



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2021/05/09

تاريخ القبول: 2021/06/13

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

الحكامة كإستراتيجية لإعادة بناء الأنساق و المؤسسات المجتمعية

*Governance as a strategy for rebuilding community structures and institutions*

بن ورقلة نادية\* ، بلقماري هدى<sup>2</sup> ، طوبال إبراهيم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجلفة (الجزائر)، nadiabenouargla@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، houda.belek@gmail.com

جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، toubalismail@yahoo.fr

**الملخص:** إن مساحة المطارحة الفكرية اليوم حول أنساق الممارسات التديرية المحركة لدينامية مختلف بنيات الإنتاج التنشيطية والمشعة إن على صعيد الحقل السياسي أو على صعيد باقي الحقول الاقتصادية والاجتماعية والدالة بقوة على الإنتاجية والفعالية من طرف مختلف القوى الحية للمجتمع، لا بد وأن تخضع رهنيا لشرط اقتراحها بمصطلح "الحكامة الجيدة" أو ما يصطلح عليه في معاجم التدير ب "الحكامة الرشيدة" وما يرتبط بها من مجالات ودلالات تحيلنا على قضايا تخصيب وعقلنة فعل التدير فكريا وممارسة . كما تحيلنا من زاوية طرح آخر على مداخل التعدد التي تحيط بمختلف المفاهيم المؤطرة لسياقات بلورتها وتفسر تنوع امتدادها وخصوبة مشاربها.

**الكلمات المفتاحية:** أنساق، الحكامة الرشيدة، السياقات، فعل التدير .

**ABSTRACT**

Today's intellectual space is about the design of management practices that drive the dynamism of different structures of active and radioactive production. At the political or other level, economic and social fields, and that strongly indicate productivity and effectiveness on the part of the various living forces of society, Rahnia must be subject to the requirement that they be associated with the term "Good governance" or "good governance" and its associated areas and connotations refer us to issues of enrichment and the rationality of the act of measure, thought and practice. It also refers us from another point of view to the multiple entry points that surround the various concepts framed for their development contexts and explain the diversity of their reach and fertility.

**Keywords:** Styling, good judgment, contexts, action of measure.

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

إن المساحة الإشكالية المبررة لتناسل مصطلح الحكامة الجيدة في مختلف حقول التدبير، فقد قطع هذا المدلول كما هو متعارف عليه مسارات تاريخية طالما اتسمت باتساع رقعة الاستهلاك الاصطلاحي لمفهوم الحكامة الجيدة في شتى شؤون التدبير والتسيير بمختلف القطاعات الإنتاجية النشيطة للمجتمعات والهياكل والكيانات الدولية وغيرها... وهو اكتساح تدريجي موشوم بالانتشار تصاعديا، إذ أن الحكامة الجيدة تصعد بجذورها تاريخيا إلى حدود القرن ١٨ لتتبعها كل من الأطروحتين الفرنسية والإنجليزية. وقد تغلغت في المجال الاقتصادي الموصول بالإنتاج المقاولاتي في القرن ١٩، لتتسرب بعدها في غضون القرن الماضي إلى مجالات التدبير في عالم المال والأبنك، ولتتبعها بعد ذلك برامج التدبير من طرف هيئة الأمم المتحدة. كما تنامي وتغذى طرح الحكامة الجيدة أو الرشيدة أكثر فأكثر ليصبح ذا قابلية هائلة للنفوذ إلى عمق الممارسات المرتبطة بشؤون التدبير في شتى حقول الاهتمامات والإفرازات الاجتماعية والعلوم الإنسانية من سياسة واقتصاد وثقافة، ومنها تغلغل إلى حقل التربية والتكوين بغاية التأطير المحكم لمساطر التخطيط والتنفيذ لفعل التدبير وترشيد مختلف الموارد الموجهة لإصلاح السيرورات التدييرية وعقلنتها. وعلى متن هذه المشاريع ارتبط مصطلح الحكامة الجيدة بجميية بفعل التدبير على الرغم من اختلاف وتنوع هذه الحقول وشساعة الاختصاصات فيها.

كما أنه لا بد من الإشارة إلى تنامي مصطلح الحكامة في مجال تدبير حقول الشأن العام المجتمعي في سياق التفاعل الجدلي بين الشعوب والأمم الكونية مع اتساع دائرته في إطار تجسير التفاعلات بين مختلف كياناتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة، والانصهار الطبيعي لمنظوماتها الثقافية والفكرية أفقيا وعموديا من جهة أخرى، وما يعترى غمارها من إيقاعات حثيثة على مستوى التحولات الجذرية والعميقة لاتجاهات العلاقات بين المحافل الدولية في ظل اختمار تأثيرات هذه الثقافة الكونية واكتساحها لمسرح الأحداث في جميع أنحاء المعمور، وما أفرزته من قضايا فتح الحدود وتلاشي الحواجز بين الأمم والثقافات أمام معطى سيولة الحضارات وواقع التجاذبات الاقتصادية، وتداخل العلاقات الناظمة لمنطق الترابط والتواصل بين دول العالم. وما تستبطنه هذه الثقافة المرتبطة بوثوق بطبيعة النسيج العلائقي السائد من زاوية المنظور الكوني من شحنات علائقية ومن خلفيات نظرية وقيمية لتأطير وتخليق ودمقرطة الحياة العامة والحاملة للخيار الراسخ لمركزية الإنسان في قلب الفعل التدييري المسخر لتحقيق غايات الرهانات التنموية. وبالتالي تتجدر الثقافة الحقوقية بقوة في منطق التحديث على مستوى إحكام العلاقات المهنية والإنتاجية وتنظيمها وضبط التفاعلات الإنسانية في منظومات التدبير مهما اختلفت مجالات وقطاعات الإنتاج الوجودي البشري، من خلال استبطان منظومة الحقوق والواجبات وبلورتها في شكل قوانين ومواثيق علائقية وتواصلية وممارسات ناظمة للعلاقات المهنية مترجمة لقيم التعايش والاختلاف والكرامة وغيرها من شروط تدبير الفعل الجماعي التشاركي. ولا جدل اليوم وفي أكثر من أي وقت مضى في كون منظومة التربية والتكوين وإشكالاتها المرتبطة بدينامية التطوير والتحديث من جهة وبالرصيد المتراكم لانشغالها واهتماماتها المتمحورة حول قضايا التأهيل الاجتماعي لإنسان الموجهة لأغراض المواطنة الصالحة واكتساب القدرة على الانخراط الإيجابي في منظومة النسيج المجتمعي الهوياتي والكوني معا، أضحت أكثر القطاعات التنموية المكرسة لتأطير المجتمع وإشباع حاجاته السوسيو تنموية لقيادة المشروع المجتمعي .

