مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية
ISSN 2352-9962/E-ISSN 2572-0147
العدد التاسع- جوان 2018

OEB Univ. Publish.

الحكم الراشد وتطوير القدرات الابداعية للإدارة المحلية الجزائرية مع عرض للتجربة الألمانية

Good governance and developing the creative capacities of the Algerian local administration" with a presentation of the German experience

د. لوشن محمد
جامعة باتنة 1– الجزائر
mohamed_louchen165@yahoo.fr

د. مولحسان أيات الله
جامعة باتنة 1– الجزائر
mayatellah@gmail.com

تاريخ التسليم: **2018/05/04**، تاريخ التقييم: **2018/05/31**، تاريخ القبول: **2018/06/05**

الملخص

يعد تطوير القدرات الابداعية للمؤسسات العمومية من بين أولويات التنمية في أي مجتمع يسعى إلى تحقيق التميز، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها الساحة الدولية، ولعل من بين مساعي تحقيق التنمية المنشودة هو تكريس أسس وقواعد متينة لتحسين خدمة المرفق العام، من خلال تطوير الادارة المحلية وتعزيز قدراتها الابداعية وتوطين أساليب الادارة الحديثة، التي تعتمد بشكل رئيس على مبادئ وأسس الحكم الراشد الرامي إلى توفير البيئة الملائمة لممارسة النشاط الاداري على أكمل وجه، وهو ما جسدته فعلا التجربة الألمانية التي استقت نموذجها من تجارب رائدة في مجال تطوير الادارة المحلية من خلال مبادئ وأسس الحكم الراشد المحلي.

الكلمات المفتاحية: الحكم الراشد المحلي ، تطوير الادارة المحلية، القدرات الابداعية

Abstract :

The development of the creative capacities of public institutions is one of the priorities of development in any society that seeks to achieve excellence, especially in the light of the economic, social and political changes taking place in the international arena. among the endeavors to achieve the desired development is the establishment of solid foundations and rules to improve the service of the public institutions. the local administration and the enhancement of its creative capabilities and the settlement of modern management methods, which rely mainly on the principles and foundations of good governance aimed at providing an environment conducive to the exercise of managerial activity to the fullest, which was exemplified by the german experience derived from the model of garb is a leader in the development of local management through the principles and foundations of local governance.

Keywords: Local Governance, Local Administration Development, Creative Capabilities.

مقدمة:

احتل موضوع الإدارة المحلية مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي لكثير من دول العالم نظرا لما تقوم به هذه الأخيرة من دور فعال في تحقيق التنمية على المستوى المحلي لتصبح بعد ذلك على مستوى قومي، ولعل أهم ما يميزها كونها إدارة قريبة من المواطن ونابعة من صميمه.

إن قرب الإدارة المحلية من المواطنين يجعلها الأقدر على إدراك احتياجاته المحلية ويهيئ لها فرص النجاح لتنفيذ السياسات لتصبح واقعا ملموسا يلبي تطلعات الجمهور المحلي وهذا لقدرتها العالية على حل المشكلات والوفاء بالاحتياجات.

❖ **الاشكالية** :

تعمل الجماعات المحلية في ظل الامكانيات المتوفرة لها لمباشرة اختصاصاتها محليا وفي اطار الدور الذي تلعبه الجماعات المحلية بالجزائر يمكننا التساؤل

حول :**ما مدى مساهمة الحكم الراشد المحلي في تطوير قدرات الادارة المحلية ؟**

❖ **التساؤلات الفرعية**:

1. ما مفهوم الادارة المحلية؟
2. ماهي محددات إدارة الجماعات المحلية؟
3. ماهي أهم العوائق التي تواجه تطوير قدرات الادارة المحلية؟

❖ **فرضيات البحث**:

- يتحدد واقع تسيير الجماعات المحلية وفقا لما تقتضيه طرق التسيير المالي والاداري.
- يرتبط التسيير الجيد للجماعات المحلية بكفاءة المجالس المحلية في حسن استخدام الموارد المالية.
- التسيير المالي والإداري للجماعات المحلية يفرض وجود رقابة إدارية ومالية من طرف السلطة المركزية.
- سوء استخدام الموارد المالية والمادية يؤثر سلبا على مستوى التنمية المحلية.

