ISSN: 2253-0347
مجلـة علوم الإنسان والمجتمع
Journal of Human and Society sciences
EISSN: 2602-781X
المجلد: 10 / العدد: 04 / السنة: 2021 / ص ص: 221- 251

الحكم الراشد كمدخل لترشيد أداء الإدارات المحلية الجزائرية

Good Governance as an Entry Point for Rationalizing the Performance of Algerian Local Administrations

تاريخ الإرسال: 04/ 10/ 2021 تاريخ القبول: 20/ 11/ 2021 تاريخ النشر: 2021/12/30

ليلى حسيني[1]. . معاذ عليوي[2]

1 جامعة الجزائر3 ، إبراهيم سلطان شيبوط، *Email :* hacini.leila@univ-alger3.dz

2 جامعة نجم الدين اربكان، تركيا ، *Email :* muath.ilaiwi@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الفعلي للحكم الراشد في ترشيد الأداء المحلي بالجزائر، وذلك من خلال السعي إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة، والتي محورها التركيز على دراسة وتحليل كيفية إسهام الحكم الراشد في ترشيد الأداء المحلي بالجزائر، وما يتصل بهذا الأداء من حدود وقيود عرقلت دور الإدارة المحلية الجزائرية في تحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة. ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل عُلاقة الحكم الراشد بعملية ترشيد الأداء المحلي من الناحية النظرية و التحليلية بالنسبة لكيفية تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال ترسيخ أليات الحكم الراشد

الكلمات المفتاحية: الحكم الراشد؛ الإدارة المحلية؛ الأداء؛ ترشيد الأداء.

المؤلف المرسل: معاذ عليوي ، *Email :* muath.ilaiwi@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the actual role of good governance in rationalizing local performance in Algeria, by seeking to answer the problem of the study, which focuses on studying and analyzing how good governance contributes to rationalizing local performance in Algeria, and the limits and restrictions related to this performance from the limits and restrictions that impeded the role of Algerian local administration in achieving sustainable local development goals. In order to achieve the goal of this study, the researcher followed the descriptive analytical approach to study and analyze the relationship of good governance to the process of rationalizing local performance in theory, and the analytical side with regard to how to achieve efficiency and effectiveness in performance through the consolidation of the mechanisms of good governance.

Key Word : good gouvernance ; Local Administration ; Performance; Performance rationalisation

1.مقدمة الدراسة ومنهجيتها:

1.1.مقدمة الدراسة:

يعتبر الحكم الراشد من أهم المقاربات المطروحة في السنوات الأخيرة لترشيد الأداء في الإدارات المحلية في الدول النامية من طرف المؤسسات الدولية (البنك الدولي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، وذلك من منطلق أن الحكم الراشد يتضمن جملة من المرتكزات التي تحتوي على مجموعة من الآليات لتحقيق رشادة الأداء، فضلاً على أن الحكم الراشد في مضمونه يتعلق بكيفية بناء وتقوية قدرات أنظمة الإدارة المحلية في إطار قيم الكفاءة والفعالية، الشفافية والمساءلة وأيضاً حكم القانون، إلى جانب تفعيل كل

الطاقات في اتجاه تكاملي تشاركي بين جميع الأطراف الفاعلة من أجل الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بشكل مستدام.

وبالتالي، فإن إستراتيجية ترشيد أداء الإدارات المحلية في الجزائر بإعتبارها أحد الدول النامية التي تعاني من قصور على مستوى الأداء المحلي تستدعي ترسيخ آليات بناء الحكم الصالح، التي تعبّر عن انتقال الإدارة المحلية من الحالة التقليدية القائمة على المركزية والتعقيدات البيروقراطية إلى وضع أكثر تفاعلا وتشاركية وكفاءة ورشادة في إدارة الشؤون العامة.

2.1.إشكالية الدراسة:

حاولنا في هذه الورقة البحثية تقديم طرح لترشيد الأداء المحلي في الجزائر بالإعتماد على ترسيخ آليات الحكم الراشد، خاصة أن الأداء المحلي في الجزائر يعاني من عدة مشاكل انعكست بالسلب على أهداف الإدارة المحلية، وأدت إلى فشل كل الإستراتيجيات التنموية وأعاقت كل سبل تحقيق التنمية المحلية المستدامة، ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية الرئيسية التي تطرح في هذا السياق تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الحكم الراشد وترشيد أداء الإدارات المحلية في الجزائر؟ وهل تحقيق التنمية المحلية في الجزائر مرتبط بتفعيل مرتكزات الحكم الراشد؟

3.1. أسئلة الدراسة:

1.ماهي معوقات ترشيد الأداء على مستوى الأدارات المحلية في الجزائر؟

2.ماهي مرتكزات ترشيد الأداء المحلي في الجزائر من منظور الحكم الراشد والتي أسهمت في تجاوز العراقيل البيروقراطية للإدرات المحلية الجزائرية؟

4.1.فرضية الدراسة:

تقوم الدراسة على إدعاء بأن هناك علاقة تبادلية تكاملية بين تفعيل مرتكزات الحكم الراشد وتحقيق رشادة الأداء في الإدارات المحلية الجزائرية.

5.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية ترشيد أداء الإدارات المحلية الجزائرية من خلال ترسيخ مرتكزات الحكم الراشد في في إدارة الشؤون المحلية، أي دراسة العلاقة التفاعلية التبادلية بين الحكم الراشد وعملية تحسين الأداء المحلي. حيث تكمن الأهداف الفرعيةفي النقاط التالية :

- التعرف على معوقات ترشيد الأداء على مستوى الإدارات المحلية في الجزائر.

- بيان أهم مرتكزات ترشيد الأداء المحلي في الجزائر من منظور الحكم الراشد والتي تسهم في تجاوز العراقيل البيروقراطية التي تعاني منها الإدارات المحلية الجزائرية.

6.1.أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع الذي تعالجه، والمتمثل في علاقة الحكم الراشد بترشيد أداء الإدارة المحلية، حيث حظي هذا الموضوع من طرف المؤسسات الدولية بإهتمام كبير مؤخراًنظراً لأن الحكم الراشد أصبح من أهم المداخل التنموية المطروحة حالياً في الاتجاهات التنموية المعاصرة على المستوى المحلي، وذلك من خلال المقومات التي يرتكز عليها في عملية البناء والتنمية، وإدارة الشؤون العامة مثل: الديمقراطية، المساءلة، الشفافية وحكم القانون، الرؤية الإستراتيجية، الإستدامة، بناءً عليه تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

- كونها من الدراسات الأولى حسب علم الباحثين حول مرتكزات تحقيق رشادة الإدارة المحلية في الجزائر من منظور الحكم الراشد.

- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة أنها تتناول جانب مهم وهو معوقات ترشيد الأداء المحلي في الجزائر والوقوف على أهم المرتكزات الرئيسية والتي يمكن من خلالها تحقيق رشادة أداء الإدارة المحلية الجزائرية من منظور الحكم الراشد.

■ تتناول موضوعاً في غاية الأهمية وهو آليات ترشيد أداء الأدارة المحلية الجزائرية من منظور الحكم الراشد بما يسهم في في تفعيل وتطوير منظومة الإدارة المحلية الجزائرية والتقليل من العقبات والمشاكل التي تواجهها الإدارة المحلية في الجزائر.

■ تساعدة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية حيث أنها تطرقت لمفاهيم إدارية حديثة وهي الحكم الراشد، وترسيخ الأداء في الأدارات المحلية الجزائرية.

التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تشكل مرجعاً علمياً وعملياً لصنّاع القرار الجزائري في وضع الخطط والأجراءات التي يمكن أن تساهم في زيادة تطوير الأدارات المحلية الجزائرية، والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي في وجود إدارة محلية رشيدة قائمة على الكفاءة والفعالية في الأداء.

