ردمد ورقي: 2571-9971 المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية ردمد إلكتروني: 2661-7404
السنة: 2023 المجلد: السابع العدد: الثاني ص.ص: 753- 771

الحوكمة المحلية كرهان أساسي للتنمية المحلية

Local governance as a key bet for local development

محمد خليفة *
جامعة عمار ثليجي (الأغواط)
khelifamohamed632@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 07/ 08/ 2023 تاريخ قبول المقال: 15/ 08/ 2023 تاريخ نشر المقال: 15/ 09/ 2023

الملخص:

حظي مفهوم الحوكمة باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة، إن كان على المستوى الوطني أو الإقليمي أو حتى المحلي ، فاستحدثت عدة آليات وتدابير من شأنها دعم نظام الحوكمة في الإدارة العمومية، كما اقترحت عدة مؤشرات ومعايير لقياس الحوكمة الرشيدة والجيدة، ومع استفحال ظاهرة الفساد في تسيير الشأن العام وتنامي مقتضيات اللامركزية واتساع مبادئ استقلالية وصلاحيات الجماعات المحلية في أغلب الدول أضحت الحوكمة المحلية أكثر اقترانا بتحقيق التنمية المحلية، وأضحى الحكم المحلي الراشد ترجمة لتنمية محلية فعالة، لذلك تسعى هذه الدراسة الى تكريس شرعية الهيئات المحلية وتتضح أهميتها في خدمة وتحقيق الصالح العام من خلال تعزيز مبدأ الديمقراطية التشاركية بين الجماعات المحلية والمجتمع المدني وإعطاء المواطن دورا أكبر في تسيير شؤونه المحلية .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المحلية، التنمية المحلية، المجتمع المحلي، الديمقراطية التشاركية.

Abstract: The concept of governance has received great attention in recent years, whether at the national, regional or even local level, so several mechanisms and measures have been developed that will support the governance system in public administration, and several indicators and standards have been proposed to measure good governance, and with the exacerbation of the phenomenon of corruption in the conduct of public affairs and the growing requirements of decentralization and the expansion of the principles of independence and powers of local communities in most countries, local governance has become more associated with

* المؤلف المرسل

achieving local development, and good local governance has become a translation of effective local development, through which the legitimacy of local authorities is enshrined and their importance in serving and achieving the public interest is evident by promoting the principle of participatory democracy between local communities and civil society and giving citizens a greater role in the conduct of their local affairs.

Keywords Local governance, local development, community, participatory democracy.

مقدمة:

يكتسي موضوع الحوكمة المحلية أهمية بالغة انطلاقا من كونه أساسا لترشيد السياسات العامة للدول وتحسينها والنهوض بجهودها لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة ، كما يعتبر موضوع الحوكمة أيضا يمس كافة مطالب وقضايا المواطنين للعمل على حلها والاستجابة لها ضمن خطط وبرامج متكاملة في أي دولة مهما كان حجمها و قوتها ، لهذا يهدف هذا الموضوع الى ابراز حقيقة أن الحوكمة المحلية هي أساس التنمية الوطنية الشاملة، التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق حكم قائم على الشفافية و المساءلة و الديمقراطية، بهدف تحسين المستوى المعيشي للمواطنين، وتخفيض معدلات البطالة و تحقيق العدالة الاجتماعية، وبالتالي تحقيق الاستقرار السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و عليه سنستخدم المنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة الحوكمة المحلية مع ابراز المنهج التحليلي لتفسير العلاقة الموجودة بين الحكم الراشد و المجتمع المدني و علاقة ذلك بالتنمية ، و لمناقشة هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية: **كيف تساهم الحوكمة المحلية في صنع سياسة عامة ناجحة ؟**

و للإجابة على الاشكالية المطروحة قسمنا دراستنا إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : ماهية الحوكمة المحلية

سنتطرق في هذا العنصر الى أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة المحلية ثم الى الاسباب التي أدت الى ظهور هذا المفهوم في حقل العلوم السياسية خاصة .

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة

جاء مفهوم الحوكمة أو الحكم الجيد (Good Governance) في أواخر القرن العشرين كمفهوم صاغته المنظمات الدولية المانحة للقروض و المساعدات كشرط لإقراض الدول النامية من قبل هذه المنظمات المانحة كالبنك الدولي و صندوق النقد الدولي ، حيث كانت هذه المشروطية تتضمن فرض عدد من الشروط على هذه الدول للقيام بحزمة من التغييرات الاقتصادية أساسا و سياسية في بعض الأحيان وذلك على مستوى هياكلها لتصبح اكثر رأسمالية اقتصاديا وأكثر ديمقراطية سياسيا والتي عرفت ببرامج التكيف

ردمد ورقي: 2571-9971 المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية ردمد إلكتروني: 2661-7404
السنة: 2023 المجلد: السابع العدد: الثاني ص.ص: 753- 771

الهيكلي (Programs Structural Adjustment) حيث كان لزاما على هذه الدول النامية الراغبة في الحصول على القروض أو المساعدات قصد التغلب على ما تعانيه من صعوبات سياسية واقتصادية.

فليس هناك إجماع على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، و مع تعدد واختلاف مفهوم الحوكمة أو الحكم الراشد أو الحكم الصالح بتعدد الجهات أو الهيئات المعنية بتعريفه ، حيث تعد الحوكمة من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين نظرا لحداثة المصطلح من جهة واهميته الكبيرة من جهة ثانية كون ضعف التنمية المحلية في الدول النامية راجع اساسا الى ضعف ممارسة السلطة في تنفيذ السياسيات العامة ، فلقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها العالم كدول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية وروسيا في العقد الأخير من القرن الماضي ، فمن تعريفات الحوكمة انها " مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الادارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين" [1] .