❖ **أهمية الدراسة :**

يعد موضوع إدارة الجماعات المحلية في الجزائر ذا أهمية كبيرة سواًء من الناحية العلمية أو من الناحية العملية

تظهر الأهمية العلمية للموضوع محل الدراسة في إبراز واقع التسيير في الجماعات المحلية وفقا للنصوص القانونية السارية، وهذا في ظل التعديلات الت يفرضها الإصلاح الإداري للدولة من أجل مواكبة التطورات التي تشهدها معظم الدول.

أما من الناحية العملية فتتمثل في أهمية التطرق لدراسة الأساليب لتسيير وادارة الجماعات المحلية وهذا بإبراز مدى أهميتها من خلال الأدوار المنوطة بها لتحقيق التقدم والرقي للمجتمع المحلي من خلال عرض تجارب بعض الدول في هذا المجال، والتي يمكن الاستفادة منها لتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة في الجزائر.

❖ **أهداف الدراسة**:

تهدف هذه الدراسة الى مايلي:

- ✓ دراسة محددات الادارة المحلية وهذا بالتعرف على اهم خصائصها وابراز الركائز التي تقوم عليها.
- ✓ البحث في مقومات الادارة المحلية.
- ✓ البحث في واقع تسيير الجماعات المحلية وفي ابعادها المختلفة من خلال الدراسة.
- ✓ التجربة الألمانية كنموذج بالتركيز على التسيير المالي والاداري للبلديات.
- ✓ البحث في الأسباب التي تعرقل سير الجماعات المحلية التي تحول دون الوصول الى طرق التسيير الامثل.

1-إدارة الجماعات المحلية

إن ظهور الجماعات المحلية ليس وليد اليوم بل هو قديم وكان محل اهتمام المسيرين القدامى ، حيث ان الإدارة المحلية ليست ابتكارا حديثا اكتشفه الانسان، بال الزمت البشرية منذ العصور القديمة ، وذلك لأن ظهور القرى الصغيرة كان قبل ان تنشأ الدولة، حيث كانت تجتمع القرى والمدن فيما بينها ، لإدارة شؤونهم المحلية وحل مشاكلهم ، ولذألك فإن الجماعات المحلية يعد الأساس الذي استحدثت منه الدول بمفهومها الحديث، وعليه فإنه سيتم تعريف الإدارة المحلية و أهم أسباب نشأتها ومهامها ومميزات الإدارة المحلية في البلدان العربية.

1-1 تعريف الإدارة المحلية وخصائصها

أولا: تعريف الإدارة المحلية:

لقد كان أول من قام بتعريف الإدارة المحلية هم البريطانيون كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي في أوائل القرن التاسع عشر، مع ان بذورها الأولى قد تطورت بتطور(RMALL,1998,p20) المجتمعات البشرية التي كانت محتاجة إلى المتضمن وتظافر الجهود لتلبية كل احتياجاتها، ولقد تعددت تعاريف الإدارة المحلية وذلك نظرا لاختلاف الرؤى ووجهات النظر، فالاتجاه الأول الذي وضع تعريفا للإدارة المحلية (عبد الحميد، 1999، ص.01) من خلال تصنيفها في ثلاثة اتجاهات استنادا إلى وظائفها، ولكن هذا التعريف لم يكن جامعا لأن

وظائف الإدارة المحلية تتعدد وتختلف من دولة إلى أخرى حسب النظام المطبق والسياسة التي تنتهجها الحكومة المركزية من آن إلى أخر، والى درجة الاستقلالية التي تتمتع بها هذه الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومدى ارتباطها بالحكومة المركزية، وحسب التوجه السياسي والفكري لكل دولة. وانطلق الاتجاه الثاني من أهداف نظام الإدارة المحلية، والملاحظ أن وضع تعريف للإدارة المحلية عن طريق أهدافها لن يؤدي إلى الوصول إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية، بالإضافة إلى أن الأهداف المراد تحقيقها بواسطة الإدارة المحلية تختلف من زمن إلى أخر، فأهداف الإدارة المحلية في القرن الواحد والعشرين قد اتسعت وتنوعت عما كانت عليه في القرن الثامن عشر والتاسع عشر.