7.1.منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذا الدراسة العلمية على المنهج الوصفي التحليلي إستناداً إلى الدراسات والابحاث العلمية ذات العلاقة بمشكلة البحث،من خلال وصف الظاهرة المدروسة وتحليل واقعها، والوقوف على أهم التحديات التي واجهت الإدارات المحلية في الجزائر وبيان أهم مرتكزات ترشيد الأداء المحلي من منظور الحكم الراشد والتي أسهمت في تجاوز العراقيل البيروقراطية التي عانت منها الأدرات المحلية الجزائرية بهدف الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف الإنمائية.

8.1.الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مكوناً مهماً من مكونات الدراسة العلمية الرصينة، حيث أصبح لايمكن الإستغناء عنها وبنفس الوقت لاتستطيع أيّ دراسة أن تحقق أهدافها دون الرجوع أو الأطلاع على الدراسات السابقة، فهي تثري الدراسة ونزود الباحثين بمعلومات ذات قيمة في مجال دراسته.

دراسة رقم (1). بولرباح، عسالي. (2007). " الإدارة المحلية وفق أسلوب الأدارة الاستراتيجية والحكم الراشد".

تهدف هذه الدراسة إلى المزواجة في استخدام أسلوبين إداريين، حيث أثبت التجارب نجاح كليهما في كثير من الأدرات سيما منها تلك التي تتصّدر حقل نشاطها قطاع الأعمال، تتعلق الأولى بالأدارة الإستراتيجية بإعتبارها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجيات فعّالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمات، بينما تخص التاني ما أصطلح تسميته بالحكم الراشد أو الحكم الموسع بما يحتوي من مؤشرات حدودها المختصون لقياس فعاليته.

وعلى هذا الأساس سيتم اقتراح نموذج يزواج بين تطبيق الأسلوبين معاً في الأدارة المحلية، فلا يمكن أن نتصور نجاحاً لتلك الأدارة إلا إذا كانت متناسبة مع إمكاناتها الداخلية وظروفها المحيطة، أيّ قدرة عالية على التكييف مع البيئة المحيطة بشقيها الداخلي والخارجي، وتقييم مكوناتها بطريقة واقعية ودقيقة، تمكنها من المزواجة بين نقاط القوة ومكامن الضعف لديها، أيّ المزايا والإمكانات التي تمتع بها تلك الأدارة مقارنة مع ما يتمتع به المنافسون أو الأدرات محل المقارنة، ومكامن القصور والمشكلات التي تعيقها عن المنافسة بفعالية أو تقلل من رضا المتعاملين عن خدماتها من ناحية وبين الغرض والتهديدات التي يفرضها المحيط عليها، أي التأثير الإيجابي عليها والمؤاتية لأهدافها، أو تلك التي تحدث خارجها، ويكون لها تأثير سلبي على نشاطها وهو ما يعرف بمصفوفة (SWOT) لبناء الأستراتيجية. كما لايمكن تصور إدارة محلية عصرية في غياب أهداف دقيقة ومشاركة فعالة وشفافة واضحة ومساءلة صارمة، وهي أهم ركائز قياس أسلوب الحكم الراشد.

دراسة رقم (2).بومدين، طاشمة. (2010). " الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارات المحلية في الجزائر".

إن حتمية تطوير الإدارة المحلية أصبح حتمية أولى على جدول أعمال المجتمع الإنمائية فالتطوير الأداري يستهدف أولاً 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 المحلية لاياتِ بمجرد إصدار قوانين أو مراسم خاصة بذلك وإنما لابد من الإنسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور.

دراسةرقم (3). صبرينة، طوكوش. (2018). " و اقع الحكم الراشد".

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الحكم الراشد أو ما يعرف بالحوكمة الرشيدة في الجزائر، حيث استند الباحثين على مجموعة من التقارير الدولية سواء تلك الصادرة من تقرير منظمة الشفافية الدولية أو التنمية الإنسانية العربية، أو مؤسسة البنك الدولي أو المنبثقة عن المنظمةالأفريقية للحوكمة، ناهيك عن تقرير البرنامج الأنمائي للأمم المتحدة، وذلك طيلة الفترة الممتدة من عام 2007م إلى غاية 2015م، حيث تمت الأستعانة بهذه التقارير لتحليل واقع تطبيق الحكم الراشد في الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبييق الحكم الراشد في الجزائر يعد تطبيقاً جزئياً كون أن مبادئه تجلت في بعض القطاعات دون غيرها، في حين أن بعض المبادئ الأخرى لازالت لم تطبق بعد، بل تحتاج إلى وقت وإجراءات لتفعيل الحكم الراشد ومبادئه في كافة المجالات.

دراسةرقم (4). طيلب، أحمد، كاس، عبد القادر. (2021). "رؤية تحليلية لتعزيز قدرات الجماعات المحلية في إطار آليات الحكم الراشد".

تركز التوجيهات الجديدة للجماعات المحلية على مرافقة الاستثمار وخلق الثروة والتمويل الذاتي في إطار عدم التوافق بين نمطية السياسات القطاعية وخصوصية قدراتها الذاتية ممًا يتطلب المزيد من الترشيد والحوكمة في إصلاحاتها وتسييرها، حيث تهدف الدراسة إلى تحليل أبعاد الحكم الراشد في تعزيز قدرات الإدارة المحلية، برؤية نقدية على ضوء الأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم الجماعات المحلية في الجزائر، وذلك بمنهج تحليل مقارن للتوضيح بعض الضمانات والقيود في مجال حوكمة الجمعيات المحلية والرفع من أدائها، إنطلاقاً من فرضية أساسية أن البيئة التشريعية لاتزال غير محفزة لهذه الأليات والوصول إلى نتيجة مفاداها إعادة النظر في هذه الوحدات وإستقلاليتها.

دراسة رقم (5). بيض القول، عبدالله، خيري، عمار. (2021). بعنوان: "مساهمة الحكم الراشد في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة ومحاربة الفساد".

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أهمية الحكم الراشد في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة بصفة عامة، ومتطلباتها في الجزائر بصفة خاصة، وهذا من خلال إظهار العوائق التي تحول دون ذلك، بإعتبار الحوكمة من بين أهم المرتكزات الأساسية للنهوض بالتنمية المستدامة في أيّ بلد، فلا تكون التنمية بلا رشادة في تسيير الموارد المتاحة، ممًا يستوجب من كل الجهات المسؤولة وحتى أطراف المجتمع القيام بأدوراهم لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، فالفائدة من الجميع إلى الجميع.

ومن بين أهم النتائج الهامة التي تم التوصل إليها أن الجزائر تتوفر على موارد هائلة متوزعة على كافة التراب الوطني، ولكنها لاتستغل بعقلانية وأن حل المشاريع التي تقام في الجزائر في إطار التنمية المستدامة فاشلة، والتنمية من الجانب الاجتماعي يلتمسها في التعليم المجاني والصحة المجانية والموارد الأساسية للإستهلاك وإن كان يشوبها بعض من الفساد، أما في بعض القطاعات هناك هدر للمال تحت شعار مشاريع في إطار التنمية المستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها كباحثين في صياغة المشكلة والفرضية ، وفي مناقشة وتفسير النتائج ذات العلاقة بدراستنا الحالية التي تناولنها، إضافة إلى الإطلاع على تجارب الباحثين السابقين والتقدم والبدء من حيث أنتهوا. من أهم أوجه الأتفاق بين دراستنا والدراسات السابقة وهو أن الدراسات السابقة تتشابه مع دراستنا الحالية من ناحية المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى أن الدراسات السابقة تناولت بعض المعايير الحكم الراشد، وهذا يتقاطع مع ما تم تناوله في دراستنا والتي تسعى إلى تحقيق ترشيد الأداء في الأدرات المحلية الجزائرية من خلال العمل ضمن هذه المعايير والتي تتضمن معيار الشفافية والمساءلة، أما أوجه الأختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة فقد ركزت الدراسة الحالية على الحكم الراشد ودوره في ترشيد الأداء داخل الأدارات المحلية الجزائرية، وهذا بالنسبة لنا تعد دراستنا من أوائل الدراسات التي حاولت أن تربط بين معايير الحكم الراشد وترشيد الأداء للأدارات المحلية الجزائرية، الأمر الذي أعطى لدراستنا الحداثة والتميز.