و مفهوم الحوكمة ارتبط بمؤسسات دولية اقتصادية بالأساس ، ومنها : البنك الدولي و صندوق النقد الدولي ، وكان نتاج الحاجة لإخضاع العملية السياسية والقرار السياسي الى ضوابط اخلاقية تقلل من الفساد الاداري و المالي الموجود كسمة بارزة في الدول النامية و تحول دون استخدام المال العام لإثراء السياسيين و الاداريين المؤتمنين عليه[2]. ولهذا سنحاول التعريف بالحوكمة ثم الحوكمة المحلية

أولا : ان الحوكمة مصطلح جديد يسعى لربط القضايا السياسية وادارة شؤون الدولة بالقوى الاجتماعية والسياسية الفاعلة في تشكيل سياسات الحياة العامة وهو يسعى لمقاربة تركز على دور القوى الاجتماعية في تطوير السياسات التي تنظم الحياة العامة في المجتمع السياسي [3].

و تعرفه مؤسسة التمويل الدولي (IFC) بأنه " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات أو المؤسسات و التحكم في اعمالها [4] .

---

[1] البنك الاهلي المصري ، " اسلوب ممارسة سلطة الادارة الرشيدة في الشركات : حوكمة الشركات " ، **النشرة الاقتصادية** ، العدد الثاني ، المجلد 56، القاهرة ، 2003 ، ص 34

[2] صافي لؤي ، الرشد السياسي و اسسه المعيارية : من الحكم الراشد الى الحوكمة الرشيدة ، بحث في جدلية القيم والمؤسسات و السياسات ، الشبكة العربية للأبحاث و النشر ، بيروت ، 2015 ، ص ص 21-22 .

[3] صافي لؤي ، الرجع نفسه ، ص 23

في حين تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) بأنه " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" [5].

أما البرنامج الانمائي للأمم المتحدة (UNDP) فقد عرف الحوكمة أنها "ممارسة السلطات السياسية و الإدارية و الاقتصادية لإدارة شؤون المجتمع في كافة مستوياته"، وعلى العموم فالحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف السياسية في الكيان (مؤسسة ، شركة ، منظمة) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد .

ثانيا : أما الحوكمة المحلية فتعتبر نقطة انطلاق الاستراتيجيات الوطنية التي تربط النشاط و الانجازات بالخطاب السياسي ، وهي كذلك رهان اعادة توزيع سلطات العاملين ووسيلة قوية لدعم سلطات منظمة او لإظهار سلطات اخرى [6] .

و الحوكمة المحلية أيضا تعد من المفاهيم التي تؤكد على ضرورة الانتقال بفكرة الادارة الحكومية المحلية من الحالة التقليدية الى الحالة الاكثر تفاعلا وتكاملا من تحقيق الجودة المحلية المطلوبة و ضمان اكبر قدر ممكن من الاستجابة لطموحات المواطنين بشكل مناسب ، خاصة امام الازمات الاقتصادية اين يقل فيها حجم التخصيصات والموارد المالية الكافية لدعم الجهود و البرامج التنموية للدولة والشركاء الآخرين على المستويات المحلية [7] .

كما تعرف الحوكمة المحلية على أنها" عملية صنع القرار في ساحة الشؤون العامة المحلية بدرجات متفاوتة تخضع للتدقيق والاشراف على المواطنين، وهي مفتوحة متجهة إلى الحكم و المشاركة [8]

4Fawzy .S . **Assessment of corporate Governance in Egypt** Working Paper No Egypt . The Egyptian Center For Economic Studies.(April 2003), PP 6-7

[5] برنامج الديمقراطية و حقوق الانسان ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، نقلا عن الموقع الالكتروني :

http://www.nchregypt.org/index.php/ar/activities/html28/04/2021

[6] رياض طالبي ، التنمية الريفية المستدامة في اطار سياسيات استخدام الموارد الطبيعية المتجددة : دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس و المغرب ، مذكرة ماجستير ، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011 /2012 ، ص 123

[7] مسعود البلي ، " حوكمة السياسيات العامة الاجتماعية : دراسة تحليلية من منظور الشبكية والشراكة للحكم الجيد ، **مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية** ، جامعة باتنة – الجزائر ، العدد الثامن ، جانفي 2016 ، ص 211 .

[8] Joe doak, **Local governance and climate change**, A discussion note, December 2010, p7

ردمد ورقي: 2571-9971 المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية ردمد إلكتروني: 2661-7404
السنة: 2023 المجلد: السابع العدد: الثاني ص.ص: 753- 771

و تعرف الحوكمة المحلية أيضا بأنها نقطة الانطلاق للاستراتيجيات الوطنية التي تربط النشاط والانجازات بالخطاب السياسي، وهي كذلك رهان إعادة توزيع سلطات العاملين و وسيلة قوية لدعم سلطات منظمة، أو لإظهار سلطات أخرى[9].

كما تعني الحوكمة المحلية أيضا " المشاركة في ممارسة السلطة بين مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة من خلال تمكين المواطنين (السكان المحليين) من إدارة شؤونهم المحلية، مع الاعتراف بأن الدولة هي العنصر الأساسي في ذلك بسبب مواردها المتاحة"[10].

و تعرف الحوكمة المحلية أيضا على أنها جودة وفعالية وكفاءة الادارة المحلية، وتقديم الخدمات العامة، نوعية السياسة العامة المحلية، وإجراءات اتخاذ القرارات وشموليتها وشفافيتها والخضوع للمساءلة والطريقة التي تمارس بها السلطة على المستوى المحلي[11] .

و حسب بعض الباحثين فإن الحوكمة المحلية بقدر ماهي مقاربة ورؤية جديدة للتغيير فإن لها مضمون سياسي واقتصادي واجتماعي و مالي من خلال الصياغة الجديدة للعلاقة التي تكون بين الجماعات المحلية و القطاع الخاص و المجتمع المدني، على أساس التشارك و التوافق، والتأكيد على ضرورة اتسام القيادات المحلية بالرشاد في إعداد السياسات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية [12].

