وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق
نيابة العمادة للدراسات في التدرج

دور الحكم الراشد
في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص: القانون الإداري

إعداد الطالب:
النوي مرزوقي

إشراف الأستاذ:
عبد المجيد بن يكن

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. زياد عادل	أستاذ محاضر "أ"	عباس لغرور خنشلة	رئيســـــــاً
د. بن يكن عبد المجيد	أستاذ محاضر "أ"	عباس لغرور خنشلة	مشرفاً ومقرراً
أ.غلابي بوزيد	أستاذ مساعد "أ"	عباس لغرور خنشلة	عضواً وممتحناً

السنة الجامعيــة: 2018 / 2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق
نيابة العمادة للدراسات في التدرج

دور الحكم الراشد
في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن

إعداد الطالب:
النوي مرزوقي

إشراف الأستاذ:
عبد المجيد بن يكن

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. زياد عادل	أستاذ محاضر "أ"	عباس لغرور خنشلة	رئيســـــــاً
د. بن يكن عبد المجيد	أستاذ محاضر "أ"	عباس لغرور خنشلة	مشرفاً ومقرراً
أ.غلابي بوزيد	أستاذ مساعد "أ"	عباس لغرور خنشلة	عضواً وممتحناً

السنة الجامعيــة: 2018 / 2019

بسم الله الرحمن الرحيم

~ إهـــــــداء ~

إلى أستاذي الأول في دروب العلم والحياة، من يدفعني لأسمى درجات النجاح منبع طموحاتي ومحرك عزيمتي، مثلي الأعلى في الحياة العلمية والعملية أبي رحمه الله.

إلى من غمرتني بحبها، وسقتني من حنانها، أمي حفظها الله.

إلى زوجتي، دعمي وسندي في الحياة.

إلى كل أفراد العائلة وإلى كل الأصدقاء والزملاء.

أهدي ثمرة جهدي.

~ شكر وعرفان~

الحمد لله، والشكر لله رب العالمين، صاحب الفضل العظيم، الذي يسر لنا أمرنا، الحمد لله الذي أهدانا لهذا، وما كنا لنهتدي، لولا أن هدانا الله، وما توفيقنا إلا من الله. وبعد فإنه لا يسعني بعد إتمام هذا العمل إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف " د. بن يكن عبد المجيد " على ما قدمه من توجيهات، ونصائح بناءة، فكان له الفضل في إتمام هذا العمل، وخروجه إلى النور، بعد متابعته له في كل خطواته، وجميع مراحله، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذين الفاضلين، " د. عادل زياد " و"د. بوزيد غلابي " عضوي لجنة مناقشة هذه المذكرة وتقييمها، فلها مني فائق الاحترام والتقدير.

~ قائمة أهم المختصرات ~

أولا: باللغة العربية:

ج. ر. ج. ج. د. ش: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

ط: الطبعة.

ج: جزء.

ع: عدد.

ص: الصفحة.

ص ص : من الصفحة إلى الصفحة.

د ط: دون طبعة.

د س ن: دون سنة نشر.

ثانيا: باللغة الفرنسية:

Lists des principals abbreviations

D.D: Development durable

N° : Numéro

P : Page

PP : De la page à la page

R. J. E : Revue Juridique d'Environnement.

~ مقدمة ~

كما هو معلوم فإن الدولة هي الشخص المعنوي الأول في المجتمع، وهو ما يجعلها تسعى من خلال فرض سلطتها العامة إلى ممارسة دورها الهام في إشباع الحاجات العامة للمواطنين، كون هذا الدور هو مبرر شرعيتها وضرورة وجودها، فتؤدي كل عمل من شأنه تحقيق سعادة مجتمعها، أيا كانت طبيعة النشاط المحقق لهذا الغرض.

إن الدولة لا تستطيع أن تقوم بهذا الدور المنوط بها إلا بواسطة الإدارة العمومية، التي هي وسيلتها لتحقيق إشباع الحاجات العامة للأفراد، بحيث تمثل الدولة في مختلف تعاملاتها مع المواطنين، كما أنها وسيلة الدولة لتحقيق مختلف سياساتها.

كما أن الإدارة هي صورة عاكسة لمدى تقدم الدولة أو تخلفها، وهي تستمد قوتها من قوة الدولة، كما تستمد عجزها من عجز الدولة، فالحكم النهائي على قوة أو فعالية أي حكومة هو من خلال فعالية الخدمات التي توفرها إدارتها.

لذلك فالإدارة العمومية تضطلع بدور محوري على مستوى الدول، فنشاط أي دولة وسيرها مرهون بمدى جودة المهام والخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية، حيث أن مهام الإدارة ما هي إلا ترجمة لمهام الدولة، فالإدارة هي الأداة التي تباشر بها الدولة مهامها، من خلال العمل على تنفيذ مختلف الخيارات والسياسات المسطرة، كما تعتبر الإدارة الوسيط الذي يضمن الاتصال بين الحكومة والمواطن، فهي بالتالي تشكل العمود الفقري للدولة.

غير أنه، وفي مقابل جسامة المهام الملقاة على عاتقها، يتوجب على الإدارة أن تتكيف مع بيئتها المحيطة التي تشهد تغيرات وتحولات متزايدة، فالمجتمع يزداد تعقيدا وطلبات المواطنين المستعملين للمرافق العمومية خاصة الإدارية منها في ارتفاع مستمر، الأمر الذي جعل هذه الإدارة في موقف صعب لمواجهة آثار تلك التغيرات في ظل قلة الموارد والإمكانيات التي تتوفر عليها. إلا أن ذلك ليس من شأنه أن يشكل عائقا أمام التسيير الجيد للإدارة العمومية، إذ أن الإدارة الجيدة من حيث تنظيمها، تسييرها وثقافة السلوك السائدة فيها، تعوض قلة الموارد والإمكانيات، مما يمكنها من تحقيق الأهداف التي

أنشأت من أجلها. وإن تحقيق ذلك يتوقف على تبني مبادئ الحكامة، التي أصبحت من أكثر المواضيع إثارة للنقاش في ميدان الإدارة العمومية.

أهمية الموضوع :

يعد الحكم الراشد من أكثر المواضيع المثيرة للنقاش في الوقت الحالي على كافة الأصعدة والمستويات سواء على المستوى المحلي أو الوطني، أو الإقليمي، أو الدولي، ينطوي الحكم الراشد على مميزات تعكس معايير الشفافية والمشاركة والمساءلة، وتعزيز دولة الحق والقانون، ومحاربة الفساد، إضافة إلى ما يجسده من تكامل لأدوار الدولة، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، بما يسمح بالاستجابة لمتطلبات واحتياجات المواطنين، وتفعيل الأداء داخل الهيئات الأساسية للتنظيم الإداري للدولة.

كما تكمن أهمية الدراسة كون الجزائر تطمح لبناء صرح ديمقراطي، يجسد قيم الحرية والمشاركة الفعالة، والشفافية والمصداقية، وتحقيق العدالة الاجتماعية، خاصة بعد الحراك الشعبي الذي تشهده البلاد وهذا لن يأتي إلا بتطبيق الحكم الراشد وأبعاده وميزاته وأيضا معاييره، لتحقيق جملة الأهداف السابقة وتحقيق تنمية مستدامة شاملة .

طرح الإشكالية:

والإشكالية الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في التساؤل التالي: **كيف يؤثر تطبيق الإدارة العمومية المحلية لمبادئ الحكامة في تحسين علاقتها مع المواطن؟، وإلى أي مدى يساهم الحكم الراشد في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن** ؟ الأمر الذي يطرح جملة من التساؤلات الفرعية:

- **في ما يتمثل الحكم الراشد ؟ وما نطاقه؟.**
- **ما دور الحكم الراشد في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن.**

أسباب اختيار الموضوع :

قد جاء اختيار الباحث لهذا الموضوع وفقا لمبررات موضوعية وأخرى ذاتية على النحو التالي:

- **أسباب موضوعية :** تكمن في اختيار موضوع الحكم الراشد لأن عملية ترشيد الحكم تعد ضرورية أكثر من أي وقت مضى في تنظيم شؤون ممارسة السلطة، حيث شغلت هذه المسألة حيزا واسعا في أوساط المفكرين وعلماء السياسة وخبراء الاقتصاد ووسائل الإعلام والرأي العام المحلي والدولي، لذلك اتجهت إلى دراسته من أجل تسليط الضوء على بعض جوانب النظام السياسي الجزائري، وتحديد بعض المهام الواضحة في عملية ترشيد نظام الحكم وعقلنة طريقة تسيير المؤسسات ، كما أنه يهدف إلى تشخيص الواقع الصحيح لتعامل الدولة الجزائرية مع موضوع الحكم الراشد.

إن الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤزمة والمميزة لحالة الجزائر، دفعت الباحث إلى البحث في هذا الموضوع، فضلا عن الحث والحرص على استخدامه كمقاربة علمية تعتمدها الدول وأنظمتها السياسية في عملية ترشيد سياستها وتحسين مستوى التنمية الإنسانية، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين فواعل الحكم الراشد، والدعوة إلى الترشيح العميق لمنظومة القيم الديمقراطية .

- **أسباب ذاتية:** تكمن في رغبة الباحث في التعرف على الظاهرة محل الدراسة في جوانبها المختلفة التي تجعلنا نقف على ماهية الحكم الراشد ودوره في تسيير الإدارة و كذا دوره في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن، التعمق فيها بغية أن تكون الدراسة منطلقا لإسهامات أكاديمية أخرى تساهم في تقديم عدد من التصورات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير أطر الحكم الراشد ميدانيا.

أهداف الدراسة :

تنطوي هذه الدراسة على جملة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

- **أهداف علمية :**هذه الدراسة تهدف إلى الحصول على درجة الماستر في العلوم القانونية، وتحمل هدفا يتمثل في إشباع رغبة الباحث في معرفة محتوى الموضوع المناقش واختيار الفرضيات حوله، ومعرفة مدى سلامتها و قدرتها الاستيعابية وجمع المعلومات والمعارف في هذا الإطار.
- **أهداف عملية :** تحاول هذه الدراسة إفادة الممارسين والمقررين حول موضوع إدارة الأداء والحكم الصالح وجعل البحث كلبِ ّلمساهمات أخرى، وأداء الوظيفة التراكمية في البحث العلمي.
- **أهداف تطلعية :** تنطوي هذه الدراسة على محاولة استشراف الواقع الجزائري مستقبلا، ومعرفة مدى تجسيد الحكم الصالح كضرورة تفرضها التحولات السياسية والاقتصادية في الواقع العالمي.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية موضوع هذه الدراسة سنعمد بالأساس إلى استخدام المنهج التحليلي و الذي يظهر من خلال تحليل النصوص القانونية المنظمة للآليات المتخذة من قبل المشرع الجزائري في مجال تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن كون الموضوع قانوني بالأساس، فضلا عن الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يبرز من خلال المفاهيم ذات الصلة بالموضوع كمفهوم الحكم الراشد، و التي تساعد على فهم الموضوع بصورة أفضل.

الدراسات السابقة:

- ليلى حسيني، بيروقراطية الإدارة ومشكلة بناء الحكم الراشد في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص السياسات المقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014/2013.
- بلية لحبيب،دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم، الجزائر،(د س ن).

الخطة:

وبناء على ما سبق و للإجابة على الإشكال السابق ارتأينا تقسيم خطة عملنا إلى فصلين الأول بعنوان **الإطار النظري للحكم الراشد** والذي بدوره قسمناه إلى مبحثين الأول بعنوان **ماهية الحكم الراشد** والثاني بعنوان **نطاق الحكم الراشد** في حين حمل الفصل الثاني عنوان **الحكم الراشد ودوره في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن** والذي بدوره أيضا حمل مبحثين الأول بعنوان **مفهوم الإدارة وعلاقتها بالحكم الراشد** في حين حملنا المبحث الثاني عنوان **تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن**.

الفصل الأول

~الإطار النظري للحكم الراشد~

~ المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد.

~ المبحث الثاني: نطاق الحكم الراشد.

مع بداية التسعينات من القرن الماضي شاع استخدام مصطلح الحكم الراشد بشكل واسع في الدول النامية، من قبل المنظمات الدولية بهدف تحقيق تنمية مستدامة في هذه الدول نتيجة قصور القطاع الحكومي في تحقيق تلك التنمية بصورة أفضل، لأن مفهوم الحكم الراشد يحمل معاني وأفكار متنوعة، وآليات تتجاوز الحدود الثقافية لأي مجتمع وتعكس قيم إنسانية دعت إليها مختلف الحضارات بما يناسب خصوصيتها، حيث لقي هذا المفهوم دعما واهتماما من طرف الباحثين والدارسين في قضايا التنمية، حيث أعطت السياسات والبرامج التنموية (الوطنية و الدولية) منذ نهاية الثمانيات أهمية كبرى لهذا المفهوم مما يجعله يأخذ موقع الصدارة في تلك السياسات والبرامج وأصبح يكون "الإطار العام "و" الشرط الأساسي" الذي يتم التعامل به في كل الدول، فمنذ الثمانينات أصبحت إشكالية ترشيد الحكم يأخذ حيزا كبيرا سواء في أوساط المنظمات الدولية أو في أعمال المؤتمرات واللقاءات الدولية، خاصة تلك التي تنظمها المنظومة الأممية ونذكر منها على سبيل المثال: مؤتمر" Rio de junior " حول البيئة والتنمية (1992)، مؤتمر "فينا" حول حقوق الإنسان (1993) مؤتمر "كوبنهاجن" حول التنمية الاجتماعية (1995)، مؤتمر "بروكسل" حول الدول الأقل تطورا (2001) ، مؤتمر "أروشا" الذي أكد على ترقية الحكم الراشد في القارة الإفريقية(2001) مؤتمر جنوب إفريقيا حول البيئة(2002).

حيث يرتبط نجاح أو فشل أي دولة في تعزيز التنمية ارتباطا وثيقا بطبيعة وجودة حكمها، فالديمقراطية تهدي البناء المؤسساتي والسلطوي للدولة وترشد سلوكها، وذلك بتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في تسيير الشؤون العامة، خاصة في القطاعات الخدماتية للمجتمع، وكذا تجسيد الحكم الراشد القائم على اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل المشاركة السياسية بأشكالها المختلفة بما يتناسب نسبيا مع مفهوم التنمية المستدامة.

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم جوانب الحكم الراشد حيث قسمنا خطة عملنا على مبحثين الأول بعنوان **ماهية الحكم الراشد** و الذي بدوره قسمناه إلى مطلبين الأول بعنوان **مفهوم الحكم الراشد** أما الثاني فهو بعنوان **مرتكزات الحكم الراشد** في حين حملنا المبحث الثاني عنوان **نطاق الحكم الراشد** و الذي قسمناه

بدوره إلى ثلاث مطالب الأول بعنوان **مستويات و أبعاد الحكم الراشد** والثاني بعنوان **إشكالية وضرورة الحكم الراشد** وأما المطلب الثالث فقد حمل عنوان **اتجاهات وأهداف الحكم الراشد.**

المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد:

رغم حداثة الاهتمام بمفهوم الحكم الراشد إلا أن نشأته وظهوره تعود لفترة طويلة، ولقد كان وراء الاهتمام به في الفترة الأخيرة مجموعة من الأسباب والدوافع تجلت في التغير الذي طرأ في طبيعة ودور الحكومة من جهة، وكذا التطورات المنهجية والأكاديمية من جهة أخرى، مما جعل هذا المصطلح يلقى رواج واسع حيث نجده اليوم محل اهتمام العديد من المجالات سواء في الإدارة أو السياسة أو الاقتصاد، هذا وسنتناول من خلال هذا المبحث **مفهوم الحكم الراشد** في المطلب الأول و**مرتكزات الحكم الراشد** في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد:

يجب الإشارة إلى أن مفهوم الحكم الراشد كباقي المفاهيم الاجتماعية التي تعتريها عدة إشكالات منهجية، منها إشكالية الترجمة، فلا يوجد هناك ترجمة حرفية باللغة العربية تعكس نفس الدلالة التي تعكسها اللغة الإنجليزية والفرنسية، فعلى سبيل المثال هناك عدة دلالات للمفهوم منها، الحكم الراشد، أسلوب الحكم، الحاكمية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع...إلخ.

إلى جانب هذا لا يوجد هناك تعريف واحد وموحد يعبر عن المعنى الدقيق للمفهوم، بل هناك أكثر من تعريف وهذا ما يثير الجدل حول طبيعة ومحتوى هذا المفهوم. لهذا فإن دراسة الحكم الراشد دراسة ابستمولوجية، أي دراسة علمية للمصطلحات تعد من أساسيات الفهم والإدراك لأبعاده المتعددة، بالإضافة إلى أن إبراز بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الحكم الراشد سواء من طرف المؤسسات المالية الدولية أو من قبل بعض المفكرين تساعد على إبراز المتغيرات التي أحاطت بتطوره، ومن ثم التمكن من ضبط تعريفه بما يتلاءم مع الظواهر الممكن حدوثها في المستقبل ولبيان مفهوم الحكم الراشد

ارتأينا تقسيم هذا المطلب لفرعين الأول بعنوان **نشأة و تطور الحكم الراشد** والثاني بعنوان **تعريف الحكم الراشد.** [1]

الفرع الأول : نشأة و تطور الحكم الراشد :

إن فهم معنى الحكم الراشد لا يمكن أن يتم إلا من خلال منظوره التاريخي، إذ لا يمكن تجاهل الدور الذي لعبه خاصة مع التنامي الحاصل في الإدراك بأن عامل النجاح أو الإخفاق يتوقف على مدى رشادة أسلوب الحكم إذ يحتل الحكم الراشد كمفهوم مكانة بارزة في عالمنا المعاصر، فرغم حداثة المفهوم إلا أن له خلفية تاريخية تعود لأبعد من قرونحيث تعود الجذور الفلسفية لظهور مفهوم الحكم الراشد إلى مختلف التصورات الفكرية في العهد القديم والتي عرفتها مختلف الأنظمة البشرية و لتوضيح ذلك سوف نتناول في هذا الفرع **أصل الكلمة** أولا و **أسباب ظهور الحكم الراشد** ثانيا.

أولا: في أصل الكلمة:

ظهر مصطلح " الحكم الصالح أو الحكم الجيد " في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر، كمرادف لمصطلح " الحكومة، ثم كمصطلح قانوني سنة 1478 ليستعمل في نطاق واسع ومعبر عن تكاليف التسيير[2]، ومع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جيد في التسيير النظام الاجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية وعلى هذا الأساس ليس هناك أدنى شك في الأصل الفرنسي للكلمة ثم مر للغة اللاتينية تحت (kubernân)، ويرجع الأصل الأول للكلمة إلى المصطلح الإغريقي أسلوب الإدارة أو توجيه السفينة.[3]

---

[1] - وليد خلاف، "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي ."مذكرة ماجستير غير منشورة. تخصص الديمقراطيةوالرشادة، كلية الحقوق، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009 ، ص20.

[2] - قادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013 ، ص 306.

[3] - سلوى جمعة الشعراوي واخرون، إدارة شؤون الدولة و المجتمع ، مركز الدراسات وانتشار الإدارة العامة، القاهرة 2011 ص3.

ثم برز هذا المفهوم في أدبيات التحليل المقارن للنظم السياسية تم و استخدامه في الوثائق الدولية للأمم المتحدة ومؤسسات التمويل الدولية[1]، حيث تم إضافة له صفة "الجيد أو الصالح ليصبح، "Good Governance" وترجم إلى اللغة العربية من خلال عدة مصطلحات أهمها: الحكم الراشد أو الحكمانية أو الحوكمة، إلا أن أكثر التعبيرات شيوعا هي الحكم الراشد أو الجيد الذي تبنته المبادرة العربية سنة 2005.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لهذا المفهوم فليس هناك اختلاف في إيجاد تعريف للحكم الراشد، بل ربما يكون بعض التباين في تاريخ ومكان ظهور المصطلح.