إنه و من خلال الحكامة يمكن تطوير فاعلية السياسات العامة الحكومية عبر عمليات الصنع والتنفيذ والتقييم لتطال العناية والاهتمام بالتعليم ورفع قدرات القيادات المحلية ونشر العدالة الاجتماعية وتطلعات المجتمع في الحصول على الخدمات العامة والحاجات المطلوبة في العيش والأمن ومستقبل الأجيال وغيرها من القضايا المهمة في المجتمع، وبما يعكس المؤشرات الحقيقية للثقة بين المواطن والحكومة، والقيام بعملية التنمية بوصفها عملية تحويلية لإجراء التطوير المؤسسي الذي يتوافق مع استغلال الموارد المتاحة و يفى باحتياجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية . أو اختيار صحيح بالنسبة للحكومة و للإدارة .<sup>1</sup> (لوك، هيوم، روسو، ٢٠١١ ص ١٧٣ - ١٧٨) .

و هكذا فإن "الحوكمة" أو "الحكم الرشيد" أو "الحكم الجيد" تمثل عقد جديد للتحويل في عملية الحكم من الفردية والاستبداد إلى الديمقراطية التشاركية والقيم المجتمعية الإيجابية .

و تتحدد علاقة الحكامة بالجانب الاجتماعي في مفهوم مفاده أن يرتبط النمو بالعدالة التوزيعية وتحسين الأوضاع المعيشية للمواطن وتوفير الخدمات التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين والارتقاء بأوضاعهم وتحقيق التنمية المستدامة في ظل تضافر جهود شركاء التنمية. و يتطلب ذلك : القناعة بأن موارد المجتمع بدون هدر أو فساد قادرة على تمويل التنمية ومجالاتها بما يعني امتلاك القدرات المادية المطلوبة لذلك.

-وجود قوة مجتمعية تدفع عملية التنمية نحو الأمام . -بقاء القوى المجتمعية حية و فاعلة تحرس حركة المجتمع في اتجاه تحقيق أهدافه .

إن من أهم العوامل الاجتماعية التي لعبت دورا مهما في ظهور الحوكمة هو انعزال الحكومات القائمة على المواطنين و التصاقها و تقيدها بالعمليات الإدارية ، مما دعا إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين الذين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم، و نقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تمم الأفراد و المجتمع<sup>١</sup>. و رغبة الهيئات الدولية المناحة في تحسين فاعلية برامج المساعدات التنموية التي ظلت متدنية في كثير من الدول النامية، نتيجة لعدم الالتزام ببرامج الإصلاح من ناحية و انتشار الفساد من ناحية أخرى، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الفرد الذي يملك بمفرده المعارف و الوسائل اللازمة لأجل الحل الانفرادي للمشاكل المطروحة، فهناك دائما عمليات التقاء و مفاوضة أصبحت ضرورية بين الأفراد حتى و إن كانوا متنافرين، غير متجانسين، فالحوكمة تستلزم المشاركة و المفاوضة في صنع القرار .

و التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة و المعلومات و من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد و من التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية . هذا كما توصي المؤسسات الدولية اليوم الدول النامية تطبيق مبادئ الحكم الراشد و لأن للحكومة هدف تمثل في تحسين مشاركة المواطنين، و حماية البيئة و مستقبل الأجيال القادمة و ضمان تنمية حقيقية، و لهذا قامت الدول المتطورة بتحديد مبادئ تهدف إلى تحسين مستمر لحكومتها.

و يبدو أن مسار الحكم الجيد قد فرض كمقترح مرجعي مقبول عالميا في تطور نوعية التنمية، و في طريقة سير مساره، و يبدو أيضا أن مفهوم الحوكمة يقدم كمفهوم شامل لأنه يتضمن كل أشكال الحياة الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية، و المؤسساتية للبلاد في كثير من الدول النامية، كما أن الاستخدام الرشيد للموارد و الحفاظ على البيئة قد أفرغت من معناها الحقيقي بسبب عدم الكفاءة، أو عدم النزاهة و تحرير المصالح الشخصية على مصالح البلد<sup>٢</sup>. (Brahim la khlef ; 2006, p 5).

فتبني الحكامة ، تم تأسيس عقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث، بل يشاركها في ذلك لا عيون جدد ، بما يفرض عليه أن تفسح لهم المجال لممارسة دورهم في جميع نشاطات الحياة .

١. النزاهة كمدخل للحكومة الرشيدة ، نقلا عن موقع :

نقلا عن موقع(www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.(03/10/2014)

## 2. الحكامة و تدبير التغيير :

يشمل مصطلح "الحكامة" مفاهيم : الشفافية، والتزويد بالمعلومات، وضمان حقوق وواجبات المساهمين ومسؤوليات المسيرين . كما يبني على أساس:

١- حسن التدبير ٢- الإشارك ٣- التشارك ٤- التوافق ٥- الفعالية وجودة الخدمات والتواصل ٦- الرؤية الإستراتيجية. <sup>١</sup> ( إدريس الناصري ، مفهوم الحكامة . <http://tarbaouiyate.blogspot.com> )  
ولعل هذا ما يجعلنا نقرن، بل نشترط ضرورة التدبير الجيد للتغيير لنتمكن من تحقيق الحكامة المنشودة. فأبي تهاون في تدبير التغيير ينتج عنه ضعف ملحوظ في ترسيخ مبادئ الحكامة الرشيدة .

### ١.٢- تعريف مفهوم الحكامة :

يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في ١٩٨٩ الذي اعتبر الحكامة أنها: " أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من اجل التنمية" . وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحكامة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حكامه بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. و يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه " نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتم فصلها بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات، وتفك الخلافات والنزاعات، كما يقوم على تدوير الترتيبية وتشجيع التشارك بين المسيرين والمساهمين وحسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليا وخارجيا "

٢.٢- مفاهيم تعريف الحكامة: يقصد بها التدبير والحكم الرشيد، كما أنها ركيزة للوصول إلى حالة التنمية المستدامة ، تتأسس على ضرورة إزالة الحدود بين القوى المؤثرة وهي : -الدولة الصانعة للقرار والمشرعة للقوانين . -القطاع الخاص وهو المسؤول عن النمو بمؤشراته الاقتصادية . -المجتمع المدني والسياسي المتمثل في الجمعيات والأحزاب السياسية .  
والحكامة في مفهومها العام : تعبر عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده . وهي أيضا مصطلح قديم يدل على وسائل ومؤسسات تتعاون في صنع القرار وتحسين الأوضاع للمواطن وبرضاه عن طريق مشاركته ودعمه .  
معايير مفهوم الحكامة: تختلف بحسب اختلاف المنظمات :

-معايير منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية: -دولة القانون وإدارة القطاع العام. -السيطرة على الفساد.