و بالتالي فالحوكمة المحلية هي ممارسة السلطة السياسية و الاقتصادية والادارية على جميع المستويات الادارية وهي تضم الآليات والاجراءات والهيئات من خلال وساطة المجتمع المدني والدولة والقطاع الخاص عن طريق تسيير مصالحهم المشتركة وممارسة حقوقهم وواجباتهم في اطار مبادئ المشاركة في

---

[9] رياض طالبي، التنمية الريفية المستدامة في إطار سياسات استخدام الموارد الطبيعية المتجددة: دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010، ص 123

[10] Will Bartlett, Vesna popovski, **local governance and social cohesion in Ukrania**, WP5/22, Search working paper, September 2013, p 10

[11] Joachim Nahem**, A User's' Guide to Measuring Local Governance,UNDP** : Oslo Governance Centre, 2008, P05, Available on the link: www.gaportal.org/sites/default/files/LG%20Guide.pdf

[12] محمد بن سعيد، بسمة نزار، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير إدارة الجماعات المحلية"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، الجزائر، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، يومي 7/8 ديسمبر 2015، ص 23

صنع القرار والمساءلة والفعالية والشفافية من اجل الاستغلال الامثل للموارد المتاحة و تحقيق الاهداف المرسومة [13] .

و مما سبق ذكره من تهذه التعاريف يمكن اعتبار الحوكمة المحلية بأنها مجموعة من الممارسات و العمليات التي تتعلق بتسيير الشؤون المحلية، وهذا ضمن سيادة واحترام القانون وتعزيز الشفافية و المساءلة، بما يخدم الشأن العام وتوفير مناخ يوفر للمواطنين حرية التعبير وممارسة حقوقهم وواجباتهم واعتماد مبدأ التشاركية مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وهذا من خلال إقرار آليات قانونية تضمن ذلك .

المطلب الثاني : أسباب التحول نحو الحوكمة المحلية

تعددت أسباب ظهور مفهوم الحوكمة وذلك نتيجة التطورات السياسية و الاقتصادية التي طرأت على المستوى الدولي، حيث طرح مفهوم الحوكمة في صياغات اقتصادية وسياسية واجتماعية، و التي تأثرت بمعطيات داخلية وخارجي وهناك العديد من الاسباب الادارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تجعل التحول نحو الحوكمة في تسيير الجماعات المحلية ضرورة لا مفر منها :

أولا الاسباب الادارية والسياسية : تضخم الجهاز البيروقراطي وثقل الاجراءات الادارية ضعف البنية الادارية والمؤسسية للجماعات المحلية الاعتماد على وسائل قديمة مع غياب الشفافية و المحاسبة غياب الديمقراطية وقمع الحريات الاساسية. فشل الدولة في تلبية الاحتياجات الاساسية للمواطنين انعدام ثقة المواطن في المؤسسات الحكومية والسلطة الحاكمة عدم اعطاء الفرصة لشرائح واسعة من المجتمع خصوصا الشباب و النخبة المثقفة في تولي المسؤوليات عدم وجود الارادة السياسية لإقامة حكم ديمقراطي حقيقي قائم على الحرية والعدالة والشفافية والمساءلة التشبث بالسلطة من طرف فئة من العسكر واوليغارشيا المال الفاسد وعدم رضا فئات واسعة من الشعوب على حكم هؤلاء في العالم الثالث تحديدا [14].

ثانيا الاسباب الاقتصادية : انتقال العديد من الدول نحو الاقتصاد الليبرالي بعد انهيار الاتحاد السوفياتي ، وبالتالي اشراك القطاع الخاص في عملية التنمية بالموازاة مع القطاع العام. تفشي الفساد وتمكنه من جميع القطاعات وفي شتى المجالات الاعتماد على الاقتصاد الريعي والذي يمر بأزمات

[13] بوحنية قوي، **الديمقراطية التشاركية في ظل الاصلاحات السياسية والادارية في الدول المغاربية** ، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018، ص 143

14 نبيل ونوغي ، يوسفي علاء الدين ، " الحكامة المحلية : قراءة في المضامين النظرية للمفهوم " **المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية**، جامعة تيسمسيلت ، العدد الرابع ، ديسمبر2017 ، ص 496

ردمد ورقي: 2571-9971 المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية ردمد إلكتروني: 2661-7404
السنة: 2023 المجلد: السابع العدد: الثاني ص.ص: 753- 771

كبيرة بين الحين والآخر .الاصرار على نموذج التنمية عن طريق النظام المركزي سبب في حدوث فوارق جسيمة بين مناطق الوطن الواحد اضافة فشل المخططات التنموية في الكثير من البلدان رغم الاموال الطائلة التي استهلكتها.

ثالثا الاسباب الاجتماعية : انتشار الفقر والبطالة والامية خصوصا في مجتمعات الدول المتخلفة تدني مستوى التعليم والصحة والخدمات العامة انخفاض المستوى المعيشي للأفراد وانحسار الطبقة المتوسط انتشار الوعي في المجتمعات بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة خصوصا وسائل التواصل الاجتماعي قيام ثورات واحتجاجات هنا وهناك عزز من ضرورة الاسراع في الاصلاحات ، ومن بين هذه الأسباب نذكر: تزايد دور منظمات المجتمع المدني على المستوى الوطني والدولي و زيادة مستوى التشابه بين الجماعات و المؤسسات بالإضافة الى زيادة معدلات ظاهرة الفساد على المستوى الدولي و انتهاج آليات تجعل الأنظمة أكثر شفافية مع إرساء مبادئ الديمقراطية وحرية التعبير و إشراك القطاع الخاص و المجتمع المدني في عمليات التنمية [15].

