

المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات أداء الحوكمة المحلية A Method to Develop Local Governance Performance Indicators

حديدي عائشة^(*)، طرافي الهام^(**)

Abstract:

This study aims to accurately define governance and standardize its terms and regulations at the local development level as a way to promote organizational awareness and collective cognition in order to entrench the culture of governance and activate its principles in the governmental sector. Indeed, the essence of governance lies in its proactive way of formulating goals, so that they become a quantitative approach to be applied in the management of government councils based on clear mechanisms and indicators that facilitate the implementation of their plans and improve the quality of their services. In addition, it is believed that the possibility of activating good local governance in Algeria fundamentally depends on the

ملخص:

ان الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن التعريف الصائب للحوكمة، ومحاولة الوصول الى توحيد المفردات والمصطلحات وضوابطها على مستوى التنمية المحلية، وذلك لتعزيز الوعي والادراك الجماعي والتنظيمي، من اجل ترسيخ ثقافة الحوكمة اد تكون موجهة بشكل خاص الى بناء وتطبيق وتفعيل مفاهيم الحوكمة المعاصرة، وتعميمها بين مواردها البشرية العاملة في القطاع الحكومي.

وهنا يتمحور دور الحوكمة في صياغة الاهداف بشكل استباقي *proactive* حتى تصبح منهجا حوكميا يتم العمل به وتطبيقه اثناء ادارة المجالس الحكومية، وباليات ومؤشرات من شأنها تسهيل تنفيذ خططها التشغيلية وتحسين خدماتها بطريقة مستدامة ضمن إطار الجودة الشاملة، اد تبقى إمكانية تفعيل الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر رهينة بالدرجة الأولى لمدى إرادة ورغبة الفواعل الرسمية المرتكزة على

(*)-استاذة محاضرة ب كلية العلوم السياسية/جامعة الجزائر 3, ahadidi12@yahoo.fr

(**)-استاذة مساعدة قسم أكلية العلوم السياسية/جامعة الجزائر 3 ilhem.terrafi@outlook.fr

political will of the Algerian senior officials and their perspective for centralization in public administration. Keywords: Governance; Corruption; Algeria; Public administration.	عنصري المركزية واللامركزية. كلمات مفتاحية: الحوكمة المحلية، مؤشرات الحوكمة، الفساد الاداري.
--	---

مقدمة:

حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق أهداف التنمية الادارية

أضحى تطبيق الحوكمة في الآونة الأخيرة حتمية ضرورية ومن متطلبات العصرنة، لضمان تنظيم العمل في منظمات القطاع العام والخاص على كل من المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة ليس فقط منظمات القطاع الخاص فحسب، بل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام. تستخدم الحوكمة السبل الكفيلة بالتطبيق الفعال لها بصورة تضمن استمرار العمل، والقدرة على المنافسة، وعدم الانهيار أمام تغيرات العملات العالمية، وبشكل يضمن الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وهم: المساهمون، والدائنون، والمستهلكون، والموردون، والقوى العاملة بكافة المناصب العليا والدنيا، ويشمل ذلك كلاً من الأفراد والدولة والمجتمع. فأصبح المجتمع المدني اليوم يزخر بكم هائل من المنظمات التي تحيط به عبر علاقة طرفية تتبنى تبادل المصالح المشتركة بين الطرفين بصرف النظر عن مآلات تلك العلاقة وأهدافها المتنوعة.

يعتبر منهج الحوكمة على مستوى المنظمات العامة محور وجوه الإدارة العامة، اد يمثل اداة لخدمة الاقتصاد والمجتمع معا، وعليه فان هذه الورقة البحثية تهدف الى توضيح مفهوم منهج الحوكمة واهميته، مع ابراز الحاجة اليه في ضوء التغيرات التي فرضتها العوامل البيئية، والتي وجهت الاهتمام من الرأسمال الاقتصادي الى الرأسمال الاجتماعي والبشري وذلك من خلال رفع أداء الجماعات المحلية لضمان تحقيق الأهداف التنموية المرجوة، وتأمين انتهاج الديمقراطية التشاركية الفعلية وعدم الاكتفاء

بالديمقراطية التمثيلية التي أصبحت لا تعبر عن طموحات المجتمع بل تخدم مصالح فئوية ضيقة وهو ما انعكس سلبا على ممارسات الحوكمة المحلية و عطل عجلة التنمية .

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الآتية: كيف تأثر مؤشرات قياس

الحوكمة على تفعيل اداء التنمية المحلية؟

حيث تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها الإدارة المحلية، وهي تقوم على قاعدة المشاركة البناءة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية، تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، فإشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدرهمهم على أصول العمل السياسي بما يعزز لديهم مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم. كما يسعى الى دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي وتقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.

ومن هذا المنطلق تمت صياغة الفرضيات التالية:

- كلما توفرت بنية تحتية وموثوقة كلما توطدت الصلة بين الحوكمة والتنمية المحلية
- كلما يغيب عن الحكم الشفافية وتعوزه المساءلة، فإن النتيجة تكون معاناة أغلبية مهمشة لصالح أقلية مهيمنة ومستفيدة.