والاتجاه الثالث أخذ بعين الاعتبار جوهر الحكم المحلي أساسه وفحواه، والمقصود بذلك هيكل الجهاز الإداري لهذا النظام الذي يتكون من المجالس المحلية، بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية، اللذين يكونان جوهر نظام الحكم المحلي .ويعتقد بعض المؤلفين بوجود اختلاف بين مصطلح (الإدارة المحلية) (و (الحكامة المحلية) ، ويعود هذا الاختلاف الى الاختلاف بين المصطلحين الإدارة والحكامة (، حيث ان مصطلح الإدارة المحلية يتعلق باللامركزية في صنع واتخاذ القرار ، في حين أن الثاني) والحكامة المحلية (يتعلق باللامركزية في تهيئة ظروف الإدارة المحلية) (وهو ما يعني ان كلمة ادارة تتعلق بتنفيذ العمليات الإدارية اما كلمة الحكامة فتتعلق بتحيين البيئة الادارية المساعدة على تنفيذ نشاط معين ، وبطبيعة الحال إذا يكون هنا اختلاف بين المصطلحين اذا تم استخدام العامل الاقتصادي للتفريق بين المصطلحين (الزعبي، 1993،ص.35) وهناك رأي أخر ذهب إليه بعض المؤلفين وهو أن نظام الإدارة المحلية هو خطوة او مرحلة مهمة جدا ، إذ تبتدأ بعض الدول عند محاولتها تطبيق اللامركزية الإدارية) الجغرافية (بتفويض الحكم المحلي الصالحية أو تخويلها أولا من الحكومة لممثليها في المحافظات، ثم تبدأ بتطبيق الإدارة المحلية بعد ذألك بإصدار قوانين خاصة ، ثم في حالة النجاح تقوم بتطبيق نظام الحكامة المحلية ، ويعني هذا التطبيق مبدأ التدرج للوصول إلى إدارة أفضل للمناطق الجغرافية(الاصم، 1986،ص.09) كما يعتقد أصحاب هذا الرأي بأنه إذا ثم اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الانتخاب فإنه يؤمن لنا حكامة محلية ، عكس التعيين الذي يخرج عن دائرة الإدارة المحلية (العواجين، ص45)، اما الرأي الثالث فهو الذي يميل له أكثر الباحثين ، وهو عدم التفرقة بين المصطلحين يدعو إلى عدم التفرقة بين المصطلحين (الإدارة المحلية ، الحكامة المحلية) ، إلا أنهما يؤديان إلى معنى واحد بعيد عن الكلمات المجردة وهو اللامركزية الإدارية . واخيرا يمكن القول

ان الإدارة المحلية او الحكامة المحلية ماهيا إلا : منطقة جغرافية محددة تمارس نشاطها بواسطة سكانها أو ممثليهم تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية (العواجين، ص45).

ثانياً: خصائص الإدارة المحلية:

يمكن حصر الخصائص الواجب ترسيخها في مؤسسات الإدارة المحلية في ما يلي(الكواري، 1986، ص ص63-65):

1. الانطلاق من اجتذاب الكوادر ذات الكفاءة العالية، و التأكيد على ضرورة إعداد أسلوب موضوعي يتم بموجبه القيام بتعبئة الكفاءات الإدارية و الفنية و تهيئتها من أجل القيام بدورها الاستراتيجي في قيادة عملية التنمية، و ذلك عن طريق التركيز على الإعداد، التحفيز و السمو بحس المسؤولية المهنية في ظل الانتماء و الولاء المجتمعي.
2. القدرة على وضع استراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه،ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الاستراتيجية.
3. توفير القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي الاضطلاع بمهمات التوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقويم.
4. المساهمة في بناء قاعدة وطنية للعلم والتقنية تسمح بتنمية القدرة الذاتية على استيعاب المعرفة والقيام باستنباط النظم والأساليب والتقنيات الملائمة، أو امتلاك المهارة اللازمة من أجل اختيار الملائم من جهات الاختصاص .
5. العمل الجاد من أجل تطويع الحالة الذهنية التي تسمح باستيعاب فلسفة التنمية من قبل أفراد المجتمع الذين تقع مهمات إدارته على عاتقهم أو يتأثر عملهم به أو يؤثر عليه
6. التأكيد تأسيس نظام للحوافز المادية والمعنوية، يعتمد على توظيف الدوافع والكافية من أجل توجيه الجهود وفقا لمقتضيات أداء الدور التنموي المطلوب من الإدارة المحلية انجازه بالقدر الذي يؤكد التزام الوحدة والقطاع والمجتمع بأداء الوظيفة الاجتماعية .