المبحث الثاني : أبعاد و مؤشرات الحوكمة المحلية

سنتناول في هذا المبحث عنصرين أساسيين وهما: أبعاد الحوكمة المحلية في مطلب أول و مؤشرات الحوكمة المحلية في مبحث ثاني :

المطلب الاول : أبعاد الحوكمة المحلية

يمكننا القول أن الحوكمة تتضمن المؤسسات و تقاليدها والتي على أساسها يتم ممارسة السلطات في الدولة، وأن هذا المفهوم يشمل ثلاثة أبعاد هي :

اولا البعد السياسي: يقوم على مبدأ احترام حقوق الانسان والحريات السياسية والمدنية وتفعيل المشاركة السياسية، واحترام القانون ، ويرتبط هذا البعد تحديدا بطبيعة السلطة السياسية ومدى شرعية تمثيلها، أي ضرورة تفعيل الديمقراطية التي تعتبر شرطا في تجسيد الحكم الراشد من خلال تنظيم

[15] الطيب بلوصيف ، الحكم الراشد : المفهوم والمكونات، (ورقة بحثية ألقيت في الملتقى الدولي حول الديمقراطيات الصاعدة ، بقسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ماي2005)،نقلا عن الموقع الالكتروني ليوم 2021/04/27
http://www.bchaib.net/mas/index.php?option=com_content&view=article

انتخابات حرة و نزيهة لكل المواطنين، مع وجود سلطة مستقلة قادرة على تطبيق القانون، و هيئة برلمانية مسؤولة لها من الإمكانية ما تستطيع أن تحقق به نظاما إعلاميا يجعلها في اتصال مستمر مع المواطن [16].

ثانيا البعد الاقتصادي والاجتماعي: و الذي يتمثل في طرق اتخاذ القرارات الاقتصادية للدولة و علاقاتها الاقتصادية مع الدول الأخرى لاسيما في توزيع الإنتاج و السلع و الخدمات على أفراد المجتمع، كما يرتبط هذا البعد بعنصرين هما بنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة من جهة و طبيعة السياسات العامة للدولة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي ومدى تأثيرها على المستوى المعيشي للمواطنين من جهة ثانية.

ثالثا البعد الاداري: أي فعالية الإدارة وشفافيتها لمواردها المالية و البشرية محليا وتفعيل اللامركزية فيها كما يعني الجانب المتعلق بعمل الجهاز الاداري و مدى كفاءته، و يعبر هذا البعد على جوهر الرشادة في العمل الاداري ، و هذا ما يستدعي استقلالية الادارة عن السلطة السياسية والمالية بحيث لا يكون الموظفين خاضعين إلا لواجبات وظائفهم وفقا لمعيار الكفاءة .

رابعا البعد الانساني : و هو سعي السلطة لبناء إنسان متحضر يكون له الدور الايجابي في صناعة القرارت المحلية وتنفيذها تحقيقا للجودة في مجال التنمية المحلية [17].

اجمالا يمكننا القول أن الحوكمة المحلية تشمل الابعاد التالية :

1)كيفية اختيار الحكومات ومتابعتها ومراقبة آدائها وتغييرها (الشفافية و المساءلة).

2)قدرة الحكومات على صياغة السياسات وتنفيذها بفاعلية (الكفاءة و الفعالية).

3)مدى احترام المؤسسات المنظمة للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية من طرف المواطنين والدولة

4)احترام سيادة القانون و مكافحة الفساد) [18] و الشكل التالي يوضح ذلك.

---

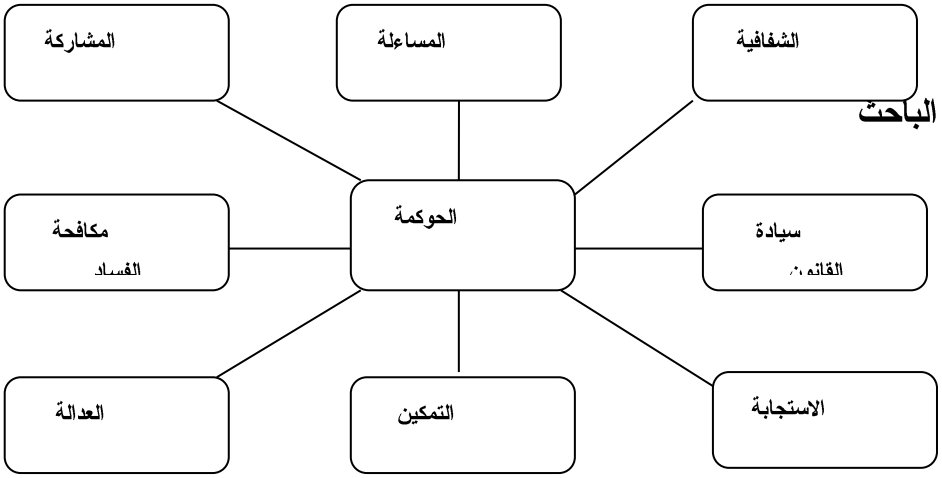
[16] James Roseau, «**Globalization and governance Blesk for suslsbution**",in site: http://www.fes.sle/apg/online.2003/ ARTRO.senau.PDF

[17] نبيل ونوغي ، يوسفي علاء الدين، **المرجع السابق** ، ص 494

[18] درغوم أسماء ، البعد البيئي في الأمن الانساني : مقاربة معرفية ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية جوان 2008 ، ص 97

ردمد ورقي: 2571-9971 المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية ردمد إلكتروني: 2661-7404
السنة: 2023 المجلد: السابع العدد: الثاني ص.ص: 753- 771

الشكل رقم 1 يوضح أبعاد الحوكمة المحلية



من اعداد الباحث

المصدر : من اعداد الباحث

المطلب الثاني: مؤشرات الحوكمة المحلية

يتمحور مفهوم الحوكمة حول وضع الضوابط و الأطر التي تضمن إدارة مثلى للمؤسسات بما يحفظ مصالح الأطراف التي لها صلة بها، ولا يمكن تحقيق حوكمة محلية إلا من خلال توفر مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

1)**الشفافية:** يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومة، وحرية الإفصاح عنها، ، وذلك بتسهيل الحصول على تدفق المعلومات لجميع الأطراف في المجتمع المحلي، ولا يتحقق ذلك إلا بإرساء حرية التعبير مما يتيح للمواطن المشاركة في التنمية المحلية، ويرتبط مبدأ الشفافية بمبدأ المساءلة.