وتتلخص اهمية دراستنا في العناصر التالية:

- البحث في الوسائل التي تمكن الحوكمة الشأن المحلي وتحقيق تقدمه وتطويره وجعله أكثر استجابة لحاجيات المواطن.
- الاتجاه المتزايد نحو ضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة في شتى المجالات وتكييف المعايير الخاصة بها مع احتياجات كل دولة، وأيضا ضرورة مكافحة الفساد وإتباع نماذج الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد.
- ضرورة الوصول الى تطبيق مؤشرات حقيقية طبقا للآليات الدولية المتعلقة بالحوكمة على المستوى المحلي، والذي يتطلب ارادة سياسية أكثر جرأة والالتفات ليس فقط للإدارة المحلية، بل اعادة النظر حتى في اساليب وطرق الادارة بشكل ينسجم مع التعديلات الجديدة.

أولا- الإطار النظري للحوكمة:

قبل التطرق الى الموضوع وجب إعطاء تعريف للحوكمة.

1.تعريف الحوكمة:

ان الحوكمة "Governance" الجيدة تحتاج بشكل أساسي إلى تمتّع المدراء الأفراد بالقدرة الكافية على العمل كفريق واحد متشارك من أجل دفع الأجندة الاستراتيجية والتأكيد على قيام الادارة بمسؤولياتها العملية كاملة. والحوكمة الفعالة تنشأ عندما توفّر الادارة التوجيه والارشاد الملائمين لإدارة المؤسسة فيما يتعلّق بالتوجّه الاستراتيجي للمؤسسة، ويشرف على جهود إدارة المؤسسة في المضي بذلك الاتجاه. وترتكز عملية التفاعل ما بين مجلس الادارة وإدارة المؤسسة على العلاقة ما بين الاستراتيجية والعمليات، فكلاهما أساسي في نجاح المؤسسة.

وتعد الحوكمة من المفاهيم الأساسية التي ولجت مؤخرا فلسفة الديمقراطية وتطبيقاتها في شتى ميادين العمل المؤسسي في بلدان العالم السائر نحو الديمقراطية¹ ويبدو هذا متسقا مع التوجه العالمي نحو الالتزام باحترام وتطبيق حقوق الإنسان، لذا فقد سارعت الدول ذات التوجه الديمقراطي لاستنباط معايير مشتركة للحوكمة بهدف إتاحة الفرصة بشفافية لتقييم أداء حكوماتها. مما أتاح الفرصة لظهور الحوكمة التشاركية التي تركز على تعميق المشاركة الديمقراطية من خلال مشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة مع الدولة².

وتستند فكرة الحوكمة التشاركية إلى أن المواطنين يجب أن يلعبوا أدوارا مباشرة في عملية صنع القرارات العامة، أو على الأقل الدخول بعمق أكبر في القضايا السياسية، وأن على المسؤولين الحكوميين أن يستجيبوا لهذا النوع من الاشتباك في الممارسة العملية. وبهذا يمكن للحوكمة التشاركية أن تكمل أدوار المواطنين، من حيث هم ناخبون ومراقبون، من

¹ الياسين ابوجردة. "واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي". المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية العدد 2، 2007، ص.135

² احمد باي، رؤوف هوشات، "المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر". المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، 2017، ص 95.

خلال أشكال الرقابة المباشرة للمشاركة. وغاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية³:

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق
- المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

2. إطار الحوكمة:

يجب ان يعكس إطار الحوكمة الآتي⁴

- رؤية واضحة للعائد لمستخدمي الخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي حددتها الإدارة من قبل.

³ ابراهيم العيسوي. التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق 2003، ص74

⁴ ستيوارت غيلمان، وسهيل قدور. "الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد". الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد.

(29-32). الجمهورية التونسية-2016-2020 (INLUCC)، ص26.

- الترتيبات الموضوعية لمراجعته رؤية المنشأة وتطبيقها مع الترتيبات المتخذة للحوكمة.
- أدوار ومسؤوليات التنفيذيين، والغير تنفيذيين، والعاملين يجب أن تكون محددة كتابيا، بحيث تكون واضحة، وتُظهر الترتيبات المحددة للتفويض، وتحديد بروتوكول الاتصال الفعال في المنشأة
- الترتيبات لقياس جوده الخدمة للتأكد من تقديمها بالتماشى مع الأهداف التي تحددت مسبقا، لضمان إنها تمثل أفضل استخدام للمصادر.
- الميثاق الأخلاقي الذي يحدد المعايير لسلوك الأفراد ويؤكد إن كل فرد يلتزم فيما يقوم به من عمل بهذه المعايير، وأن الجميع في المنشأة يطبقها بدقه.
- الأوامر المحددة، والتعليمات المالية، ونظام التفويض وكتيبات ومذكرات الدعم التي تعرف بوضوح كيفية اتخاذ القرار والعمليات التي يجب اتخاذها للتحكم في إدارة المخاطر.
- الترتيبات الموضوعية لتلقى ودراسة وحل الشكاوى معلنه للجميع.
- الترتيبات المحددة للتعرف على احتياجات التطوير لجميع العاملين في علاقتها بالأدوار الاستراتيجية ودعمها بالتدريب.
- قنوات اتصال واضحة تم وضعها لكل الأقسام وحمله الأسهم، تضمن المحاسبة وتشجع المشاركة بالرأي والاستشارات.
- ترتيبات الحوكمة وعلاقتها بالشركاء والمجموعات وعلاقتهم بالسلطة.

3. مقومات الحوكمة:

- من أجل تبني الحوكمة لأبد من توفر المقومات⁵ :
- تمكين القوى البشرية على المستوى المحلي من إداريين وفنيين بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة عن طريق دعم مؤسسات المجتمع المدني وحث المواطنين بالانضمام والمشاركة بها.

⁵ أسامة الحيزان، "تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة. دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، 2016، ص 126.