2. الإطار المفاهيمي:

في هذا الإطار المفاهيمي سوف يسعى الباحثين إلى التعريف بأهم المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة ولعل أهمها:

1.2.الحكم الراشد:

طُرح الحكم الراشد في الأدبيات الغربية كمفهوم لإصلاح الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة في الدول النامية، ولتعزيز قدرات المؤسسات وترشيد أدائها، وتمكين أفراد المجتمعات من صنع السياسات والمشاركة في إتخاذ القرارات، من خلال توفير جميع الآليات والإجراءات من أجل بناء دولة الحق والقانون القائمة على المساءلة والمحاسبة، والتسيير الفعَّال لموارد الدولة ، ومن هنا يأتي الدور الذي يلعبه الحكم الصالح حتى يتميز عن الحكم السيء الذي يتسم بضعف أدائه. وهي على النحو التالي: (السعيد، 2006،ص67- 68).

- الحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، وبين المال العام والخاص، ويتجه بشكل دائم إلى استخدام الموارد العامة أو استغلالها لصالح المصلحة الخاصة.

- الحكم الذي ينقصه الإطار القانوني، ولا يطبق مفهوم حكم القانون بحيث يكون تطبيق القوانين استثنائيا أو تعسفيا.

- الحكم الذي لديه عدد كبير من المعوقات القانونية والإجرائية أمام الإستثمار الإنتاجي، بما يدفع نحو أنشطة الربح الريعي والمضاربات.

- الحكم الذي يتميز بوجود أولويات تتعارض مع التنمية، وتدفع نحو الهدر في الموارد المتاحة وسوء استخدامها.

- الحكم الذي يتميز بوجود قاعدة ضيقة ومغلقة، وغير شفافة للمعلومات ولعملية صنع القرار بشكل عام وعمليات وضع السياسات بشكل خاص.

- الحكم العاجز عن الإنجاز وغير القادر على التجاوب مع متطلبات المواطنين.

- الحكم الذي يتميز بإهتزاز شرعية الحكم، وضعف ثقة المواطنين به.

- الحكم الذي يتميز بوجود الفساد، وإنتشار آلياته بما في ذلك القيم التي تتسامح مع الفساد.

وعليه، فإن الحكم السيئ هو الحكم الذي يتميز بضعف أداء النظام وعدم قدرته على الفصل بين المصلحة العامة والخاصة وأيضا تطبيق القوانين على الجميع بالتساوي، إلى جانب عدم قدرة النظام على تقديم الخدمات للمواطنين وإزالة العراقيل التي تحد من التنمية وتؤدي إلى هدر المال العام، وبالتالي فإن الحكم الجيد هو عكس الحكم السيئ الذي يعبر عن حالة ضعف قدرات نظام الحكم.

وفي إطار هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن إضافة لفظ جيد(**Good**) إلى مفهوم الحكم (**Governance**) في الأدبيات الغربية تعود إلى عملية تقييم سياسات التنمية المتبعة في بعض الدول النامية التي أثارت بفشلها قضايا متعلقة بسلامة الحكم ونزاهته، ونظراً للإلتزام بمبدأ السيادة الوطنية وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول، فقد سعت العديد من مؤسسات التمويل الدولي إلى تسليط النظر نحو أهمية سلامة أساليب الحكم، وتعزيز قدراته في هذه الدول من خلال إيجاد لفظ جديد مناسب للحكم (**Good Governance**). (الفهداوي، فهمي، الشريف، أثير، 2008، ص10).

ومن هنا يتبين أن صفة(**Good**) التي تتعلق بكلمة الحكم في المنظور الغربي، نجدها تشير إلى معاني الرشد والصلاحية الموجودة في المنظور الإسلامي والداعية لبناء وتعزيز قدرات نظام الحكم من أجل ترشيد الأداء.

وفي هذا السياق، نجد مجموعة من التعريفات لمصطلح الحكم الراشد في الدراسات الغربية نحاول إبراز أهمها:

- **البنك الدولي:** عرف البنك الدولي الحكم الراشد عام 1992م، بأنه: "الوسيلة التي تمارس من خلالها السلطة إدارة مواردها الإقتصادية والإجتماعية من أجل تحقيق التنمية".((Governance and Development, 1992, p2

كما أكد البنك الدولي أيضا على أن مضمون الحكم الراشد، لابد أن يقوم على فكرة بناء قدرات القطاع العام لتأسيس مؤسسات قادرة على إدارة الموارد الشاملة للتنمية في إطار قابل للتنبؤ والمساءلة وشفافية السلوك. وعليه، فإن الحكم الراشد حسب رؤية البنك الدولي يتعلق بكيفية بناء وتقوية قدرات مؤسسات الدولة لإدارة شؤونها ومواردها في إطار معايير الشفافية والمساءلة من أجل تحقيق التنمية.(Governance and Development, 1992, p2)

- **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**: عرفّ برتامج الأمم المتحدة الحكم الراشد :"ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال مجموعة من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنين والجماعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم". (Ukwandu, 2016,p24)

وبهذا المعنى، فإن الحكم الراشد يتضمن في مفهومه ثلاثة أبعاد للحكم على النحو التالي. (UNDP 1997,p10)

- **الحكم السياسي:** يتضمن مدى شرعية السلطة السياسية والفصل الواضح بين السلطة التشريعية والقضائية والتنفيذية، وقدرة السلطة السياسية على صُنع القرارات المتعلقة بصياغة وتكوين السياسات وكذلك السماح للمواطنين بكل حرية في إختيار ممثليهم.

- **الحكم الإداري:** يتعلق بقدرة الأجهزة البيروقراطية على تنفيذ السياسات بفعالية وكفاءة في إطار معايير المساءلة والشفافية.

- **الحكم الإقتصادي:** يتمثل في عمليات صُنع القرارات المتعلقة بالتسيير الإقتصادي لموارد وأنشطة الدولة الإقتصادية، وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.

وتأسيسا على ما سبق يتبين، أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتبنى مقاربة ثلاثية الأبعاد: السياسية الإقتصادية والإدارية لمفهوم الحكم الراشد، التي تمثل الركائز الأساسية المدعمة لأداء الدولة في مختلف المجالات بما يساعدها على تسيير شؤون المجتمع

والإستجابة لمتطلبات مواطنيها، إلى جانب تحقيق الأهداف بفعالية في إطار معايير الشفافية والمساءلة.

- **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية**(*): الحكم الراشد:"هو ممارسة سلطة الرقابة في المجتمع فيما يتعلق بالموارد الإجتماعية والتنمية الإقتصادية، كما يشتمل على قدرة السلطة على توزيع الفوائد وكذلك قدرتها على إدارة العلاقة بين الحاكم والمحكوم".

وحسب هذا التعريف، فإن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على خلاف تعريف البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اللذان عرفا الحكم الراشد بأنه الطريقة التي تمارس بها السلطة إدارة شؤونها السياسية ومواردها الإقتصادية والإجتماعية من أجل التنمية، أي كيفية بناء القدرات على المستوى السياسي والإجتماعي والإقتصادي من أجل ترشيد الأداء، أما منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تربط الحكم الراشد بقدرة السلطة على الرقابة لإدارة مواردها الإقتصادية والإجتماعية، وأيضا قدرتها على إدارة العلاقة بين الحاكم والمحكوم .