ففي عام 1989 قدم البنك الدولي لأدبيات التنمية تقرير عن دول إفريقية جنوب الصحراء، بعنوان "إفريقيا من الأزمة إلى النمو المستدام،" وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث ربط تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في هذه الدول بكفاءة الإدارة الحكومية، وأرجع أسباب فشل الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي لهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات وليس إلى السياسات نفسها، وفي النصف الثاني من التسعينات تم التركيز على فعالية المساعدات، مما أدى إلى المطالبة بإعادة تأهيل الأداء العمومي، والذي كان بمثابة العودة لدور الدولة، كما اقترحت المؤسسات المانحة على الدول المقترضة تدابير خاصة بإنشاء قواعد ومؤسسات توفر إطار يمكن التنبؤ به وشفاف لتصريف الشؤون العامة وتقدم المسئولين للمحاسبة، وعلى غرار طرح الأمم المتحدة الإنمائي عام 1997الذي هدف إلى تغيير دور الدولة، والاعتراف بدور الفاعلين المتعددين والتوجه الفعال نحو التعامل مع إطار المشاركة والشراكة مع قضايا وتحديات التنمية البشرية. وبعد هذا التحول التدريجي لمفهوم الحكم الراشد حدث هناك تحولا واسعا على المستوى العالمي، ففي سنة 2000 تم إضافة بعدا جديدا للحكم الراشد وهو القدرة على التنبؤ، حيث قدم هذا الأخير كحل في ضوء الأزمات المالية في نهاية التسعينات من

[1]- Michael S. Olson، Leading through Good Governance، Center for International Private Enterprise، Washington، DC، 2009، P. 6.

القرن الماضي الأمر الذي أدى إلى ضرورة إدخال تحسينات في إدارة الشركات والنظم المالية والمصرفية.

ومن خلال هذا الرصد للتطور التاريخي لنشأة الحكم الراشد يتضح أن ظهور هذا المفهوم يعود إلى عدة اعتبارات، كانت في البداية تقتصر أهدافها على تحسين مردودية المعونات في البلدان المتلقية من خلال شروط وضعتها المؤسسات والمنظمات الدولية للدول المتلقية، ليتطور فيما بعد ويصبح شرطا أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تفعيل قيم الشفافية والمساءلة وإشراك المجتمع المدني في وضع السياسات التنموية وتنفيذها والابتعاد عن كل أشكال الرشوة والفساد وإهدار المال العام.[1]

ثانيا: أسباب ظهور الحكم الراشد:

تعود أسباب ظهور الحكم الراشد إلى مجموعة من العوامل ترتبط بتغير دور الدولة بعد تبني العديد من الدول النامية سياسة انفتاح السوق وتحرير التجارة وظهور ما يسمى بالعولمة الاقتصادية، ومن هنا يمكن تقسيم أسباب ظهور الحكم الراشد إلى ما يلي:

أ: الأسباب السياسية:

• العولمة وما تتضمنه من دلالة على نظام جديد للعالم في طور الإنجاز، وينضر إليها من الناحية الاقتصادية على أنها قمة التطور التي وصلت إليها الرأسمالية، حيث تسعى العولمة إلى تغيير طريقة الحكم وأن تستبدل رأس المال الوطني إلى رأس المال العالمي[2].

• غياب دولة المواطن ومفهوم المواطنة حيث إن طبيعة الدولة وشرعيتها لا تقومان على تعاقد بين الحكام والمحكومين بتأسيس على المواطنة والحقوق والواجبات، وهذا ما يؤدي

[1]- شعبان فرج، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر" دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص3.

[2]- قاسم حجاج، العالمية والعولمة نحو عالمية تعددية وعولمة إنسانية، جمعية التراث، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص30.

إلى غياب الحقوق الأساسية للمواطن، وقيام الدولة على أسس العصبيات والتضامنيات القبلية والطائفية والجهوية والدينية وغيرها، مما يسبب أزمة شرعية لكثير من هذه الأنظمة، ويحرم المواطنين من حقوقهم، فتقدم الدولة الخدمات وكأنها هبات ممنوحة من الحاكم وليست حقوق للمواطن.

• النمو الكبير لأجهزة البيروقراطية والإدارة العامة، وترهل الإدارة وتقادمها، وازدياد العجز في الميزانيات، وارتفاع المديونية وانخفاض الإنتاجية حيث تستعمل الدولة كمكان لتقاسم وتوزيع الغنائم على حساب الاقتصاد الوطني، مع عدم محاولة الأجهزة الحكومية التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارعة للمجتمعات المتقدمة[1].

• إرجاع الصعوبات التي تواجه مسألة التنمية في إفريقيا عامة إلى أزمة الحكم La cruse de Governanceمما أدى إلى تقديم مجموعة من المبادئ تؤسس لمفهوم الحكم الراشد مثل الشفافية، المسائلة، مكافحة الفساد، احترام حقوق الإنسان، تقليص دور الدولة وخفض النفقات العامة، اللامركزية.

• ضعف بيئة المؤسسات السياسية والإدارية، وغياب أو ضعف نظم المحاسبة والمسائلة في نظم حكم فيها الكثير من شخصية السلطة، وعدم الفصل بين العام والخاص.

• ضعف سيادة نمط الدولة الأمنية التي تتبع سياسة الاحتواء القمعي، فتضبط حركة المجتمع المدني، وتصادر استقلالية النقابات والأحزاب من خلال آليات الترهيب وآلية الضبط والسيطرة، مع استمرار دور متناقص لسياسات الاحتواء الاجتماعي عبر دولة الرعاية والتدخل.

• عدم الاستقرار السياسي وشدة وطأة الصراعات الداخلية حيث ينتج عن هذه الصراعات أزمات اقتصادية وتدهور الوضعية الاجتماعية والفتن الطائفية.

---

[1]- قوى بوحنية، دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد ، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي،17 - 16 ديسمبر 2008، ص 02.

• تعثر عمليات التحول الديمقراطي في الدول وبخاصة في دول العالم الثالث، حيث لم تشهد هذه الأخيرة نقلات نوعية اتجاه تعزيز الديمقراطية بل تشهد على العكس عددا من الانعكاسات في هذا الصدد تمثلت بانضمام دولة عربية أخرى إلى شريحة الدول التي لا تقيد دساتيرها مدة بقاء رأس الدولة في الحكم كما هي حال الجزائر[1].

بـــ: الأسباب الاقتصادية:

سادت مجموعة من الظواهر الاقتصادية في عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي كشفت عن ضعف البيئة المؤسسية التي تتم فيها عمليات التنمية، ما جعل فكرة الحكم الراشد تزداد بلورة وتطورا ومن بين أهم هذه الظواهر:

• عجز الموازنة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وقد كانت هذه الظواهر أكثر حدة على الدول النامية، ما أدى إلى عدم استقرارها الاقتصادي وكان سببا في ارتفاع معدلات تضخمها ومديونيتها، وقد انعكس ذلك على القدرة الشرائية وزيادة حدة الفقر بها.

• السرعة التي تخطو بها عملية العولمة والمتمثلة في زيادة تحرير تجارة السلع والخدمات، وبشكل خاص الخدمات المالية، وما ولدته العولمة من ترابط بين الاقتصاديات الدولية من جهة، وطبيعة العدوى التي تتمتع بها الأزمات المالية من جهة أخرى، بحيث أصبح من الصعب إن لم يكن من المستحيل احتواء هذه الأزمات ومنعها من الانتشار خارج حدود الدولة أو حتى الإقليم[2].

• الأزمة (la cruise financier) التي واجهت الدولة وعجزها على تلبية احتياجات المواطنين، ما أدي إلى ضرورة اشتراك القطاع الخاص، والمجتمع المدني في عمليات التنمية للقضاء على الفقر والبطالة ونقص التعليم، خاصة في الدول النامية.

---

[1]- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2012 ص19.

[2]- شعبان فرج، مرجع السابق، ص6.

• انتشار ظاهرة الفساد وشيوعها عالميا بصفة غير منطقية، واحتلالها رأس قائمة المشاكل التي تعاني منها الدول النامية، نتيجة غياب آلية المحاسبة والمسائلة وعدم توفر عنصر الشفافية في تسيير أمور الدولة وشؤون الحكومة[1].

جـ: الأسباب الإدارية:

• غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسات العامة للإدارة المحلية، مما شكل ازدواجية وتضاربا بين المسؤوليات أدى إلى تكبيل الجهاز الإداري.

• تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، وتضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدر لموارد الدولة.

• عدم المساواة وتكافئ الفرص الناتج عن المحسوبية والوساطة، وعدم وضع المواطن في صلب اهتمام الإدارة.

• ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه.

• تسييس موظفي الجهاز الإداري المحلي، الأمر الذي أدى إلى ضعف اهتماماتهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإدارية.

• الاعتماد على الحلول المعدة مسبقا، وتقبل كل ما هو جديد دون مراجعة تجديد، ودون اعتبار الاختلاف في الظروف البيئية والثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

• بطء حركة القوانين والتشريعات وغياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعية والعالمية والإدارية.

---

[1]- حدة سعدي، الحكم الراشد ومدي مساهمته جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الجزائر، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2012 ص ص 5،6 .

• عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير، الأمر الذي أدى إلى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي، وغلبت المصالح الشخصية على المصلح العامة وضعف الرقابة الإدارية.

• إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام، وهذا الإخفاء يعتبر عاملا سلبيا في وجه برامج وخطط واستراتيجيات محاربة الفساد.

• انتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية، نتيجة انحسار المد القيمي والأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية.

• التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع، ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع، وإخفاء هذه الفجوة وراء إصدار القوانين التي لا يتم تطبيقها.

• غياب الرقابة الفعالة في الإدارة المحلية الجزائرية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد، والرشوة، والمحسوبية، والوصولية، والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية، واحتقار العمل كقيمة حضارية[1].

من خلال ما عرضناه في هذا المطلب من الأسباب التي وضحت الحاجة الماسة إلى ضرورة حكم راشد يصحح الأوضاع ويقلب الموازين نتطرق في المطلب الموالي إلى أهم الخصائص المميزة للحكم الراشد.

[1]- بومدين طاشمة، الحكم الرشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، جوان 2010، ص ص39،40 .

الفرع الثاني: تعريف الحكم الراشد:

قدمت العديد من الاجتهادات فيما يتعلق بمصطلح الحكم الراشد ويرجع ذلك إلى اختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية، ويوضح هذا الفرع **المعنى اللغوي** أولا، وكذا **المعنى الاصطلاحي** ثانيا:

أولا: المعنى اللغوي للمفهوم:

كلمة حكم مشتقة من الفعل الثلاثي (حكم) في اللغة العربية، ومفهوم الحكم مستمد من جلال العلم والحكمة والعدل- أي على أساس القاعدة القانونية. ويقال (وحكم) - أي قضى. ويقال :حكم له وحكم عليه، وحكم بينهم، فال ُحكم يقوم على القضاء بين الناس، و يعنى الحْكُم أيضا العِلُم ومفهوم الحكم كذلك من الحكمة، وهو ما يتيح المجال لاعتباره من المبادئ السامية والرحمة والعدل أو المصلحة العامة، وفي القضاء العدل هو أحد معاني (الحكمة). (والمحكمة)هي هيئة قضائية تتولى الفصل في المنازعات و (الحكومة) تعني (رد الحاكم عن الظلم)، و (الحاِكُم)هو من ُنصب للحْكم بين الناس وينطوي التنصيب هنا من قبل آخر، ومنطقيًا على إمكان التنحية الذي ينطوي بدوره على مساءلة الحاكم ويشتق من المصدر الثلاثي أيضا (تحكم) أي استبد،[1]وفي اللغة العربية الحكم أو الحكمانية هي كلمة تعني أفضل الأشياء بأفضل العلوم أو معرفة الحق لذاته ومعرفة الخير لأجل العمل به، كما تعني العلم و التفقه حيث ورد في القرآن الكريم قوله تعالى ولقد آتينا لقمان الحكمة، كما تدل كلمة الحكم على العدل،[2]ووفقا لمعهد إدارة الحكم يعرف الحكم بأنه مجموعة من المؤسسات والعمليات والتقاليد التي تملي ممارسة السلطة وصنع القرار[3].

---

[1]- أيمن طه حسن أحمد، المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية". مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص 16.

[2]- خيرة بن عبد العزيز،" دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري"، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد الثامن، نوفمبر 2012 ص 31.

[3] - Philippe Egoume ، " Bonne gouvernance et croissance économique"، Représentant résident du FMI en coted'ivoire ، 2007 ، page 4.https://www.imf.org/exteral/country/civ/rr/2007/102207.pdf

وفي العلوم الإدارية يشير مصطلح الحكم إلى نظام إدارة الدولة أو أداة السلطة على الشعب وتصريف أموره وتوجيه جهوده وتنظيمها وضبط سلوك أفراده وجماعاته عن طريق القوانين التي يضعها صاحب السلطة في الجماعة، ويتولى تنفيذها بالقوة المادية عند الاقتضاء، والحكم في العلوم الأمنية والجنائية هو القرار الصادر عن المحكمة المختصة، أما كلمة الرشيد فهي اسم من أسماء الله الحسنى جذره رشد، يرشد، رشدا ورشادا فهو راشد ورشيد أي نقيض الضلال، بمعنى أصاب وجه الأمر والطريق. وجاء في القرآن الكريم **أليس منكم رجل رشيد** أي الذي يرشد الخلق إلى مصالحهم فيهديهم ويدلهم عليها، وقيل هو الذي تنساق تدبيراته إلى غاياتها على سبيل السداد من غير إشارة مشيرة ولا تسديد مسدد، وفي الاصطلاح يوضح تعبير الحكم الرشيد

السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية وإدارة الدولة والمنظمات الإقليمية ومنظمات الأمم المتحدة، لمعايير محددة يوجزها على النحو التالي: قدرة المجتمعات الإنسانية على أن تهيئ لنفسها نسق التمثيل والمؤسسات والعمليات والشرائح الاجتماعية كي تدير شؤونها بنفسها وهذه القدرات مجتمعة من خصائص المجتمعات الإنسانية، فهي تملك القدرة على الوعي الحركة الإدارية والتنظيم المؤسسات والأنظمة المجتمعية والتصور نظم التمثيل والتكيف للمواقف المستجدة، إذ أنها إحدى المميزات التي تميز المجتمعات الإنسانية عن غيرها من الكائنات الحية الأخرى[1] .

إذن فالحكم الراشد أو الجيد يعبر عن جودة الأبنية التنظيمية الديمقراطية[2].

---

[1]- عبد الناصر عباس عبد الهادي، "الوظيفة الأمنية للدولة بين تحديات العولمة ومتطلبات الإدارة الرشيدة: القيادة العامة لشرطة دبي أنموذجا". أطروحة دكتوراه غير منشورة. وقسم العلوم الشرطية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2012 ، ص، ص 14،15.

[2] -Dominique Bessire، Et d’autres ،"Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?"، COMPTABILITE ET ENVIRONNEMEN، Université d’Orléans – Laboratoire Orléanais de Gestion، May 2007، France. pp.CD-Rom، page 21. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00543220 .pdf.

ثانيا : المعنى الاصطلاحي للمفهوم:

يعرف الحكم الراشد انطلاقا من عدة اعتبارات و رؤى تختلف من باحث أو مفكر إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى، و هذا حسب التوجهات و الاهتمامات لكل منها[1]:

هناك أكثر من تعريف للمفهوم، فقد عرف البنك الدولي عام 1992 (Good Governance)الحكم الراشد بأنه: "الوسيلة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية، وتعرفه لجنة المساعدات التنموية ويتفق تعريفها مع ما قدمه البنك الدولي في أن "الحكم الرشيد" يعني "استخدام السلطة السياسية في التحكم في إدارة موارد المجتمع، الاجتماعية والاقتصادية من أجل تحقيق التنمية "، ومن منظور التنمية الإنسانية فالحكم الصالح هو " الحكم الذي يعزز رفاه الإنسان ويدعمه ويصونه، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولاسيما بالنسبة لأكثر المجتمعات تهميشا وفقرا"، وفي هذا السياق يمكن النظر لهذا المصطلح على أنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتمكن المواطنين من خلالها من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم "، ويكفل الحكم الصالح وفقا لهذا المفهوم وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس أوسع توافق للآراء في المجتمع، تسمع فيه أصوات أكثر الفئات ضعفا وفقرا، في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع موارد التنمية "، أما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية فتعرف الحكم الرشيد على أنه " قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، والترويج من أجل خلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي"، كما تم تعريف الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومشاركة المواطنين في النظام الديمقراطي للحكومة.

---

[1]- عبد النور ناجي، " دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر " دراسة حالة الأحزاب السياسية " ، مجلة المفكر ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، العدد الثالث، فيفري 2008 ، ص، ص 107، 108 .

وفي إطار هذا العرض فان المفهوم يأخذ بعدين متوازيين ويعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم، أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للمفهوم، حيث يشمل الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية، كما يرى المفكر "مارتن دور نبوس " إلى أن معيار الحكم الرشيد هو قدرته على تحديد أهداف اقتصادية واجتماعية، وعلى تحديد برنامج زمني لتحقيق هذه الأهداف، ووضع المفكر "برت روكمان" والمفكر جول أربعة معايير لتقييم جودة الحكم وهي: مدى إلمام الحكومة بالمعلومات اللازمة ودرجة انعكاس ذلك على ما تتخذه من قرارات وطبيعة العلاقة بين الحكومة ومؤسساتها من جهة وجماعات المصالح من جهة أخرى، وأخيرا مدى تمكن الحكومة من تنفيذ قراراتها بفاعلية، كما قد وضع البنك الدولي استراتيجية واسعة لتحديد كفاءة الدولة، بعدما طرح مفهوم الحكم الصالح عام 1989 ليشارك في مناقشة تقريره الآخر حول التنمية لعام 1998 و في تناوله للمفهوم، فان الدور الأول هو أن تعين الدولة مجالات تدخلها تبعا لحدود قدرتها الفعلية، والدور الثاني هو أن تقوم الدولة بتحسين أداء المؤسسات العامة وتعزيز التنافس بينها ومحاربة الفساد مع الاهتمام بتعزيز المشاركة وتوسيع نطاق اللامركزية.

والحكم الراشد بعبارة أخرى يعني إعادة تحديد دور الدولة من خلال وضع إستراتيجية التنمية القائمة على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة لتحسين عملية الإدارة كجزء من وظائف الدولة التشريعية والتنفيذية والقضائية، وتسهيل عمل المؤسسات وتعزيز التفاعل بين الدولة ومؤسساتها بما في ذلك :

1- التمثيل الأفضل للمواطنين في مؤسسات الدولة والمشاركة الواسعة في النقاش الديمقراطي.

2- تعزيز إدارة القطاعات المالية والمصرفية في إطار الاقتصاد الكلي العام [1].

[1]-Nadia CHETTAB، "ECONOMIE، TIC ET BONNE GOUVERNANCE EN ALGERI "،Université Badji Mokhtar، Annaba ; Maître de conférences، 31 Janvier au 1er Février 2005، page7. https://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/chettab.pdf.

كما يعني الحكم الراشد " قدرة الحكومة على تحقيق إدارة فعالة لتنفيذ السياسات اللازمة واحترام المواطنين للدولة في ظل وجود الرقابة الديمقراطية للمؤسسات"[1].

وقد عرفت بعض الدراسات في ضوء الاتجاهات الحديثة الحوكمة بأنها بشكل عام "مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصالح المختلفة في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها وتحسين قدرتها التنافسية بالأسواق"[2].

وانطلاقا من التعريفات السابقة، نستخلص أن المنظمات الدولية عبرت عن مفهوم الحكم بصورة ضيقة واستخدمت بذلك فكرة الرشادة بدل النمو، في حين أن مفهوم الحكم يتسع على المستوى السياسي حيث يعالج علاقة الحاكم بالمحكومين في إطار الشرعية والتمثيل والمشاركة، فالحكم الراشد في سياقه الفلسفي هو الحكم الذي يعبر عن سلطة القيادات السياسية الحاكمة، والملتزمة بتوسيع خيارات الأفراد السياسية وإكسابهم معرفة مشتركة ضمن آلية الرقابة والمساءلة وتحقيق العدالة والمسؤولية المجتمعية.

وفي تعريف آخر للحكم الرشيد ترى اليونسكو أنه جميع الأدوات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يتمكن المواطنون ومنظمات المجتمع المدني من تطبيق الحقوق القانونية الخاصة بهم.

---

[1]- Mohamed echkoundi ، Hicham hafid ، " Bonne governance et lutter contre la pauverté : quelle articulation possible ? " ، Enseignants-chercheurs à l'institut des études africanes- rabat ، 2011 ، page 7. https://www.cafrad.org/workshops/rabat 27-29/bonne governance.pdf.

[2]- أحمد علي خضر، الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، : دار الفكر الجامعي للنشر، 2012 ، ص 183 .

ويتضح من التعريف أن إدارة الحكم وفق منظور اليونسكو لا يخرج من كونه أدوات وآليات لتمكين أفراد المجتمع في تحقيق منافعهم وانجاز واجباتهم[1]،حيث يركز الحكم الراشد على المجالات التالية [2]:

1-التطوير البرلماني.