- تنمية مستوى مشاركة السكان المحليين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
 - تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية والمساءلة.
 - تتطلب الحكومية الرشيدة توفير بنية أساسية وتنمية ثروات وتطوير إمكانيات المؤسسات القائمة من خلال توفير الآليات المناسبة للعمل ودعم ما هو قائم لضمان المشاركة الفعالة من المواطنين.
- تسهم الحوكمة الرشيدة للمؤسسات والدوائر الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة، ومن أجل أن تؤدي المؤسسات دورها بفاعلية، لابد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة المنتخبين والموظفين المحترفين، وتعتبر العديد من المنظمات رهينة تضارب المصالح بين المديرين والموظفين والقادة المنتخبين فكل منهم يقوم بدور الآخر، فالقادة المنتخبون يمارسون أدوار الموظفين، والموظفون يمارسون وظائف الإدارة. وتتلحق الحوكمة الرشيدة بالموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة، والتأكد من أن المؤسسة تتم إدارتها وتسير أعمالها بالشكل الفعال والسليم.
- ولا يعد نظام الحوكمة رشيداً، إلا في حال اجتمعت فيه الصفات التالية⁶ :

المشاركة بين الأطراف المعنية: تعد المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة، وتبدأ من عمل القادة والموظفين جنباً إلى جنب لخدمة المواطنين وتوفير جميع الخدمات لهم، ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة.

سيادة القانون: تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق المواطنين.

⁶ الامين سويقات. "دور المجتمع المدني في تكريس الديمقراطية التشاركية". مجلة دفاتر السياسة والقانون. (العدد 12)، (2017)، ص 17، 41.

الشفافية: تعني أن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تندرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة، والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية.

التجاوب: تتطلب الحوكمة الرشيدة التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.

التوافق: تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام المختلفة في الدائرة الحكومية، ويؤثر بذلك عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة، وهنا يأتي دور الحوكمة الرشيدة في التعامل بوساطة مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.

الكفاءة والفعالية: الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل المؤسسات في المجتمع موجهة لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل للموارد المتاحة، أما الكفاءة في منظور الحوكمة فتعني الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

ان المشكلة في الحوكمة انه مالم يكن الاطراف القائمين والمطبقين لها على قناعة تامة بها فستتحول الى اجراءات ورقية الغرض منها سد فراغ قانوني، وسيجد القائمين عليها ألف طريقة للالتفاف حولها ومن ثم ستكون مضيعة للوقت وسيؤدي الى ما لا يحمد عقباه وكأن الاجراءات غير موجودة أصلا.

2-الحوكمة المحلية:

1-2 تعريف الحوكمة المحلية: هي التي تحقق الكفاية الذاتية محليا من خلال خلق آليات للمشاركة المجتمعية وآليات في الرشادة في التسيير حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية يساهم في ترشيد النفقات واستغلال الموارد المحلية ما يضمن حل للمشاكل التي تواجه المجتمع المحلي بكل أصنافها ومنه تحقيق الكفاية المحلية وهو المطلوب، وتسعى الحوكمة المحلية إلى تفعيل التحركات المحلية من خلال ⁷ :

⁷ يوسف بن بزة. يوسف، وفيصل خميلة. " الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحوكمة على المستوى المحلي". مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد رقم 06، العدد 01، جوان 2019، ص 35-48.

- لامركزية واضحة تتيح إمكانية الدفع الذاتي للتنمية المحلية.
- خلق انسجام تام بين مختلف الفواعل المحلية في مختلف الميادين، بما تقتضيه مقاربة الحوكمة باعتبارها تقدم نموذجاً جيد المعالجة عجز الجماعات المحلية.
- ترسيخ مبدأ الثقة بين الفواعل المحلية، وتمكين المجتمع المحلي وتطوير قدراته.
- استغلال الفضاءات الالكترونية وفتح مواقع أنترنت ووضعها تحت تصرف المواطنين سواء لتلقي الأخبار والمعلومات المتعلقة بالإقليم الذي يسكنونه، أو للتفاعل الأفراد المحليين في التصويت.

نميز في مفهوم الحوكمة بين ثلاثة أبعاد رئيسية ومتداخلة، وهي البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، والبعد التقني (المؤسساتي) المتعلق بالإدارة وفعاليتها وجودة خدماتها، والبعد الاقتصادي-الاجتماعي المتعلق بواقع المجتمع المدني وطبيعة دوره المجتمعي في ترسيخ قيم المواطنة من جهة ومن جهة أخرى السياسات العامة المتخذة وانعكاساتها على المستوى المعيشي للمواطنين من حيث الفقر وتنوع الحياة⁸. تبحث الحوكمة المحلية على تحقيق أعلى المستويات من الطاقات المحلية وبصفة متكاملة من جميع الجوانب نحو التنمية وتوظيف القدرات وتطويرها وترشيد الخدمة العمومية على المستوى المحلي.

إن تجربة الإدارة المحلية في الجزائر تتطلب منا الوقوف عند تجاربنا السابقة أو تجارب الشعوب التي سبقتنا في هذا المجال والأخذ منها بما هو مفيد ومناسب، مع الأخذ بالاعتبار والتأكيد على أن التجارب الإنسانية والإدارة المحلية من بينها لا يمكن تقبلها وغرسها في كل البيئات مكونة بذلك النجاح، ذلك أن نجاح تجربة في بلد ما ليس بالضرورة نجاحها في بلد آخر وفي بيئة أخرى.