-معايير البنك الدولي بالنسبة لشمال إفريقيا. -الحاسبة و الاستقرار السياسي. -فعالية الحكومة ونوعية تنظيم

الاقتصاد -حكم القانون والمعاملة بالمساواة وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الدولة . - التحكم في الفساد.

-معايير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي -المشاركة -حكم القانون -الشفافية وحسن الاستجابة التوافق والحاسبة. -الرؤية الإستراتيجية.

- أسماء الحكامة: وقد أحصى العلماء حوالي ١٩ مصطلح: الحكم الراشد-الحكم الرشيد-الحكم الصالح-الحكم السليم-الحكم الجيد-الحكم التشاركي-الحكم الموسع-حسن الحكم-أسلوب الحكم-إدارة الحكم-الحكمتية-الحاكمية-الحكمتية-الحكومة-الحكومية-إدارة شؤون الدولة.

- أركان الحكامة الجيدة: ١-الشفافية: توفر المعلومات الدقيقة في وقتها . ٢-المساواة: إعطاء الحق لجميع النساء والرجال في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي. ٣-حسن التدبير : بوضع نظام للإرشاد والتواصل داخل كل القطاعات للتقييم والتحفيز. ٤-الإشراك والتشارك: كإشراك الطلبة في البرامج ٥-الفعالية وجودة الخدمات. ٦-التوافق: أي القدرة على التحكيم والإقناع بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع. ٧-الرؤية الإستراتيجية. ٨-المحاسبة: بتطبيق العقاب والقصاص.

- أبعاد الحكامة: أ-البعد السياسي: يتمثل أساسا في تفعيل الديمقراطية من خلال العديد من الإجراءات المتمثلة في تنظيم الانتخابات وضمان المشاركة السياسية الواسعة وبناء دولة القانون وبروز صحافة مستقلة وبرلمان مستقل. ب-البعد الاقتصادي والاجتماعي: باتخاذ قرارات لها تأثير على النشاطات الاقتصادية للدولة وعلاقتها بالدول الأخرى، وإضفاء نوع من المرونة على القوانين. ج-البعد الإداري والتقني: بإتخاذ تسهيلات للجميع والبعد عن البروقراطية وسليبياتها.

- تطبيق الحكامة في مؤسسات التعليم العالي: بعد ملاحظة تصنيفات الجامعات ومدى فاعليتها كتصنيف "شنگهاي" وتصنيف "بيومتركس" تختم على جميع مؤسسات التعليم العالي تطبيق مبادئ الحكامة . فكيف يمكن فعل ذلك؟ يمكن تطبيق الحكامة في الحياة الجامعية وذلك بإشراك جميع الأطراف المعنية ، طلبة -عمال -إدارة-أساتذة ، في تسيير شؤون الجامعة ووضع البرامج والقوانين الداخلية ومواقيت الدراسة والإمتحانات وكل ما يخص سير الحياة الجامعية مع التمسك بقيم النزاهة والشفافية والسهر على جودة الخدمات على جميع الأصعدة وتفعيل دور الرقابة والمساءلة.

- مراحل تطبيق الحكامة : مرحلة إشاعة ثقافة الحكامة وتكوين الرأي العام المساند لها. مرحلة بناء الحكامة .مرحلة وضع برنامج زمني. مرحلة تنفيذ الحكامة وتطبيقها . مرحلة متابعة الحكامة وتطويرها. <sup>١</sup> (عبد الخالق بوراس، محاضرات في مقياس الحكامة و المواطنة).

وفي تصريح لمجلس وزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة المؤرخ ب ٢٨ نوفمبر ١٩٩١ ، جاء ما يلي: " يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتها الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة لا يمكن إنجازها فعلا وبشكل دائم إلا بالانضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة اقتصاديا واجتماعيا، شفافية حكومية، والقابلية للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق قصد التنمية، تحديد تدابير لمحاربة الرشوة، احترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة " . فمن الصعب ضبط مفهوم الحكامة وإعطاؤه تعريفا موحدا ونهائيا لارتباطه بمجالات متعددة ولتعدد صيغ تداوله، فهو حسب لجنة الحكامة العالمية مجموعة الطرق التي تدبر بها المؤسسات العمومية والخصوصية قضاياها. ومن بين التعاريف التي يمكن استقراؤها من خلال المجالات التي وظفت فيها: - الحكامة إعادة صياغة العلاقة بين كل المتدخلين على أساس مفهوم التعاقد، التشارك والتوافق.