2)**المساءلة:** يشير مفهوم المساءلة إلى الأدوات و الأساليب القانونية في المؤسسة التي تمكن من مساءلة كل مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة ، كما يعني أيضا خضوع المسؤول وصانع القرار على مستوى الأجهزة المحلية لمساءلة جميع الأطراف التي لها علاقة بالشأن المحلي و هذا المساءلة مرهونة بالقوانين ونتائج الأعمال.

3)**المشاركة الفعالة:** يهدف مؤشر المشاركة الفعالة إلى تجاوز الفجوة بين القيادة والجمهور من خلال مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه ، و يتوقف ذلك على توفير السبل والآليات التي من شأنها تمكين المواطنين كجماعات أو أفراد من المساهمة في عمليات صنع القرارات بصفة مباشرة أو من خلال ممثليهم في المجالس المنتخبة، و يضمن هذا المؤشر زيادة الثقة وقبول القرارات السياسية .

4)**التمكين:** يهدف مؤشر التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خياراتهم وتحويلها إلى إجراءات و سياسات و التي من شأنها الرفع من مستوى الكفاءة و النزاهة.

5)**سيادة القانون:** و يشير هذا المبدأ إلى إعمال القاعدة القانونية وتجسيد مبدأ المساواة أمام القانون.

6)**الكفاءة والفعالية:** من خلال الأسلوب الذي تنتهجه الادارة المحلية في واستغلال الموارد المتاحة وتحويلها إلى برامج ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل [19].

أن سبب الفشل يكمن في طبيعة النظم السياسية لدول العالم الثالث التي تتميز بقصور و عجز في الأداء بسبب تفشي الفساد و غياب الإطار المؤسساتي الضامن لحكم القانون ، فكان البديل حسب رؤية المؤسسات الدولية يكمن في ترشيد الحكم من خلال وصفة الحكم الراشد [20] .

المبحث الثاني : مفهوم الحكم الراشد

تعددت التعاريف التي أعطيت للحكم الراشد وذلك باختلاف الجهات التي جاءت بها، وكذا باختلاف مجالاتها و أبعادها فسنتعرض إلى بعضها و هذا اعتمادا على المقاربة الاقتصادية و السياسية باعتبارهما المقاربتين المهمتين.

المطلب الاول : المقاربة الاقتصادية

حيث تقوم هذه المقاربة على ربط مفهوم الحكم الراشد بالتنمية و جانبها الاقتصادي والتي تتصدرها المؤسسات المالية الدولية وهي :

[19] عاشور كنوش، عبد القادر زواتنية ، الحوكمة المحلية ومتطلبات تحقيقها على ضوء تجربة أوكرانيا، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، يومي 7/8 ديسمبر 2015، ص03

[20] وليد خلاف ، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية كلية الحقوق ، جامعة قسنطينة 2010، ص 20.

أولا تعريف البنك الدولي: لقد اعتبر البنك ان سبب الإخفاق في تحقيق التنمية في الدول النامية عائد إلى سوء تنفيذ وتسيير السياسات وليس السياسات في حد ذاتها ، ففي تقرير للبنك الدولي تحت عنوان "الحكم والتنمية" لسنة 1992 عرف الحكم الراشد على أنه :"الطريقة التي تمارس بها السلطة لإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية. [21] في بلد معين بهدف تحقيق التنمية "للحكم الراشد

ثانيا تعريف صندوق النقد الدولي: إن تعريف صندوق النقد الدولي لا يختلف في مضمونه عن تعريف البنك الدولي، فيعرفه على أنه:" الطريقة التي بواسطتها تسير الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع.

ثالثا تعريف المعهد الدولي للعلوم الإدارية: يرى بأن الحكم الراشد هو: "العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة والحكم وقدرة التأثير السياسي على السياسات والقرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية [22].

المطلب الثاني: المقاربة السياسية

و تعتبر هذه المقاربة أن الحكم الراشد بمثابة الأداة الرئيسية لتحقيق الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى قدرة هذا الأخير على تجسيد الدولة العادلة المحترمة لحقوق الإنسان في ظل توفر المعايير الرئيسية للديمقراطية.

أولا البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة : اعطى تعريف أكثر شمولا للحكم الراشد فعرفه بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات ويشتمل ذلك الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم ، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم .

ومن خلال تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نرى أنه ركز على ثلاث أبعاد للحكم الراشد:

1)**السلطة الاقتصادية** : تشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبد ما.

[21] حنان حنكار ، إيمان بوفليس ،_دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية دراسة حالة ماليزيا ، مذكرة ماستر ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ،2014-2015 ص 22

[22] نفس المرجع السابق، ص 23

2)**السلطة السياسية :** تشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الشؤون السياسية ، والتي تتطلب استقلال السلطات العامة للبلاد السلطة التشريعية ،التنفيذية والقضائية .

3) **السلطة الإدارية:** و هي التي تتولى مهمة تنفيذ القرارات والسياسات والتي تشتمل على كافة الأجهزة الإدارية بما فيها الهيئات اللامركزية.

المبحث الثالث : معوقات تطبيق حوكمة الجماعات المحلية و مكانة المجتمع المدني في رسم السياسة العامة

سنتناول في المبحث أهم المعوقات التي تعترض الجماعات المحلية و أهم الادوار التي يقوك بها المجتمع الدني في رسم السياسات العامة .