إن الفكر الغربي يرى أن التنمية تتم عن طريق إرضاء طلبات السوق، ومبدأ العرض والطلب وهذا صحيح في المجتمع الغربي، لكن في الدول النامية يتم التركيز على حقيقة أخرى مفادها أن تتم التنمية بفتح جبهة حقيقة لمحاربة أشنع أشكال الفساد في المجتمع، وتعتبر الحوكمة المحلية الجيدة أهم الطرق التي تؤدي إلى التقليل من آثار الفساد

⁸ وارد خليل عطا الله، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

وهذا ما دعت إليه العديد من المنظمات الدولية، ولذلك فإن تحقيق التنمية بالجماعات المحلية بالجزائر يتطلب إتباع الحوكمة الجيدة ومحاربة كل أشكال الفساد المنتشرة فيها.

2-2. خصائص نظام الحوكمة الفعال:

أ- الدور الوقائي لنظام الحوكمة: بالاعتماد على التوجه الذي قدمه Hirschmann في 1970 لما يكون أحد الأطراف غير راضي، يمكن أن يسلك سلوكين⁹

1. **ترك التحالف:** هذا يعبر عن وجود وضعية الأزمة، وحده التهديد بالترك يعتبر مؤشر وقائي، يجعل المسير يقدم الأداء الجيد. فحتى الخروج من التحالف هو خطوة مكلفة لصاحبها، نتيجة تكلفة المعاملات فعلى: سبيل المثال تكلفة البحث عن المعلومة البديلة للدخول في علاقة أخرى.

2. **التعبير عن الاستياء:** هذه العملية تسمح للمسير بالتعرف على أسباب عدم الرضا ومعرفة أسباب النزاع الممكنة، والمسير يلعب دور فعال في تسهيل وتشجيع حرية التعبير، هذه الخطوة هي وقائية وبأقل تكلفة.

ب- **الدور العلاجي لنظام الحوكمة:** يمكن الحكم على نظام الحوكمة على حسب قدرته على معالجة وحل الأزمات الناتجة عن ترك بعض الأطراف التحالف. فالنظام الفاعل هو الذي يجب عليه تفادي تدمير القيمة بالنسبة لمختلف الأطراف المشاركة، ويكون هذا النظام قادر على تحديد الشروط التي تسمح له بإعادة تأسيس القدرة على النمو المؤسسة وبأقل التكاليف.

3-المنظور المعرفي للحوكمة L'approche cognitives de la

: gouvernance

يتأسس النموذج المعرفي Cognitif Modèle حول مفهوم المعرفة، وليس فقط المعلومة مثل النماذج السابقة، فنظريات المعرفة مثل: النظرية السلوكية، والنظرية التطورية ونظريات التعلم التنظيمي، ونظرية الكفاءات) اهتمت بإجراء خلق القيمة. يعتبر

⁹ نفس المرجع، ص 63-69

كل من Gérard Charreau، 1972 Sidney Winter et Richarson.G 1996 Mai أن المؤسسة تعمل على التعاون من أجل إنتاج القيمة و يعطوا الأهمية للكفاءات، فالمؤسسة تتميز بكفاءات القادرة على صناعة قرارات و بالتالي تحديد فعالية نظام الحكم فيها .

هذا يقود إلى: " الأهمية الأساسية لبناء الكفاءات، وقدرة المؤسسات على الابتكار وخلق الفرص للاستثمار أو التغير أو التأقلم مع محيطها " المؤسسة هي مكان للتعاون أو لتحضير الطاقة انطلاقا من مشاركة مختلف الأطراف، فالقيمة التي تنتج من هذا التعاون هي أكبر من تلك التي تنتج من التركيز على العقد (contrats de Juxtaposition) الإشكالية التي تربط بين الحوكمة والأداء ليست فقط قضية التقريب بين مصالح الأطراف المتباعدة. فالمنظور المعرفي يقدم نظرة تعاونية تعتمد على خلق القيمة الدائمة ، هذا يعني أن دور الحوكمة لا يهدف فقط لمعالجة نزاع المصالح المرتبطة بتقسيم الدخل التنظيمي، يكمن أيضا في تسهيل بروز مشاريع منتجة و تطوير التبادل المعرفي بين الأطراف المشاركة¹⁰

4-الحوكمة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

الحوكمة في القطاع العام:

مفهوم الحوكمة ونطاق عملها والمسؤوليات هو تجاه مجلس الوزراء وتجاه تعيين أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات العامة والمدربين العاملين في الوزارات وتحمل مسؤوليات الإدارة من كافة الموظفين في الجهاز الإداري العام للدولة. وتحتاج مطالب ممثلي الشعب والرأي العام الى منهجية واضحة للعمل المالي والإداري من ناحية الإفصاح والشفافية وتقييم الأداء، وصولا الى كيفية إعداد التقارير السنوية التي تتناول كافة أعمال الجهات الحكومية وذلك بهدف تحديد المسؤوليات ورسم السياسات المستقبلية. وهي بتلك توضح المفهوم العام للحوكمة سواء في وحدات القطاع العام او القطاع الخاص، وتشرح

¹⁰ Pascal Charpentier. Management et gestion des organisations. Paris, Armand colin. 2007, p.168

الأسس والقواعد والإجراءات اللازمة لتطبيقها، كما تحدد المعايير والمبادئ والمحددات التي تحكمها¹¹.

الحوكمة في القطاع الخاص:

إن مجلس إدارة أي شركة يعتبر المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس الإدارة يهتم أساساً برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة، وبالتالي حماية حقوق المساهمين، حيث أن مجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة، وكلما كان مفصلاً أكثر زادت شفافية المعلومات عن الشركة وبالتالي زاد مستوى حوكمتها.