- الحكامة مقارنة ورؤيا وفلسفة جديدة للتغيير، لها مضمون اقتصادي مالي اجتماعي وسياسي باعتبارها النهج الأكثر نجاعة لتدبير الشأن العام والمجتمعي.
- الحكامة نمط جديد لتدبير السلطة والتنظيم السياسي والاجتماعي وهي رؤيا جديدة للدولة والمجتمع والعلاقات الرابطة بينهما، ولسبل قيادة التغيير، وهي بذلك أيضا مقارنة جديدة لتدبير التغيير في المرفق العمومي والخصوصي، والمجتمع المدني.
- الحكامة تعبئة للطاقت والموارد وترشيد استثمارها لتأمين شروط تدبير جيد. وعموما، تم تعريف الحكامة من قبل كثير من الباحثين على أنها: " الطريقة التي تباشر بها السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية منها والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية ".
- فالحكامة لا بد أن تعتمد على عدد من المحاور الأساسية منها: صيانة الحرية، أي ضمان توسيع خيارات الناس، وتوسيع المشاركة الشعبية والمساءلة الفعالة والشفافية الكاملة في ظل فصل السلطات والتوازن بينها، وسيادة القانون والقضاء المستقل والنزيه والكفء، الذي تنفذ أحكامه من قبل السلطات التنفيذية. لذلك فالحكامة الجيدة، في أي مجتمع وأي مؤسسة حكومية كانت أو غير حكومية، تبقى من أهم الضروريات لإنجاح المشاريع التنموية، إلا أن تطبيقها يتطلب سيادة جو تسوده الشفافية والمسؤولية ودولة القانون والمشاركة واللامركزية والتنسيق بين كل المتدخلين.
- و لعل أهم العوامل المؤدية للاهتمام بتدبير التغيير في جل الأنظمة التربوية في العالم، راجعة للتطورات السريعة التي عرفتها مجتمعاتنا في العقود الأخيرة، في المجالات المعرفية والإعلامية والتكنولوجية، وما رافقها من تحولات اجتماعية وثقافية، من جهة، وعدم مواكبتها على مستوى المنظومات التربوية والتعليمية (وخاصة على مستوى التدبير، والمناهج الدراسية في معناها الشمولي) من جهة ثانية مما جعل فضاءات مؤسساتنا التربوية منفرة لكافة العاملين بها والمستفيدين من خدماتها. وهذا ما دفع جل الأنظمة التربوية في العالم إلى العمل بكل الوسائل على تحديثها و تطويرها لمواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع .و وسط هذه التحولات الهامة التي يعرفها العالم في مقابل تراجع مكانة وجاذبية المؤسسات التربوية التي لازال يطغى عليها التقليد والتلقين... وهذا ما جعل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تقر بأن :
- ((المؤسسات التربوية تشتغل في وسط مختلف جدا عن الوسط الذي وُجد منذ عقود. إنها تواجه مشاكل اجتماعية أكثر خطورة، ومنتظر منها أن تلعب أكبر دور على المستوى الاجتماعي، وأن تضمن تربية على المواطنة، وتربية صحية ومتنوعة ثقافيا، كما عليها أن تُعين الناشئة على تنمية وتطوير كفايات ضرورية للبقاء والاستمرار في عالم سريع التطور...)).
- وأي تغيير تُقدم عليه أي منظومة، فيما يسمى بالتغيير التنظيمي لمواكبة التطورات، لا بد وأن يثير أشكالا من المقاومة والرفض، تختلف درجة حدتها تبعا للمتغيرات الآتية:
- مدى عمقها أو سطحيته، إذ تشتد المقاومة حينما يكون التغيير جذريا، وتخف كلما كان شكليا.
- مدى استعداد الفئة المستهدفة بالتغيير لتقبله وإجازه.

القدرة على تدبير علمي للتغيير المستهدف، يُواكب عملية التغيير، من لحظة انطلاقها كمشروع قابل للإنجاز، إلى حين قطف ثماره وتقويم نتائجه، مروراً بمراحل اختباره وتجريبه وتنفيذه.

### لذا يتطلب التدبير الناجح لأي تغيير:

- إشراك المستهدفين بالتغيير في عملية التغيير، لتسهيل قبوله من طرفهم، فكلما كانت قاعدة المشاركة أكثر اتساعاً، كلما كانت المقاومة أقل تأثيراً.

- الأخذ بعين الاعتبار لتمثلات المستهدفين بالتغيير المقترح، وأحكامهم المسبقة حوله، والمستمدة من "ثقافتهم التنظيمية" السابقة، والتي تُعزى بسلبيات بعض التجارب السابقة في مجال الإصلاح والتغيير، مما يركي لديهم الرفض المسبق والجاهز للتغيير المستهدف دون الاطلاع على محتوياته ومناقشة جدواه .

- التأكيد على أهمية الإحساس والشعور الصادر عن أعضاء المنظمة بالحاجة إلى التغيير، وبضرورته، كشرط أساسي لنجاح هذا التغيير. ولعل تحقق هذه الشروط، رهين بوجود قيادة للتدبير تواكب سيرورة مشروع التغيير، كما تُوازن بين العلاقات الإنسانية المحفزة لإنجاح المشروع من جهة، والقيام بالمهام والواجبات المنوطة بها، من جهة أخرى، وتُحفظ القائمين بالتغيير، مادياً ومعنوياً بما يتناسب مع التقدم الذي يُظهرونه في مجال تنفيذ التغيير ميدانياً، مع تفادي كل أشكال التعامل البيروقراطي المبني على الأمر والنهي، والاتصال العمودي وتصيّد الأخطاء . وتجدر الإشارة بخصوص مقاومة التغيير، أنها عموماً، قد تُعزى للشعور بعدم الأمن والاستقرار في حالة حدوث التغيير، أو فقدان بعض الامتيازات، كما أن كل تغيير يثير مقاومة شبيهة لتقائية لأن مسابرة تتطلب تكييف أو تغيير سلوكات تم اكتسابها بصعوبة، كما ترسخت خلال سنين طويلة مضت. ولعل أهم ما يجعل هذه المقاومة أكثر ضراوة هو التصور السلبي الذي يحمله الطرف الذي يُطلب منه تنفيذ التغيير، تجاه الطرف الذي يقترحه؛ وغير خفي لدى كثير من العاملين بالمؤسسات التعليمية - لأسباب عديدة- تشكيكهم في جل ما يأتيهم عن طريق الإدارة، أو اعتبارها توجيهات أو تعليمات للاستهلاك الإداري لا للممارسة والتجريب الميداني، وفي مواقف كثيرة يكون سبب مقاومة التغيير راجعاً للجهل بمضمونه بسبب تصديق شائعات حوله ؛ وهو مؤشر واضح على ضعف التواصل بين الأجهزة الإدارية وباقي الأطراف المعنية بتنفيذ التغييرات المنشودة . ونخلص مما سبق بأن إنجاح التغيير المنشود، يتطلب:

- الاقتناع أولاً بأهميته على المستويين: الشخصي والمؤسسي .

- الاقتناع بالإمكانية الدائمة للتعليم (من المهد إلى اللحد) .

- الاقتناع بأن أي مجهود إضافي مرافق للتغيير يُساهم في تحسين جودة العمل كما يُطور الكفايات المهنية.

- التكوين الجيد لكافة الأطراف الفاعلة والمنجزة للتغييرات المنشودة، بدءاً بالقيادات الإدارية، وانتهاءً بكافة الفاعلين التربويين.

ولعل أهم ما يمكننا استنتاجه من خلال الأمثلة أعلاه، هو أن ضعف التدبير الماكرو/إداري للتغيير بمنظومتنا التربوية يتجلى في<sup>1</sup>: ( بوستا.عزيز، ٢٠١٤ ).

-ضعف ملحوظ في المؤسسة، وعدم استمرارية المشاريع، نظرا لارتباطها بأشخاص ورؤى ضيقة.

-ضعف كبير . إن لم نقل غيابا . في إتباع أساليب التقويم العلمية للمشاريع الإصلاحية المنجزة، قبل اتخاذ أي قرار بتعديلها أو إلغائها، إذ نلاحظ عكس ذلك في تدبير بعض المشاريع الكبرى، حيث يصدر قرار الإلغاء، ويعقبه تقويم لتأكيد صحة القرار.