- **تعريف مؤسسات الأمم المتحدة**(*): يُستخدم مفهوم الحكم الراشد منذ عقدين من الزمن من قبل مؤسسات الأمم المتحدة، لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة

(*)**منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية:** أنشأت سنة 1961 محل منظمة التعاون الإقتصادي الأوروبي، التي أسست سنة 1948 من أجل المساعدة على إدارة مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية هي منظمة دولية تهدف إلى تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة، وإنعاش التبادلات التجارية، وتنمية الإقتصاد العالمي.

(*)تتمثل أهم مؤسسات الأمم المتحدة هذه المنظمة العالمية فيما يلي: صندوق النقد الدولي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة العمل الدولية، البنك الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، الوكالة الدولية للطاقة الذرية، منظمة الطيران المدني الدولي، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، المنظمة البحرية الدولية، الإتحاد الدولي للإتصالات، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، اليونسكو، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين اليونسيف، منظمة السياحة العالمية، الإتحاد البريدي العالمي، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة

السياسية لإدارة شؤون المجتمع بإتجاه تطويري وتنموي. أي أن الحكم الراشد هو"الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع، وبتَقدم المواطنين وبتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم، إذن الحكم الراشد من منظور مؤسسات الأمم المتحدة، يشتمل على عملية مترابطة لكل من المستويات السياسية والإدارية في إطار منهج تكاملي، يعمل على بناء مؤسسات ذات أداء رشيد وقادرة ومستجيبة لإدارة موارد المجتمع وتطويره بما يحقق رضا ورفاهية أفراده. (United Nations Department Of Public Information, 2008,p22)

- **إتفاقية شراكة كوتونو الموقعة بين الإتحاد الأوروبي و77 دول من جنوب الصحراء الإفريقية ودول الكاريبي والمحيط الهادي:** تعرف الحكم الراشد بأنه: "الإدارة الشفافة والقابلة للمساءلة عن الموارد البشرية، الطبيعية، الإقتصادية والمالية لغرض تحقيق التنمية المستدامة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسساتية تحترم حقوق الإنسان، ومبادئ الديمقراطية وحكم القانون. (United Nations Department Of Public Information 2008, p22). وبالتالي يتضح أن الحكم الراشد من خلال هذا التعريف، يعبر عن مدى قدرة الإدارة على تسيير شؤونها في ظل التطبيق الكامل للشفافية والمحاسبة على الموارد، ووجود نظام قادر على تجسيد مبادئ الديمقراطية، وتعزيز سيادة القانون في المجتمع لغرض تحقيق التنمية المستدامة.

- **تعرف الوكالة الكندية للتنمية الدولية**[*]**:**"الحكم الراشد يشتمل على مجموعة من القيم والقواعد والمؤسسات والعمليات، التي من خلالها تحقق السلطات والمنظمات

العالمية المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة.

[*]- **الوكالة الكندية للتنمية الدولية(CIDA)**: هي منظمة دولية تأسست سنة 1968 من طرف الحكومة الكندية تدير برامج المساعدات الخارجية بالدول النامية في جميع المجالات:(الإدارية، الإجتماعية، الإقتصادية والإنسانية) من أجل تدعيم قدرات هذه الدول وتحقيق التنمية المستدامة، والديمقراطية والحد من الفقر.

والأفراد أهدافها المشتركة". (United Nations Department of Public Information, 2008, P22)

وعليه، فالحكم الراشد حسب الوكالة الكندية للتنمية الدولية يرتبط بالقيم والعمليات التي تعزز من خلالها السلطات والمنظمات، والأفراد قدراتهم لتنمية أدائهم وتحقيق الأهداف المشتركة.

بناءً على ماسبق يرى الباحثين بالرغم من إختلاف التصورات في تحديد مفهوم شامل للحكم الراشد في الأدبيات الغربية، إلا أنها تتفق في أغلبها على أن الحكم الراشد في مضمونه يتعلق بقضية كيفية بناء وتقوية قدرات الإدارة المحلية وتحسين أدائها الإداري ، في إطار قيم الشفافية والمساءلة وحكم القانون، إلى جانب تفعيل كل الطاقات في إتجاه تكاملي تشاركي بين جميع الأطراف الفاعلة من أجل الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وتحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة.

2.2.تعريف الأداء:

يرى ثوماس جيلبرث (Thoms Gitbere) بأن الأداء هو نتيجة للتفاعل مابين السلوك والأنجاز فهو مايبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أيّ أن الأنجاز هو نتاج للسلوك.(مطير، 2013، ص7).

ويعرفّ معجم المصطلحات العلوم الأدارية الأداء بأنه: القيام بإعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المعروض أداؤه من العامل الكفو المدرب. (الشريف،2004، ص82).

ويحدد أحد الباحثين في دراسته التعريف الإجرائي للأداء بأنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق الأهداف. (الشمري، 2000، ص39).

ومن خلال التطرق إلى مفهوم الأداء، يتضح أن تحقيق الرشادة في الأداء تتطلب ضرورة وجود نظم إدارية قائمة على الكفاءة والفعالية في إدارة الشؤون الإدارية، بهدف ضمان وجود نظم إدارية محلية رشيد وتجاوز أزمات الإدارة المحلية، وهذه الآليات تعد من

المقومات الرئيسية التي تُفضي إلى بناء حكم راشد، ومن هنا تتضح العلاقة التكاملية بين الحكم الراشد وتحقيق الرشادة في الأداء.

3.2. تعريف الأدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية أحد أهم فروع الإدارة العامة، ولقد تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح في الفكر الإداري، وذلك راجع إلى إختلاف الإتجاهات الفكرية والأنظمة السياسية والإجتماعية التي ينشأ في إطارها هذا المفهوم، وقبل التطرق إلى الشبكة المفاهيمية للإدارة المحلية لا بد من الإشارة إلى أن هناك ثلاثة إتجاهات في تعريف الإدارة المحلية كالأتي. (الطائي، 2016، ص 14-15).

- **الإتجاه الأول:** يعتمد هذا الإتجاه على متغير الوظائف في تعريف الإدارة المحلية، إلا أن هذا المنظور الفكري لا يعتبر ملماً في التعريف بالمصطلح، لأن وظائف الإدارة المحلية تختلف من دولة إلى أخرى بحسب طبيعة النظام السياسي، والإيديولوجية المتبعة من طرف الدولة.

-**الإتجاه الثاني:** يركز هذا الإتجاه على متغير أهداف الإدارة العامة، ويعتبر الوصول إلى تعريف يعتمد على الأهداف أمر في غاية الصعوبة، نظراً لتغير الأهداف من مرحلة إلى أخرى بحسب متطلبات المجتمع والمتغيرات الحاصلة.

-**الإتجاه الثالث:** يعتمد على جوهر نظام الإدارة المحلية ومؤسساتها وهيئاتها، وهيكل الجهاز الإداري في التعريف، وهذا الإتجاه هو الأكثر تداولاً بين المفكرين في دراسة النظم المحلية.

وتأسيساً على هذه الإتجاهات المفسرة لمفهوم الإدارة المحلية، يتبين أن الإتجاه الأول ركز في تعريف الإدارة المحلية على متغير الوظائف وهذا المتغير غير ملم بالتعريف الكلي للمصطلح، لأن وظائف الإدارة المحلية تختلف من دولة إلى أخرى حسب طبيعة النظام المعتمد، أما الإتجاه الثاني اعتمد على عنصر الأهداف لتعريف الإدارة المحلية، وأغفل أن الأهداف لايمكن الإعتماد عليها في التعريف لأنها غير ثابتة تتغير بحسب

التغيرات الحاصلة في المجتمع، أما الإتجاه الثالث في تعريفه لمصطلح الإدارة المحلية فيركز على نظامها وهيئاتها كمنطلق في التعريف، وهذا الإتجاه الأخير هو الذي سوف نعتمد عليه في دراستنا لأنه ملم بإعطاء مفهوم للمصطلح إنطلاقا من المتغيرات التي يعتمدها، وبناءً عليه سنعرض أهم تعاريف الإدارة المحلية.