ومن خلال قراءتنا للتعريفات الواردة بهذا الشأن يمكن تصنيفها إلى صنفين أساسيين، وهما:

الصنف الأول من التعريفات، يصبغ مصطلح الحوكمة بصبغة اقتصادية، أي يبرز الجانب الاقتصادي للمفهوم، وفضلت بعض مصادر الأمم المتحدة (في السابق) استخدامه ولاسيما عندما ربط المفهوم بالتنمية الاقتصادية.

أما الصنف الثاني من التعريفات، فنجد أنه يحاول إعطاء المصطلح مفهوماً واسعاً بحيث يرتفع من المستوى الاقتصادي إلى مستوى السياسة، فيعالج مسألة الحكم والعلاقة بين عامة الناس (المواطن) والإدارة العامة (الدولة)، باعتبارها مكونات الحوكمة، وتذهب إلى ذلك المصادر الحديثة للبنك الدولي وكذلك تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتقرير التنمية الإنسانية العربية.

¹¹ محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 2، العدد 02، 2016، ص. 113

جدول: مبادئ الحوكمة في القطاع العام

مبادئ الحوكمة	الحوكمة في القطاع العام
تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة	الالتزام بالنزاهة والقيم الاخلاقية وسيادة القانون
وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تم تحديدها	الانفتاح واشراك الاطراف ذات العلاقة
بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الدوائر الحكومية	
إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة محكمة للمالية العامة.	
تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة.	

المصدر: من إعداد الباحث

5- مؤشرات الحوكمة المحلية:

لقد وضعت المنظمات الاقتصادية الدولية المتخصصة في تنقيط البلدان وتصنيفها منهجية علمية ومعايير موحدة أداء الاقتصادات الدولية، واعتمدت على مؤشرات إحصائية كمية ونوعية لمعرفة مدى نجاح الخطط التنموية على كافة الأصعدة والمجالات، ومهما قيل عن هذه المؤشرات فإنها تبقى أداة مهمة لقياس تقدم البلدان وتخلفها، وبناء عليه تكون المقارنات وترسم السياسات والاستراتيجيات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية¹²

¹² الشامر، عياد "الجزء الثاني من دراسة: بنك التنمية الآسيوي (ADB)". مجلة جامعة الملك عبد العزيز،

العدد 25، سنة 2017-211، ص. 194

- تقدم الجزائر في بعض المؤشرات كمؤشر السعادة العالمي لعام 2017 الصادر عن شبكة الحلول المستدامة التابعة للأمم المتحدة، بوجودها في المركز 155/53 دولة؛
- تحقيق نتائج معتبرة في تقرير التنمية البشرية 2016 الذي يُصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتصنيفها في المرتبة دولة مع مجموعة الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة، وكانت مؤشراتها في القيد الإجمالي للتعليم والصحة والعمر المتوقع الولادة جيدة؛
- تبوأ الجزائر المركز 137/86 دولة في تقرير التنافسية العالمي لعام 2017 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي؛
- وجود الجزائر في مركز متوسط 180/88 دولة في مؤشر الأداء البيئي لسنة 2018 والذي يصدر عن نفس المنتدى وجامعتي يال وكولومبيا الأمريكيتين؛
- تصنيفها في الرتبة 127/108 دولة في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2017 الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية ومعهد الإدارة والأعمال بأوروبا؛
- تموقعها في المركز 176/112 دولة في مؤشر الفساد العالمي لعام 2017 الصادر عن منظمة الشفافية العالمية؛
- وفي مؤشر ريادة الأعمال والتنمية لسنة 2017 الذي يُصدره المعهد العالمي لريادة الأعمال احتلت المركز 137/80 دولة؛
- ترتيبها كان متأخرا جدا في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال لسنة 2018 بوجودها في الرتبة 190/166 دولة الصادر عن البنك الدولي متأخرة ب 10 مراكز مقارنة بالسنة الماضية؛
- تقدمها بعدة مراكز مقارنة بالسنوات الأخيرة بوجودها في الرتبة 193/102 دولة حسب تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات لعام 2017.

1-5 مؤشر الشفافية الدولية للفساد:

إن منظمة الشفافية حركة عالمية يقع مقرها في برلين بألمانيا، ويقيس هذا المؤشر-الذي ظهر عام 1995 -معدلات الفساد في الدول محل الدراسة، كما يحلل أسباب انتشار الفساد. وقد أظهر مؤشر عام 2017 أنه لا توجد دولة في العالم خالية تماما من الفساد،

فيما أحرزت ثلثا دول العالم أقل من 50 نقطة، كما أن 6 مليارات من سكان العالم يقطنون في دول تعاني من الفساد، وزاد عدد الدول التي انحدرت في تلك الدول التي تقدمت فيه، وكشف المؤشر أن الفساد المنهج وأوجه انعدام المساواة الاجتماعية يعزز أحدهما الآخر في أنحاء العالم. أما المراتب الأولى في محدودية الفساد فكانت من نصيب نيوزلندا، ثم الدانمارك وتلها فنلندا، وعلى العموم قارة أوروبا على صدارة ترتيب المؤشر بوجود 7 دول ضمن العشر الأوائل، بالإضافة إلى 3 دول من خارج أوروبا هي: نيوزلندا من أوقيانوسيا وسنغافورة من آسيا وكندا من أمريكا الشمالية، وبحسب المؤشر فإن العوامل المشتركة التي تتمتع الدول التي تصدر القائمة هي وجود حكومات شفافة، حرية صحافة، حريات مدنية ونظم قضائية مستقلة، وبالنسبة للجزائر فقد خسرت 4 مراكز مقارنة بسنة 2016 وأصبحت في المرتبة 112 عالميا بـ 33 نقطة/100¹³