-ضعف التدبير التشاركي الحقيقي، وضعف العمل بروح الفريق، على كافة المستويات، مما يرجح كفة تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتوجيهات رئيسهم على كافة مستويات التدبير المركزية والجهوية والمحلية.

-ضعف كبير - إن لم نقل غيابا - لرسملة الجهود والخبرات السابقة، والاستفادة منها، والبناء عليها. مما يجعل كل "قائد" أو رئيس يفضل، أو يضطر، للبداية من الصفر، أو يبذل مجهودات في كشف أخطاء سابقه، بدل البناء على منجزاته، وتقويم هفواته بموضوعية .

و على المستوى الميكرو/إداري، أو التدبير "القاعدي" ابتداء من المؤسسات التعليمية، وانتهاء بالتدبير المحلي، مروراً بالتدبير الجهوي، يتبين أن ضعف التخطيط الاستراتيجي على المستوى الأول، ينعكس سلبا على هذا المستوى، مما ينتج عنه:

-أن النسبة العظمى من الزمن الإداري والتربوي بمنظومتنا التربوية تُستلَك في عمليات التسيير المكتبي اليومي والتدابير التقنية، بحجة ضغط الضعف الملحوظ في الإمكانيات اللوجيستكية، وقلة الموارد البشرية، الإدارية والتربوية، واكتظاظ الأقسام بالتلاميذ، وتدني مستوى التحصيل الدراسي وغيرها.

وفي مقابل العوامل السابقة يقل الاهتمام - بل ينعدم أحيانا - بالبعد النظري والبيداغوجي والفلسفي لكل المقاربات الحديثة المتداولة بمنظومتنا التربوية، على كافة المستويات التدبيرية والبيداغوجية والثقافية؛ مما يُفرغ جل الإصلاحات المتوالية من أهم محتوياتها، فتترسخ الممارسات التقليدية باستعمال "شعارات" الإصلاح دون استيعاب جوهره.

\*د.عزيز بوستا، أستاذ باحث في علوم التربية بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بطنجة مداخلة " الحكامة و تدبير التغيير بالمنظومة التربوية المغربية " قدمت في "الدورة السابعة للمناظرة الوطنية حول منظومة التربية والتكوين" المنظمة من طرف مركز الدراسات و الأبحاث في منظومة التربية و التكوين، بشراكة مع المجلس الحضري لمدينة طنجة، ومركز الدراسات و الأبحاث حول الحكامة و المحاسبة ومكافحة الفساد، ودعم من مجلس مدينة طنجة، بالقصر البلدي ؛ في موضوع: "السياسات التربوية وسؤال الحكامة؟" وذلك بمدينة طنجة يومي ٠٦ و ٠٧ أبريل ٢٠١٤.

-إشراك جميع الأطراف العاملة بالمدرسة والدفع بهم إلى المساهمة في تدير أمورها وتحسين أدائها والعمل على تطوير منتوجها التعليمي والرفع من مردوديتها وحسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية.

هذا بالإضافة إلى ضرورة البحث عن شراكات تعاون مع جهات وأطراف خارجية لها اهتمامات بالشأن التربوي ، والانفتاح على مختلف فعاليات المجتمع المدني والاستفادة من خدماتها وتدخلاتها ، وعقد اتفاقيات تبادل الخبرة والتجربة . والمصلحة مع الجماعات القروية أو الحضرية و الهيئات النقابية والمهنية والثقافية.

-إعطاء الأولوية في معالجة القضايا والمشاكل مع مختلف الأطراف العاملة بالمدرسة أو المرتبطة بها ، للتفاوض الإيجابي والحوار البناء المفضي إلى التوافق واحترام آراء ومواقف ووجهات نظر الآخرين ، وحث الجميع على الانخراط في العمل التديري وتشجيعهم على المزيد من العطاء المثمر والمتابرة الفعالة.

- الرؤية الإستراتيجية الشاملة : لقد أثبت العديد من الباحثين والمهتمين بالشأن التربوي والتكويني أن نجاح أو فشل تدير مؤسسة تعليمية ما، يرجع بالأساس ، إلى تلك الرؤية في ذلك التدير، لذلك يجب أن تكون هذه الرؤية إجرائية وملموسة وقابلة للوصف والتتبع .

- تحديد رؤية واضحة ومضبوطة ودقيقة الأهداف التي ينبغي على مختلف مكونات وأطر المدرسة أن تحققها ، ولالأدوار والمهام يجب أن تمارسها بفعالية و نجاعة رؤية مدعمة بنسق القيم والمبادئ التربوية التي يؤمن بها الجميع ، فبواسطة هذا النسق يستطيعون معرفة كيف يوظفون أفكارهم وتصوراتهم وتجاربهم وخبراتهم المهنية في إطار انجاز وتنفيذ المشروع التربوي لمؤسستهم المنفتح على كل التيارات البيداغوجية القديمة والمعاصرة كما يتمكنون جميعا أيضا ، من تحقيق الأهداف المتوخاة من ممارستهم الإدارية والتربوية والتديرية .\*

\* مداخلة قدمت في "مناظرة: السياسات التربوية وسؤال الحكامة" ، الدورة السابعة من المناظرة الوطنية حول منظومة التربية و التكوين بطنجة يومي ٦/٧ أبريل ٢٠١٥ ، نظمها "مركز الدراسات والأبحاث حول منظومة التربية والتكوين" .

- القيادة الحكيمة :<sup>1</sup> (إبراهيم، حضور. ٢٠٠٩ ) إذا كان قائد المؤسسة التعليمية يتوفر على القدرة على تعبئة جميع الأطر العاملة بمؤسسة للاشتغال والممارسة بإتقان وثقة في النفس وعزيمة قوية ، فهو إذن يمتلك تلك الكفاية القيادية وبتحكم فيها وثيق في أفعاله وتصرفاته ويقتنع بما.