2- تحسين الوصول إلى العدالة وحقوق الإنسان.

3- تعزيز الوصول إلى المعلومات.

4- دعم اللامركزية المحلية.

5- إصلاح الإدارة العامة والخدمة المدنية.

المطلب الثاني: مرتكزات الحكم الراشد:

يتميز الحكم الراشد بوجود فواعل التي تكون الإطار العام، و الذي تتفاعل من خلاله مختلف العناصر الأساسية التي يتوقف عليها التوازن و التفاعل، و كذلك بوجود معايير عديدة و متنوعة يرتكز عليها الحكم الراشد، و سيتم التطرق في هذا المطلب إلى **عناصر الحكم الراشد** في الفرع الأول إلى **أسس الحكم الراشد** في الفرع الثاني.

الفرع الأول : عناصر الحكم الراشد:

تتحدد عناصر الحكم الراشد من خلال:

- أولا - الديمقراطية:

تتجسد من خلال تعزيز ممارسة الديمقراطية المُصلِحَة والمبنية على أرض الواقع، بمعنى تجسيد نصوص القانون وترجمته بحياة ديمقراطية أساسها المشاركة وتمثيل الشعب والمحاسبة والمراقبة لأداء الحكومة، ومن خلال توفير الإطار المؤسسي لمكافحة الفساد.

---

[1]- أحمد جاسم محمد، "مدى توافر مؤشرات ادرة الحكم وأثرها على النمو الاقتصادي" ، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ، 2011 ، ص8 .

[2]- Morita sachiko and Zaelke durwood ، Rule of Law ; good gouvernance and sustainable developement ، United states ، Washington 2007، page 17.
https://www.inece.org/conference/7/.../05_sachiko_Zaelke.pdf.

- ثانيا - حقوق الإنسان:

من خلال تعزيز مفاهيم حماية حقوق الإنسان ونشر ثقافة حقوق الإنسان من خلال الاتفاقيات والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان، وتتجّه خصائصها من خلال إشاعة مبادئ الاحترام وتعزيز الكرامة وعدم التمييز بين الأفراد والمساواة.

- ثالثا - سيادة القانون:

بمعنى احترام المبادئ القانونية وحكمها والتي تساعد على إرساء قواعد العدالة وتفعيل آليات حلّ النزاعات بالطرق القانونية، و إلى المساواة أمام القانون، وحق التقاضي وأن تنظر القضايا محكمة مستقلّة وأن يكون القضاة والمحامون مستقلّون لا يخضعون لأي سلطان غير سلطان الحق والعدل، و يتم ذلك من خلال العمل على استقلالية الجهاز القضائي والرقابة على الانجاز.

- رابعا - مؤسسات المجتمع المدني:

إذ تعتبر مؤسسات المجتمع المدني من أهم عناصر الحاكمية الرشيدة، وعلى الدول أن تعمل على تشجيع إنشائها وتفعيل دورها في الشؤون العامة، وأن تعطيها الشرعية القانونية من خلال سنّ التشريعات التي تساعد بأداء دورها الرقابي والعملي وتحقيق مفهوم المشاركة في التنمية.

- خامسا - الإدارة الحكومية:

ضرورة وجود الإدارة الحكومية، يعني أن تعمل على إدارة الأموال العامة واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية في خدمة المجتمع ويكون الشعب شركاء في هذه الثروات وأن تؤمن بمبدأ تكافؤ الفرص وتقلّد الوظائف العامة تحت معيار المساواة وعدم التحيّز.

- سادسا - الإدارة غير المركزية:

على الحكومات وسلطات الدولة أن تقوم بتفويض صلاحياتها وسلطاتها لإدارات غير مركزية (لحكومة داخلية محلية) وبمشاركة واسعة من قبل أفراد المجتمع.

وذلك من خلال تعزيز حقوق الإنسان وتوعيته، لأن الحاكمية الرشيدة تتطلع إلى احتياجات المجتمع ككل، وليس فقد للحكومات، وهي توسع دائرة الحرية من خلال بناء نظام معرفي يعزز بناء وعصرنة النظام السياسي وترتيب أولويته[1].

الفرع الثاني : أسس الحكم الراشد:

الحكم الراشد حسب تصور مركز دراسات وبحوث الدول النامية في جوهره هو إدارة شؤون الدولة، و يتكون من آليات وعمليات ومؤسسات يستخدمها المواطنون فرادى أو جماعات لدعم مصالحهم والتعبير عن مخاوفهم، و الوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم[2]، وتتباين أسس الحكم الراشد أو معاييره بتباين الجهات والمصالح، فالبنك الدولي يركز عل ما يحفز النمو والانفتاح الاقتصادي، في حين أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الانفتاح السياسي، و لكن عموما يمكن تحديد أبرز هذه الأسس كالآتي:

- **أولا - الشفافية**:

وهي من أهم خصائص الحكم الرشيد وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، بأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية[3]، وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة، وأن تتوفّر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها[4]. إذن الشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها[5].

---

[1]- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، سيادة القانون في الأردن- قراءات في متناول الشباب، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني الأردن، جوان 2007، ص ص 18-19.

[2]- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني ، المرجع السابق ،ص20.

[3] - المركز الفلسطيني للاتصال و السياسات التنموية ، " دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد" ، فلسطين الخليل 2011، ص 14.

[4] - بوزيد السائح ، "سبل تعزيز المسائلة و الشفافية لمكافحة الفساد و تمكين الحكم الراشد في الدول العربية" ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012، ص 55.

[5] - مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، المرجع السابق، ص20.

- **ثانيا - المشاركة:**

بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات[1]، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة،[2] تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. وفي إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم[3]. و يمكن أن تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية[4]. كما تضمن المشاركة دور فعال للمجتمع المدني. ويجب أن يكون لجميع الرجال والنساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء، وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضا على قدرات المشاركة البناءة[5].

- **ثالثا - حكم القانون(سيادة القانون):**

بمعنى أن الجميع، حكّاماً و مسؤولين ومواطنين يخضعون للقانون [6]ولا شيء يسمو على القانون، ويجب أن تطبّق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان، و تكون

---

[1] - إبراهيم عيسوى، نموذج التنمية المستقلة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2012 ، ص 17 .

[2] - علي بنمخلوف، القانون و المشاركة السياسية ، نشر الفنك ، باريس ، 2003 ، ص 29.

[3] - عربي محمد، " الديمقراطية و الحكم الراشد " ، مجلة دفاتر السياسة و القانون ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، عدد خاص ، أبريل 2011 ، ص 377.

[4] - بومدين طاشمة،" الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، نقلا عن:

http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/montada-f23/topic-t197.htm

[5] - ميلاط عبد الحفيظ ،" الآليات القانونية لتحقيق الحكم الراشد في الجزائر و العالم العربي"، نقلا عن:

http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/montada-f4/topic-t1108.htm

[6] - بوشعيب أوعبي ، مبدأ حكم القانون في إطار الحقل الدستوري ، متوفر على موقع مجلة التسامح ، سلطنة عمان ، العدد/24 ،خريف 2008 ، متوفر على الرابط ،
http://www.altasamoh.net/Article.asp?Id=561.

ضمانة لها ولحريّات الإنسان الطبيعية[1]. وستناقش هذه المادة العلمية مفهوم سيادة القانون كأحد خصائص الحاكمية الرشيدة بأسلوب علمي ومتخصص[2].

- **رابعا - المساءلة:**

بمعنى أن يكون جميع المسئولين والحكّام ومتّخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني، خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء[3].

- **خامسا - الإجماع:**

بمعنى أن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تصطدم بخلافات تحتاج إلى اتخاذ قرار حازم في مسألة معيّنة، فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقاً للنفع العام للوطن ولأفراد المجتمع وما يقتضيه واقع الحال من إجراءات[4].

- **سادسا - المساواة:**

يخضع جميع أفراد المجتمع للمساواة وعدم التمييز في إطار الحاكمية الرشيدة، فهم متساوون بالحقوق والحريّات والكرامة[5].

- **سابعا - الكفاءة:**

الكفاءة والفاعلية في إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني هي التي تضمن استمرارية تحقيق التقدّم والازدهار والتطلّع دائماً إلى تعزيز مفهوم التنمية والتنمية المستدامة، وهي التي تعمل على الالتزام بتوظيف الموارد الوطنية بالصورة السليمة والواضحة لكل أفراد المجتمع[6].

- **ثامنا - العدل:**

والمقصود هنا العدل الاجتماعي بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع نساءً وأطفالاً ورجالاً وشيوخاً الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والتطلّع دائماً لتحسين أوضاع

---

[1] - غالب غانم، حكم القانون، المركز العربي لتطوير حكم القانون و النزاهة ، بيروت 2005، ص 17.

[2] - مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، المرجع السابق، ص20.

[3] - عماد الشيخ داود، الشفافية و مراقبة الفساد ، مجلة المنصور ، بغداد ، العدد / 18، 2012، ص 95.

[4] - مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، المرجع السابق، ص 21.

[5] - نعمان أحمد الخطيب، الوجيز في النظم السياسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2 ،2011 ، ص 161. 161.

[6] - مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، المرجع السابق، ص 21.

الفئات المحرومة والمهمشة وضمان أمنهم الاجتماعي والعمل على توفير احتياجاتهم الأساسية.

- **تاسعا - الرؤية الإستراتيجية:**

حسب مفهوم الحاكمية الرشيدة، فإن الرؤية تتحدد بمفهوم التنمية بالشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال خطط بعيدة المدى لتطوير العمل المجتمعي من جهة وأفراده من جهة أخرى والعمل على التنمية البشرية، وحتّى يتم تحقيق النتائج الإيجابية في رسم الخطط ضمن إطار الحاكمية الرشيدة، يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ودراسة المخاطر ومحاولة وضع الحلول[1].

- **عاشرا - اللامركزية:**

إن تفعيل مبدأ توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة، بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكّل بعداً عميقاً في تحقيق مفهوم الحاكمية الرشيدة، فيشعر الفرد بأنه هو صاحب القرار ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة، وأنه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى[2].

ويعتبر البعض بأن أفراد المجتمع في أي منطقة من مناطق الدولة هم الأقدر على رسم السياسات التي تحكم علاقاتهم ببعض، وعلاقاتهم بالسلطة وهم الأقدر على تحديد الأهداف وصياغتها والعمل لتحقيق مفهوم المشاركة من أجل تحقيقها والوصل إلى التنمية المنشودة بما يتلاءم مع احتياجاتهم[3].

إذن السياسات التي ترسمها الحاكمية يجب أن تكون منهجية و تلبي مصالح المواطنين عامة، وبالتالي تحقق لهم التمتع بكافة الحقوق والحريات دونما أي تمييز وعلى قدم المساواة، و بالتالي استيعاب مضامين المن الجديد بمفهومه الموسع و الذي يركز في جوهره على ضمان امن الأفراد داخل دولهم أو تحقيق الأمن الإنساني للمواطنين، وذلك يتم من خلال توفير آليات مناسبة تعمل على تقييم السياسات وتصحيحها والتصدي لإساءة

---

[1]- مجموعة من المؤلفين، سيادة القانون في الأردن – قراءات في متناول الشباب ، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، الأردن ، 2007، ص 21.

[2]- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، المرجع السابق، ص ص 21 -22.

[3]- المرجع نفسه، ص 22.

استخدام السلطة والنفوذ وإهدار المال العام، ويوجب الاحترام لسيادة القانون، وضمان الشفافية وحرية تداول المعلومات والوثائق الحكومية ضمن المساءلة والمحاسبة للقائمين على الشأن العام من خلال بيئة تقوم على التعددية وحرية الرأي[1].

المبحث الثاني: نطاق الحكم الراشد:

يبدو من استعراض وتأمل التعاريف السابقة تعدد وجهات النظر وأبعاد مفهوم الحكم الراشد، واختلاف مستويات النظر إليه، والأهداف المرجوة من تطبيقه، حيث أصبح هذا المفهوم أكثر غنى وأوسع شمولا، لذلك فإن الحكم الراشد ضرورة لا بد منها يجب كل الحرص على تفعيلها ودراسة الصعوبات التي تحول دون ترشيد الحكم وتحقيق التنمية الشاملة و من خلال هذا المبحث سوف نتناول **مستويات و أبعاد الحكم الراشد** في المطلب الأول **وإشكالية و ضرورة الحكم الراشد** في المطلب الثاني **واتجاهات وأهداف الحكم الراشد في المطلب الثالث.**

[1]- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010 ص2.

المطلب الأول: مستويات وأبعاد الحكم الراشد:

انطلاقا من ما درسناه سابقا، نستطيع القول بأن مفهوم " الرشادة" أشمل بكثير من الحكومة التي تعرف عادة انطلاقا من الهيئات والمؤسسات الرسمية، لذلك نجد أن مفهوم الرشادة يشمل عدة مستويات وأبعاد و عليه قسمنا مطلبنا هذا على فرعين حمل الفرع الأول عنوان **مستويات الحكم الراشد** في حين حمل الفرع الثاني عنوان **أبعاد الحكم الراشد**.

الفرع الأول: مستويات الحكم الراشد:

تحدث "بلمر وجرهام" عن ثلاثة مناطق مكانية (Zone)يمكن أن يرتبط بها الحكم الراشد هي:

أولا: الحكم الراشد على المستوى العالمي: "Governance in Global Space"

يتعامل الحكم الراشد في المجال العالمي مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية الواحدة، وفي تعريف الحكم الراشد العالمي الذي تقدمه لجنة الأمم المتحدة المعنية بالحكم الراشد العالمي ضمن تقريرها المعنون " Our Global Neighborhood " أنه الطريقة التي تدير بها الشؤون العالمية، والكيفية التي نرتبط فيها بعلاقاتنا فيما بيننا، والأسلوب الذي نتبعه في اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلنا المشترك، لذلك فإن الحكم الراشد العالمي يعني جعل الإنسان محور اهتمام الشؤون العالمية،[1] وفي إطار هذا المستوى من الحكم الراشد فإن دور الدولة يتمثل في:

- توفير التطور الاستراتيجي اللازم للتنمية المستدامة الطويلة الأجل.
- تحديد الآليات التنظيمية والمؤسسات والعمليات المطلوبة وإصلاحها واستدامتها لإيجاد شراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص.

[1] - مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولي، 2015 ص 77.

• العمل على تحويل الموارد الاجتماعية إلى الفئات المهمشة[1].

ثانيا: الحكم الراشد الوطني أو الحكم الراشد على مستوى الدولة: "Governance In National Space"

وهذا الحكم الراشد يوجد داخل المجتمع الواحد، ويفهم أحيانا بأنه الحق الخاص للحكومة والتي يمكن أن يحتوي على عدة مستويات الوطن، الولاية، شبه المنطقة، Aboriginal الضواحي أو المحليات، وهو الحكم الراشد الذي تقوم عليه دراستنا.

ومع أن الحكومة لا تزال هي الجهة الفاعلة الرئيسة، فإنها لا تتحمل وحدها عبئ الحكم فقد تغير دورها، من السلطة الإدارية إلى دور قيادي في بيئة حكم متعددة المراكز، ومن أسلوب العمل البيروقراطي إلى الأسلوب التشاركي، ومن إعطاء الأوامر إلى المحاسبة على النتائج، ومن الاعتماد على القدرات الداخلية إلى الاعتماد على القدرة التنافسية والابتكار[2].

ثالثا: الحكم الراشد المؤسسي(حوكمة الشركات)"Corporate Governance "

هذا النوع من الحكم الراشد يوجد في مؤسسات المساهمة وغير المساهمة، والتي تكون في العادة مسؤولة أمام مجالس الإدارة.

ويطلق الكثير من لأدبيات على هذا النوع من الحكم الراشد اسم حوكمة الشركات، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية، وحوكمة الشركات تتضمن العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصورة مختلفة، كما ينبغي أن يوفر أسلوب حوكمة الشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصلحة الشركة والمساهمين فيها، حيث أن مفهوم حوكمة الشركات يحمل عدة معاني أساسية هي:

---

[1]- حدة سعدي، المرجع السابق، ص20.

[2]- حمادة طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005 ، ص9 .

- مجموعة من الأنشطة الخاصة بالرقابة على أداء الشركة.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكد من أن الشركات تدار لصالح المساهمين[1].

و يحكم مستويات الحكم الراشد التي عرجنا عليها بالشرح سابقا أربعة أنواع و مجالات للحكم الراشد و التي تحدد ملامح منظومة الحوكمة على كل مستوى .

حيث حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP أربعة أنواع ومجالات (للحكم الرشيد) أو الحوكمة يتكـــون منها ما نستطيع أن نطلق عليه منظومة الحوكمة:

- **الحوكمة الاقتصادية Economic Governance :**

ويتضمن هذا النوع من الحوكمة، عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غيـــر مباشر في النشاطات الاقتصادية في الدولة. وهذا النوع من الحوكمة يـــؤثر فـــي القضـــايا الاجتماعية مثل تحقيق العدالة ومحاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة. وتوضح الدراسات التي أعدها البنك الدولي الخاصة بـــالبلاد الناميـــة وبالمنطقـــة العربيـــة الأهمية لعوامل منظومة الحوكمة في زيادة ســـرعة التنميـــة الاقتصـــادية لمواكبة البلاد الصناعية المتقدمة. وترجع هذه الدراسات انخفاض معدلات التنمية الاقتصادية فـــي الـــبلاد العربية إلى منظومة الحوكمة[2].

---

[1]- محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية -مصر2005، ص 310.

[2] - نبيل البابلي، الحكم الرشيد : الأبعاد و المعايير و المتطلبات، المعهد المصري للدراسات ،تقارير سياسية ، 09 يناير2018، ص 5. على الموقع :

https://eipss-eg.org/wp-content/uploads/2018/01/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA.pdf

- **الحوكمة السياسية Political Governance:**

يوجد هذا النوع من الحوكمة في مجال آليات اتخاذ القرارات السياسية وتطبيقها وسن القوانين والتشريعات في الدولة. فالدولة يجب أن يكون لديها جهاز تشريعي مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثليهم بحرية، وجهاز تنفيذي، وجهاز قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي[1].

- **الحوكمة الإدارية Administrative Governance :**

هي نظام لتطبيق السياسات من خلال مؤسسات القطاع العام التي يجب أن تتصف بالكفاءة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية.[2]

- **الحوكمة الشاملة Systemic Governance:**

تشمل العمليات والهياكل للمجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية، وللمحافظة أيضًا على بيئة تضمن مستوى عالي من الخدمات الصحية، والحرية والأمن، حيث تؤدي إلى مستوى معيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع[3].

الفرع الثاني: أبعاد الحكم الرشيد:

يتميز الحكم الراشد بمجموعة من الأبعاد والتي تشكل بالأساس جوهر المنطلقات الفكرية السياسية التي جاءت بها المؤسسات الدولية ضمن رهانات الحكم الراشد .

و يتم تطوير أفراد المجتمع عبر أربعة أبعاد أساسية تتفاعل فيما بينها وترتبط ارتباطا وثيقا لإنتاج الحكم الراشد كما يلي:

---

[1] - نبيل البابلي، نفس المرجع، ص 6.

[2] - نبيل البابلي، نفس المرجع، ص 6 .

[3]- إسلام بدوي، تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، رسالة ماجستير، فلسطين ،جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا ،2007 ، ص 65 .

أولا: البعد السياسي:

المرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها[1]، و يكمن هذا البعد في ضرورة تفعيل الديمقراطية التي تعتبر شرطا في تجسيد الحكم الراشد، من خلال تنظيم انتخابات حرة و نزيهة مفتوحة لكل المواطنين، مع وجود سلطة مستقلة قادرة على تطبيق القانون، و هيئة برلمانية مسؤولة لها من الإمكانية ما تستطيع أن تحقق به نظام إعلامي يجعلها في اتصال مستمر مع المواطن[2].

ويعتبر البنية الأولي لتكريس الحكم الراشد ،ويقضي هذا الحكم ضرورة توفر شرعية السلطات الحاكمة، ويعني هذا أن وصولها وممارستها للحكم قد تمت بطريقة تتوافق مع ما تقوم به الإرادة الشعبية، بحيث يتم انتخاب الهيئات المركزية والمحلية بطريقة نزيهة، وشفافة ،وتمثل مؤسسة التمثيل التشريعي "حلقة الوصل" الجوهرية بين الحاكم والناس وتأخذ في النظم صورة المجالس النيابية، المنتخبة، انتخابا حرا، ونزيها، ودوري، وتنوب هذه المؤسسات عن الناس في وضع القواعد القانونية ،فضبط الرقابة علي الحكومة يأتي علي رأسها عادة كثرة التيارات السياسية، حصولا علي ثقة الناس في الانتخابات، ويجب أن تعكس مؤسسة التمثيل مصالح الناس بشفافية، وان يحكم وضع قواعد القانون معيار تحقيق مصالح الناس[3].