المطلب الاول : معوقات حوكمة الجماعات المحلية

ان تطبيق الحوكمة على الجماعات المحلية امر صعب نظرا للعديد من المعوقات التي تعترض هذه العملية والتي يمكن ايجازها في ما يلي

1)لا يمكن الحديث عن الحوكمة المحلية دون وجود حرية وشفافية وعدالة مستقلة لأن غياب الديمقراطية يعتبر اكبر عائق يعترض الانتقال للحكم الراشد و عليه فعدم وجود دستور واطار قانوني يضمن الشفافية والمساءلة والمساواة .

2)غياب التمثيل الحقيقي للمواطنين في المجالس المنتخبة نتيجة المقاطعة الواسعة للمواطنين للعملية الانتخابية بسبب غياب الثقة في السلطة القائمة و تدني مستوى المنتخبين المحليين.

3)انتشار الفساد الاداري في فئات الموظفين المحليين ومعضلة مقاومة التغيير وعدم امكانية قيامهم بدور القادة الذين يقومون بالتغيير.

4)ضعف القطاع الخاص وصعوبة تمويل المشاريع ونقص الاستثمارات نتيجة الصعوبات البيروقراطية والعراقيل التي تضعها الادارة .

5)ضعف المجتمع المدني و وجود عدة جمعيات ذات اهداف مصلحية نتيجة ضعف الوعي السياسي من جهة و غياب ثقافة المشاركة و المبادأة و تهميش الطاقات والمواهب في مختلف الميادين [23] .

و لهذا يرى بعض الباحثين أن تجارب الدول العربية مازالت بحاجة إلى المزيد من التطور لأن أغلبية لوائح المنظمة للحوكمة فيها لا تحتوي على شروط إلزامية تفرض على الشركات لتطبيقها . [24]

كما يمكن تحديد **المشكلات** أيضا فيما يلي :

1)المشكلات الانتقالية المرتبطة بالتحول من النظم الشمولية إلى النظم الديمقراطية، وما يتطلبه من إقامة نظم دستورية وانتخابية جديدة وتعديل القوانين وتغيير في الهياكل الشمولية وتنظيم العلاقات بين الحياة المدنية والحياة العسكرية .

2)ظهور بعض المشكلات الاجتماعية والمتعلقة بطبيعة المجتمع والاقتصاد والثقافة والتاريخ الموروث وتظهر هده المشكلات في صور حركات الصراع الطائفي والخصومات الإقليمية والفقر

3)المشكلات المرتبطة بتطبيق النظم الديمقراطية و إمكانية تأثرها بالتهديدات المحيطة بها من اتجاهات فوضوية وغوغائية ومصالح متنافسة واضطرابات سياسية نتيجة لانفتاح هده النظم على البيئات المحيطة.

4)تداخل المشاكل التنظيمية بالعمل المؤسسي ولا سيما إدا كانت طرق تنظيم وتوزيع العمل والأعباء غير منتظمة مما يؤدي لظهورها بشكل مستمر ما يؤثر باستمرار على العملية السياسية [25] .

المطلب الثاني: مكانة المجتمع المدني في رسم السياسة العامة المحلية

في هذا العنصر سنتكلم عن أدوار المجتمع المدني في رسم السياسة العامة للدولة و من أهممها.

1)تحقيق النظام والانضباط في المجتمع: فهو أداة لفرض السيطرة على السلطة الحكومية و على سلوك الأفراد والجماعات تجاه بعضهم البعض، في هذا الصدد يكفي الإشارة إلى أن كل منظمة أو جمعية تضع مجموعة من القواعد المتعلقة بالحقوق التي يتمتع بها الشخص نتيجة الانضمام إلى عضويتها .

[23] عبد القادر سعيد عبيكشي ، الجماعات المحلية ونظام التسيير العمومي الجديد ، موقع الحوار 2016.12.09 ، 12:27

[24] لمياء محمد احمد السيد العولمة ورسالة الجامعة : رؤية مستقبلية ، الطبعة الاولى ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة اكتوبر 2002 ، ص 14

[25] امل المنشاوي ، إعادة الهيكلة والشفافية والإفصاح ابرز تحديات الحوكمة في الشركات ، موقع الامارات اليوم،25 اكتوبر 2016، ص 24

2)**التنشئة الاجتماعية والسياسية:** وتعكس هذه الوظيفة قدرة المجتمع المدني على المساهمة في عملية بناء المجتمع أو إعادة بنائه من جديد من خلال غرس مجموعة من القيم والمبادئ في نفوس الأفراد الأعضاء في جمعياته ومنظماته ، و على رأسها قيم الولاء والانتماء والتعاون والتضامن والاستعداد [26].

3)**تلبية الاحتياجات وحماية الحقوق:** و على رأس هذه الاحتياجات الحاجة إلى حماية حقوق الإنسان والدفاع عنها بما في ذلك حرية التعبير والتجمع وتكوين الجمعيات ، وتأسيس الجمعيات أو الانضمام إليها والحق في المساواة في المعاملة أمام القانون ، و الحقيقة هي أن مفهوم المجتمع المدني يرتبط عادة بوضع الملجأ أو الحصن الذي يلجأ إليه الأفراد لمواجهة الدولة وحكومتها من جهة وقوى السوق من جهة أخرى كدولة و قد تهدد قوى السوق ، من خلال أفعالها و الحريات وحقوق الإنسان .

4)**الوساطة والمصالحة:** وهي الوساطة بين الحكام والجماهير من خلال توفير قنوات الاتصال ونقل أهداف ورغبات الحكومة والمواطنين بطريقة سلمية، و في هذا السياق تسعى مجموعات المصالح إلى الحفاظ على وضعها وتحسينها واكتساب مكانة أفضل في المجتمع [27].

5)**التعبير والمشاركة الفردية والجماعية:** في ظل وجود المجتمع المدني ومؤسساته يشعر الأفراد أن لديهم قنوات مفتوحة لعرض آرائهم وآرائهم بحرية حتى لو كانوا يعارضون الحكومة وسياساتها للتعبير عن مصالحهم ومطالبهم بشكل منظم و بطريقة سلمية دون الحاجة إلى استخدام العنف طالما أن البديل السلمي متاح ومتاح [28].