2-1 أسباب نشوء الإدارة المحلية ومهامها

أولا : اسباب نشوء الإدارة المحلية:

تعد الإدارة أداة مهمة لوجيه جهود الفرد والجماعة داخل المجتمع ، حيث أنها تقوم بدور العنصر المؤثر الذي يتغلغل في جميع الأنشطة الذي يقوم بها الإنسان ، وترجع أهمية الإدارة المحلية في التمييز بين المجتمعات المتقدمة والمتخلفة وهو ما حفز الدول المختلفة إلى الأخذ بهذا النظام، ثم

التوسع فيه ومن هذه الأسباب التي عجلت بضرورة انشاء الادارة المحلية نذكر(عقيلي، 1996، ص.01)

- **ازدياد وظائف الدولة:** كانت وظيفة الدولة مقصورة على المحافظة على الأمن الداخلي والقضاء على الاعتداءات الخارجية وإقامة العدل بين الناس، إضافة إلى إحجام الدولة القديمة عن التدخل في الميادين الاقتصادية والاجتماعي، أما في الوقت الماضي فقد اتسعت وظائف الدولة وأصبحت تتدخل تحت تأثير توجهات معينة في ميادين كثيرة تحقيقا للأهداف الاجتماعية والاقتصادية ولرخاء ورفاهية المواطنين، ولذلك أصبح عليها من العسير أن تنهض وحدها بالأعباء الجديدة الملقاة على عاتقها، ومن هنا ظهرت فكرة هيئات محلية تتولى بعض هذه الوظائف في نطاق الوحدات الجغرافية مما يخفف من المهام التي كذا اتجهت الدول نحو التوسع في تقسيم السلطات والاختصاصات بين الحكومة تقوم بها الدولة (الشيلي، ص.21).
- **الهيئات المحلية ومركزية اتخاذ القرار**: وتوسعت الدولة في هذا الاتجاه إلى الحد الذي أصبحت معه مشكلة اليوم، هي مشكلة اختيار أفضل أساليب التنظيم الإداري التي تؤدي بها الدولة اختصاصاتها المختلفة، وهذا بافتراض أن السلطة كلما كانت مفوضة للقائمين بالعمل والمباشرين له في أسفل الهرم الإداري كانت هناك سرعة في اتخاذ القرار ومواجهة الطوارئ، والاستجابة للحاجات المحلية التي تشغل كثيراً بالقيادات المركزية، وأن العمل غالبا ما يكون أكثر كفاية وانضباطا(الحجري، ص.06) بالإضافة إلى ذلك ظهرت فكرة تقسيم العمل إذ أصبحت هناك خدمات تقوم بها الحكومة المركزية كخدمات عامة وهناك خدمات محلية تتولاها الإدارة المحلية ومن هنا قيل نظام الإدارة المحلية قد أصبح ضرورة تقتضيها اتساع أعمال الإدارة المركزية الحكومية.
- **تنوع أساليب الإدارة تبعاً للنظرية الظرفية:** من المسلم به أن الإدارة المركزية تقوم بأداء خدمات، ولكي تكون بهذه الخدمات فإنها تضع أنماطاً وأساليب متشابهة تطبق على كافة المواطنين وفي جميع ربوع الوطن على قدم المساواة ، إن إتباع هذه الأساليب يشكل عقبة بالنسبة للخدمات العامة التي يشترك فيها كل أفراد المجتمع من حيث الانتفاع، ويستفيد منها جميع المواطنين، لكن الأمور تختلف كليا بالنسبة للخدمات المحلية، حيث هناك تفاوت بين المناطق الجغرافية في المنطقة الجغرافية الواحدة يتطلب تباينا واختلافا في الأساليب المتبعة لأداء الخدمات، فمثالً مدينة كبيرة للسكان تختلف مشكلاتها عن مدينة محدودة السكان ولجراءات الوقاية الصحية تختلف من مدينة واقعة على الحدود إلى مدينة داخلية (الشيلي، ص.22)،إضافة إلى ذلك فإن مشاريع التنمية الاقتصادية تختلف أساليبها في بيئة زراعية عنها في بيئة صناعية أو تجارية، أساليب التعليم تختلف

من مدينة فيها أقلية عنصرية أو تتكون من عنصرية تختلف عن أكثر السكان ، ونظام الإدارة المحلية يحقق أداء الخدمات بطريقة تتلاءم مع البيئة المحلية لكل وحدة إدارية وجغرافية ومع طبيعة ورغبات السكان المحليين وظروفهم المحلية التي تختلف من منطقة إلى أخرى.