إن توفر هذا البعد من شأنه أن يمنع الاستقرار السياسي للدولة، هذا الاستقرار الذي يعد اللبنة الأساسية للشروع في تطوير المشاريع الأخرى التي يتوقف عليها كيان المجتمع ،ومن ثم يكون بوسع الدولة التي تسعى لتبني الحكم الراشد، الانتقال من معالجة المشاكل التقليدية) كضمان السلم، وتحقيق الاستقرار الداخلي (إلي البحث عن تكريس رهانات

---

[1]- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، في كتاب إسماعيل الشطي وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص97 .

[2]-James ROSENAU، Globalization and governance. governance. Blesk for suslsbution ،in site:http://www.fes.sle/apg/online.2003/ARTRO.senau.PDF.

[3] - حسين عبد القادر، المرجع السابق، ص 44.

جديدة، تتوافق مع متطلبات أكثر عصرية، يقوم بها الحكم الراشد، كضمان الصحة العمومية، الحفاظ علي البيئة، تطوير المنظومة التربوية....)[1].

ثانيا: البعد التقني:

المرتبط بعمل الإدارة العامة و مدى كفاءتها[2]. وتعتبر جوهر الرشادة التي تقوم على عنصرين الرشادة الإدارية والوظيف العمومي، وهو ما يقتض أن تكون الإدارة مستقلة عن السلطة السياسية والمالية، ويكون الموظفين لا يخضعون إلا لواجبات وظيفتهم، و يكون اختيارهم وفقا لمعيار الكفاءة.

ثالثا : البعد القانوني والإداري:

أ- البعد القانوني:

يتجسد من خلاله الحكم الراشد بتحقيق شروط مشروعية جميع تصرفات الهيئات الحاكمة، ومطابقتها للقانون الذي وضعته الهيئات المنتخبة، الممثلة للشعب من جهة، ومن جهة أخري بفتح القنوات أمام المواطنين لمناقشة تصرفات الحكام[3]، ومعنى هذا الحكم الذي يطبق القانون بطريقة غير تعسفية، كما لا يعفي المسؤولين من تطبيق القانون ،فحكم القانون يعني مرجعية وسيادة القانون على الجميع دون استثناء، انطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي ،وتوفر هذا البعد من شأنه أن يعطي صفة المشروعية لجميع الأعمال التي تقوم بها الحكومة ومن ثمة توقع قبولها في غالب الأحيان من طرف المواطنين، مما ينجم عنه وجود توافق بين مختلف هذه القوى السياسية والمجتمعية ،وهذا ما يؤدى إلي التجسيد الميداني للحكم الراشد والاستقرار السياسي[4].

---

[1] - خلوفي رشيد، محاضرات ملقاة علي طلبة السنة الرابعة ، مقياس القانون الإداري ، المدرسة الوطنية للإدارة ،السنة الجامعية 1998-1998 .

[2] - حسن كريم، المرجع السابق، ص97 .

[3] - حسن كريم، المرجع السابق، ص 98. .

[4] - عبد الرزاق مقري، الحكم الصالح واليات مكافحة الفساد، ط1، الجزائر، دار الخلدونية، 2005 ، ص 8 .

ب- البعد الإداري:

ونقصد به وجود جهاز إداري قوي وفعال يقوم بأداء الوظائف الإدارية المسندة إليه، بصورة فعالة وبطريقة شفافة، ويأتي ذلك من خلال محاربة الفساد الإداري بكل صوره ومحاولة القضاء علي عيوب البيروقراطية و وضع قيود وضوابط تحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين...إضافة إلى توفير فرص التدريب والتكوين، من اجل تحقيق هذا البعد واستقلال الإدارة عن السلطة السياسية والاقتصادية ،وذلك بعدم خضوعها إلا للقانون دون اعتبارات أخرى، كما يقوم هذا البعد على ضرورة مشاركة الدولة والقطاع الخاص و المجتمع المدني، وتكون الإدارة لاعبا أساسيا في وضع السياسات العامة و تهدف إلى التغلب على حالات عدم الإنصاف، وتكون قادرة على تحفيز التكامل بين المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وعلى تحفيز المجتمع المدني، ودفع القطاع الخاص نحو المشاريع الأكثر ربحية، ويكتمل تكوين الدولة بمؤسسة الحكومة، وهي الجهاز التنفيذي الذي يقوم على وظائف الإدارة والتسيير لشؤون المجتمع، وتتكون الحكومة في الأساس من جهاز دائم من الفنيين والإداريين، لكن قيادتها عادة ما يكون لها طابع سياسي تفرزها الانتخابات الدورية، مما يخضع القيادة للحكومة لمساءلة الناس مباشرة.[1]

رابعا: البعد الاقتصادي والاجتماعي:

والذي يتمثل في كشف أساليب اتخاذ القرار الاقتصادي للدولة والعلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى ذات العلاقة بتوزيع الإنتاج و السلع والخدمات على أفراد المجتمع[2]، كما يرتبط هذا البعد بشقيه بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة من زاوية، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها

[1]- مولاي خديجة و قورارة أمينة، الحكم الراشد في الجزائر ، مذكرة تخرج شهادة ماستر، تخصص: العلاقات الدولية و المنظمات الاقتصادية والدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة ، سنة 2014-2015 ، ص ص 25-26 .

[2]- درغوم أسماء، البعد البيئي في الأمن الإنساني –مقاربة معرفية-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلاقات دولية، قسم العلوم السياسية، جامعة قسنطينة ، جوان 2008- 2009، ص97 .

في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة من زاوية ثانية، وكذا علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من زاوية ثالثة[1].

ولعل مكمن التفاعل بين هذه الإبعاد الثلاثة يتضح لنا أنه لا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون استقلالية عن نفوذ رجال السياسة، كما أنه لا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة فاعلة من تحقيق إنجازات في السياسات العامة،[2] ولا تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب المشاركة والمحاسبة والشفافية، لذلك فإن الحكم الراشد هو الذي يتضمن حكما ديمقراطيا فعالا ويستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية (آليات الحكم الراشد)[3]. وبناءا على توفر أو عدم توفر مجموعة من المؤشرات[(*)] التي تشتمل على هذه الأبعاد الثلاثة متكاملة فيما بينها يمكن قياس مدى صلاح و عقلانية الحكم داخل الدولة، و مدى مساهمة السلطة السياسية في توفير الأرضية المناسبة لتمتع الموطنين بمختلف حقوقهم و ضمانة حرياتهم[4].

---

[1]- حسن كريم، المرجع السابق، ص97.

[2] - إمنصوران سهلية، "الفساد الاقتصادي واشكالية الحكم الراشد وعلاقتها بالنمو الاقتصادي "دراسة اقتصادية تحليلية لحالة الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 ، ص 14 .

[3]- عمراني كربوسة،"الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر"، نقلا عن موقع:
http://www.univchlef.dz/seminaires/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_27.pdf

[*] هذه المؤشرات تعتبر بمثابة معايير لقياس الحكم الراشد داخل الدولة، و قد وضع البنك الـــدولي 22 مؤشرا لاختيار و تحقيق الحكم الراشد، 12 منها يخص المساءلة و 10 يخص جودة الإدارة، و يتم ترتيب الدول بحسب موقعها من هذه المقاييس على سلم يتكون من 173 رتبة، بحسب عدد الدول، و بحسب معدل صلاح الحكم الراشد، و تتراوح علامة الدولة من الصفر إلى 100 حسب درجة صلاح الحكم.

- مؤشر المساءلة يخص أربع مجالات: درجة انفتاح المؤسسات السياسية، درجة المشاركة السياسية و نوعيتها، درجة الشفافية و مدى تمتع الحكومة بالشرعية، درجة المساءلة السياسية و التي تضم الحقوق السياسية و حريات الأفراد، أما بالنسبة لمؤشر جودة الإدارة: فيشمل درجة الفساد، نوعية الإدارة، حقوق الملكية، احترام و تطبيق القانون، الإدارة المالية، لاطلاع على المزيد أنظر: بشير مصطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحـــكم الصالح و الإدارة الراشدة.

[4] - الأخضر عزي ،"غانم جلطي،"قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد" ، مجلة الدراسات الإستراتيجية، العدد 12، الجزائر: مركز البصيرة، جانفي 2006 ، ص 16.

كما أن الحكم الرشيد يشمل جميع المؤسسات في المجتمع من أجهزة دولة وهيئات المجتمع المدني والقطاع الخاص، فهي عبارة عن ممارسة للسلطة وحقوقها وفقاً لمبدأ المحاسبة، ولا تقتصر فقط على الاهتمام بآثاره التنموية الحالية وإنّما تشتمل على التنمية المستدامة وطويلة الأمد والممتدة عبر أجيال متعاقبة[1].

المطلب الثاني: إشكالية وضرورة الحكم الراشد:

يعتبر الحكم الراشد في الوقت الراهن من أولويات الدول النامية والسائرة في طريق النمو، فقد أصبح ضرورة لا بد منها في ضل التحديات والأزمات الاقتصادية الراهنة، ويعتبر مكافحة الفساد هي أولى السبل الكفيلة بتجسيد الحكم الراشد لأن الفساد هو أكبر عائق في طريق تجسيد هذا الحكم و من خلال هذا المطلب سوف نتناول **الفساد وإشكالية الحكم الراشد** في الفرع الأول و **ضرورة الحكم الراشد** في الفرع الثاني .

الفرع الأول: الفساد وإشكالية الحكم الراشد:

تركز دراسات البنك الدولي على محاربة الفساد (Corruption)في الإدارة العامة وتعتبر ظاهرة الفساد الخاصية الأساسية المعبرة عن الحكم السيئ والتي تترجم من خلال المحاباة، المحسوبية الرشوة، فالفساد يتعارض مع التنظيمية وهذا مرتبط بغياب المسائلة، حيث قام البنك الدولي بتحديد آليات لتجسيد الحكم الراشد وتتمثل هذه الآليات في:

- وضع مقاييس لتدعيم التنظيمية؛
- نشاطات لتقوية الشفافية؛
- نشاطات محلية لتثبيت وتدعيم المسائلة الخارجية؛
- مراقبة متبادلة لزيادة المسائلة الداخلية؛
- الإصلاحات الإدارية لتحسين المسائلة الداخلية[2].

[1]- عمراني كربوسة،"الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر"، المرجع السابق.

[2]- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص 573.

إذ تعتبر الشفافية والمساءلة وحكم القانون من بين أهم استراتيجيات مكافحة الفساد، لأن الفساد هو المشكل الأساسي الذي يواجه الحكم، فتفشي الفساد علامة واضحة على فشل السلطة وعدم قدرتها على التحكم في زمام الأمور وارساء مبادئ الحكم الراشد والسليم، لأن الفساد يتفشى ويصبح ظاهرة عادية عندما تثبت الأنظمة الرسمية وغير الرسمية عدم فعاليتها، لذلك يعتبر إرساء مبادئ الحكم الراشد من أهم استراتيجيات مكافحة الفساد وكبحه.

- **الشفافية والحد من الفساد:** أصبح تطبيق مبدأ الشفافية وسيلة ناجحة للمساهمة في الكشف والقضاء على الفساد بمختلف أنواعه، فمن خلال الشفافية يمكن طرح القضايا العامة سواء كانت تهم عينة من المجتمع أو المجتمع كله على الرأي العام، ويتم مناقشتها بحرية وتداول المعلومات بشأنها، الأمر الذي يؤدي إلى إدراك ما يحدث على جميع الأرصدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية كما تمكن الشفافية من الكشف عن الحقائق واطلاع الموظفين على تفاصيل تلك الحقائق، وتسمح بإطلاع المواطن على سياسات الحكومة خاصة ما تعلق بميزانية الدولة (نفقاتها ، وإيراداتها ، وتوزيعاتها) من خلال وسائل الإعلام المختلفة التي تلعب دورها في الكشف عن الفساد الحكومي وجرائم نهب المال العام، فكلما أتيحت المعلومة بشكل واسع كلما زاد ذلك من فرص الرقابة على منفذي السياسات الحكومية وعلى الكشف عن أي خلل ممكن أن يحدث ويساهم في تفشي الفساد؛ ولأجل تعزيز الشفافية لتساهم بشكل فعال في الحد من الفساد ينبغي على الحكومة والمؤسسات أن توفر قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسئولين، وأن تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور تتيح لهم فرصة الاطلاع المباشر على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بمصالحهم[1].

[1] - أحمد صلاح عطية، أصول المراجعة الحكومية وتطبيقاتها بالمنظمة العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية .2008 ، ص 222 .

- **المساءلة والفساد:** فالمساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد سواء كانت على المستوى الكلي)الحكومة(أو على المستوى الجزئي)المؤسسات،(فمن خلالها يمكن محاسبة المسؤولين عن أعمالهم وفحص وتدقيق قراراتهم وكشف حساباتهم، وإتاحة الفرصة أمامهم لإيضاح أية نقاط غامضة أو تهم موجهة إليهم سواء أكانوا منتخبين أو معينين وينطبق الأمر ذاته عن المؤسسات العامة والخاصة، فالمسئولون بها مطالبون بالإجابة على أية تساؤلات يقدمها المواطنون أو المستفيدون من الخدمة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى الكشف عن التقصير أو الفشل أو النقائص في أداء الخدمة أو الاختلاس أو غير ذلك، وينبغي أن تتيح هذه المساءلة المحاسبة أو العقاب في حالة استغلال المسؤولية لتحقيق منفعة خاصة، أو في حالة الانحراف أو فشل المسئول في تحقيق الأهداف المطلوبة[1].
- حكم القانون ومكافحة الفساد: ويتطلب ذلك ضرورة إيجاد أنظمة صريحة ومباشرة لمكافحة الفساد، واختيار أفراد مؤهلين لعملية المواجهة والمكافحة، مع ضرورة دعم وتأييد جهودهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة جراء المحاكمة وتطبيق العقوبات المفروضة، كما، مع ضرورة ضبط وقائع الفساد ويعتبر ضروريا إقناع المسؤولين في الإدارات العليا بالبحث عن حلول رسمية لمواجهة الفساد، ووضع استراتيجيات معتمدة رسميا، وتجريم مظاهر الفساد بجميع أشكاله، ومنح أجهزة التحري والمقاضاة التمكين والاستقلال اللازمين لأداء عملها بشكل فعال، وضرورة قيام المحاكم الإدارية بتوفير علاج قانوني وفعال لمعاقبة الأعمال المخالفة والمفسدين.
- مشاركة المجتمع المدني والحد من الفساد: وذلك من خلال ت يحف ز المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني على الاهتمام والانخراط بالنشاط الممانع للفساد، ومكافحة أسبابه، واستقطاب تعاون المواطنين ومؤسسات المجتمع لكشف مواطن الفساد وفضحها، وتعبئة الجمهور لإصلاحها، بالإضافة إلى رصد وتشخيص

[1] - المرسي السيد حجازي، "التكاليف الاجتماعية للفساد" ، مجلة المستقبل العربي، العدد 266، أفريل 2001 ص 33.

القصور الهيكلي المتيح للفساد في النظم الإدارية والمحاسبية، وفي الإدارات الحكومية وفي شركات ومؤسسات القطاع الخاص، والمجتمع المدني ومنح حق مقاضاة المسؤولين والمؤسسات من قبل المواطنين[1].

الفرع الثاني: ضرورة الحكم الراشد:

يأتي الحكم الراشد على قمة اهتمامات المجتمع الدولي والمؤسسات المالية العالمية، في إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضين، خاصة الانهيارات المالية التي حدثت بأسواق وشركات عدد من الدول فضلا عن التحول إلى نظام السوق المفتوح وانتهاج سياسة الخصخصة وغيرها من العوامل، لقد أصبحت الحاكمية مسألة عملية وحاجة ملحة في العالم الواقعي اليوم بحيث إن إصلاحها اليوم يعد واحدة من الأهداف الإستراتيجية الأولى في العديد من الدول المتقدمة بل أن هذا الإصلاح أصبح مشروع المجتمع الذي يحفزنا للنظر في العمق المستقبلي للزمن من دون إلغاء دروس الماضي، على اعتبار أن العديد من المناقشات والدراسات قد انطلقت من أن الديمقراطية هي الإطار المرجعي للحكم الراشد وأن هذا المفهوم قد حول مضمون الديمقراطية من التمثيل فقط إلى المشاركة والشفافية والمسائلة، لذلك فإن الحاكمية الجيدة أساسية لتقوية منظومة السلوك الديمقراطي والتلاحم الاجتماعي من جهة فضلا عن الترويج الاقتصادي من جهة ثانية[2].

وقد أكدت الدراسات الحديثة المهتمة في مجال التنمية والتي تتبنى الحكم الراشد كمدخل لإستراتيجية تنموية، على الترابط بين الفساد وضعف الحاكمية وأن هناك علاقة قوية بين تحسين أنماط الحاكمية والحد من الفساد، إذ أن هنالك علاقة ارتباط عكسي بين مستوى الحاكمية الجيدة وبين درجة ذيوع أو انتشار الفساد في أي مجتمع من المجتمعات وغالبا ما تصاغ معادلة العلاقة كالآتي:

انخفاض مستوى الحاكمية أو الحاكمية السيئة = الفساد الإداري والمالي

---

[1] - كايد كريم الركيبات، الفساد الإداري والمالي مفهومه أثاره وطرق قياسه وجهود مكافحته، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014 ، ص ص 161 ، 163 .

[2] - محمد علي إبراهيم العامري، المرجع السابق، ص 574 .

Poor / Bad Governance = Corruption

أو ...الحاكمية الجيدة = انخفاض مستوى الفساد

[1]Good Governance = Poor

المطلب الثالث: اتجاهات وأهداف الحكم الراشد:

من خلال دراستنا لموضوع الحكم الراشد والوقوف عند أهم الجوانب المحيطة بهذا الموضوع نجد أن هناك عدة اتجاهات مختلفة تختلف باختلاف مستويات النظر إليه والهدف المنشود منه ومن خلال هذا المطلب سوف نتناول **اتجاهات الحكم الراشد** في الفرع الأول **وأهداف الحكم الراشد** في الفرع الثاني.

الفرع الأول: اتجاهات الحكم الراشد:

من النضر إلى التعاريف السابقة للحكم الراشد يمكن رصد أربعة توجهات أساسية تم استخدامها وهي كالآتي :

أولا: التوجه الأول:

ينطلق من الحديث عن الحاكمية والحكم الرشد في إطار عمل الإدارة العامة والأجهزة الحكومية المختلفة، لقد ابتدأ هذا التوجه أولا بتأطير العلاقة بين المنافسة وآليات السوق والتدخل الحكومي وعرضه كمدخل لضغط النفقات العامة كمؤشر للتعبير عن الحد الأدنى من تدخل الدولة بفاعلية وكفاءة لتقديم هذه الخدمات، ثم توسع هذا الإطار للحديث بعد ذلك عن الإدارة العامة الجديدة ، و هي محاولات لإدخال آليات وأساليب وطرق إدارة الأعمال في المنظمات العامة والجهاز الحكومي ليتم الحديث عن المنافسة وقياس الأداء وخدمة العميل كمستهلك وزبون له حق المفاضلة والاختيار، والحاكمية في إطار هذا التوجه ينظر إليها كمصلحة لتفاعلات رسمية وغير رسمية بين جهات متعددة تمثل الدولة أو الحكومة طرفا واحدا فيها أمام الأطراف الأخرى وهي القطاع الخاص ومنظمات

[1]- محمد علي إبراهيم العامري ، المرجع السابق ، ص 574 .

المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، وهنا فإن الدولة هي ليست الفاعل الوحيد والمؤثر في صنع السياسات العامة للبلد بمختلف قطاعاته[1].

ثانيا: التوجه الثاني:

يشير إلى مفهوم الحكم الراشد مركزا على منظمات الأعمال الخاصة، لذلك يتناول هذا التوجه العلاقات بين مختلف فئات وأصحاب المصالح بمنظور عام وواسع، ويركز أيضا على كيفية عمل الأنظمة الداخلية لمنظمات الأعمال على النحو الذي يحقق مصالح هذه الأطراف[2].