2- مؤشرات مشاركة الفواعل المجتمعية في تفعيل الحوكمة المحلية:

ينبغي مراعاة الواقع الثقافي والمؤسسي لدى تحديد أولويات إصلاح نظام الحوكمة، وذلك بالتركيز على المجالات التي تعالج أكبر العقبات أمام النمو والتنمية في البلد المعني.¹⁴

أ- مؤشر مشاركة المجتمع المدني في تفعيل الحوكمة المحلية:

إن وجود بيئة سياسية تتسم بالانفتاح شرط ضروري لوجود مجتمع مدني فاعل، ووجود هذا الأخير من شأنه أن يعزز من جودة الديمقراطية وانتشار الحريات عبر ما يتيح من ثقافة وممارسة لأعضائه ولباقي فئات المجتمع. فالمقاربة التشاركية تتيح فرصة كبيرة لتفعيل آليات مؤشرات الحوكمة المحلية، فالمشاركة التي هي إحدى آليات الحوكمة، وتعتبر حجر الأساس في المقاربة التشاركية، عبر إشراك المواطن في صناعة وتنفيذ السياسات العامة المحلية.

¹³ علام عثمان، وستوساوي صالح. "آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية".

¹⁴ Global Journal of Economics and Business – Vol.4, No. 1، 74-89 ص. 2018 .

¹⁴ البسام، بسام عبد الله. "الحوكمة الرشيدة. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، يناير 2014. ص-23-31.

فان مؤشر الديمقراطية التشاركية يمكن الأفراد من التمتع بمزيد من الحريات والشفافية وإمكانية مساءلة المسؤولين المحليين، إذ تتيح الشفافية فرصة الوصول إلى المعلومات وبالتالي مساءلة المعنيين عن الأداء والنتائج، وذلك من شأنه أن يعزز روح الانتماء لدى المواطن ويحسن عمل الجهات المحلية بكفاءة وفعالية، طالما أن عين المواطن تراقب عملها.

ب- مؤشر مشاركة القطاع الخاص في تفعيل الحوكمة المحلية:

القطاع الخاص الذي بات ينظر إليه كفاعل أساسي ومكمل لأدوار الدولة وكشريك عن طريق آلية الخصوصية في تحقيق التنمية المحلية من جهة ثانية تهدف المقاربة التشاركية من خلال إشراك القطاع الخاص في الشأن المحلي إلى زيادة فاعلية ومردودية السياسات العامة المحلية، باستخدام عدة آليات، من بينها تكفل القطاع الخاص بإنجاز المشاريع وعدم انتظار توفر الأموال لدى السلطات العمومية، مما يحول دون تأخر تنفيذ الاستثمارات، وفي كثير من الأحيان يكون القطاع الخاص أكثر فاعلية وكفاءة في التعامل مع ظروف الاقتصاد المحلي، لأن الخواص عادة تكون لديهم معرفة أكبر بفرص وتحديات الاقتصاد المحلي مقارنة بالقطاع العام.

ج- مؤشر مشاركة القطاع العام في تفعيل الحوكمة المحلية:

ويكمن في ضرورة خلق علاقات جديدة بين الحكومة وشركائها، يكون أساسها التمكين المتبادل والتعاون على تفعيل آليات حوكمة التنمية المحلية وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين المحليين بما يتيح عدم هدر المقومات المحلية. إذ يتيح هذا الدور الجديد للحكومة في ظل اللامركزية ومن خلال إشراك باقي الفواعل المحلية في تسيير الشأن المحلي الحصول على أكبر قدر من المشاركة والفعالية والكفاءة في رسم وتنفيذ ومتابعة السياسات العامة المحلية، كما يمكن من الحصول على أكبر قدر من الشفافية والمساءلة بين الفواعل المعنية في ظل التنافس لتحسين الأداء، كما يعزز ذلك من الشعور بالمساواة بين المواطنين وسيادة روح القانون.

د-مؤشر اللامركزية

أن إضفاء اللامركزية على الحكم والانتقال من المستوى الوطني إلى الأقاليم والمجتمعات المحلية أمر من شأنه تمكين الناس على المشاركة بشكل مباشر في عمليات الحكم ما يساعد على تصميم برامج إنمائية تلبي احتياجات المجتمعات المحلية .

اللامركزية لها تأثيرات إيجابية عدة، من تطوير فعالية الحكومة، وتقليص وتائر الفساد، إلى ترقية آفاق العلاقات بين المواطنين وبين الدولة. ففي حالة نجاحها تُصبح العامل الرئيس في التنمية المحلية. كما أن أهم مفاتيح نجاح اللامركزية هو ضمان أن تكون الحكومة المحلية قابلة للمساءلة من طرف المواطن، اذن الحكومة مطالبة بأن تقبل مساءلة المواطنين، من مكانها العليّ إلى طبقات الشعب الدنيا. في الواقع، آرون اقراوال وجيس ريبوت من جامعة يال يتفقان على أن "المنافع المفترضة للامركزية لا تكون متاحة للمجموعات المحلية الا عندما يصير الفاعلون المحليون ذوي السلطة قابلين للمساءلة من أعلى إلى أسفل¹⁵ " هذه المسألة هي ما يعرف ويميّز اللامركزية؛ الحكومة المحليّة قابلة للمساءلة من السكان المحليين أسفلهم وليس فقط من الحكومة المركزية فوقهم. من واجهم خدمة مصالح السكان المحليين وتوفير خدمات أفضل وتلبية حاجياتهم واشراكهم في صنع القرار.