6)**تحقيق التنمية الشاملة:** صحيح أن المجتمع المدني أداة مهمة في تحقيق الاستقرار لكن هذا لا يعني أنه لا يحقق التغيير والتطوير، فمنذ وقت ليس ببعيد بدأت المنظمات الدولية المهتمة بالتنمية في التأكيد على معنى جديد لها وهو التنمية بالمشاركة على أساس أن العديد من التجارب التنموية قد فشلت لأنها فرضتها الحكومة على المحكومين دون مشاركتهم فيها بينما أثبتت حالات أخرى أن مشاركة المستويات الأدنى من الناس هي أفضل ضمان للنجاح [29].

و النتيجة التي نستخلصها هي ان أصل العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني أنها علاقة تكامل وتبعية

---

[26] عيسى الشماس، **المجتمع المدني(المواطنة والديمقراطية**، منشورات اتحاد الكتاب العرب دمشق الطبعة 18، 2008 ص13

[27] **نفس المرجع السابق**. ص 15-16

[28] عبد الرحيم أحمد بلال، **المرجع السابق** ، ص 7

[29] سهاد سيف الدين، المجتمع المدني تاريخ و النشأة والتحولات، ، ورقة عمل مقمة لمؤتمر دولي حول دور المجتمع المدني ودولة الرفاهية، مركز تونس للمجتمع المدني ، تونس 2005.، ص 65

متبادلة وتوزيع الأدوار وليست علاقة تناقض أو معارضيها ، فالمجتمع المدني ما هو إلا أحد مظاهر الدولة الحديثة التي يوفر الشرط لتأسيسه من خلال تقنين نظام الحقوق الذي ينظم ممارسات جميع الأحزاب والفئات داخل المجتمع [30] ، وقد انتشرت هذه المنظمات في العالم لتلعب دوراً في عملية التنمية المجتمعية ، حيث يوجد في بريطانيا مليون منظمة ذات اهتمامات وأهداف مختلفة و كذلك في الولايات المتحدة الأمريكية [31]يوجد مليون منظمة غير حكومية ، وفي الهند توجد مليون منظمة قاعدية وفى أوروبا الشرقية حوالى 100.000 منظمة تشكلت في الفترة من 1988–1995[32].

بالإضافة إلى ذلك يوجد في بريطانيا وحدها مليون متطوع يعملون بشكل تطوعي في هذه المنظمات والجدير بالذكر أنه على الرغم من وجود منظمات غير حكومية منذ بداية القرن 19 واهتمامهم بقضايا مثل مكافحة الرق، أما في السنوات الأخيرة شهدت تحولا محوريا و كميا ونوعيا في الواقع ، وقد ترافق ذلك مع إعادة تحديد دور المنظمات غير الحكومية في الخطاب التنموي ، حيث كان يُنظر إليها على أنها تمثل نهجًا حقيقيًا وأصليًا لتمثيل الفئات المهمشة، [33] .

الخاتمة:

قدمت الأدبيات العربية والغربية أكثر من تصنيف لمفهوم الحوكمة منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، و تتفاوت مفاهيم الحوكمة بتفاوت وتعدد الجهات التي تناولتها بالتحليل ،حيث ربطت أغلب الجهات هذا المفهوم بتحقيق التنمية بدعوى أن الحديث عن الحوكمة يعني تناول آليات توزيع القيم وتوزيع السلطات وآليات المشاركة والمساءلة و التمتع بالحريات والفرص المتساوية للجميع ،و قد استخلصنا مجموعة من **النتائج** أهمها :

1– أصبحت الحوكمة المحلية حتمية وآلية لابد منها في التعبير عن مدى ديمقراطية الأجهزة الإدارية المحلية، ومن أولى أولوياتها تحقيق وكسب رهانات التنمية على المستوى المحلي .

[30] سليم عبد الله، دولة الرفاهية الاجتماعية، السويد نموذج ، مقالة في الحوار المتمدن، 2007، ص 56

[31] عيسى الشماس، **المجتمع المدني(المواطنة والديمقراطية)**، منشورات اتحاد الكتاب العرب دمشق الطبعة 18، 2008

[32] عبد الرحيم أحمد بلال، **المرجع السابق** ص 7

[33] لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا، كيف تؤثر المنظمات الأهلية في السياسات عن طريق البحث والضغط و الدعوة، **مركز البحوث العربية** ، القاهرة ، 2007 ، ص 67

2- لقد ساهمت العديد من المنظمات الدولية وعلى رأسها منظمة الأمم المتحدة و المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى ، في دعم لسياسات التنمية فضلا عن التراكم العلمي للحوكمة في بلورة هذا المفهوم ، و عليه فلا يمكن تحقيق تنمية مستدامة دون تفعيل مبادئ الحوكمة وهي المساءلة والشفافية والمحاسبة، إذ تبين أن الخلل الأكبر يتمثل في إدارة تلك السياسات .

3- تُعد عمليات الحوكمة و إصلاح المؤسسات عملية معقدة وصعبة فهي تنطوي على فهم ومعالجة نطاق واسع من التحديات ، و يعود نجاح بعض الدول في تحقيق الحوكمة إلى تضافر المؤسسات الرسمية وغير الرسمية و البني التحتية اللازمة ، و منه فإن أي برنامج للحوكمة ينبغي أن يتضمن إصلاح جوهري الحكم أولا وتفعيل صوت المواطنين ثانيا ليكون مؤثرا وفعالا و يمتد أثر هذا الإصلاح إلى التنمية الشاملة.

