا فعلى السلطات مواصلة تحديث أساليب التسيير للهيئات المحلية على المستوى القانوني، الإداري، والمالي من أجل ضمان حسن السير في إدارتها وتحمل أكبر للمسؤولية.

من هذا المنطلق فإن إصلاح الأجهزة الإدارية وتنميتها يجب أن يمثل أحد الأهداف الرئيسية الأكثر إلحاحا في ارتياديه التنمية الشاملة، نتيجة لما تعكسه الإدارة من تأثيرات حاسمة على مسيرة التنمية ونوعيتها، فإذا كانت التنمية بحق قضية إرادة فإن التعبير الحقيقي عن إدارة التنمية يتمثل في نوعية الإدارة التي توجد لها، ويتطلب إصلاح الإدارة وتنميتها تحديدا للوظائف التي يجب أن تؤديها الإدارة البديلة والأفراد العاملين على حد سواء، وتوصيف خصائصها الثقافية ومن ثم استشراف ملامح الإصلاح والتنمية الاقتصادية المطلوبة.

(17) - Présidence de la République, Comète de la Reforme des structure et de mission de l'état, op.cit , p546.

-الخاتمة:

وفي الأخير فإن ترشيد الإدارة العامة صار إحدى الأولويات لكي تضمن نجاح العملية الإصلاحية، والتي تستدعي مساهمة السلطة السياسية والجهود الشعبية المحلية وكل الفواعل الرئيسية، وذلك من أجل تحقيق التنمية الفعلية، وهذا يتطلب ضرورة إتباع أساليب المساءلة والشفافية، والقضاء على المحسوبية والرشاوى والإجراءات البيروقراطية، وتوسيع المشاركة الشعبية، وضمان الحقوق والحريات الفردية والجماعية، وإرساء دعائم منظومة قانونية وقيمية نابعة من البيئة الداخلية، مع تجسيد مشاركة منظمات المجتمع المدني وكل الأطراف المعنية من أجل بناء الدولة الجزائرية الحديثة وفق أسس عصرية.

ولكي تكون الإدارة أكثر نجاحا يجب تفعيل ما يسمى بالحوكمة فيها وهذا بإتباع أساليبها التي تسهل نجاح التنمية الإدارية ومحاربة الفساد الذي يعتبر ظاهرة ديناميكية ومركبة في آن واحد، والقضاء عليه يكون من عدة جهات وعلى مراحل فهي مسؤولية تقع على عاتق الجميع، لأن وجوده يعدم كل المجهودات والآليات المبذولة لوضع أرضية صالحة لتنفيذ الحكم الراشد على مستوى الإدارة العامة.

قائمة المراجع:

- توفيق، راوية، الحكم الراشد والتنمية في افريقيا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، القاهرة: معهد البحوث والدراسات الإفريقية، 2005.
- حسن، كريم، " مفهوم الحكم الصالح "، في إسماعيل الشطي وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004.

- الصاوي، علي، "الصياغة التشريعية للحكم الجيد: إطار مقترح للدول العربية"، ورقة لحلقة النقاش التي ينظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج إدارة الحكم في الدولة، بيروت: مجلس النواب اللبناني، 2003.

- الكايد، زهير عبد الكريم، الحكمانية: قضايا وتطبيقات، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

- عبد الوهاب، سمير محمد، اللامركزية والحكم المحلي: دراسة نظرية وتطبيقية مقارنة، ط02، القاهرة: مطبعة دار الجلال، 2012.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية 2003، بيروت: مطبعة كركي، 2003.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة: وثيقة السياسات العامة للبرنامج"، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997.

- ناجي، عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

- الطيب ماتلو، "التنمية المحلية آفاق ومعاينات"، مجلة الفكر البرلماني، العدد الرابع، أكتوبر 2003.

-Bale.M and Dale.T, **Public Sector reform in New Zealand and it's relevance to developing countries**, the world bank research observer, 1998.

-Francois Castaing," La Governance: Defi d'une Approche Non Normative", **Revue Idara** N°30, Ecole national dadministration ,Alger,2005.

- United Nations:" devlopment broganne (la bonne gouvernance et la développement humaine durable" , W.Y, 1994.
- World Bank: Sub-Saharan Africa: Form Crisis to Sustainable Growth, Washington DC the World Bank, 1989.