أيضا من المهم جدًا ملاحظة أنّ اللامركزية هي وسيلة من أجل الوصول الى غاية معينة وليست هدفا بحد ذاته، وإغفال ذلك قد يؤدي إلى نتائج عكسية .

فواقع الحال أن الجهود التي تبذلها الحكومة بهدف إرساء اللامركزية، قد تسهم في ردم هوة فقدان الثقة الكبيرة بين المواطنين، من خلال تمكين اللاعبين المحليين وتحسين آلية توفير الخدمات. لكن هذه العملية لن يُقيّض لها النجاح ما لم تدلّ جميع الأطراف بدلوها فيها، بدءاً من الحكومة المركزية والحكومة المحلية، مروراً بالمجتمع المدني.

¹⁵ Paccour.B .Economie de proximités, Paris, Hermès, Lavoisier. 2004p.88

6- العلاقة بين الحوكمة والتنمية الاقتصادية:

تباين العلاقة بين الحوكمة والتنمية الاقتصادية أيضا حسب كل مؤشر من مؤشرات التنمية. وتتناول دراسة "بنك التنمية الآسيوي" في عام 2013 بحث ما إذا كانت مراتب جودة الحوكمة المرتفعة ترتبط ارتباطا تبادليا مع تحسن نتائج التنمية¹⁶ ونظرت الدراسة في ثلاث آليات تنقل مزايا الحوكمة الرشيدة إلى النتائج الإنمائية، وهي :

- ارتفاع نصيب الفرد من الدخل، وخاصة بين الفقراء؛
- تحسين التحصيل الضريبي لزيادة القدرة على الإنفاق العام على التنمية الاجتماعية؛
- زيادة فعالية نفقات التنمية الاجتماعية وتقديم الخدمات العامة .

7- علاقة الحوكمة الجيدة بالتنمية البشرية المستدامة:

ان الحوكمة هي الرابط الضروري لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة، اد تغيرت مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الاقتصادي الى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة، التي تعني "توسيع خيارات الناس". ويعود السبب في ذلك إلى أن النمو الاقتصادي في بعض البلدان لم يترافق مع تحسن مستوى عيش أغلبية السكان، وهذا المعنى فإن تحسين الدخل القومي لا يعني تلقائياً تحسين نوعية الحياة للمواطنين. وحسب دراسة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) 2008، حددت خمسة مؤشرات للتنمية البشرية المستدامة، هي :

- 1- التمكين. أي توسيع قدرات المواطنين وخياراتهم، مما يعني إمكانية مشاركتهم الفعلية في القرارات التي تتعلق بحياتهم وتؤثر بها.
- 2- التعاون: وفيه تضمين لمفهوم الانتماء والاندماج كمصدر أساسي للإشباع الذاتي للفرد، فالتعاون هو التفاعل الاجتماعي الضروري .
- 3- العدالة في التوزيع: وتشمل العدالة في الإمكانات والفرص وليس فقط الدخل.

¹⁶ الامين سويقات. "مرجع سابق، ص 41.

4- الاستدامة: وتتضمن القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي، دون التأثير سلباً في حياة الأجيال القادمة.

5- الأمان الشخصي: ويتضمن الحق في الحياة بعيداً عن أية تهديدات أو أمراض معدية أو قمع أو تهجير.

خاتمة ونتائج الدراسة:

تعد الحوكمة مطلباً أساسياً لضمان تطور القطاع الحكومي واتخاذ القرارات الرشيدة التي تراعي متطلبات وتوقعات جميع المعنيين والمستفيدين من خدمات القطاع الحكومي، وأن تطوير أنظمة عمل متكاملة وتحديد المسؤوليات وأطر العمل والالتزام بها تنفيذ ما تنظمه يضع الأسس الصحيحة للحوكمة والإدارة الرشيدة. وتعزيز ثقافة التميز والإبداع ونشرها على كل مستويات العمل الحكومي لجعل الحكومة في مصاف العالمية. الحوكمة قضية ثقافية بامتياز، وما لم تكن هناك قناعة راسخة من قبل القائمين عليها فلن ينفع أي دفع اجباري في تبنيها وتحقيق فوائدها المرجوة، وسواء كنا نتكلم عن الشركات الخاصة أم الشركات العامة المدرجة في سوق المال، فلا بد من أن يأخذ الأمر مجراه الطبيعي في تكوين القناعات الراسخة بفوائدها على المدى البعيد والقريب على حد سواء .

تتبلور الحوكمة في مجموعة الفعاليات والأنشطة والإجراءات العملية التي تتبناها وتقوم بها مجالس الإدارات العليا والمدراء التنفيذيين في إدارة منظومة العمل للتحكم في كافة النواحي الإدارية والممارسات المؤسسية، والاعتماد عليها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أو في حالة مجازة متطلبات النمو والتطور والتميز خاصة في مجالات الاعلام والاتصال والتكنولوجيا.

انتهى البحث بمجموعة من النتائج:

- أن الصلة بين الحوكمة والتنمية المحلية تتطلب وجود البنية التحتية والمؤثوقية: ان ضعف الحوكمة يعيق تطوير البنية التحتية مما يمثل قيداً بالغ الأهمية على التنمية المستقبلية.
- عندما يغيب عن الحكم الشفافية وتعوزه المساءلة، فإن النتيجة تكون معاناة أغلبية مهمشة لصالح أقلية مسيطرة ومستفيدة لن توجه اهتمامها للمواطنين.