يعرف الباحث **البريطاني كرام مودي (Grame Modie)** الإدارة المحلية:"هي مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية، حيث يكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام ناخبي سكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة".(بن غضبان، 2015، ص64).

أما الباحث الفرنسي **ولين(Walin)** يعرفها: بأنها نقل سلطة إصدار القرارات الإدارية إلى المجالس المحلية المنتخبة

وعليه، فإن الإدارة المحلية بهذا المعنى فهي هيئة محلية منتخبة قائمة على نقل السلطات، وحق إصدار القرارات من السلطة المركزية إلى الوحدات المحلية. (بن غضبان، 2016، ص10).

وفي إطار هذا الإتجاه، يعرف **فؤاد العطار** الإدارة المحلية:"بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية، تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها. (بن غضبان، 2016، 10).

كما عرف **عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي** الإدارة المحلية:"بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة"(الطعامنه، 2003، ص8-9).

ومن خلال هذه التعاريف المذكورة أعلاه، يمكن القول بأن الإدارة المحلية في مفهومها تنطوي على توزيع السلطات والمسؤوليات والوظائف الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية منتخبة تمثل السكان المحليين، وتمارس صلاحياتها المحلية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.

أمًا من المنظور السياسي تعرف الإدارة المحلية حسب الباحث **(فون جنايست)**:"بناء مشترك بين الدولة والمجتمع، بهدف اندماج الدولة بالمجتمع". أما من الناحية القانونية فيقصد بالإدارة المحلية على أنها:"إدارة الخدمات المحلية بمسؤولية ذاتية بعيدة عن توجهات السلطة المركزية، على أن يتولى إدارتها أشخاص معنويين من أشخاص القانون العام وذلك تحت رقابة السلطة المركزية". (نحيلي، 2013، ص175-176).

وإجمالاً لكل التعاريف السابقة، يتضح أن الإدارة المحلية قائمة في جوهرها على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة، بقصد تمكين الإدارة المحلية لتكون أكثر قدرة في أدائها على إدارة شؤونها وتغطية إحتياجات ومطالب مواطنيها، وبالتالي فإن الإدارة المحلية تتضمن في مضمونها ثلاثة متغيرات رئيسية تسهم في تقوية قدراتها على إدارة إقليمها، والتي نوردها فيما يلي:

- الإعتراف بإدارة الشؤون المحلية من طرف هيئة محلية منتخبة.
- نقل السلطات والمسؤوليات من الحكومة المركزية إلى الهيئات المحلية.
- رقابة وإشراف الحكومة المركزية لمهام الهيئة المحلية المنتخبة.

3.تحقيق رشادة أداء الإدارة المحلية في الجزائر من منظور الحكم الراشد: المعوقات، والمرتكزات:

1.3.معوقات تحقيق رشادة أداء الإدارة المحلية في الجزائر من منظور الحكم الرشيد:

قبل التطرق في هذه الدراسة إلى مرتكزات تحقيق رشادة أداء الإدارة المحلية في الجزائر من منظور الحكم الراشد،لابد من الإشارة هنا إلى نقطة مُهمة، رغم الإصلاحات المحلية التي وضعتها الحكومة الجزائرية لترشيد الأداء المحلي منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، إلا أنه الملاحظ لهذه الإصلاحات في الواقع يُلاحظ ضعف الأداء المحلي ، الأمر الذي إنعكس بالسلب على تحقيق أهداف الحكم الراشد وأدى إلى تخلف الإدارة المحلية . وفشل هذه الإصلاحات راجع إلى مجموعة من المعوقات على مستوى الأداء، والتي سوف نتطرق إليها في هذه الدراسة.

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من مجموعة من المعوقات، التي مثلت أحد القيود أمام ترشيد الأداء المحلي وتحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة فالإصلاحات التي عرفتها الإدارة المحلية في مجال ترشيد الأداء المحلي تمحورت على الجانب الرسمي القانوني والإجرائي. فمثلا منذ الإستقلال عرفت الإدارة المحلية الجزائرية العديد من الدساتير والتعديلات القانونية التي تحكم وتنظم عمل الجهاز الإداري، وكان ذلك نتيجة تعاقب الأنظمة على حكم البلاد بدءً بالحزب الواحد ثم التعددية الحزبية والتوجه نحو الإنفتاح السياسي، وبالتالي فإن الإصلاح في هذه الحالة يؤدي إلى زيادة عدد القواعد واللوائح التي تزيد من تعقيد التنظيمات وجمودها، وتداخل الإختصاصات في عمل أجهزة الإدارة المحلية وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء الإدارة المحلية.(ركش، 2008، ص173).

إضافة إلى هذا، فإن الإدارة المحلية على المستوى الهيكل التنظيمي في الجزائر تتميز منذ الإستقلال بالتداخل الكبير بين مراكز الإختصاصات التنظيمية، وعدم مراعاة التجسيد الفعلي للنصوص القانونية والتشريعات التنظيمية المتعلقة بتسيير الشؤون المحلية من طرف القيادة. فالوالي يعجز عن الفصل بين مهامه كممثل للدولة، وكهيئة تنفيذية وتنظيمية للولاية ولإقليمه، ما نتج عنه تداخل على مستوى الإختصاصات ووجود إختلالات تنظيمية على المستوى المحلي.

كما أن هذه الإزدواجية في الإختصاصات نتج عها التداخل في المهام الأمر الذي أدى إلى ضعف الأداء على مستوى كل مصلحة في الإدارات المحلية. (درويش، 2003، ص48).

وعلى مستوى الأداء المحلي في الجزائر، فإن المتتبع للواقع المحلي يُلاحظ أن الحكومة الجزائرية في ظل الإصلاحات المحلية الجديدة في الألفية الجديدة سنَّت ترسانة من القوانين لتجسيد اللامركزية (السياسية،المالية، الإدارية)من خلال تفعيل الديمقراطية التشاركية في تسيير الشأن المحلي، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن هذه النصوص القانونية الضامنة لإدماج اللامركزية من خلال تكريس المقاربة التشاركية في تسيير الشأن المحلي لترقية الحكامة المحلية كآلية لإعادة بناء القدرات المحلية وترشيد

الأداء، تضع قيود وشروط شبه تعجيزية تحد من إشراك المواطن والفواعل غير الرسمية في إدارة الشؤون المحلية.(سويقات، 2017، ص255).