ثالثا: التوجه الثالث:

هو التوجه الذي يبلور فكرة الحكم الراشد بكونه حلقة الوصل بين الجوانب السياسية كمنظومات قيم للعمل معززة للديمقراطية والمشاركة والمسائلة، وضمن هذا المجال فإن الحاكمية يبلور فكرة تقليص حجم مؤسسات الدولة ودورها وتشجيع القطاع الخاص والمبادرات الفردية، وكذلك تعظيم دور المنظمات غير الحكومية باعتبارها الضمانة للرقابة الفاعلة على مختلف الجهات.[3]

رابعا: التوجه الرابع:

يهتم بالحكم الراشد من خلال التركيز على مجمل التشابكات والتفاعلات بين مختلف القطاعات (عامة، خاصة، مجتمعية)، لذلك فإن مفهوم الحاكمية يتسع ليشمل الحكومة ومنظمات الأعمال الخاصة والمنظمات غير الهادفة للربح والمنظمات التطوعية.[4]

---

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2005 ، ص452.

[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص452.

[3] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع، ص ص452، 453 .

[4]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع ، ص 453 .

الفرع الثاني: أهداف الحكم الراشد:

إن الهدف من الحكم الراشد هو تحقيق التنمية الوطنية الشاملة وذلك من خلال تكريس مبادئه السابقة الذكر والتي تعتبر اللبنة الأساسية لأي حكم راشد وتهدف أي سلطة ديمقراطية من تطبيق برنامج الحكم.

الراشد إلى الوصول إلى تحقيق النتائج التالية:

- وجود سلطات سياسية منتجة وشرعية تمارس صلاحيتها وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية مستمدة من العادات والتقاليد الجيدة لبلدانها.
- وجود فصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بحيث تعرف هذه السلطات دورها وطبيعة العلاقة بينها وبصفة لا تخل بتوازن يؤدي إلى تحسين على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- حكومة كفئة وفاعلة تضع برامجها وتناقشها وتنفذها بكفاءة في ضوء حرص تام على مصالح الجميع دون تحيز أو محاباة أو عدم عدالة.
- منظمات مجتمع مدني متطورة تمارس دورها كاملا دون قيود وباستقلالية.

اجتثاث حالات الفساد والتحكم بمصادره على صعيد الأفراد والمنظمات أو الدولة.

- خفض النفقات العسكرية وتوجيه جميع موارد الدولة بأوجه إنفاق متفق عليها من قبل الشعب بعيدا عن الحجج الواهية المختلفة.
- تعزيز مفهوم دولة القانون والمؤسسات بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والقيادات كرموز مهما كانت هذه القيادات ومهما كان دورها.
- حسن استجابة المؤسسات والمنظمات في إطار آليات شفافة لغرض خدمة المجتمع وتلبية متطلبات الجميع دون استثناء.

• رؤية إستراتيجية يتحدد في إطارها الخيارات حسب الأولويات وبما يعزز قدرة النهوض بالدولة والمجتمع[1]

• تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن من قبل الأجهزة الحكومية، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية، ورفع كفاءة أداء عمل الأجهزة والموظفين العاملين فيها، وتحسين مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها.

• تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الحكومي، وتوجيه الوفر نحو مجالات أكثر مردودية.

• زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الحكومي ومتطلبات العمل وظروفه.[2]

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص 455.

[2]- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان - الأردن، 2013 ص 498.

خلاصة الفصل:

إن عبارة الحكم الراشد ترتبط ارتباطا وثيقا مع التحولات الدولية الراهنة التي يصطلح عليها ب" العولمة،" ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن الحكم الراشد أصبح يمثل مدخلا أساسيا في انضباط وتحسين الأداء بمختلف المنظمات، ولعل الجهاز الحكومي هو الأحوج لمثل هذه الأداة، لأنه يمثل عنصرا إيجابيا خاصة بالنسبة للدول النامية، فهو عامل أساسي يساعد في تحقيق السلم والأمن الاجتماعي والاستقرار السياسي والاقتصادي و وترقية حقوق الإنسان وتكريس الشفافية من خلال المسائلة والمراقبة ومحاربة الفساد بمختلف أشكاله وبسط قوة القانون وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، لذلك يعتبر الحكم الراشد هو التحدي الراهن لكل الدول النامية والسائرة في طريق النمو من أجل ضمان مستقبل أفضل لشعوبها والنهوض باقتصاداتها محليا ودوليا والتحرر من التدهور الحالي والتبعية اللامحدودة وتدخل الدول المانحة في الشؤون الداخلية وسعيها لتكريس الهوة بين دول العالم الثالث والدول المتقدمة، وتبقى مسؤولية الوصول إلى حكم راشد وسليم تتوقف على تضافر جهود كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني على حد سواء، والتي تنطلق من الإحساس بضرورة هذا المطلب في ظل التحديات والمتغيرات التي يشهدها عالمنا اليوم.

الفصل الثاني

~الحكم الراشد ودوره في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن ~

~ المبحث الأول: مفهوم الإدارة وعلاقتها بالحكم الراشد.

~ المبحث الثاني: تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن.

إن حتمية تطوير الإدارة أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائية، فالتطوير الإداري هو الذي يستهدف أولا خلق إدارة إنمائية قادرة. وإذا تابعنا الحديث عن إدارة التنمية فإننا سنجد أن في خلق الإدارة المؤهلة خطوة أساسية على هذا الطريق. وبالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك. وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور.

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدبيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضي الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيما للأخطاء وتفاديا للعثرات، وتجنبا للظواهر غير المضنية والمشاكل.

و من هنا كان لابد من الحديث عن الحكم الراشد لما يمثله من ركيزة تضمن الرقي بالإدارة من جهة و من جهة أخرى فإنها تعزز علاقة الإدارة بالمواطن وهو ما سنبحثه من خلال هذا الفصل والذي حمل عنوان **الحكم الراشد ودوره في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن** والذي سوف نتناول من خلاله **مفهوم الإدارة وعلاقتها بالحكم الراشد** في المبحث الأول والذي بدوره قسمناه لمطلبين الأول بعنوان **مفهوم الإدارة** و الثاني بعنوان **انعكاسات الحكم الراشد في الإدارة العمومية** في حين سوف نتناول **تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن** في المبحث الثاني و الذي بدوره أيضا قسمناه لمطلبين الأول حمل عنوان **مبدأ المشاركة** في حين حملنا المطلب الثاني عنوان **آليات الرقابة على الإدارة.**

المبحث الأول: مفهوم الإدارة وعلاقتها بالحكم الراشد:

شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بموضوع الحكم الراشد و أثره على تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم Governance وتقليص أدوار الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دورا أكبر في عملية التنمية. وقد عبرت عن ذلك الاهتمام تقارير البنك الدولي عن التنمية في العالم تحت العديد من العناوين مثل "جعل الدولة أكثر قربا من الناس"، و"التحول إلى المحليات"، و"تحقيق اللامركزية وإعادة التفكير". لذا فإن الإدارة المحلية تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية الوطنية، وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب.

ولأن الإدارة المحلية نابعة من صميم الشعب فهي وحدها التي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع باستثارة الرأي العام المحلي للاهتمام بالمشكلات الإنسانية وإشراك المواطنين في الوصول إلى حلول لها. فالمساهمة الشعبية هي روح الإدارة المحلية، والمحور الذي ترتكز عليه، ولقد أصبح من الأمور المؤكدة أن على الإدارة أن تلعب دورا أساسيا في عملية التنمية الشاملة التي لا توجد دولة إلا ويدفعها الطموح أن تقطع أشواطا ملموسة على طريقها و سوف نسعى من خلال هذا المبحث إلى إبراز **مفهوم الإدارة** في المطلب الأول في حين سنتناول **انعكاسات الحكم الراشد في الإدارة العمومية**.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة :

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي الى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة المتاحة للمنشاة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، لتحقيق هذا النشاط فان الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.[1]

[1]_ نبيل حسيني النجار، الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1993، ص 15.

الفرع الأول : تعريف الإدارة :

– **التعاريف التقليدية :** عرفت الإدارة حتى وقت قريب، بأنها مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت إن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وان هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر الى البيئة المحيطة بها.

التعريف الحديث للإدارة: تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين أثرنا في الفكر الإداري أثرا جوهريا هما:

***نظرية القيادة** : والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم ،ومحفز يدفعهم الى تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

* **نظرية النظم** : والتي تنظر الى المنشآت كنظام مفتوح ،يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها الى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع، وجماعاته.

كما يسعى الى الحصول على ردود فعل البيئة، ويستخدمها من تطوير المخرجات، وذلك تتحقق المنشاة وأهدافها الرئيسية وهي الربحية والاستمرارية في الأجل الطويل.[1]

_ **المفهوم العلمي للإدارة** : هناك العديد من التعريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن ورغم تعددها فإننا نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة.

[1] _ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 4.

_هي مجموعة من الأنشطة التي تكمن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة.

- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها.
- أنها نشاط رسمي، أي دورها معلن رسميا.
- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.
- أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.
- إن هذا المفهوم ينظر الى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد.
- أنها تسعى لتحقيق الكفاءة استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والأهداف.

_ مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم :

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها.[1]

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، الى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية.

-انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.

[1]_ أحمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون، الإدارة و المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001_2002 ، ص 08 .

- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.

- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.

- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى الى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاءة وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.

-النظرة الى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة.

-اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج الى قيادة وتواجهها ناحية الهدف لمشترك[1].

الفرع الثاني: عناصر الإدارة :

نعرج من خلال هذا الفرع إلى بيان عناصر الإدارة علما أنها تندرج في بعض المراجع الأخرى تحت مسمى الوظائف.

أولا : التخطيط

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان ومزال يلاقي الى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة، ومن أشخاص مختلفين ويذكر أن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم ،وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط ، وان كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها :

*يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا أو سلفا،

* ويعرف "بنتون" benton التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وبتعبير "بنتون" فان التخطيط يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.

[1]_ سعيد محمد المصري ، المرجع السابق ، ص 03.

وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين.[1]

*فيردمان يعرف التخطيط على انه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من اجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.[2]

وكمفهوم اقتصادي فان التخطيط يعرف بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة وهو أيضا اختيار واع للأولويات الاقتصادية Economico priorités بواسطة بعض المؤسسات العامة.

*يعرف كونتزودونيل Koohtzidannel التخطيط بأنه اختيار مبني على مسارات بديلة للتصريف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه.[3]

ثانيا : التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط الى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط الى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

و هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول الى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيميه يشرف عليها ويسال عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس

[1] _ عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 26 .

[2] _ عثمان محمد غنيم، نفس المرجع، ص 27 .

[3] _ حسن عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د .س)، ص 69.

المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه،[1] وعلى ذلك فكلمة التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

أ- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها الى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

ب – توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

ج- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

التنظيم "ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وامتدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف".[2]

ثالثا : التوجيه:

أ_ لغة :

وجه، يوجه، توجيها، فلان أي انقاد واتبع.

وجه، وتوجه انقاد واتبع توجيها، أي ذهب واقبل إليه.[3]

توجيه وجه ،النصح والإرشاد .[4]

وجهة هي الجهة قال تعالى"" ولكل وجهة هو موليها "" صدق الله العظيم.[5]

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد،

---

[1]_ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 09.

[2]_ أحمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون، المرجع السابق، ص 117 .

[3]_ على بن هادئة وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، الطبعة السابعة، الموسوعة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991 ، ص 24 .

[4]_ اين منظور، لسان العرب، الطبعة الأولى، الجزء العاشر، دار صادر، بيروت، 1997 ، ص 161 .

[5]_ سورة البقرة، الآية 148 .

ب_ اصطلاحا :

تعريف سعد جلال: "مجموعة من الخدمات التي تهدف الى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وان يستغل إمكانيات بيئته، فيحد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبيئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل، يتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا علمية تؤدي الى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته.[1]

تعريف حامد عبد السلام: "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف الى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته، جسميا، عقليا، اجتماعيا، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجته ويعرف الفرص المتاحة. [2]

تعريف فيصل خير الزواد: هو مجموعة الخدمات التي تهدف الى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئية ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل.[3]

رابعا : الرقابة :

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق القويم باستعمال معايير محددة واتخاذ قرارات تصحيحية بناءا على نتيجة التقويم.[4]

ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، حيث انه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكتشف عما إذا كان التخطيط عمليا

---

[1]_ سعد جلال، التوجيه النفسي و التربوي و المهني، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1992 .

[2]_ محمود عبد الحميد منسي و آخرون، المدخل إلى علم النفس التربوي، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.

[3]_ فيصل خير الزواد، علاج الأمراض النفسية و الاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت 84 ، ص 7.

[4]_ عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، مفاهيم و قضايا، دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر 1987، ص 14 .

مجديا، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون النظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيت المعلومات المقدمة، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات.[1]

المطلب الثاني : انعكاسات الحكم الراشد في الإدارة العمومية:

إذا انطلقنا من النظرية النسقية، واعتبرنا أن الإدارة العمومية كنسق فإنها حتما تتأثر وتؤثر في المحيط الذي تتواجد فيه، هذا المحيط الذي يتسم بتعدد العناصر الفاعلة فيه.

هذا المحيط في حد ذاته يمكن تقسيمه الى جزأين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي.

فالحكم الراشد في الإدارة العمومية يأتي لكي ينظم العلاقات بين الإدارة ومحيطها، بجعلها أكثر فاعلية، وفي خدمة أهداف الإدارة العمومية التي تبقى تدور دوما حول تحقيق المنفعة العامة (تحسين المدخلات من أجل التحسيس في المخرجات).

وفي هذا المطلب سوف نعالج **انعكاسات الحكم الراشد على الإدارة العمومية** من خلال فرعين، الأول و الذي سوف نتناول فيه **الانعكاسات الداخلية للحكم الراشد**، والثاني و فيه نتناول **الانعكاسات الخارجية للحكم الراشد**.

الفرع الأول: الانعكاسات الداخلية للحكم الراشد:

تعتبر **مكافحة مظاهر الفساد** من أهم الانعكاسات الداخلية الحكم الراشد أولا، وذلك من اجل **إقرار مبادئ النجاعة والفاعلية** ثانيا .

[1] _ ختيم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، العلوم التجارية والاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 1999 ، ص 31.

أولا : مكافحة مظاهر الفساد :

لقد أصبحت ظاهرة الفساد محط اهتمام الدول والمؤسسات الدولية على رأسها البنك العلمي، أين ساهمت مشاهد التحول الديمقراطي وتنامي الحركات المدنية المنادية بحرية التعبير والتعددية الحزبية في الكشف عن ظاهرة الفساد، وامتدادها داخل الأجهزة الإدارية والحكومية المختلفة، حيث انتشرت ظاهرة الفساد في عالم اليوم ووصلت الى مستويات غير مسبوقة في حجمها وتنوعها وآثارها المدمرة الضارة على حياة الإنسان ورفاهيته المادية والروحية مما يستوجب مكافحة هذه الظاهرة ليس من قبل الجهات الرسمية فقط بل ومن قبل كافة قطاعات المجتمع الخاصة والعامة بإقامة حكم راشد يقترح استراتيجيات محددة ومدروسة للحد من تنامي هذه الظاهرة ومعالجتها.[1]

والتعريف المعتمد للفساد هو ذلك الذي استخدمته لأول مرة مؤسسة البنك العالمي واعتمد في جميع الكتابات على أنه"استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصة"، أو

هو"الاستغلال السيئ للوظيفة العامة من اجل تحقيق المصلحة الخاصة".

ثانيا : إقرار مبادئ النجاعة والفاعلية :

يساهم تكريس الحكم الراشد في تحقيق أثار إيجابية وكذا يعود بالنفع على الإدارة وعليه أهم ما يمكن أن ينتج عن تجسيده الفعلي.

أ_ تحقيق التنظيم الجيد والمثالي:

التنظيم كما اشرنا سابقا هو عملية تجميع وحدات المنظمة والموارد في و حدات منطقية ومناسبة (تكوين إدارات، أقسام) وكل منها يساهم في أداء عمل أو مجموعة من الأعمال فهي تكمل بعضها البعض وهي وسيلة تحديد المسؤولية وسلطة كل رئيس قسم، وكما أن التنظيم يحدد طرق التعاون والاتصال بين الأقسام والإدارات، وهنا نستشف

[1] _ الكر محمد، بن مرزوق عنترة، الحكم الراشد وإصلاح الإدارة المحلية الجزائرية... بين المعوقات والمتطلبات، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الثاني، ص47 .

أهمية الحكم الراشد في حالة أن مؤسسة أو أي تنظيم له تنظيم وهيكل ملائم فهذا عامل يساهم في القضاء على ظاهرة البيروقراطية وربح الوقت ووصول المعلومة الأزمة للشخص اللازم وفي الوقت الملائم.

1- **الشفافية :** يعتبر عنصر الشفافية أساسيا في الحكم الراشد فهو السبيل لبناء الثقة داخل الإدارة قبل التوجه لخارجها بتوسع دائرة احترام القوانين وتطبيق النظم ما يعزز عنصر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الذي يلتزم حينئذ بالنظام والمثابرة فالشفافية تشكل نتيجة لعقلنة الذهنيات وصحة المعاملات الإدارية ما يجر للقناعة،[1] ما يجعل البعض يعتبرها المقياس الحقيقي لمدى ترسخ الحكم الراشد خاصة وإنها تقود لجعل مختلف القرارات والأعمال مفتوحة للفحص وقابلة للاطلاع من طرف مختلف الموظفين الذين يفترض فيهم أنهم يشاركوا في اتخاذ القرار أو تطبيق القانون.[2]

2- **تكريس فكرة الديمقراطية :** يساعد وجود الحكم الراشد في الإدارة العمومية على إرساء قواعد الديمقراطية، هذه الأخيرة تعمل على إشباع حاجات كل من القائد والمرؤوسين بالاحترام المتبادل بين الطرفين[3].

فالمسؤول الذي يتبنى فكرة الديمقراطية لا يتخذ قرارا إلا بعد معرفة آراء تابعيه ومرؤوسيه ومناقشتهم ووضع وجهات نظرهم في الاعتبار ومحاولة إقناعهم أو الاقتناع بآرائهم لكي يبني قراراته على أسس متينة وحتى يقدم الموظفون على تنفيذ قراراتهم التي اشتركوا في إعدادها وساهموا في اتخاذها وهكذا يتمكن من خلق الجو المناسب باقتلاع القديم بلا ردود فعل ضارة ونثر بذور الجديد مع تامين نموها الصحيح ، فتقويم الانحراف

---

[1] _ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 156.

[2] _ نادية بن أحمد، ليلى حسيني" الاتجاهات الحديثة لإصلاح بيروقراطية الإدارة من منظور مقاربة الحكم الراشد"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الرابع، ص 134 .

[3] _ تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الفساد و الحكم الراشد، شعبة التطوير الإداري و إدارة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، نيويورك، 1997 ، ص 09 .

في المجالات الإنسانية قبل أن يتحقق بالقوة، وإصلاح المعوج دون حكمة يخاطر بكسره ويتوجب على المسؤول الديمقراطي معالجة المشاكل التي تواجه إدارته تدريجيا بعد الوقوف على إبعادها الحقيقية والكشف عن الأسباب التي أدت إليها حتى إذا ما اتضحت.[1]

3-**تفعيل الشرعية :** لا يمكن أن نتكلم عن رشادة حكم دولة دون سيادة القانون على

الجميع وفي كل المستويات فما يهدد كيان كل دولة دون سيادة القانون خاصة داخل الإدارة التي تعتبر أهم مشارك في صنعه فتعمم ثقافة النظام والقانون في تربية الفاعلين داخل التنظيم ما يقتضي على الفوضى والأمراض والنزاعات الفتاكة بالقضاء على العنف ومختلف الأزمات فالكل سواء داخل الإدارة ولا فرق بينهم إلا بالكفاءة والقدرة على الإبداع وذلك مسايرة لدولة القانون التي تشكل معلما للحكم الراشد له أخرى ليبحث عن كيفية إزالتها وعن أفضل الحلول لمعالجتها.[2]

4- القيادة والتوجيه : للمدير دور ومهمة أساسية في الإدارة والتنظيم وهذا كونه المسؤول رقم واحد والشخص الأول الذي يحمل على عاتقه مهمة.

- إصدار الأوامر.

- تحفيز الموظفين وإثارتهم ودفعهم للعمل وإشراكهم في اتخاذ القرار.