4 -لا تتحقق الحوكمة المحلية في نظرنا إلا من خلال اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات على المستوى المحلي و بإعطاء صلاحيات أوسع لها واعتماد إجراءات وآليات قانونية من شأنها ضمان التسيير العقلاني و الرشيد للأجهزة الادارية وإشراك جميع الفواعل والأطراف المعنية بالشأن المحلي من مواطنين وقطاع خاص ومجتمع مدني في إدارة شؤونهم المحلية بما يضمن تحقيق تنمية محلية مستدامة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من **التوصيات** أهمها :

1- يجب الاخذ بعين الاعتبار العلاقة الوطيدة بين الحوكمة المحلية و الحكم الراشد لتحقيق مفهوم التنمية الحقيقية .

2- يجب اعطاء صلاحيات واسعة للمجتمع المدني نظرا للأدوار الذي يقوم به في سبيل تحقيق التنمية المستدامة .

3- يجب تكريس الحكم المحلي و اللامركزية القائم على اعطاء صلاحيات واسعة للشأن المحلي لاسيما النواب المحليين المنتخبين بطريقة شرعية ومشروعية.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

1- الشماس عيسى ، **المجتمع المدني(المواطنة والديمقراطية)**. ط 18، منشورات اتحاد الكتاب العرب دمشق 2008.

2- السيد لمياء محمد احمد **العولمة ورسالة الجامعة : رؤية مستقبلية** . ط 1 ، الدار المصرية اللبنانية القاهرة ، اكتوبر ، 2002

3- بوحنية قوي، **الديمقراطية التشاركية في ظل الاصلاحات السياسية والادارية في الدول المغاربية** . ط 2 ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2018 .

4 – لؤي صافي ، **الرشد السياسي و اسسه المعيارية : من الحكم الراشد الى الحوكمة الرشيدة : بحث في جدلية القيم والمؤسسات و السياسات** ، الشبكة العربية للأبحاث و النشر ، بيروت 2015

5- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا، **كيف تؤثر المنظمات الأهلية في السياسات عن طريق البحث والضغط و الدعوة؟. مركز البحوث العربية** ، القاهرة ، (د س ن) .

ثانيا: الرسائل و المذكرات:

6- درغوم أسماء ، البعد البيئي في الأمن الانساني : مقاربة معرفية ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، ، قسم العلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، جوان 2008 .

7 – حنكار حنان ، بوفليس إيمان ، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية دراسة حالة ماليزيا ، مذكرة ماستر ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ،2014-2015

8- خلاف وليد ، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية كلية الحقوق ، جامعة قسنطينة 2010.

9 – طالبي رياض ، التنمية الريفية المستدامة في اطار سياسيات استخدام الموارد الطبيعية المتجددة : دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس و المغرب ، مذكرة ماجستير ، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2011 /2012

ثالثا: المقالات:

10 – البلي مسعود ، " حوكمة السياسيات العامة الاجتماعية : دراسة تحليلية من منظور الشبكية والشراكة للحكم الجيد ، **مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية** ، برنامج الديمقراطية و حقوق الانسان كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، العدد الثامن ، 2016

11 –ونوغي نبيل ، يوسفي علاء الدين ، الحكامة المحلية : قراءة في المضامين النظرية للمفهوم " **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية** ، جامعة تيسمسيلت ، العدد الرابع ، ديسمبر2017

12 –البنك الاهلي المصري ، " اسلوب ممارسة سلطة الادارة الرشيدة في الشركات : حوكمة الشركات **النشرة الاقتصادية** ، العدد الثاني ، المجلد 56، القاهرة، 2003.

13 – محمود سامى و أسامة بدير ، منظمات المجتمع المدنى وتنمية الريف. **مركز الأرض لحقوق الانسان سلسلة المجتمع المدنى** ، العدد رقم (24) القاهرة ابريل ، (د س ن).

رابعا: أشغال الملتقيات :

14 – بن سعيد محمد ، نزار بسمة ، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير إدارة الجماعات المحلية"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، الجزائر، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، يومي 7/8 ديسمبر 2015 .

15 – بلوصيف الطيب ، الحكم الراشد : المفهوم والمكونات، ورقة بحثية ألقيت في الملتقى الدولي حول الديمقراطيات الصاعدة ، بقسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ماي2005 .

16 – كنوش عاشور ، عبد القادر زواتنية ، الحوكمة المحلية ومتطلبات تحقيقها على ضوء تجربة أوكرانيا ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، ديسمبر 2015 .

17 – سهام سيف الدين ، المجتمع المدني تاريخ و النشأة و التحولات، مركز تونس للمجتمع المدني، ورقة عمل مقمة لمؤتمر دور المجتمع المدني ودولة الرفاهية، تونس،2005

خامسا : المواقع الالكترونية :

18 – المنشاوي امل ، إعادة الهيكلة والشفافية والإفصاح ابرز تحديات الحوكمة في الشركات ، موقع الامارات اليوم ،25 اكتوبر 2016

19 – عبد الله سليم ، دولة الرفاهية الاجتماعية، السويد نموذج، مقالة في الحوار المتمدن، 2007

20 – عبيكشي عبد القادر سعيد ، الجماعات المحلية ونظام التسيير العمومي الجديد ، موقع الحوار 2016.12.09

المراجع باللغة الاجنبية :

21 Fawzy .S . **Assessment of corporate Governance in Egypt** Working Paper No 82 . Egypt . The Egyptian Center For Economic Studies.(April 2003), PP 6-7

22 Joe doak, **Local governance and climate change**, A discussion note, December 2010, p7

23 Will Bartlett,sna popovski, **local governance and social cohesion in Ukrania**, WP5/22, Search working paper, September 2013, p 10

24 Joachim Nahem**, A User's' Guide to Measuring Local Governance,UNDP** : Oslo Governance Centre, 2008, P05, Available on the link: www.gaportal.org/sites/default/files/LG%20Guide. http://www.bchaib.net/mas/index.php?option=com_content&view=article

25 James Roseau, «**Globalization and governance Blesk for suslsbution**",in site: http://www.fes.sle/apg/online.2003/ ARTRO.senau.