كما أن الإدارة المحلية الجزائرية تتميز بإنتشار الفساد المحلي الذي أعاق كل محاولات تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق أهداف الحكم الصالح، فقد كشفت العهدة الإنتخابية ما بين2012-2017 ب1451 بلدية على المستوى الوطني، العديد من المتابعات القضائية لرؤساء البلديات والولاة الذين تورطوا في عدد من قضايا الفساد المحلي والتي حالت دون إستكمال برامج إعادة بناء وتعزيز القدرات المحلية، منها: إبرام الصفقات بطرق غير قانونية واستغلال المنصب والقدرات المحلية لأغراض شخصية، وبلغة الأرقام فقد عرفت نهاية العهدة للمجالس المحلية سنة 2017م، تورط 250 رئيس بلدية في الفساد المحلي بكل أنواعه، وتصدرت ولاية العاصمة المرتبة الأولى وطنيا من حيث المتابعة القضائية بقرابة 17 ملف لرؤساء بلديات توبعوا في قضايا الفساد المحلي، تليها المتابعة القضائية لولاية البويرة ب13 ملف مطروح أمام القضاء في حين وضع العديد من رؤساء البلديات رهن السجن بحكم إستغلال المال العام لتحقيق أغراض شخصية. (Jorunal cnpnews,2017) . كما كشف الحراك الإجتماعي الذي شهدته الجزائر سنة2019م، عن تورط مسؤولين كبار في عملية الفساد ونهب أموال الدولة، وهذا ما أدى إلى ضعف الأداء الإداري وفشل البرامج التنموية في الجزائر نتيجة ضعف المساءلة والحكم القانون

وضمن هذا السياق، تجد الإشارة أيضا إلى أنه رغم التأكيد على تحقيق الكفاءة والفعالية كمحور رئيسي في ترشيد الأداء المحلي، وذلك من خلال التأكيد على عصرنة الخدمة العمومية المحلية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إستخراج الوثائق الإدارية من أجل الإبتعاد عن التعقيدات البيروقراطية وتحسين الأداء المحلي، إلا أن الخدمة العمومية المحلية بالجزائر تبقى منها على سبيل المثال: عدم وضع مواقع خاصة على مستوى جميع البلديات والولايات للتفاعل أكثر مع المواطن من أجل خدمته بسرعة وكفاءة وفعالية. (PNUD,2016,p6)

إضافة إلى ماسبق ، رغم التأكيد على تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية منذ سنة 2013م، وجعلها مصدر للتنظيم والإدارة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والخدمات بكفاءة، فلا تزال التحديات والرهانات التي تواجهها الإدارة المحلية فيما يتعلق بتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية في الواقع تطرح العديد من التساؤلات من أبرزها: ما يتعلق بآليات تفعيلها، وأهم التحديات التي تواجهها، وتوفير القدرات المادية والعنصر البشري المؤهل لتطبيقها، وأيضاً كيفية تغيير ذهنيات الموظفين المحليين الذين تعودوا على وضع العراقيل البيروقراطية والمحسوبية، بما يعرقل تقديم الخدمة العمومية وإدارة الشؤون المحلية، علاوة على هذا فإن الإدارات المحلية في هذا الجانب تعاني من نقص التكوين للمورد البشري في هذا المجال مما أدى إلى ضعف الأداء المحلي.

يجيب علينا أن نأخذ بعين الإعتبار أن تجسيد آليات الحكم الراشد لترشيد الأداء المحلي تعززت من خلال أحكام قانونية إلزامية منها على سبيل المثال : قانون البلدية والولاية لسنة (2011)،والتي تهدف إلى إقرار المساءلة - الشفافية وحكم القانون و الاستجابة، إلى جانب العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال عصرنة الخدمة المحلية، والأخذ بخبرات التجارب الدولية في مجال إدارة الشؤون المحلية يأتي ذلك في إطار التعاون اللامركزي بما يدعم عملية إعادة بناء وتنمية القدرات المحلية، على الرغم من الأحكام القانونية الإلزامية لتطبيق تلك المؤشرات السالفة الذكر،إلا إننا نجدها في الواقع العملي لم تفَّعل في عملية ترشيد الأداء المحلي، فما زالت الإدارة المحلية في الجزائر إلى غاية اليوم تعاني من نقص الشفافية والكفاءة والفعالية في إدارة شؤونها المحلية، ممَّا أدى إلى وجود علاقة عكسية سالبة بين عملية إعادة ترشيد الأداء المحلى ومدى تجسيد مؤشرات الحكم الراشد في هذه العملية، حيث أن عدم تفعيل مؤشرات الحكم الراشد في إدارة الشؤون المحلية وعملية إعادة بناء وتنمية القدرات المحلية في مرحلة الإصلاحات التي عرفتها الألفية الجديدة أدى إلى فشل جميع البرامج التنموية، وحال دون بناء إدارة محلية قائمة على معايير الرشادة في الأداء وتسيير شؤونها.

وعليه، فإن الإدارة المحلية الجزائرية لترشيد الأداء المحلي وتحقيق الأهداف التنموية، لابد أن تقوم على إستراتيجية تكاملية تفاعلية بين جميع آليات الحكم الراشد لضمان الكفاءة والفعالية في الأداء.

2.3. مرتكزات تحقيق رشادة أداء الإدارة المحلية الجزائرية من منظور الحكم الراشد:

إن ترشيد أداء الإدارة المحلية الجزائرية وتجاوز التعقيدات البيروقراطية مرهون بتفعيل مجموعة من المرتكزات التي تُعد في حد ذاتها آليات للإرتقاء بمستوى الأداء من منظور الحكم الراشد المحلي، والذي يعرف:"على أنه مجموعة من المؤسسات والآليات والعمليات التي تسمح للمواطنين بالتعبير عن احتياجاتهم وإهتماماتهم، وفضّ خلافاتهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلي".(يحياوي، 2016، ص43-44).

بناءً على ماسبق فإن ترشيد الأداء المحلي وتجاوز مظاهر التخلف الإداري يكمن في حشد جميع الآليات والعمليات التي تتيح للمواطنين فرص التعبير عن احتياجاتهم، وبالتالي فإن ترشيد الأداء المحلي في الجزائر على المستوى العملي يستوجب وجود إدارة محلية قوية قادرة على إرساء آليات الحكم الراشد على الصعيد المحلي في أدائها لتعزيز قدراتها، وتحقيق أهداف التنمية المحلية، كما يلي :(عبد الوهاب، 2010، ص 1-72).

-المشاركة (Participation) :لترشيد أداء المحلية الجزائرية لا بد من تفعيل عنصر المشاركة، بمعنى تهيئة كل السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في صناعة القرارات إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبر عن مصالحهم، كما تعنى المشاركة أيضاً المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين.

-المساءلة (Accountability): لا بد أن يخضع صانعى القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة. وهذا ما يتطلب من المواطن أن يكون على دراية أكبر بتصرفات الإدارة المحلية، الأمر الذي يتيح له إمكانية الرقابة عليها ومساءلتها.

- **الشرعية (Legitimacy)** :يتمثل تفعيل الشرعية كمدخل لترشيد أداء الإدارات المحلية الجزائرية في قبول المواطن المحلى لسلطة هؤلاء الذين يتولونها ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، تستند إلى حكم القانون والعدالة، وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع.

- **الكفاءة والفعالية (Efficience .Effective Ness)**: وتعنى قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتحقيق الإستفادة من الموارد المتاحة.

-**الشفافية (Transparency)**: وتتمثل في إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع أطراف المجتمع المحلي، للحكم على مدى فاعلية الأجهزة المحلية.

-**الإستجابة (Responsiveness)**: بمعنى أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية والإستجابة لمطالبها، وترتبط الإستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية ومدى توفر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.

وتأسيسا على هذه المؤشرات، فإن ترشيد الأداء المحلي في الجزائر من منظور الحكم الراشد يتطلب وجود إدارة محلية شرعية لها القدرة على إشراك جميع الأطراف الفاعلة في عملية دعم وبناء قدراتها، وأيضا إدارة محلية شفافة ذات كفاءة وفعالية قادرة على الإستجابة لمتطلبات المواطنين، والتكيف كإستراتيجية تعتمد عليها في بناء وتنمية قدراتها لتعزيز أدائها.

وفي هذا الإطار، وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الحكم الصالح الذي يسهم في بناء الإدارة المحلية الرشيدة وتحسين أدائها لابد أن يتصف بما يلي. (العبيدي، 2011، ص237).

- **حكم القانون (Ruel of Law)**: يتعين أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق بدون تحيز.

- **الشفافية (Transparency)** : تتأسس الشفافية على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمؤسسات والمعلومات يجب أن تكون متاحة بصورة مباشرة للمهتمين بها، ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات والمؤسسات.