- تنمية روح التعاون.

- توقيع الجزاء، مع حل النزاع.

---

[1] _ طمين وحيدة، بوخزاز كنزة، " تكريس الديمقراطية التشاركية في القانون الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، فرع القانون العام، تخصص: الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، 2013_2014 ، ص 21.

[2] _ قداري حرز الله، " مفهوم الحكم الراشد"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 08، مارس 2000، ص 36 .

بـــ_ تنمية وتطوير الموارد البشرية:

1_ الوصول الى الكفاءة : هي العمل بطريقة معينة ليتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة فالحكم الراشد وسيلة استخدام الكفاءة ووسيلة لتثمين الكفاءات.

يعتبر العنصر البشري أساس أي عمل يراد له النجاح، فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها، وغليه فإن أي هيئة ومهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تصل الى تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالمؤهلات العلمية والمهنية التي تمكنها من أداء مهامها بصفة فعالة [1].

من خلال هذا، يجب على الأشخاص المساهمين أن تكون لهم الكفاءات المناسبة، وقدرات تحسين المستوى لتمكينهم من أداء المهام المنوطة بهم وهي فكرة يجسدها وجود الحكم الراشد.

2_ تخصص وتحكم الموظف في مجاله: التخصص له أهمية كبيرة خاصة وانه يمكن الموظف أو العامل من التحكم في مجال معين وبطريقة جيدة وهذا لإلمامه بكل المعلومات والمعطيات في الميدان الذي يعمل فيه وغليه يمكن للموظف أن يقوم بما طلب منه كما يجب وكما هو مرغوب فيه وهذا للوصول للأهداف المسطرة وللغايات المرجوة[2].

3_ ضرورة تكوين الموظف : يعتبر التكوين مشروع استثماري مهم يهدف الى اكتساب الخبرات والمعارف الحديثة التي من شأنها أن تعمل على تحسين مستوى الموظف التكوين في الوظيفة العمومية يرتكز على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية انطلاقا من تقييم دقيق للقدرات التي يتوفر عليها الموظفون ومن ثمة تحديد دقيق للقدرات التي يتوفر عليها الموظفون ومن ثمة تحديد دقيق لنقائصهم وهو ما يسمح بوضع إستراتيجية تكوين

---

[1] _ عادل محمد زيدان، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، القاهرة، (د د ن)، 2003، ص 197.

[2] _ عبد العزيز جراد، الحكم الراشد في الإدارة العمومية، محاضرة بالمدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2005_2006 ، ص 28.

تستجيب للحاجات الحقيقية للإدارة وتعتمد على وضع مخططات تكوين ملائمة تقوم عل الاستمرارية والإجبارية في جميع المستويات الإدارية، فهو يساهم على تقوية وتكثيف المعارف الأساسية القاعدية كتكوين المسير للمستخدمين وكذا تكوين من اجل تحديث المعارف وربطها بتطور المحيط والبيئة مثل تحديث كفاءة المستخدمين في الإدارة العمومية الحديثة، التكوين من اجل ضمان التغطية والتكفل بنقل المعارف مثل مهنة السكرتارية تكوين من اجل ضمان الإتقان، الحركية التخصص والتكوين من اجل المجيء بالكفاءات الجديدة التي يفرضها التغير والتجديد.[1]

4_إقرار مبدأ المساواة : من الانعكاسات الأخرى للحكم الراشد داخل الإدارة العمومية هو المساواة بين المواطنين في الالتحاق بالوظيفة العمومية وتعتبر المساواة مبدأ من مبادئ التوظيف، حيث تنص المادة الأساسية من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام 1987:أن جميع المواطنين متساوون في القبول لكافة الوظائف العامة حسب قدراتهم ودون أي تميز آخر بغير فضائلهم ومواهبهم وقد عم هذا المبدأ فشمل أغلب الدساتير في العالم والمواثيق الدولية من ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي أقرته الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة عام 1948.[2]

يجسد الحكم الراشد مبدأ المساواة بين الجنسين في التوظيف مع مراعاة بعض الضوابط.

وكذا يتجسد هذا المبدأ في المساواة بين المرشحين والموظفين خاصة من خلال الترقية الأجور والحماية القضائية من خلال تطبيق القوانين الأساسية للوظيفة العمومية.

بهذا تعرف الإدارة الرشيدة بدرجة جودة الخدمات التي تقدمها من بينها حسن الاستقبال والمعاملة، الإرشاد أو الصحيح، توفير المعلومات المدونة والمرئية بسهولة سرعة تقديم الخدمة .

---

[1] _ عبد العزيز جراد، المرجع السابق، ص 29.

[2] _ نادية بن أحمد، ليلى حسيني، المرجع السابق، ص135.

5_ترقية فاعلية ومردودية الموظفين: حيث يعمل الحكم الراشد على تنمية الموارد البشرية و تقوية القدرات الإدارية للموظفين العموميين ثقة بأن الموظف المحفز المتمتع بالكفاءات الضرورية هو محور أي محاولة للجهاز الإداري وتحسين التسيير العمومي كعنصر من عناصر الحكم الراشد الذي لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره محرك التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تبسيط الشكليات الإدارية للتخفيف من البيروقراطية وخلق جو مشجع على الاستثمار.[1]

حيث أن تجسيد الحكم الراشد في الإدارة العمومية في هذه الحالة يقتضي النظر في الأجور والمنح وتسخير الموارد اللازمة لذلك: النظر في أنظمة التقييم، الاستفادة من الخبرات عن طريق خلق هيئات متخصصة في البحث والمساعدة على اتخاذ القرار.

لذا يتطلب الحكم الراشد في هذا المجال وضع معايير تقييم الفعالية الموظفين في إطار إلية التقييم من طرف النظراء من خلال:

_الأحكام الدستورية والقانونية التي تصمن مسؤولية الموظفين.

_توفر هيئة المتابعة للوظيفة العمومية.

_مستوى النظام القانوني الذي يحكم الوظيفة العمومية وأخلاقياتها.

6_ تنمية العلاقات داخل المنظمة : بخلق مناخ صحي لمنظمة العمل وهذا بوضع أهداف المنظمة وإدماج في إطار هذه الأهداف الأفراد العاملين وهذا لتحسين أهدافها وأدائها مع تنمية العلاقات الطيبة بين الموظفين وتنمية الشعور لدى الأفراد بأهمية مواجهة المشاكل والعمل على حلها بالإضافة للتجديد المستمر للعمل والمستوى الأداء بالمنظمة مع زيادة قدرة العاملين ومهارتهم.

7_تحديد المسؤولية: مصطلح المسؤولية يعبر عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل ذلك ما يعني وعي كل موظف بجميع الواجبات اللازمة

[1]_ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 949.

إنجازها لإتمام عمل ما وذلك ما يتطلب تمتع هذا الموظف بالسلطة الضرورية لإنجازه لا بد من:

_**التمكين:** من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون قادرا على التصرف لإنجازها والسلطة هي التي تمكن ذلك الفرد من التصرف و بغيرها يصبح غير قادر.

_ **النيابة :** فإنها تعني أن الموظف له كل السلطة لينوب عن رئيسه في أداء المهمة مع بقائه في ظل رقابة وذلك ما يعطي الرئيس حق المساءلة أي أن المرؤوس يعلم ويقبل أي تساؤل، يحاسب أمام رئيسه عن انجاز المسؤوليات المحددة له.[1]

8_المشاركة : لا تأتي إلا من خلال حكم يتسم بالرشادة يفسح من خلاله المجال للمشاركة كل الفاعلين داخل التنظيم في التسيير وفي إدارة المسؤولية والاعتقاد بضرورة المشاركة

ما يضمن تلاحق الأفكار وتكاملها ويضمن المراقبة المتداولة وبذلك يراعي العمل الإداري جماعة العمل بمختلف مستوياتها، مواقفها واتجاهاتها تتعرف على بعضها عن قرب و في أداء الوظيفة العمومية في ظل روح التعاون والعمل الجماعي تحت إشراف الرئيس الذي تجمعه علاقة الثقة بموظفيه الذين تفترض فيهم هم أيضا الكفاءة كونها أساس اختيارهم.[2]

وطبعا يتم ذلك بالتنسيق ذو الأهمية البالغة كونه يضمن نجاح المشاركة بالتوفيق بين نشاط الجماعة لتحقيق الغاية المشتركة وربح الوقت والجهد والتكلفة المالية وتحقيق رضا المرتفق عن نوعية الخدمات لتمكن ثقافة المرفق العام من أذهان الموظفين ذوي القدرات الحقيقية والذين يقتنعون بكل ما تمليه العقلانية ويشاركون في تحقيقها بالتقدم بآرائهم ومقترحاتهم فيساهمون في التغيير عوضا عن عرقلة لتجلي الغموض وزوال الاحتمالات والشعور بالتهديد فيصبح القرار بذلك عمل مشترك حتى ولو صدر في ذلك النهاية من

[1] _ عبد العزيز جراد، المرجع نفسه، ص 30.

[2] _ ليلى حسني،" بيروقراطية الإدارة و مشكلة بناء الحكم الراشد في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، من تخصص: السياسات المقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد_ تلمسان، ص 179.

رئيس فرد لوجود الاتصال كمانع لكل تضارب أو تعارض، له دور مهم في توضيح التخطيط وكيفية التقييم وتوحيد الرؤى ما يؤكد استمرارية التنظيم في إطار اتصال جيد ذو الاتجاهات المختلفة (صاعد، نازل...) فتتقوى روابط الثقة وتهيئ المنفذ لتقبل تطبيق التعليمات بكل أمانة ودقة ما يساعد على استغلال الفرص والقضاء على الأزمات.[1]

وما يمكن القول في ما يخص هذا المطلب أن الحكم الراشد جاء من اجل محاربة الفساد و الاختلالات التي ممكن أن تمس الإدارة وان تؤدي الى سوء سيرها وإقرار مبادئ النجاعة والفاعلية.

وبالتأكيد فانه ليس للحكم الراشد انعكاسات إيجابية على الصعيد الداخلي للإدارة فقط وإنما هنالك انعكاسات أخرى على الصعيد الخارجي.

الفرع الثاني: الانعكاسات الخارجية للحكم الراشد في الإدارة العمومية :

وسنتناول فيما يلي تأثير الحكم الراشد على المحيط الخارجي للإدارة، وهذا من خلال تبيان أثاره على المجتمع المدني ككل وعلى المجتمع الدولي من خلال ربطه بقضايا الساعة كالتنمية المستدامة.

أولا : الحكم الراشد والتنمية المستدامة [2]:

الحكم الراشد يدافع على قضية الفقراء وتبعا لذلك فهو يشرك العمال والمسيرين والمساهمين في الإدارة، وفق وعي نوعي، فهو يستمد مشروعيته من عملية المشاركة ويتقوى وبطريقة فعالة وعقلانية منها، كما يشجع المشاركة الفعالة للقطاع الخاص والمجتمع المدني.

من خلال قراءة، ما ورد من مناقشات ونتائج ظهرت من خلال ورشة علمية نظمت عام 1996 من طرف PNUD والتي تمحورت حول الحاكمية الجيدة لأجل التنمية

[1] _ خيرة بن عبد العزيز، المرجع السابق، ص 331.

[2] _ غربي محمد، "الديمقراطية والحكم الراشد: رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، دفاتر السياسة والقانون، أفريل 2011، ص 376.

المستديمة، بحث استنبطت خصوصيات جزئية وكلية للحكم الراشد من خلال العناصر التالية:

المشاركة، الديمومة، الشفافية القدرة على تنمية الموارد وطرق الحكم، القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية، تقوية الآليات الأصلية وتأهيل المواطنة، التطابق مع القانون، الاستخدام العقلاني والفعال للموارد، توليد وتحفيز الاحترام والثقة، المسؤولية، القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها، التشجيع على تحمل المسؤوليات والتسهيلات، الضبط أكثر من الرقابة، القدرة على معالجة المسائل الزمنية .

كل الباحثين في المجال السياسي والاقتصادي يجمعون على أن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فشلت فشلا ذريعا في دول العالم الثالث، باستثناء بعض الدول، والدول العربية على وجه الخصوص والجزائر على وجه التحديد بالرغم من أنها كرست مجهودات جبارة من أجل إحداث تنمية مستقلة مبنية على العدالة الاجتماعية ولبلوغ هذا الهدف تبنت استراتيجيات ونماذج تنمية مختلفة، ورغم كل الإصلاحات الاقتصادية المتتالية التي قامت بها معظم هذه الدول إلا أن النتائج جاءت مغايرة لطموحات الشعوب.

إن الحكم الراشد يتطلب عدم استبعاد أي عنصر من النشاط الإنساني في خدمة التنمية وأصبح هذا الحكم يشكل احد الأحداث الملاحظة في التطور الحديث للرأسمالية والتي جاءت للتقلص والتحكم في إفراط طرح "ادم سميث" _دعه يعمل دعه يمر _لان هذا الإفراط اوجد الكثير من الاتهامات النابعة من أن فكرة وشاح ومصيدة اليد الخفية والتي تضبط كمعيار للأهداف والأفعال الشخصية لم تؤد الى تضافر الجهود من اجل خدمة الصالح العام، ومن نافذة القول فانه مقبول وفي كل التجمعات الإنسانية من أن حياة الجماعة و مصالحها المفهومة جيدا هي التي تجبر وتفرض قبل كل اعتبار للمصلحة الخاصة والفردية، وعليه فان الحكم الراشد جاء لتصحيح أخطاء الدولة الحديثة .

ثانيا : الحكم الراشد والمجتمع المدني:

منذ عشريتين شهد مصطلح المجتمع المدني، الذي يربط في كثير من الأحيان بالحكم الراشد انبعاث جديد بعد سبات طويل، في الميدان الاجتماعي الاقتصادي والسياسي، وهو يرافق عملية بناء نموذج لبرالي جديد من اجل التخفيف من الآثار الاجتماعية الأكثر خطورة للتحولات الكبيرة التي تشهدها المجتمعات.

الحكم الراشد المبني على :[1] المشاركة، القبول من طرف السكان، الشفافية والحث على الإنصاف والعدل والمساواة .

يشجع مبادئ الديمقراطية التي تدعو لمشاركة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية من خلال مختلف التنظيمات في المجتمع والحقل الجمعوي هو الذي غذى الكثير من الدراسات في هذا الميدان بسبب الحجم الذي أخذه وسرعة اندماجه، أما مصطلح المجتمع المدني فقد جلب اقل اهتمام.

ويبقى التطرق له يطرح عدة عناصر من حيث[2]:

_ مضمونه: ونقصد بها معايير تعريف المجتمع المدني والمنظمات التي تساهم فيه .

_ دوره في المجتمع على ضوء مصطلح الحكم الراشد، هل يجب جعل المجتمع المدني في موقف المتفرج بالنسبة للإدارة كمقدم لخدمات المرفق العام، أو أن نعطيه وظيفة أوسع بالمشاركة في دمقرطة المجتمع، والتعاون من اجل التنمية، بموضعه كسلطة مضادة في مواجهة الدولة والسوق.

وقد شهدت الدول في إطار الحم الراشد نفسا جديدا بإعطاء المجتمع المدني حركية جديدة في إطار الشفافية والمساءلة، وعبر الجمعيات المدنية كإطار نوعي لتنمية الأبعاد التربوية والنوعية، فالجمعية من هذا المنظور هي التي تؤسس الإطار الحقيقي للمجتمع والرأي العام وبإمكانها تحفيز حركية جديدة، إضافة الى الأفكار الجديدة والاستفادة من

[1] _ الطيب السعيد، محاضرة بعنوان " الحكم الراشد و المجتمع المدني " ، المدرسة الوطنية للإدارة ، نوفمبر ، 2005.

[2] _ الطيب السعيد، المرجع نفسه.

توليفة مثلى وكبيرة في الآراء والتجارب المكتسبة التي تثري المبادلات بشتى أشكالها وصورها، وبالتالي إيجاد مرونة في المشاركة والتنشيط عبر نماذج فعالة في اتخاذ القرارات خدمة المصلحة العامة، ويكون من المربح بالنسبة للجمعيات، وكذا الدولة في إطار المعرفة الجديدة للحكم الراشد تجديد متواتر ومتزامن وبدون توقف لتشكيلاتها عن طريق ضمان التكوين والتوجيه لأفراد المجتمع، وتبقى متخذو القرارات المسيرة لكيان قوة الدولة بمثابة عنصر القطب الحيوي والديناميكي في الاستماع الى انشغالات الرأي العام خدمة الديمقراطية والمشاركة ،كما تعكس طبيعة علاقة الدولة بمؤسسات المجتمع المدني بما يضمن استقلالها عن أي توجهات أيديولوجية من جانب والارتفاع بمستوى المساءلة من جانب أخر. [1]

وهذه الفكرة تقودنا للفت الانتباه للدور الذي تلعبه وسائل العلام المختلفة في ترقية المجتمع المدني، كما تساعد على تحسين الأداء والحكم الراشد ويعد الصحفيون فاعلين رئيسيين في المجتمع المدني، وهذا يدعم فكرة الحكم الالكتروني.

ثالثا : الحكم الراشد والمؤسسات المالية:

يتعلق الأمر خاصة بصندوق النقد الدولي باعتباره أهم مؤسسة مالية من جهة ومن جهة أخرى كانت له الأسبقية في اكتشاف مصطلح الحكم الراشد.

من بين ما يهتم به الصندوق النقد الدولي في مسالة الحكم الراشد في الإدارة العمومية وهو علاقة وهذا الأخير بالرشوة التي تظهر حسبه بأنها استعمال تعسفي للسلطة لهدف البحث عن الربح الفردي والتي تكون ميزة جوهرية في التسيير عير الناجع للشؤون العمومية.

وفي هذا الصدد عقد صندوق النقد الدولي في العام 1996 مجلس تحت ترقية التسيير والشفافية في تسيير الشؤون العمومية ومحاربة الرشوة.

---

[1] _ بن عزيزي الأخضر، مداخلة بعنوان " الحكم الراشد و قياس قوة الدولة"(الملتقى الوطني حول الحكم الراشد وتسيير الجماعات المحلية) جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر_ الجزائر، أفريل، 2005 .

منذ ظهور مصطلح الحكم الراشد عمل صندوق النقد الدولي_الى جانب البنك العالمي_على ترسيخ هذا المفهوم في مختلف الدول من خلال ما يسمى الرقابة.

يقوم كذلك الصندوق النقد الدولي بتقارير تخص الحكم الراشد، وما يقوم كذلك صندوق النقد الدولي بتقارير تخص الحكم الراشد وتتوج في الأخير بما يسمى بمذكرة

إعلامية ينشرها مزوده باستنتاجاته[1]

وقام صندوق النقد الدولي بنشر نصف هذه المذكرات منذ 2002 تحتوي أيضا على مراجع شارحة لكيفية التسيير العمومي وتأثير الرشوة على الحكم الراشد هذا الأخير الذي يمثل هدفا أساسيا لصندوق النقد الدولي ضمن البرامج المدعمة من طرفه عندما تطلب إحدى الدول الأعضاء مساعدة مالية منه.

ومن كل هذا يمكن القول أن صندوق النقد الدولي يتدخل لفرض الحكم الراشد من خلال المراقبة وبرامج القروض التي يقدمها وكذا المساعدات التقنية المقدمة من طرفه وهي من بين النشاطات الأساسية لصندوق ويكون تأثير مباشر على مسألة التسيير العمومي.

إن المبادرات التي يقوم بها الصندوق النقد الدولي لوضع معايير وتقنيات تسمح له بتشجيع الدول لتحسين الشفافية ولالتزام بالمسؤولية في مجال السياسات الاقتصادية عن طريق تبني هذه المعايير والتقنيات المعترف بها على الصعيد الدولي في مجالات مختلفة مثل المالية والتسيير العمومي، بغرض النهوض بالتنمية وتقليص نسب الفقر في الدول خاصة ذات المديونية المرتفعة وفي هذا المجال اهتم صندوق النقد الدولي بوضع أنظمة تسمح بالتخطيط الفعال وترشيد النفقات العمومية.

[1] _ الاخضر عزي، مداخلة بعنوان " فعالية الحكم الراشد(الحوكة) في تفعيل خوصصة الشركات" (اشارة الى واقع الخوصصة في الجزائر)، المؤتمر العلمي الاول حول"حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي" كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، 15-16 تشرين الاول-2008 ، ص 09.