فالنمو الاقتصادي المستدام من الصعب أن يتحقق دونما التركيز على تنمية رأس المال الإنساني ومحاربة الفقر .

- ان لحكم الجيد يوفر المناخ المواتي والموارد والإطار المؤسسي الذي يمكن فيه تحقيق التنمية والتمكين، أي تحقيق الأهداف التنموية للألفية (وهي إجمالاً القضاء على الفقر والجوع ونشر التعليم وتحسين الصحة وتحقيق المساواة النوعية ومع الارتقاء واحترام البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- بزيادة مستوى الشفافية والمؤسسية في المجتمع، فإنه يصبح بمقدور المواطنين القيام بدور أكثر فعالية ونشاطاً في وضع وضمان تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة لتحقيق تلك الأهداف.

وهكذا فإن الحكم الجيد باعتماده على قيم ومبادئ التكافؤ وعدم التمييز والمشاركة والشفافية والتمكين والشراكة وبناء التحالفات يعد جوهرية لتحقيق الأهداف الإنمائية. انتهى البحث بمجموعة من التوصيات

- ضرورة وجود هيئة حكومية تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة.
- ضرورة العمل على تفعيل منهج الحوكمة بما يساهم في دعم وتطوير وتقوية نظام الإدارة المحلية نظراً لتزايد مهام الدولة الحديثة، وتعدد مجالاتها الإدارية مما يقتضي البعد عن المركزية، وفتح المجال للمبادرة في أخذ القرارات التكتيكية التي من شأنها الفصل في مجالات الوقت والتكاليف. إذ أصبح من المعلوم ان معظم معضلات الإدارة المحلية تتمثل في هدين المتغيرين واللدان يؤثران على تفعيل منهج الحوكمة.
- نظام الحوكمة الجيد يستند الى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمن خطوط التواصل الداخلية والخارجية، ذات الفاعلية، بالإضافة الى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم.

- تجديد وتحديث القوانين الخاصة بالإدارة المحلية بما يتماشى مع المفهوم الحديث للإدارة والحوكمة، مما يعطي للجماعات المحلية سلطات اوسع تلائم والدور المنوط لها.
- تجنيد الموارد البشرية بالمعارف الادارية الحديثة وحثها على مواكبة التغيير بإرساء ثقافة مبنية على اسس علمية ذات مضامين فكرية ادارية.
- ينبغي ان تكون القيم والمعايير الأخلاقية جزءاً أصيلاً من الدائرة الحكومية وينبغي أن تشكل الأساس لجميع سياساتها وإجراءاتها وقراراتها، فضلاً عن السلوك الشخصي للإدارة العليا والموظفين. - وثيقة الشرف.-
- إعادة صياغة العالقة بين الحكومة والمواطنين، على نحو يسمح بالاعتراف بأن الأفكار والمهارات والمعارف التي يملكها الجمهور هي أصول جوهرية في تصميم وتنفيذ وصيانة الخدمات وغيرها من البرامج والنشاطات الحكومية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- العيسوي، ابراهيم. التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق 2003.
- وارد خليل عطا الله، والعشماوي محمد عبد الفتاح، الحوكمة المؤسسة. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع. 2008.

المجلات والدوريات والصحف:

- الحيزان، أسامة. "تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة. دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، 2016، ص 126.

- البسام، بسام عبد الله. "الحوكمة الرشيدة. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية". يناير 2014. ص-23-31.
- الشامر، عياد "الجزء الثاني من دراسة: بنك التنمية الآسيوي. (ADB) مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 25، سنة 2017. ص.211.
- باي، أحمد، وهوشات، رؤوف. "المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر". المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، 2017، ص 95.
- بوجردة الياسين. "واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي". المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوإلوجية. العدد 2، 1352007.
- بن يزة. يوسف، وفيصل خميلة. "الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحوكمة على المستوى المحلي". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد رقم 06، العدد 01، جوان 2019. ص 35-48.
- صاوي، ومراج، وعمار. "متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة". مجلة مينا للدراسات الاقتصادية. المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان. العدد رقم 2، ماي 2017. ص 243-259.
- سويقات، الأمين. "دور المجتمع المدني في تكريس الديمقراطية التشاركية". مجلة دفاتر السياسة والقانون. العدد 12، سنة 2017، ص.ص 41-17.
- علام عثمان، وسنوساوي صالح. "آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية – *Global Journal of Economics and Business* ". Vol.4, No. 1، 89-74، 2018
- محمد الصالح فروم. (٠). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتهما- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 12. العدد 02 سنة 2016.
- الرسائل الجامعية:
- بن عثمان شويح، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية. رسالة مقدمة كجز من متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 115.

الموسوعات:

▪ ستيوارت غيلمان، وسهيل قدور. " الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد".

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد. (29-32). الجمهورية التونسية. INLUCC-

2016-2020

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Livre :

▪ Paccour. B. Economie de proximités, Paris, Hermès, Lavoisier. 2004

Revues et périodiques et journaux :

▪ Charreau Gérard, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, Séminaire doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III. Mai1996.

▪ Charpentier Pascal. Management et gestion des organisations -, Paris, Armand colin. 2007

▪ UNDP. Discussion Paper, Reconceptualising Governance. 2008