- **الإستجابة (Responsiveness):** يجب أن تسعى المؤسسات والعمليات المجتمعية لخدمة جميع أصحاب المصلحة.

- **بناء التوافق (Consensus orientation):** يجب أن يتوسط الحكم الراشد المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع بشأن ما يتعلق بالسياسات والإجراءات المحلية.

- **الإنصاف (Equilty):** بمعنى إتاحة لجميع النساء والرجال الفرص بالتساوي.

- **الفعالية والكفاءة (Efficiency. Effectiveness) :** ينبغي أن تسفر المؤسسات والعمليات عن نتائج تلبي الاحتياجات مع تحقيق استخذام أفضل للموارد.

- **المساءلة (Accountability):** يتعين على متخذي القرارات في الإدارة المحلية، أن يكونوا خاضعين للمساءلة من قبل الجمهور وأصحاب المصلحة.

- **الرؤية الإستراتيجية:** يجب أن يمتلك القادة والجمهور منظوراً واسعاً فيما يتعلق بالحكم الراشد والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك تفهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والإجتماعية للمجتمع المحلي. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997، ص9-10).

ومن خلال دراسة هذه المؤشرات، يتبين أن عملية بناء قدرات الإدارة المحلية في أي دولة تتميز بضعف أدائها من منظور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيث تشتمل على تفعيل كافة آليات الحكم الراشد، المتمثلة في حكم القانون والمساواة الشفافية والمساءلة، إلى جانب تجسيد الكفاءة والفعالية في الأداء، وهذا من أجل ضمان إنجاح عملية تحسين الأداء بعيدا عن هدر الموارد والإمكانيات المتاحة.

وفي نفس السياق، فإن الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الإتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا سنة 1999، فقد حدد عناصر الإدارة المحلية الرشيدة **(good local governance)** من منظور الحكم الراشد التي تسهم في بناء قدراتها وتحسين أدائها وتحقيق أهداف التنمية المحلية في أي دولة تتميز بضعف أدائها المحلي، كما يلي:

- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.

- لامركزية مالية، وموارد كافية للقيام بمختلف الأنشطة على المستوى المحلي.
- تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الإقتصاد المحلي.

ومن دراسة وتحليل أهم آليات عملية ترشيد الأداء المحلي من منظور الحكم الراشد، يتبين أن عملية ترشيد أداء الإدارة المحلية لا يمكن تجسيدها إلا من خلال وجود إدارة محلية قائمة على التفعيل الحقيقي لمرتكزات الحكم الراشد، الذي يضمن وجود إدارة محلية قادرة على تنمية قدراتها أو بناء قدرات ذات قيم تنموية بما يُمَكنُها من إدارة شؤونها بكفاءة وفعالية وإستدامة. ومن هنا يتضح وجود العلاقة التفاعلية التكاملية بين مؤشرات الحكم الراشد وترشيد الأداء المحلي، فكلما تم تفعيل مرتكزات الحكم الراشد في تسيير شؤون الإدارة المحلية، كلما زاد إحتمال تنمية أو بناء قدرات محلية إضافية والعكس صحيح.

وفي سياق علاقة الحكم الراشد بترشيد أداء الإدارة المحلية في أي دولة تتميز بضعف أدائها، فقد أكدت المؤسسات الدولية في إطار مقاربة الحكم الراشد على أن عملية تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق الحكم الصالح المحلي ترتكز في جوهرها بالإضافة إلى العناصر المذكورة أعلاه على مبدأ اللامركزية كمتغير رئيسي لتمكين الإدارة المحلية من تحسين أدائها، وإستغلال مواردها في إدارة شؤونها المحلية على جميع المستويات لتحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة، لأن اللامركزية تعتبر محور أساسي يُمكن من خلالها تمكين الإدارة المحلية من بناء وتعزيز قدرات ادائها من خلال ما يلي. (تقر ير التنمية البشرية، 2003، ص134-138).

- اللامركزية تؤدي إلى بناء إدارة محلية ملتزمة، تسعى إلى البحث عن موارد جديدة لدعم قدراتها وترشيد استثماراتها للموارد المتاحة، وتوجيهها نحو المشروعات الضرورية.

- تُحقق اللامركزية إستجابة أسرع للإحتياجات المحلية، حيث تميل الإدارة المحلية إلى العمل أكثر لزيادة قدراتها من أجل التوافق مع الأوضاع المحلية.

- توفر اللامركزية فرص المشاركة على المستوى المحلي لكافة الأطراف المعنية .

- الحد من البيروقراطية وسرعة إنجاز الأعمال، والإستجابة لمطالب المواطنين المحليين.

- تدعم اللامركزية عملية بناء قدرات الإدارة المحلية، من خلال العمل على استثمار مواردها المحلية مما يسهم في رفع قدرات الإدارة المحلية، وتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة.

- توفر اللامركزية تدفقات أفضل للمعلومات، ممَّا يساعد على تيسير عملية المحاسبة والمساءلة للمسؤولين مع توفير المراقبة الدائمة لتطبيق البرامج من طرف السكان المحليين، والإحتجاج عندما يكون أداء الموظفين سيئاً.

- تحقق اللامركزية المزيد من التنمية المستدامة، لأن إبطال المركزية يجعل المشروعات أكثر إستدامة حيث أن المشاركة في إعداد الميزانية والحسابات تعزز من عنصري الفعالية والشفافية، وتجعل المشروعات أكثر إستمرارية.

يرى الباحثين أن اللامركزية تعد كأحد أهم مؤشرات الحكم الراشد والمحور الرئيسي في عملية ترشيد الأداء المحلي، من خلالها تصبح الإدارة المحلية أكثر محاسبة ومساءلة من طرف الفواعل غير الرسمية على المستوى المحلي، وأكثر قدرة على استثمار مواردها في بناء وتنمية القدرات التي تحتاجها من أجل إحداث إستجابة لمتطلبات مواطنيها، وعليه فإنه لا يمكن الحديث عن عملية تحسين الأداء المحلي في ظل وجود مركزية في صنع القرارات المحلية، وإحتكار للموارد من طرف الإدارة المركزية التي تحتاجها الإدارة المحلية في عملية تنمية أدائها .

وتأسيسا على ما سبق ذكره، نخلص إلى أن عملية بناء قدرات الإدارة المحلية من منظور الحكم الراشد هي ليست عملية أحادية، بل ينبغي النظر إليها كمنظومة شاملة متكاملة تقتضي وجود سلطة محلية منتخبة مستقلة في قراراتها، قائمة على تفعيل مرتكزات الحكم الراشد في عملية البناء كالمحاسبة والشفافية والديمقراطية التشاركية واللامركزية، من أجل تأسيس إدارة محلية قادرة على استثمار مواردها وتوظيف إمكانياتها في إدارة شؤونها، وعليه فإن الحكم الراشد يسعى إلى البحث عن كيفية بناء وتقوية القدرات المحلية وإستدامتها، من خلال وجود علاقة تفاعلية تبادلية بين عملية بناء القدرات المحلية وتفعيل مؤشرات الحكم الراشد في عملية البناء بما يضمن نجاحها

وإستدامتها، ومنه فإنه لا يمكن بناء وتنمية القدرات المحلية بدون وجود التجسيد الفعلي لمرتكزات الحكم الراشد التي تسمح بإنجاح عملية البناء على المستوى المحلي وإستدامتها.