رابعا: الحكم الراشد والتعاون الدولي[1]:

وهذا من أجل ترسيخ الحكم الراشد على صعيد دولي سواء في الدول التقدمة أو السائرة في طريق النمو ونجد عدة مجالات في التعاون الدولي :

التعاون الدولي في المجال الاقتصادي والاجتماعي :

وهذا من اجل الوصول الى تنمية اقتصادية واجتماعية مستديمة عن طريق توفير المساعدات المالية للدول الضعيفة ومحاربة الفقر والفساد والرشوة وبالتالي ما يسمح بتوفير مناخ ملائم للاستثمار الأجنبي.

التعاون الدولي في مجال حقوق الإنسان :

ويظهر من خلال إنشاء مؤسسات وطنية تتكفل بحماية حقوق الإنسان لضمان المساواة وعدم انتهاك الحقوق المعترف بها للإنسان في المعاهدات والمواثيق الدولية وتجدر الإشارة الى وجود بعض المنظمات الدولية التي تلعب دورا مهما في هذا المجال ولاسيما في الدول الديمقراطية التي تسمح لهذا النوع من المنظمات بالمراقبة .

ولكن ما يمكن أن يلاحظ في مجال التعاون الدولي انه يبقى دائما محصورا في أغلبيته بمبادرة الدول المتقدمة لصالح دول الجنوب إضافة الى انه من اجل أن يكون التعاون الدولي في خدمة ترسخ الحكم الراشد على المستوى الدولي، يجب أن لا يكون هذا التعاون مشروطا.

المبحث الثاني : تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن :

أكيد أن ضعف الإدارة العمومية والتدبير العمومي بات من مظاهر ضعف الحكامة الإدارية المؤثرة في جودة الخدمة العمومية والمرفق العام. ولعل من أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة اليوم ضعف الثقة بينها وبين المرتفق، بسبب الانغلاق والانكماش الذي

[1]_ عبد العزيز جراد، المرجع السابق، ص 37.

طالما وسم عمل الإدارة وأدائها ويطرح اليوم صعوبة حقيقية في التخلص من الممارسات الإدارية التقليدية.

من هنا، يظهر أنه من مداخل الإصلاح الإداري هو تطوير آليات التواصل مع المرتفقين تكريسا لانفتاح الإدارة مع محيطها. وهذا يمر عبر تحسين ظروف استقبال المواطنين وحسن توجيههم داخل المصالح الإدارية، لاسيما أن انطباعاتهم غالبا ما تبقى رهينة بجودة الاستقبال المخصص لهم عند تعاملهم مع الإدارة، هذا إلى جانب اعتماد الشفافية الإدارية في علاقات الإدارة مع المرتفقين لتصبح الإدارة العمومية بالنسبة إلى المرتفق بمثابة "البيت الزجاجي"، حيث تمارس الإدارة جميع أعمالها في إطار العلنية مع إقرار وتثبيت الحق في الحصول على المعلومات لفائدة المرتفقين

و عليه سوف نتناول من خلال هذا المبحث مسألة **تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن** من خلال تسليط الضوء على **مبدأ المشاركة** في المطلب الأول في حين سوف نستعرض **آليات الرقابة على الإدارة** في المطلب الثاني.

المطلب الأول : مبدأ المشاركة.

نسعى من خلال هذه المطلب إلى بيان مبدأ المشاركة و ذلك من خلال **التعريف به و بأهميته** في الفرع الأول و بيان **وسائله و أهدافه و عوائقه** في الفرع الثاني .

الفرع الأول : تعريف المشاركة و أهميتها.

نعالج في هذا الفرع **تعريف** المشاركة أولا و **أهميتها** ثانيا.

أولا : تعريف المشاركة .

المشاركة هي تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة، تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. و في إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة

في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم. ويمكن أن تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية[1]. كما تضمن المشاركة دور فعال للمجتمع المدني. ويجب أن يكون لجميع الرجال والنساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء، وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضا على قدرات المشاركة البناءة[2].

ثانيا: أهمية المشاركة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال توثيق العلاقات بين أفرادها والحث على المشاركة في جميع المجالات واتخاذ القرارات وأكد الفقه على أهمية المشاركة وهي كالتالي [3]:

1_ تسهم مشاركة العاملين داخل المؤسسة بوجود الديمقراطية.

2_ تعمل على غياب الانعزال والسلبية والمشاكل.

3_ مشاركة العاملين في توجيه حياتهم الوظيفية تؤدي إلى نمو إحساسهم بكيانهم الشخصي.

4_ المشاركة تضمن استمرار ونجاح التغيير دون رفضه ومقاومته من قبل العاملين.

5- أخذ رأي المستفيدين فيما يتخذ من قرارات وهذا مهم للغاية؛

6- المشاركة في القرار والالتزام بالدفاع عنه من جانب كل الأطراف فتزداد فرص نجاحه؛

---

[1]_ بومدين طاشمة،" الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، نقلا عن:http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/montada-f23/topic-t197.htm

[2]_ ميلاط عبد الحفيظ،" الآليات القانونية لتحقيق الحكم الراشد في الجزائر و العالم العربي"، نقلا عن: http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/montada-f4/topic-t1108.htm

[3]_ الشيخلي عبد الرازق، لإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، العراق، 2001 ، ص 83.

7- تعميق الانتماء للمؤسسة والوطن إلى النهاية؛

8- تقليل الغموض والسرية وبالتالي تقليل فرص الإشاعات والقصص الملفقة حول كيفية تسيير الأمور في الحكومة؛

9- تيسير إحداث التغيير والتغلب على مقاومته بشكل أسرع، خاصة التغييرات التي تتضمن سلبيات للمواطنين في الأجل القصير أو سلبيات لبعضهم فقط في سبيل الصالح العام.[1]

الفرع الثاني : وسائل المشاركة وفوائدها وعوائقها.

نعالج في هذا الفرع **وسائل** المشاركة أولا و **فوائدها** ثانيا و **عوائقها** ثالثا.

أولا : وسائل المشاركة :

وسائل المشاركة: من أهم وسائل المشاركة :

- جلسات توعية وتحفيز وتدريب حول الشؤون العامة؛

- بناء قدرات الجمعيات الأهلية؛

- سياسات وآليات إشراك المواطنين والجمعيات في صنع القرار؛

- تشكيل المجالس (اللجان الاستشارية)؛

- إشراك الأفراد أو الجمعيات في لجان فض المنازعات المشكلة من الاتحادات والنقابات؛

- فتح قنوات الاتصال بالإنترنت وإدارة الحوارات الإلكترونية مع الأفراد والجمعيات؛

- الانتخابات الموازية أو الرمزية التي تكون نزيهة ومطابقة للشروط؛

[1] _ صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الجزائر ، 2010 ، ص 492.

- حضور ممثلي الجمعيات الأهلية كمراقبين، وربما كمشاركين في المنافسة دون تصويت؛

- الاجتماعات المفتوحة للمسؤولين مع المواطنين؛

- اتصال إدارات الدولة المستمر مع ممثلي المجتمع المدني الحر " الجمعيات الأهلية "؛

- المناظرات والندوات وجلسات الاستماع سواء مباشرة أو بالإنترنت.[1]

ثانيا : فوائد المشاركة :

تتمثل الفوائد الناتجة عن مشاركة العاملين داخل المؤسسة في ما يلي :

1_اهتمام العاملين في تحقيق الأهداف المترتبة على القرارات الذين يشاركون فيها.

2_ تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.[2]

3_تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي.[3]

ثالثا: عوائق المشاركة:

هناك عدة عوائق تمنع تطبيق المشاركة أو تحول دون نجاحها و هي :[4]

1_التقاليد التنظيمية: تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريق المشاركة في المنظمة وذلك بسبب خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات.

---

[1] _ صلاح حسن، المرجع السابق، ص 495.

[2] _ نعيمة محمد، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 51.

[3] _Pendleton Andrew ، Employee Ownership، participation and governance، Routledge، 1Edition، 2001، p 108.

[4] _ منصور علي محمد ، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، ط 1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000 ،

2_الاستبدادية من قبل المديرون وعدم السماح لأحد بمشاركته في إدارة المؤسسة.

3_الخبرة والمعرفة والتخصص المهني: يحول دون مشاركة العاملين في أمور لا يفهموها.

المطلب الثاني: آليات الرقابة على الإدارة:

وهي هذا المطلب سوف نعرض آليا الرقابة على الإدارة من خلال تسليط الضوء على **مبدأ الشفافية** في الفرع الأول **ومبدأ المساءلة** في الفرع الثاني**.**

الفرع الأول: مبدأ الشفافية.

تشكل الشفافية مصدر أساسيا لتعزيز الحكم السليم، فهي تعتبر ركيزة رئيسة من ركائز الاقتصاد الحديث، فلا يمكن للاقتصاد أن يزدهر، وللاستثمار أن يستقطب، إذا لم تتوافر شفافية كافية في جميع القطاعات وعلى كل المستويات.

و تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، كالفساد الإداري، الروتين، الملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته .[1]

أولا : تعريف الشفافية:

نعني بالشفافية الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

[1]_ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2002، ص 141 .

وتعني ببساطة شديدة توفير المعلومات اللازمة ، ووضوحها واعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية.

وهي مبنية على التدفق الحر للمعلومات، ويجب أن تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات قابلة للمعرفة والوصول المباشر من قبل المهتمين بها، والمعلومات يجب أن تكون كافية وقابلة للفهم وتسهل عملية الرقابة والمساءلة.[1]

ثانيا: أهمية الشفافية:

تحظى الشفافية اليوم بأهمية وطنية ودولية تعنى بها المنظمات العالمية والوطنية، فهي تعمل على تقليص الغموض والضبابية، وتساهم في الحد من الفساد، وغموض التشريعات، حيث أن غياب الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف بأن يأخذ على عاتقه حرية تفسيرها، ووضع المعوقات الإدارية؛ لذا يجب أن تكون الشفافية موجودة، وذلك لدرء خطر الشخصنة في التعامل، وإساءة استخدام التشريعات .[2]

وتظهر أهمية الشفافية من خلال عملها على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتسهيل عمليات تقييم الأداء، وتحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية للوصول إلى حكومة مفتوحة لتحقيق المساءلة.[3]

---

[1] _ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ، تقرير التنمية الإنسانية العربية (1997) : خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية، ص 09.

[2] _ الكيلاني سائدة، سكجها باسم، نحو شفافية أردنية، ط1، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000 ، ص 60 .

[3] _ السبيعي فارس بن علوش بن بادي ، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010 ، ص 18.

ثالثا: أنواع الشفافية:

أشارت الدكتورة " منال فؤاد"[1] إلى وجود ثلاثة أنوع للشفافية وهي:

1_ الشفافية المد بلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو العكس.

2_ الشفافية المؤدلجة: هي التي تخدم مصالح وأيدلوجيا م َصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين.

3_ الشفافية الانتقائية: وهي التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلانية، عندما تكون الأرقام والأحداث ايجابية، وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

رابعا: مؤشرات الشفافية :

بشكل عام يمكن رصد عدد من المؤشرات الضرورية لضمان شفافية المؤسسة التي تعني بالشأن العام وهي[2]:

1_ توافر وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور.

2_ توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة وتمويلها، وعلاقاتها.

3_ إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المؤسسة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.

---

[1] _ منال فؤاد، مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، 2004، ص 76 .

[2] _ مصلح عبير ، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، رام الله، 2013 ، ص 50.

4_ معرفة المواطنين بأنشطة المؤسسة وبرامجها، وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.

5_ وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني، وإتاحة الفرصة لهم لحضور الاجتماعات العامة في المؤسسة.

الفرع الثاني : مبدأ المساءلة :

نعالج مبدأ المساءلة في هذا الفرع من خلال التعريج على **تعريف المساءلة** أولا **وأهمية المساءلة** ثانيا **وأنواع المساءلة** ثالثا **ومؤشرات المساءلة** رابعا.

أولا : تعريف المساءلة:

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازم لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.[1]

وترتبط المساءلة بالمسؤولية أو السلطة، حيث بعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، تم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بواجبه أمام صاحب السلطة الأعلى، هذا وعن محاسبة المرؤوس عن نتائج عمله، ينبغي التأكد من أمور ثلاثة هي:

1_ أن اختصاصات ومسؤوليات ذلك المرؤوس واضحة ومحددة بكل دقة؛

2_ أن يكون المرؤوس قادر وكفئ على القيام بأعبائه؛

3_ السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح بالقيام بمسؤولياته أي أن هناك توازن بين السلطة والمسؤولية وبذلك يمكن مساءلة هذا الشخص عند فشله في القيام بمهام وظيفته.[2]

[1] _ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2004، ص 279.

[2] _ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008، ص 168.

ثانيا : أهمية المساءلة :

تلعب المساءلة دوراً محوريا، في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة، وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين [1]، وتتمثل أهمية المساءلة في [2]:

1_ توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية.

2_ توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.

3_ تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.

4_ إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.

5_ المساعدة على الإبداع والابتكار.

ثالثا : أنواع المساءلة :

أطلق على تصنيف المساءلة تعابير متعددة مثل: أصناف المساءلة، أنواع المساءلة، أنماط المساءلة.... إلخ، ويمكن تصنيف المساءلة إلى الأنماط التالية [3]:

1_ المساءلة القانونية.

2_ المساءلة المالية.

3_ المساءلة الأخلاقية.

---

[1] _ فوزي سامح، المساءلة والشفافية- اشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 1999 ، ص 18 .

[2] _ حوامدة باسم علي، جرادات محمد حسن ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 58 ،الجزء الثاني، الأردن ، 2005 ، ص 192.

[3] _ دويري أحمد عودة، "المساءلة في الإدارة العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، 2002 ، ص 81 .

4_ مساءلة السياسة العامة والأداء.

رابعا : مؤشرات المساءلة:

عند فحص مدى كفاءة نظام المساءلة في مؤسسة عامة ما، فإن النجاعة تستند إلى توافر عدد من المؤشرات التي يمكن بلورتها وتوضيحها، من خلال الأسئلة المباشرة الآتية :[1]

1_ هل يوجد وثائق منشورة واضحة، تتعلق برسالة المؤسسة وفلسفة عملها، وأهدافها، واستراتيجياتها، وخططها، وموازنتها، وإيراداتها، ونفقاتها؟

2_ هل تمتلك هذه المؤسسة هيكلية تتوافر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الدنيا لمساءلة الهيئات العليا ومتابعتها، وتوافر أنظمة تحدد أشكال العلاقة بين هذه الهيئات وآليات تواصلها؟ وهل هناك وصف وظيفي واضح لكافة العاملين في تلك المؤسسة؟.

3_ هل تعقد هذه المؤسسة اجتماعات دورية؟ وهل تقوم بأعمال تفتيشية؟

4_ هل تلتزم هذه المؤسسة بإعداد تقارير معينة؟ وهل هناك منهجية واضحة لإعداد هذه التقارير؟ ولمن تقدم هذه التقارير؟ وهل هناك آليات للمساءلة في حال اتضح وجود مخالفات قانونية؟

وكما هو واضح فأن المساءلة لا تعني مجرد السؤال، بل ترتبط بالمحاسبة ارتباطاً وثيقاً، فهي تعني خضوع الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة للمحاسبة عن أعمالهم نتيجة للفحص والمساءلة من قبل المسؤولين عنهم في المناصب العليا مثل الوزراء ومن هم في مراتبهم، وتكون المحاسبة من ثلاث جوانب وهي المتابعة القانونية والمتابعة الإدارية والمتابعة الأخلاقية [2].

[1]_ أمان، مبادئ مدونات السلوك والمعايير الأخلاقية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، 2010، ص 12.
[2]_ أمان، المرجع السابق، ص 12.

خلاصة الفصل:

يمثل الحكم الراشد 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. وتعد الجزائر إحدى هذه الدول التي تهدف من خلال إداراتها المحلية 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، ولذلك كان لابد من طرح التساؤل التالي: كيف يمكن إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية والانتقال بها من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة العصرية إنطلاقا من مقاربة الحكم الراشد كآلية لتحقيق ذلك؟.

~خاتمة~

إن تطبيق مبادئ الحكامة المتمثلة في الشفافية والمشاركة والمساءلة في ميدان الإدارة العمومية سيمكن وبدون شك من تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطن، من خلال الفوائد التي تعود بها على الإدارة والمزايا الكثيرة التي تمنحها للمواطن، وقد تنبهت السلطات العمومية في الجزائر لأهمية ذلك، فقامت باستحداث وزارة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية في حكومة سبتمبر2013، كما لا يكاد يخلو أي برنامج حكومي في السنوات الأخيرة من التأكيد على ضرورة المضي قدما في تطبيق هذه المبادئ، باعتبارها ضمانة أكيدة لتمتين وتعزيز الثقة بين السلطة ممثلة في الإدارة والمواطن، الشيء الذي من شأنه تعزيز التماسك الوطني والحفاظ على الاستقرار، هذا على الأقل من حيث الخطاب.

غير أن الواقع لا يتطابق تماما مع الخطاب ويتعين على السلطات العمومية بذل المزيد من الجهود من أجل تكريس تلك المبادئ على أرض الواقع وجني ثمارها.

النتائج:

لقد تشكلت لدى المواطنين نظرة سلبية مناوئة للإدارة العمومية في الجزائر على اعتبار أنها إدارة مورثة عن الاستعمار الفرنسي، الذي استعملها ممارساتها واتخذها أداة قمع وتسلط ضد الشعب الجزائري، كما أن تلك النظرة تجد ما يبررها في بعض الممارسات و الاختلالات التي ما زالت قائمة إلى اليوم. ومن بين هذه الاختلالات التي تميز الإدارة العمومية في الجزائر، نذكر:

1- عدم مواكبة القوانين والتشريعات المؤطرة للعمل الإداري للتحولات الكبيرة التي حدثت في المجتمع.

2- عدم تحديد الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية تحديدا يمكن من تحديد المسؤوليات، وتنظيم العمل بشكل عقلاني ورشيد.

3- غياب مقياس للنزاعات والعقوبات داخل الأجهزة الإدارية.

4- عدم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

5- ضبابية شديدة، وعدم وضوح موقع المواطن ومشكلاته في الفلسفة العامة للتنظيمات الإدارية.

6- عدم الاكتراث، والاستخفاف بمشاكل المواطن.

7- المبالغة في القراءة الذاتية للقوانين والسلطة التقديرية والتعسف في استعمالها.

8- ضياع مفهوم الخدمة وغياب ثقافة الانتماء للتنظيم.

9- عدم اعتماد تشريعات تتوافق مع طبيعة وخصوصيات المجتمع.

إن هذه الاختلالات تعكس بلا شك الطابع السلطوي للإدارة الذي أدى إلى خلق مجال إداري مغلق أمام المواطنين، تغيب فيه وسائل الاتصال بين الإدارة والمواطن وتكثر فيه الحواجز، وهذا ما نتج عنه انعزال للإدارة عن المواطن وفرض نموذج معين من العلاقات بينهما ميزتها: القسوة والسلطة واللامبالاة.

ويمكن إيجاد تفسير لهذه الاختلالات و هنا نأخذ الإدارة الجزائرية كمثال في كون الإدارة الجزائرية عرفت ببيروقراطيتها الشديدة، فبالعودة إلى تاريخ الإدارة العمومية، خاصة في العشرينات الأخيرة من القرن الماضي، فإن مفهوم البيروقراطية لم يتلق أي قبول وبالعكس عرف عدة انتقادات وفي كافة المستويات، خاصة فيما يتعلق في كون المنظمات البيروقراطية منظمات منغلقة على التحولات والتغيرات الخارجية، الشيء الذي جعلها بعيدة عن تطلعات

المواطنين وخلق بينها وبينهم فراغا كبيرا عرف بأزمة المشروعية.3إنه وفي ظل نفوذ البيروقراطية أصبح يغلب على جل الموظفين ما يمكن أن نسميه الفساد أو التحلل، فأصبح الموظف العام غير عادل في علاقته مع المواطنين وتحولت السياسات العامة إلى واقع ميزته البطء البيروقراطي، والمواطن وجد نفسه يتعامل مع إدارة تنقصها المرونة وتجبر المستفيدين من خدماتها على الخضوع إلى سلسلة من الإجراءات المعقدة التي تعرقل مصالحهم الحيوية .

إن هذه الوضعية ستؤدي إلى ظاهرة أخرى، فالمواطن الذي عندما يصطدم بإدارة قائمة على مركزية القرار وبيروقراطية حادة في كل الإجراءات ولا يتمكن من طلب خدمة أو تحقيق مصلحة عامة على أساس مخطط اتفاقي، في شكل عقلاني وشرعي، سيعتمد على المحسوبية في قضاء شؤونه.