يبدو ضمان قيادة حكيمة أمرا ضروريا وأساسيا في الحكامة الجيدة ، لكن كيف يمكن تحقيق وممارسة هذه القيادة على أرض الواقع ؟

-التوصل الفعال : هذه أهم الأسس والمبادئ التي تستند عليها الحكامة الجيدة المعتمدة في عملية تدبير المدرسة المغربية الناجحة القادرة على مواجهة التحديات وكسب الرهانات المطروحة عليها ، لكن ما هي الكفايات الأساسية التي يجب على مدير تلك المدرسة أن يتوفر عليها ؟

• إن اكتساب قائد ومدير المؤسسة التربوية كفاية التواصل الشفهي والكتابي وتحكمه فيها يساعده بسهولة ويسر ، على تعبئة أطره الإدارية والتربوية العاملة معه نحو الممارسة الفعالة والعمل البناء ، والدفع بهم أيضا صوب الانخراط الإيجابي في انجاز خطوات ومهام مشروع المؤسسة وتحقيق الأهداف المتوخاة منه ، فبدون تلك الكفاية لا يقدر ذلك المدير الحكيم على التواصل الفعال مع الآخرين ، ولا يستطيع التحاور والتفاهم والتفاعل معهم ولا يتمكن من تمرير أفكاره ومواقفه ورسائله . لذا يتوجب على القائد أن يتصف بعدة مواصفات منها :

- قدرته على توظيف تكنولوجيا الإعلام والتواصل .
- تمكنه هذه الكفاية من مزاوله الأعمال التالية :
- تحليل حاجيات المؤسسة .
- استثمار وسائل وامكانيات المؤسسة المتاحة.
- اختيار تكنولوجيا أو تكنولوجيا أو المساهمة في اختيار ذلك؟
- تقييم نتائج المؤسسة.
- العمل على تحسين كفايات الفرق العاملة بالمؤسسة.
- قدرته على تدبير الموارد البشرية.
- يستطيع من خلال هذه الكفاية القيام بما يلي:

- تحديد حاجيات التلاميذ والأطر العاملة بالمؤسسة .
- توزيع المسؤوليات والمهام بين الفرق التربوية .
- تنسيق العمل بين مختلف العناصر العاملة بالمؤسسة .
- التصدي للمشكلات المرتبطة بعلاقات العمل .

ومنه فان بلوغ مستوى التدبير الرشيد التشاوري والتشاركي، رهين بتوفر مجموعة من الشروط المؤسساتية والقانونية التي تمنح الفاعل والمواطن الكفايات الضرورية لتسهيل عملية مشاركته وتعبيره عن آرائه، وهي تتركز على تغيير طبيعة العمل العمومي من خلال:

- إعادة النظر في احتكار الحكومة لتدبير الشأن العام، بمنح القوى المحلية مجموعة من الصلاحيات في إطار تكريس مسلسل اللامركزية، واللاتركيز في صناعة القرار السياسي .
- توفير الكفايات اللازمة القانونية والمؤسساتية التي تسهل عملية تواصل المجتمع مع الفاعلين المحليين السياسيين والاقتصاديين.
- العمل على دعم انفجار قنوات التفاعل الأفقي كالمجتمع المدني .

يتعين أن يشارك في بلورة المشروع مختلف مكونات المجتمع واطح بالذكر الأساتذة الباحثين في بلورة الشق النظري للمشروع المجتمعي والتحديات التي تواجهها الجهة والإقليم والجماعة، والمجتمع المدني في الشق التطبيقي بالإضافة إلى إشراك كل المؤسسات في مجال اختصاصها من منظمات نقابية ومؤسسات التربية والتكوين وتعاونيات ،.. الشفافية والسلاسة في تبادل المعلومات بين مختلف المتدخلين ضمانة ضرورية للتشخيص السليم وللتخطيط العلمي والتقييم الدقيق.

إن المشروع التنموي في أي بيئة مجتمعية في المحصلة عبارة عن توافق وتبادل للالتزامات من أجل تحقيق نتائج وأهداف مشتركة وأي إخلال بأي من هذه الالتزامات سيضر بمجمل المشروع لذا يتعين اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لمتابعة تنفيذ التعهدات ،

كما أن فعالية المشروع المجتمعي رهين بدرجة مساهمة النتائج المتوقعة منه في تمكين الساكنة من القدرات الأساسية وتوسيع نطاق خياراتهم الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها. مع الأخذ بعين الاعتبار مدى تحقيق المردودية والجودة والإنتاجية واعتماد مبدأ الانفتاح. هذا و يعد القرب والتشارك والإشراك، اللاتمركز واللامركزية والتواصل شروط أساسية لتأمين الإنجاز الذي ينبني على الكفاءة الشفافية، الجودة والنجاعة، والحد من هدر الوسائل والإمكانات.

### -شروط الحكامة :

من أجل أن تقوم الحكامة لا مناص من تكامل عمل الدولة و مؤسساتها و القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المدني. فلا يمكن أن نتحدث عن الحكامة دون تكريس المشاركة و المحاسبة و الشفافية. و لا وجود للحكامة إلا في ظل الديمقراطية. و الحكامة تستوجب وجود نظام متكامل من المحاسبة و المساءلة السياسية و الإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة و لمؤسسات المجتمع المدني و القطاع الخاص، و القدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة، و خصوصا تطبيق فصل الخاص عن العام و حماية الشأن العام من تعسف و استغلال السياسيين.

### -معايير الحكامة :

هناك عدة معايير سياسية و اقتصادية و اجتماعية و إدارية تشمل الدولة و مؤسساتها و الإدارة و المجتمع المدني و القطاع الخاص و المواطنين كناشطين اجتماعيين و هي معايير قد تختلف حسب المنظمات و حسب المناطق. إن المعايير المعتمدة من طرف البنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية، تتمحور بالأساس حول تحفيز النمو الاقتصادي و الانفتاح الاقتصادي و حرية التجارة و الخصخصة.

### • أسس الحكامة الرشيدة :

1-حسن التدبير 2- الإشارك 3- التشارك 4- التوافق 5-الفعالية و جودة الخدمات و التواصل 6-الرؤية الإستراتيجية

### 1-حسن التدبير :

1-إقرار اللاتمركز و اللاتركيز 2- تدبير الموارد البشرية عوض إدارة الموظفين. 3- اعتماد الآليات الحديثة : الشفافية +تبسيط المساطر+توضيح المرجعية القانونية+جودةالخدمات+الإرشاد و التواصل (التقييم-التحفيز).

### 2-الإشارك :

1-القطاعات الحكومية. 2- الفاعلون على المستوى المحلي و الجهوي و الوطني 3- الأطر التربوية و الإدارية و التقنية و الطلبة و جمعيات آباء وأولياء التلاميذ في الهياكل التي تعنى بالشأن التربوي: (الرقى بمنظومة التربية و التكوين - تحسين المرودية و الرفع من الجودة - ترشيد التسيير و حسن استعمال الموارد)

### 3-التشارك :

1- انخراط القوات الحية في مسلسل الإصلاح : الهيئات السياسية و الهيئات التمثيلية • المنظمات النقابية . • مؤسسات المجتمع المدني ( جمعيات، تعاونيات....)\*. الموافقون و المواطنون 2-مساهمة مؤسسات التربية و التكوين في تقوية و تأهيل النسيج الاجتماعي و الاقتصادي .<sup>1</sup> (الأستاذ زيغي، 2019، ص 8)

#### ٤- التوافق :

١- القدرة على التفاوض و التحكيم و الإقناع في شأن القضايا التي تتضارب حولها المواقف و الآراء بهدف تحقيق الإجماع حولها. ٢- الأخذ بعين الاعتبار تنوع مصدر القرار للتمكن من تطوير مساطر التبادل و التوافق (إشراك كل الأطراف المعنية).