4.الخاتمة والتوصيات:

1.4.الخاتمة:

تأسيسا على ما سبق، يتضح أنّ الحكم الراشد يؤدي إلى بناء وتعزيز القدرات الأساسية للأنظمة المحلية عامة والجزائر خاصة، وذلك من خلال المرتكزات التي يقوم عليها (الكفاءة، الفعالية، الشفافية، المساءلة)، كما أن ترشيد أداء الإدارة المحلية من منظور الحكم الراشد وتجاوز كل مظاهر التخلف الإداري على مستوى الإدارات المحلية الجزائرية مرتبط بإعادة النظر في نوعية القوانين والتشريعات المنظمة لعمل القطاعات العمومية، وتطبيق أيضا الشفافية والمساءلة على الأداء للتقليل من الفساد وضمان الاستغلال العقلاني للموارد وإدامتها، وكذلك العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة في تنفيذ السياسات، والخدمات المقدمة للصالح العام للرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المسَّطرة.

وبالتالي يمكن القول أن ترسيخ مرتكزات الحكم الراشد على مستوى الإدارات المحلية الجزائرية، يتبين أنها في مجملها تُعنى بتأسيس أنظمة محلية قادرة على بناء وتنمية قدراتها بإستدامة بما يعكس وجود إدارة محلية رشيدة قائمة على الكفاءة والفعالية في الأداء، ممّا يفضى إلى تحقيق مبدأ تقريب الإدارة المواطن وتقديم الخدمات للصالح العام بأحسن جودة وفي أسرع وقت وأقل ، ومن خلال هذا يتضح أن هناك علاقة تفاعلية تكاملية بين الحكم الراشد وترشيد الأداء المحلي، حيث كلما تم تفعيل مرتكزات الحكم الراشد على مستوى الإدارات المحلية الجزائرية كلما زاد احتمال ترشيد الأداء المحلي، وتحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة.

2.4. التوصيات:

- ترشيد الأداء على مستوى الإدارات المحلية الجزائرية بما يتماشي والوظائف الجديدة للنظام السياسي، يقتضي ترسيخ مرتكزات الحكم الراشد في إدارة الشؤون المحلية.

- على الإدارات المحلية الجزائرية وضع لجنة مستقلة تسهر على مراقبة أداء الإدارات المحلية في مدى تطبيقها لمرتكزات الحكم الراشد من وجود كفاءة وفعالية في الأداء، الشفافية والمساءلة عن إدارة الموارد العامة، ومدى أيضا تفعيل حكم القانون في إدارة الشؤون المحلية، إلى جانب مسايرة التطورات الحاصلة فيما يتعلق بعصرنة الخدمة العمومية في إطار استخدام مقاربة الإدارة الإلكترونية في تسيير الإدارة المحلية .

- محاربة الأعراض المرضية (الفساد بكل أنواعه، التعقيدات البيروقراطية والروتين الإداري) على مستوى الإدارات المحلية الجزائرية مرهون بدرجة الأولى بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وقيامه على مرتكزات الحكم الراشد المحلي في إطار علاقة تفاعلية تبادلية من أجل تقديم الخدمات للمواطنين بأحسن جودة ونوعية، وإدارة وتنفيذ المشاريع التنموية المحلية بما يحقق الأهداف المخطط لها.

قائمة المراجع:

أولا:الكتب:

1. بن غضبان، فؤاد. (2015). **التنمية المحلية:** ممارسة وفاعلون. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
2. حسن، كريم. (2004). **مفهوم الحكم الصالح**. الشطي، إسماعيل وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
3. السعيد، إدريس. (2006). **الإصلاح السياسي في الوطن العربي: المفهوم-المرتكزات- المؤشرات.** إسماعيل سراج الدين، وأخرون. المرصد العربي: الإشكاليات والمؤشرات. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.
4. نحيلي، سعيد. (2013). **القانون الإداري**: المبادئ العامة، دمشق: منشورات جامعة البعث.
5.

ثانيا: رسائل ماجستير:

1. ركاش، جهيدة. (2008). **إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر**.جامعة الجزائر. الجزائر.

2. الشريف، طلال. (2004). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.

3. الشمري، سالم. (2009). **درجة مراعاة الشفافية الأدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها**. جامعة اليرموك. الأردن.

4. مطير، سمير. (2013). **و اقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الأداري في الوزرات الفلسطينية.** جامعة الأقصى. غزة.

ثالثا:المقالات:

1. الطائي، حسون، أحمد، علاء.(2010). أبعاد الحاكمية المحلية في العراق. **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية**، العدد25 . ص 14-15.

2. درويش، مصطفى. (2003). الجماعات المحلية بين القانون والممارسة. **مجلة النائب**. العدد الأول. 2003. ص48 .

3. سويقات،الأمين. (2017). **دور المجتمع المدني في تكريس الديمقراطية التشاركية: دراسة حالتي الجزائر والمغرب.** مجلة دفاتر السياسة والقانون. المجلد.9. العدد17. ص243-257. الرابط الألكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28295

4. يحياوي، إلهام. (2016). الحكومة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات. **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**. المجلد.16. العدد16. ص15-45. الرابط الألكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39595

رابعا: المؤتمرات:

1. الطعامنة، محمد. (2003). **نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف.** ورقة بحث مقدمة في الملتقى العربي حول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي 18-20 أوت. الملتقى العربي، سلطنة عُمان.

2. العبيدي، فائق، محمود، فيحان. (2011). **التوجهات التنموية ومتطلبات إصلاح وتطوير الإدارة المحلية (رؤية إستراتيجية).** المنظمة العربية للتنمية الإدارية. اسطنبول.

3. سمير ، محمد عبد الوهاب. (2010). **التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات: خيارات وتوجهات.** ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول:"التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات: خيارات وتوجهات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. اسطنبول.

خامسا: الجريدة:

- **Journal cnpnews**. (2017.Algérie. p. 3192.

سادسا: التقارير باللغة الانجليزية:

Canadian International Development Agency. (2010). **Report on Plans and Priorities**. Canada: Department of Justice Canada Pp.1-30. https://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/ida/ida-eng.pdf

Development Local et Démocratie Participative Capdel. Development_locale et démocratie participative. (2016). **Algeria: Algeria. P.6.** **https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=133985**.

Governance and Development (1992). **Report, the World Bank, Washington: United States of America**. p3. **https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf**

EISSN: 2602-781X————————ISSN: 2253-0347

سابعا:التقارير باللغة العربية:

1. تقرير التنمية البشرية. (2003). **أهداف التنمية للألفية تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية.** بيروت: مطبعة كركي. الرابط الألكتروني: https://knowledge4all.com/admin/Temp/Files/dbbcf5a4-89fc-4cdd-8ee0-ecddf7f54987.pdf

2. المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية. (2011). **تقرير الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي.** برلين: إلمانيا.

ثامنا: المراجع الأجنبية:

1. Mouna Aoujil, Lalla Zhor Alaoui Omari. (2017). **Amélioration de la gouvernance dans les collectivités territoriales marocaines à Travers l'instauration d'un système d'audit interne**. International Journal of Economics –Strategic Management of Business Process. Vol.10. PP. 211-215. https://hazbane.asso-web.com/uploaded/amlior-1-pdf.pdf

2. Organization for Economic Cooperation and Development. (1995). **Participatory development and good Governance**, Report, No13, Washington: OECD.

3. **Susan** Roberts, Phillip O'Neill. (2007). C**ood Governance in the Pacific: Ambivalence and Possibility. Journals Geoforum, published by Elsevier.** Vol.38 .NO5. .pp. 964-984. **https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:6077**

4. Ukwandu**,** Jarbandhan. (2016). **Exploring the relationship between good governance and development in Sub-Saharan Africa**. **African Journal of Public Affairs**, Vol.9. NO 4. PP.1-18. https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/59017/Ukwandu_Exploring_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

5. United Nation Development Programmer**,** Reconceptualising governance, **Bureau for Policy and** Support**,** Reconceptualising governance. (1997). **New York: Management Development and Governance Division**,

6. **United Nations Department Of Public Information.** (2008). the United Nations Today. United Nations: New York.

EISSN: 2602-781X————————————ISSN: 2253-0347