وبذلك بدأت تظهر ملامح الممارسات التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العمومية والتي يمكن أن نجملها في ما يصطلح عليه بالفساد الإداري الذي يعرف بأنه: "معاملة الموظف العام بعض طالبي الخدمة معاملة سيئة أو امتناعه عن أداء الخدمة أصلا أو تغطرسه وتعجرفه في مواجهة أفراد الشعب".

إن هذه الاختلالات تدل على أن عملية أخذ المرتفق بعين الاعتبار بقيت دون المستوى، فهذه العملية تشكل المحرك الرئيسي لتغيير ممارسات العمل لأنها قائمة على منطق النتائج والجودة، فقد كان من السهل معاينة أن الإدارة لم تشهد تحويل ثقافة الخدمة العمومية، الحاضرة في مهامها، إلى مشروع حقيقي، على الرغم من أن الندرة المسجلة في الموارد من جهة وضغط المواطنين فيما يتعلق بالجودة وبتكاليف الخدمة وبالآجال المنتظرة من الإدارة من جهة أخرى، تؤدي إلى خلق الظروف للبحث عن الممارسات الجيدة.

وإذا كانت العلاقة مع المستفيدين الزبائن في القطاع الخاص تكتسي أهمية كبيرة وذلك في سبيل تحسين نوعية منتجات المؤسسات الخاصة، التي تولي أهمية بالغة لآراء ورغبات وميولات زبائنها، وذلك قبل إعطاء الشكل النهائي لمنتجاتها، نتيجة المنافسة الشديدة التي تعرفها تلك المؤسسات مع مثيلاتها، فإن علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن مازالت لم ترق إلى مستوى الإصغاء لتطلعات هذا الأخير ومعرفة انشغالاته ورغباته، مما تسبب في فقدان الثقة بينهما.

التوصيات:

- ضرورة إتباع أساليب المساءلة و الشفافية و القضاء على المحسوبية و الرشاوى والإجراءات البيروقراطية، و توسيع المشاركة الشعبية، وضمان الحقوق والحريات الفردية و الجماعية، وإرساء دعائم منظومة قانونية وقيمية نابعة من البيئة الداخلية، مع تجسيد مشاركة منظمات المجتمع المدني و كل الأطراف المعنية من أجل ترشيد الغدارة المحلية الجزائرية و بنائها وفق أسس عصرية.
- ضمان تسيير أحسن للقطاع العمومي : بما فيه تسيير حسن للسياسة الاقتصادية (القدرة على توفير المعلومات، التحليل ، تقييم السياسات في إطار التنمية البشرية المستدامة)، تسيير أحسن و مراقبة فعالة للمالية العمومية، تسيير أحسن واستغلال للموارد البشرية و المادية للقطاع العمومي، عقلنة شبكات القرار و تكاملية جيدة ما بين الفاعلين الأساسيين.
- إتاحة الحقوق السياسية للمواطنين و تطبيق النظم الديمقراطية، وإشراك المواطنين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم من خلال تعميق أطر اللامركزية.
- بناء مقدرات الحكومة التي تساعدها على تلبية احتياجات و مطالب المواطنين.
- فرض احترام حكم القانون بين الحاكم و المحكوم.

- ضرورة تبني مقاربة جديدة لتحقيق الجودة في القطاع العام من خلال هندسة بيروقراطية الإدارة على كافة مستويات التنظيم الغداري، وعصرنة الغدارة بما يتماشى مع التكنولوجيا و التغيرات الحديثة.
- الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات العامة، و التجارب الحديثة الناجحة في هذا المجال و تكييفها مع بيئة المجتمع لتقريب الغدارة من المواطن ، و تحقيق الجودة والنوعية في الخدمة المقدمة.

ملخص الدراسة:

شهدت العقود الماضية، خصوصا في الدول المتقدمة، العديد من المحاولات في مجال الإصلاحات الإدارية التي منحت الأولوية للعلاقات بين الإدارة العمومية عموما، والإدارة المحلية بالخصوص، والمواطن بقصد تحسينها، وهذا من خلال العمل على تلبية حاجيات المواطنين وتقديم الخدمات لهم بشكل أفضل.

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، تلجأ العديد من الدول إلى تبني وتطبيق وسائل وأساليب مختلفة، ولعل أهمها مبادئ الحكامة، كما توصي بذلك الكثير من المنظمات الدولية.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على دور تطبيق مبادئ الحكامة في تحسين العلاقات بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، والتي توصف بالسيئة في كثير من الأحيان، وهذا من خلال إبراز الفوائد والمزايا التي يمكن أن تجنيها الإدارة المحلية جراء تطبيقها وتبنيها لمبادئ الحكامة المتمثلة على الخصوص في الشفافية والمشاركة والمساءلة.

وانطلاقا مما سبق، تبرز أهمية هذا الموضوع، من جهة، بالنظر إلى تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة على الصعيد الدولي، وهذا بفعل الضغوط التي تخضع لها الإدارات والمؤسسات العمومية، خصوصا في دول العالم الثالث، من أجل إحداث التغيير ومن ثم تحقيق النجاعة والفعالية في الأداء. ومن جهة أخرى، تتزايد أهمية هذا الموضوع بالنظر إلى الارتباط الوثيق بين مفهوم الحكامة ومفهوم الجودة، حيث أضحى ضمان جودة الخدمة العمومية من بين

الرهانات الأساسية المعاصرة التي تسعى كافة المنظمات في معظم دول العالم إلى تحقيقها.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، فقد تم تناوله من خلال تشخيص حالة العلاقات بين الإدارة المحلية والمواطن، ثم أثر تطبيق مبادئ الحكامة على هذه العلاقات.

~قائمة المصادر و المراجع~

الكتب باللغة العربية:

- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003 .

- أحمد صلاح عطية، أصول المراجعة الحكومية وتطبيقاتها بالمنظمة العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .

- أحمد علي خضر، الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، 2012 .

- أحمد ماهر، جلال الهجرسي و آخرون، الإدارة والمبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001_2002 .

- الشيخلي عبد الرازق، لإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، العراق، 2001

- الكيلاني سائدة، سكجها باسم، نحو شفافية أردنية، ط 1 ، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000 .

- أمان، مبادئ مدونات السلوك والمعايير الأخلاقية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، 2010.

- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010 .

- ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الأولى، الجزء العاشر، دار صادر، بيروت، 1997.

- بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2004.

- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008.

- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان - الأردن، 2013 .

- حسن عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر، (د .س).

- حمادة طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.

- خلوفي رشيد، محاضرات ملقاة علي طلبة السنة الرابعة ، مقياس القانون الإداري، المدرسة الوطنية للإدارة ،السنة الجامعية 1998-1998 .

- سعد جلال ، التوجيه النفسي و التربوي و المهني ، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.

- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

- صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010 ، ص 492.

- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2005 .

- عادل محمد زيدان، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، (د د ن)، القاهرة، 2003.

- عبد الرزاق مقري، الحكم الصالح واليات مكافحة الفساد، ط1، الجزائر، دار الخلدونية،2005 .

- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، مفاهيم و قضايا، دار المعارف، الطبعة الثانية ، القاهرة، مصر 1987 .

- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس و مبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

- على بن هادئة وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، الطبعة السابعة، الموسوعة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991 .

- علي بن مخلوف، القانون والمشاركة السياسية، نشر الفنك، باريس، 2003 .

- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .

- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 .

- فيصل خير الزواد ، علاج الأمراض النفسية و الاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت 1984.

- قاسم حجاج، العالمية والعولمة نحو عالمية تعددية وعولمة إنسانية، جمعية التراث، الطبعة الأولى، الجزائر، ،2013 .

- كايد كريم الركيبات، الفساد الإداري والمالي (مفهومه أثاره وطرق قياسه وجهود مكافحته)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014 .

- محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية -مصر2005.

- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .

- مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولي، 2015 .

- مصلح عبير، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، رام الله، 2013 .

- منصور علي محمد، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000 .

- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان- الأردن،2002

- نبيل حسيني النجار، الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1993.

- نعمان أحمد الخطيب، الوجيز في النظم السياسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2 ،2011.

- نعيمة محمد، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011 .

الكتب باللغة الفرنسية:

- Dominique Bessire، Et d’autres ،"Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?"، COMPTABILITE ET ENVIRONNEMEN، Université d’Orléans – Laboratoire Orléanais de Gestion، May 2007، France.

- James ROSENAU، Globalization and governance. governance. Blesk for suslsbution .

- Michael S. Olson، Leading through Good Governance، Center for International Private Enterprise، Washington، DC، 2009.

- Mohamed echkoundi ، Hicham hafid ، " Bonne governance et lutter contre la pauverté : quelle articulation possible ? " ، Enseignants-chercheurs à l'institut des études africanes- rabat ، 2011 .

- Morita sachiko and Zaelke durwood ، Rule of Law ; good gouvernance and sustainable developement ، United states ، Washington 2007.

- Nadia CHETTAB، "ECONOMIE، TIC ET BONNE GOUVERNANCE EN ALGERI "،Université Badji Mokhtar، Annaba ; Maître de conférences، 31 Janvier au 1er Février 2005.

- Philippe Egoume ، " Bonne gouvernance et croissance économique"، Représentant résident du (FMI) en cote d'ivoire ، 2007 .

_ Pendleton Andrew ، Employee Ownership، participation and governance، Routledge، 1Edition، 2001.

- الرسائل الجامعية:

- إسلام بدوي، تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا،2007 .

- السبيعي فارس بن علوش بن بادي، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010 .

- إمنصوران سهلية، "الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتها بالنمو الاقتصادي "دراسة اقتصادية تحليلية لحالة الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 .

- أيمن طه حسن أحمد، المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية". مذكرة ماجستير غير منشورة. (كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008).

- حدة سعدي، الحكم الراشد ومدي مساهمته جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الجزائر، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي،الجزائر، 2012.

- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في ء الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2012 .

- درغوم أسماء، البعد البيئي في الأمن الإنساني –مقاربة معرفية-،(مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلاقات دولية، قسم العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، جوان 2008-2009

- دويري أحمد عودة، "المساءلة في الإدارة العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، 2002 .

- شعبان فرج،الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر" دراسة حالة الجزائر"،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ،الجزائر،2012.

- طمين وحيدة، بوخزاز كنزة، " تكريس الديمقراطية التشاركية في القانون الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، فرع القانون العام، تخصص : الجماعات المحلية و الهيئات الإقليمية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة بجاية، 2013_2014 .

- عبد الناصر عباس عبد الهادي، "الوظيفة الأمنية للدولة بين تحديات العولمة ومتطلبات الإدارة الرشيدة: القيادة العامة لشرطة دبي أنموذجا ". أطروحة دكتوراه غير منشورة. وقسم العلوم الشرطية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2012.

- ليلى حسني ،" بيروقراطية الإدارة ومشكلة بناء الحكم الراشد في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص : السياسات المقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد _ تلمسان .

- منال فؤاد، مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، 2004 .

- مولاي خديجة و قورارة أمينة، الحكم الراشد في الجزائر، مذكرة تخرج شهادة ماستر، تخصص: العلاقات الدولية والمنظمات الاقتصادية والدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة، سنة 2014-2015 .

- وليد خلاف، "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي". مذكرة ماجستير غير منشورة. تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010.

- المداخلات:

- الأخضر عزي،مداخلة بعنوان " فعالية الحكم الراشد(الحوكة) في تفعيل خوصصة الشركات" (إشارة الى واقع الخوصصة في الجزائر)، المؤتمر العلمي الأول حول"حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي" كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 15-16 تشرين الأول-2008 .

- بن عزيزي الأخضر، مداخلة بعنوان " الحكم الراشد وقياس قوة الدولة " (الملتقى الوطني حول الحكم الراشد وتسيير الجماعات المحلية) جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر _ الجزائر،أفريل، 2005 .

- المحاضرات:

- الطيب السعيد، محاضرة بعنوان " الحكم الراشد والمجتمع المدني"، المدرسة الوطنية للإدارة، نوفمبر، 2005.

- عبد العزيز جراد، الحكم الراشد في الإدارة العمومية، محاضرة بالمدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2005_2006.

- المجلات:

- أحمد جاسم محمد، "مدى توافر مؤشرات إدارة الحكم وأثرها على النمو الاقتصادي"، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد، 19 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2011.

- الأخضر عزي،"غانم جلطي،"قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد"، مجلة الدراسات الإستراتيجية، العدد 12، الجزائر: مركز البصيرة، جانفي 2006 .

- الكر محمد، بن مرزوق عنترة، الحكم الراشد و إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية ... بين المعوقات و المتطلبات، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، العدد الثاني .

- المرسي السيد حجازي، "التكاليف الاجتماعية للفساد"، مجلة المستقبل العربي، العدد 266، أفريل 2001 .

- بوزيد السائح، "سبل تعزيز المسائلة و الشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

- بوشعيب أوعبي، مبدأ حكم القانون في إطار الحقل الدستوري، متوفر على موقع مجلة (التسامح)، سلطنة عمان، العدد/24، خريف 2008 .

- بومدين طاشمة، الحكم الرشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، جامعة أبو بكر بالقايد، الجزائر، جوان 2010.

- حوامدة باسم علي، جرادات محمد حسن ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 58، الجزء الثاني، الأردن، 2005 .

- خيرة بن عبد العزيز، " دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري"، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد الثامن، نوفمبر 2012 .

- عبد النور ناجي، " دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر " دراسة حالة الأحزاب السياسية"، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد الثالث، فيفري 2008 .

- عربي محمد، " الديمقراطية والحكم الراشد"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، عدد خاص، أبريل 2011 .

- عماد الشيخ داود، الشفافية ومراقبة الفساد، مجلة المنصور، بغداد، العدد/ 18، 2012.

- قداري حرز الله، "مفهوم الحكم الراشد"، مجلة الفكر البرلماني، العدد08، مارس2000

- نادية بن أحمد، ليلى حسيني " الاتجاهات الحديثة لإصلاح بيروقراطية الإدارة من منظور مقاربة الحكم الراشد"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الرابع.

- **التقارير:**

- إبراهيم عيسوى، نموذج التنمية المستقلة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2012.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، تقرير التنمية الإنسانية العربية (1997) : خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية .
- تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الفساد والحكم الراشد، شعبة التطوير الإداري و إدارة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، نيويورك، 1997 .
- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، في كتاب إسماعيل الشطي(وآخرون)، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
- سلوى جمعة الشعراوي وآخرون، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز الدراسات وانتشار الادارة العامة، القاهرة سنة 2011 .
- غالب غانم، حكم القانون، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة، بيروت 2005.
- غربي محمد، "الديمقراطية والحكم الراشد: رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، دفاتر السياسة والقانون، أفريل 2011 .

- فوزي سامح، المساءلة والشفافية- اشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام،القاهرة، 1999 .
- قادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية و التطبيق، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013 .
- محمود عبد الحميد منسي وآخرون، المدخل إلى علم النفس التربوي، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.
- المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية، " دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد"، فلسطين الخليل، 2011.
- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، سيادة القانون في الأردن- قراءات في متناول الشباب، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني الأردن، جوان 2007.
- نبيل البابلي، الحكم الرشيد: الأبعاد والمعايير والمتطلبات، المعهد المصري للدراسات، تقارير سياسية، 09 يناير2018.
- **المقالات:**

_بومدين طاشمة،" الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، نقلا عن:http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/montada-f23/topic-t197.htm

- ميلاط عبد الحفيظ ،" الآليات القانونية لتحقيق الحكم الراشد في الجزائر و العالم العربي"، نقلا عن:

http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/montada-f4/topic-t1108.htm

- عمراني كربوسة،"الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر"، نقلا عن موقع:

http://www.univchlef.dz/seminaires/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_27.pdf

- المواقع الإلكترونية:

http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net

http://www.univchlef.dz

فهرس

فهرس الموضوعات

المحتوى	الصفحة
مقدمة.	**01**
الفصل الأول :الإطار النظري لمحكم الراشد	**07**
المبحث الأول : ماهية الحكم الراشد.	**09**
المطلب الأول :مفهوم الحكم الراشد.	**09**
الفرع الأول : نشأة و تطور الحكم الراشد.	**10**
الفرع الثاني تعريف الحكم الراشد.	**17**
المطلب الثاني : مرتكزات الحكم الراشد.	**22**
الفرع الأول : عناصر الحكم الراشد.	**22**
الفرع الثاني : أسس الحكم الراشد.	**24**
المبحث الثاني : نطاق الحكم الراشد	**28**
المطلب الأول : مستويات وأبعاد الحكم الراشد.	**29**
الفرع الأول مستويات الحكم الراشد.	**29**
الفرع الثاني: أبعاد الحكم الراشد.	**32**
المطلب الثاني :إشكالية وضرورة الحكم الراشد.	**37**
الفرع الأول :الفساد وإشكالية الحكم الراشد.	**37**
الفرع الثاني : ضرورة الحكم الراشد.	**40**
المطلب الثالث : اتجاهات وأهداف الحكم الراشد	**41**
الفرع الأول : اتجاهات الحكم الراشد.	**41**
الفرع الثاني : أهداف الحكم الراشد.	**43**
خلاصة الفصل الأول.	**45**
الفصل الثاني :الحكم الراشد ودوره في تعزيز علاقة الإدارة ب المواطن.	**47**
المبحث الأول : مفهوم الإدارة و علاقتها بالحكم الراشد.	**48**
المطلب الأول : مفهوم الإدارة.	**48**

الفرع الأول : تعريف الإدارة.	**49**
الفرع الثاني : عناصر الإدارة.	**51**
المطلب الثاني : انعكاسات الحكم الراشد في الإدارة العمومية.	**55**
الفرع الأول :الانعكاسات الداخلية لمحكم الراشد.	**55**
الفرع الثاني :الانعكاسات الخارجية لمحكم الراشد في الإدارة العمومية.	**63**
المبحث الثاني :تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن.	**68**
المطلب الأول : مبدأ المشاركة.	**69**
الفرع الأول : تعريف المشاركة و أهميتها.	**69**
الفرع الثاني : وسائل المشاركة و فوائدها و عوائقها.	**71**
المطلب الثاني :آليات الرقابة على الإدارة.	**73**
الفرع الأول : مبدأ الشفافية.	**73**
الفرع الثاني : مبدأ المساءلة.	**76**
خلاصة الفصل.	**79**
الخاتمة.	**81**
ملخص الدراسة.	**86**
قائمة المصادر والمراجع.	**89**
الفهرس.	**102**

Résumé:

Les dernières décennies ont été marquées‹ surtout dans les pays développés‹ par de nombreuses tentatives de réformes administratives qui ont accordé la priorité aux rapports entre l'administration publique en général‹ et l’administration locale en particulier‹ et les citoyens‹ en vue de les améliorer en répondant aux besoins des citoyens et leur offrir de meilleurs services.

Pour atteindre cet objectif‹ plusieurs pays recourent à l'adoption et la mise en œuvre des multiples moyens et méthodes‹ parmi lesquels les principes de la gouvernance‹ et ce conformément aux recommandations des différentes institutions internationales.

Dans ce contexte‹ la présente communication essaye de mettre en exergue le rôle de la mise en œuvre des principes de la gouvernance dans l'amélioration des rapports entre l'administration locale et les citoyens en Algérie‹ décrits dans la plupart du temps comme mauvais‹ en indiquant les intérêts et les avantages peuvent découler de la mise en œuvre et l'adoption de principes de la gouvernance par l’administration locale‹ à savoir: la transparence‹ la participation et la responsabilisation.

De ce qui précède‹ l'importance de ce thème apparaitre‹ d'une part‹ compte tenu de son intérêt croissant ces dernières années sur le plan international‹ dû aux pressions faites aux institutions et administrations publiques‹ dans les pays du tiers monde en particulier‹ afin d'apporter des changements et par conséquent atteindre l'efficacité et l'efficience dans ses actions.

D'autre part‹ l'importance de ce thème se multipliée eu égard le lien étroit entre le concept de la gouvernance et la notion de la qualité‹ étant donnée que l’assurance de la qualité du service public est devenue l’un des principaux paris contemporains de toutes les organisations dans la plupart des pays du monde. Afin de toucher les divers aspects du présent thème‹ la communication va examiner le diagnostic de la situation des rapports entre l'administration locale et les citoyens en Algérie‹ puis les tentatives du gouvernement algérien pour améliorer ces rapports‹ et enfin l’impact de la mise en œuvre des principes de la gouvernance sur ces rapports toujours