#### ٥- الفعالية و جودة الخدمات :

1- تنفيذ المشاريع المرتبطة بحاجيات المرتفقين وانتظاراتهم. ٢- توسيع الخريطة المدرسية والجامعية لتغطية جميع الجهات. ٣- تحسين الأوضاع الاجتماعية والمادية للفاعلين بقطاع التربية والتكوين : أساتذة ، إداريين ، التلاميذ ، الطلبة . ٤- تقنين العلاقة بين المسيرين والمساهمين . ٥- تطبيق ما نص عليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين : مبادئ الاستقلالية و اللامركزية و اللاتمركز.

6- تنوع التكوينات و التخصصات العلمية و الأكاديمية. ٧- الاستجابة لحاجيات سوق الشغل.

#### ٦- التقييم الاستراتيجي للمنجزات :

1- تقييم واقعي للمنجزات. ٢- تحليل المعطيات و رصد الإمكانيات من أجل رسم سياسة تنمية للمنظومة التربوية. ٣- إنجاز الدراسات و التقارير. ٤- الاهتمام بالدراسات المستقبلية و اليقظة التكنولوجية . ٥- إشراك الإعلام . ٦- القيام بالحملات التحسيسية .<sup>١</sup> (الأستاذ زيغي ، نفس المرجع ،، ص ١٢)

## خاتمة:

يمكن القول أن الحكامة الجيدة أو الرشيدة في حقول التدبير المتنوعة تروم تجاوز أنماط التدبير التقليدية ونزوعاتها الكلاسيكية المفرطة في مركزية القرارات وفي الانقياد للممارسات البيروقراطية ونماذج القيادات المعزولة، مع عملها في غياب استراتيجيات محكمة قائمة على التخطيط والتوقع والاستشراف، مما يتعذر معه تسطير غايات واضحة في المنطلق تمكن من التحكم في صيرورات وفي مسارات التدبير والنتائج. ويكون معطى غياب هيكلية تدبيرية محكمة ومسؤولة بدوره عاملا يساعد على جعل ظروف وشروط الامتحان موشومة بالآلية والارتجالية والافتقار إلى التنظيم والاندماجية مع غياب الوضوح على مستوى الغايات والمقاصد، وهو الشيء الكفيل بجعلها دينامية جد محدودة تذوب في بوثة العمل اليومي وأهدافه الارتجالية المتقطعة.

و ما تتطلبه الحكامة أو الحوكمة من إدارة شؤون الدولة والمجتمع بطريقة جيدة والسير بها نحو بناء مجتمع المؤسسية والمواطنة الفعالة، من خلال ترسيخ المضامين الرشيدة لمسار الحكم والإدارة والممارسات المنضبطة عبر صياغة السياسات والبرامج وبناء الاستراتيجيات والسلوك الإداري و التنظيمي سواء على مستوى الحكومات أو المنظمات والمؤسسات المجتمعية بمختلف أشكالها وأنواعها، والالتزام بالآليات الحديثة للتعامل مع التطورات البيئية والتكنولوجية وإدارة توقعات المواطنين (المستهلكين/ المستهدفين/ العملاء/ المستفيدين) من الخدمات، وتطوير فاعلية السياسات العامة الحكومية عبر عمليات الصنع والتنفيذ والتقييم لتطال العناية والاهتمام بالتعليم ورفع قدرات القيادات المحلية ونشر العدالة الاجتماعية وتطلعات المجتمع في الحصول على الخدمات العامة والحاجات المطلوبة في العيش والأمن ومستقبل الأجيال وغيرها من القضايا المهمة في المجتمع.

و نستنتج مما سبق أن الحكامة الجيدة للمنظومة التربوية، تقتضي تدبيرا للتغيير يزاوج بين التدابير والإجراءات التقنية من جهة، والتعبئة الاجتماعية القوية لكل الفاعلين التربويين للاقتناع بالتدابير الإصلاحية، قبل الشروع في تنفيذها وفق مقاربة تشاركية، تشتغل بروح الفريق، والمأسسة، والربط الوثيق بين مبدأي تحمل المسؤولية والمحاسبة لدى كل الفاعلين الإداريين والتربويين، كما نربي تلامذتنا على مبدأي تحمل المسؤولية، والاستقلالية التدريجية في تعلماتهم.

-مواجهة التربية والتعليم في العالم العربي لتحديات ما بعد الحداثة والتي تضع مستقبل التربية والتعليم في العالم العربي في ظروف بالغة الصعوبة حول ما هي المنهجية المتبعة من طرف الأنظمة التربوية العربية لمواجهة هذه التحديات. من خلال تبني و تكريس منهجية مكونة من أربع محاور تدرس الأولى واقع التربية والتعليم في الوطن العربي ثم دراسة سبل تطوير التربية والتعليم وفقا لمتطلبات ما بعد الحداثة، ثم شروط وجودة التعليم التربية والتعليم في الوطن العربي. و هذا ما يقودنا الى تقديم مجموعة من المقترحات منها : ١-الفعالية وجودة الخدمات .

٢-تنفيذ المشاريع المرتبطة بحاجيات المرتفقين وانتظاراتهم .

- ٣- توسيع الخريطة المدرسية والجامعية لتغطية جميع الجهات.
- ٤- تحسين الأوضاع الاجتماعية والمادية للفاعلين بقطاع التربية والتكوين : أساتذة ، إداريين ، التلاميذ ، الطلبة .
- ٥- تقنين العلاقة بين المسيرين والمساهمين .
- ٦ - تطبيق ما نص عليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين .
- ٧- الارتقاء بجودة التعليم بمختلف الأسلاك وإلزامية التمدرس .
- ٨-الرفع من مردوديته و حسن تديره .
- ٩-تنويع التكوينات و التخصصات العلمية و الأكاديمية .
- ١٠- الاستجابة لحاجيات سوق الشغل . ١١- القيام بالوظائف الهامة التالية :
- تقييم واقعي للمنجزات. - تحليل المعطيات و رصد الإمكانيات من أجل رسم سياسة تنمية للمنظومة التربوية.
- الاهتمام بالدراسات المستقبلية و اليقظة التكنولوجية . - إشراك الإعلام . - القيام بالحملات التحسيسية و استطلاعات الرأي .
- ١٢- سن الضوابط المرجعية لإنجاز المشاريع، وتوفير الدلائل المسطرية، وتعزيز الكفاءات بالبرامج التكوينية الضرورية. وفي السياق ذاته، أبرز السيد بنموسى أن مواكبة الجماعات المحلية لكسب الرهانات على مستوى هذه الميادين، جعل الوزارة تبني مقاربة مندمجة ترمي إلى وضع مجموعة من المناهج وآليات التدبير النموذجية رهن إشارة الجماعات. وأكد أن مواكبة الدولة لا تعني بأي حال من الأحوال القيام بواجبات الجماعة، بل إن دورها يكمن في توفير كل ما يلزم بما في ذلك تعبئة التمويلات وتقديم الدعم التقني، من أجل توفير كل شروط النجاح بما فيها تلك المرتبطة بتخليق العمل الجماعي.
- و تجاوزا لهذه الاختلالات وللعشوائية في التدبير ومن أجل عقلنة أكبر لفعل التدبير والتمكن من احتوائه وترشيد مجالاته، تتوخى الحكامة الجيدة مقارنته من خلال رسم ووضع استراتيجية محكمة وواضحة على مستوى تحديد الغايات، قائمة على التخطيط والبرمجة والتنظيم والإنجاز واستشراف النتائج والتتبع والتقويم، في إطار اعتماد المقاربة بالمشروع ومكوناته وغيرها من المداخل المرتبطة بمنهجية البرمجة والتدقيق في استراتيجيات العمل.
- ويدعو هذا الطرح من خلال سيرورات التنفيذ إلى التحكم في الموارد سواء المالية والمادية أو البشرية منها لأغراض توظيفها الجيد وترشيدها، مع السهر على تأهيل الأطر البشرية ووضوح المساطر المهيكلت للعلاقات والمحركة لدينامية التواصل والاتصال داخليا وخارجيا والتي تمكن بدورها بسهولة من تداول المعلومة والتوظيف الإيجابي للمجالات الإخبارية وتحديث آليات الانفتاح والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة والثورة المعلوماتية في التداول والتفاعل.
- وترتكز الحكامة الجيدة في التدبير على المقاربة التشاركية إذ تشجع على روح العمل بالفريق وتجاوز الخلافات،

لاستغلال وتوظيف كافة الطاقات الخلاقة لتطوير الإنتاجية المؤسساتية والاستفادة من مختلف الفعاليات والكفاءات في تعزيز القدرة الجماعية على التدبير وتطويرها.

و لبلوغ تلك الغاية لا بد من إنجاز مخطط عمل يقوم على تحليل مجموعة من العناصر داخل المؤسسة الاجتماعية (الجمعية والجماعة المحلية والمؤسسة العمومية) كالشفافية و المردودية والانفتاح والمشاركة ومحاربة الرشوة و مدى استجابة المؤسسات لحاجات العاملين فيها و المستفيدين من خدماتها. و لا بد من الوقوف عند الفعالية و الرؤية الإستراتيجية و مستوى نشر المعلومة والخبر و عملا بالتشخيص يسهل بناء مخطط لتصحيح المسار وتعديل ما يمكن تعديله.

كما أن إستراتيجية التخطيط في ظل الحكامة الجيدة لا بد وأن تنطلق من التشخيص الدقيق للوضعيات الأصلية عموديا وأفقيا، أي تتطلب القيام بالتشخيص الداخلي الذاتي وكذا الخارجي مقارنة مع المؤسسات المرتبطة بنوع الحقل الإنتاجي الذي تشتغل عليه أو غيره وذلك بغرض التحديد الدقيق للأولويات والعمل بالمشروع. كما تستدعي هذه الاستراتيجية، كذلك التحكم في سيرورات التنفيذ من خلال تحديد الوعاء الزمني لاحتواء المتطلبات الزمنية قصد التمكّن من الأجرة العملية والتنفيذ والتي تمكن بدورها من التحكم في كل من الموارد والآجال.

## ٥. قائمة المراجع:

١. لوك، هيوم، روسو (ترجمة: عبدالكريم أحمد)، العقد الاجتماعي، (القاهرة: الهيئة العامة لقصور الثقافة، ٢٠١١)، ص ١٧٣-١٧٤، ١٧٥-١٧٨.

٢. النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة، نقلا عن موقع:

نقلا عن موقع (03/10/2014).pdf.(03/10/2014) : www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.

٣. إدريس الناصري، مفهوم الحكامة و يمكن متابعة المقال على الرابط:

<http://tarbaouiyate.blogspot.com>.

٤. عبد الخالق بوراس، محاضرات في مقياس الحكامة و المواطن، السنة الثالثة ليسانس، لسانيات، جامعة العربي تيسي. و يمكن متابعة الموضوع على الرابط التالي:

<http://e-learning.univ-tebessa.dz/moodle/course/info.php?id=2543>

٥. د. عزيز بوستا، مداخلة " الحكامة و تدبير التغيير بالمنظومة التربوية المغربية " قدمت في "الدورة السابعة للمناظرة الوطنية حول منظومة التربية والتكوين" المنظمة من طرف مركز الدراسات و الأبحاث في منظومة التربية و التكوين، بشراكة مع المجلس الحضري لمدينة طنجة، ومركز الدراسات و الأبحاث حول الحكامة و المحاسبة ومكافحة الفساد،

ودعم من مجلس مدينة طنجة، بالقصر البلدي،؛ في موضوع: "السياسات التربوية وسؤال الحكامة؟" وذلك بمدينة طنجة يومي ٠٦ و ٠٧ أبريل ٢٠١٤.

٦. مداخلة قدمت في "مناظرة: "السياسات التربوية وسؤال الحكامة" ، الدورة السابعة من المناظرة الوطنية حول منظومة التربية و التكوين بطنجة ، نظمها "مركز الدراسات والأبحاث حول منظومة التربية والتكوين" يومي ٦/٧ أبريل ٢٠١٥، .

٧. إبراهيم حضور، ٢٠٠٩، التربية و التغير الاجتماعي و يمكن متابعة الموضوع على الرابط التالي :

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/images/stories/000367.pdf>

٨. الأستاذ زيغي: دعامة بيداغوجية، مقياس الحكامة و المواطنة، جامعة لمين دباغين، ٢٠١٩ .

-المراجع باللغة الأجنبية :

9. Brahim la khlef ; la bonne gouvernance ; croissance et développement , ( Alger : Dar Elkaldonia ; 2006 , p5