- **الإدارة المحلية أكثر إدراكاً للحاجات المحلية:** يحاول نظام الإدارة المحلية إشراك أكبر عدد ممكن من السكان المحليين في إدارة شؤونهم وتنظيمها عن طريق المنتخبين وممثلين عنهم في المجالس المحلية، ومن هنا يكونون أكثر تفهماً للحاجات والرغبات والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية التي لا تتوفر في كثير من الأحيان باحتياجات المواطنين ورغباتهم.
- **التدريب على أساليب الحكامة الجيدة:** يساعد نظام الإدارة المحلية من خلال تجارب الدول المتقدمة في تربية المواطنين تربية صالحة سياسياً واجتماعيا وذلك عن طريق تشكيل مجالس محلية منتخبة من طرف السكان المحليين وبطريقة نزيهة، يشعرهم بالدور الذي يؤدونه في أداء أو تسيير مرافقهم المحلية، ويجعل منهم أعضاء مؤهلين للمراكز القيادية في الدولة كما يزيد من شعورهم بحقوقهم الوطنية وتكاليفهم النبيلة ، كما ان التفعيل الحقيقي للامركزية يرمي الى إشراك المواطن في إدارة وتسيير شؤونه المحلية من خلال المجالس المحلية المنتخبة ، وهو ما يساعد المواطنين في تعلم السياسات الصالحة والمفيدة ، كما ان النجاعة في التسيير المحلي لا يمكن تحقيقها في إطار تسيير محلي لتسيير حياتهم اليومية منغلق على نفسه(زغدود،ص.15)، بل يتطلب دالك الإصغاء إلى انشغالات المواطنين وامتداد شرعية القرارات من رضا الشعب بها .(seriak,1998 ,p43)
- **العدالة في توزيع الأعباء المالية:** عند قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق العامة للدولة والمرافق المحلية، وهو ما يؤدي إلى عدم تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب إذ أن الحكومة المركزية التي تقوم بمفردها بتوزيع ما جمع لديها من مال على المرافق العامة، وقد تتضرر بعض المرافق والأفراد من هذا التوزيع، أما في حالة تبني نظام الإدارة المحلية فإن توزيع المال سيتم حسب رغبة أهالي المنطقة أو الوحدة الإدارية المحلية وتكون الموارد أو الأموال التي تصرف على هذه المرافق من خلال ما يدفعه أهل المنطقة من ضرائب محلية، وهو ما يعني تحقيقاً لمبدأ العدالة الاجتماعية والتي بموجبها يتساوى المواطنين في تحمل دفع الضرائب والاستفادة منها فيما بعد.
- **تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين:** إن وجود الهيئات المحلية والتي تمارس الكثير من الشؤون الخاصة بالسكان المحليين يساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري وبذلك يتم

حل المشاكل المحلية من غير الرجوع إلى الحكومة المركزية ونتيجة ذلك اقتصاد للوقت وتقليل التكاليف المالية والمادية، والجهد البشري.

2- ماهية الحكم الراشد

إن مصطلح الحكم الراشد (Governance) ليست كلمة جديدة في قاموس المصطلحات الاقتصادية والإدارية، لكن ظهورها في الأدبيات العالمية المعاصرة، يعتبر نسبيا تطورا جديدا على صعيد العلاقات الدولية، كعمليات وممارسات تستهدف إعادة بناء منطق الدولة المعاصرة المنتجة للكفاية- من حيث الفعل الحكومي- المحققة للرضا المجتمعي، في هذا المبحث سنتطرق لماهية ومضامين الحكم الراشد كمفهوم وأبعاد، كعمليات وممارسات، كأسس ومتطلبات تسعى لهدف تطوير إدارة شؤون الدولة والمجتمع.

2-1 مفاهيم عامة حول الحكم الراشد:

أولا: أصل ونشأة الحكم الراشد

استخدم هذا المصطلح أي الحكم الراشد (Governance) في لغات مختلفة، منذ بضعة قرون، حيث استعمل في فرنسا منذ القرن الثاني عشر، في إطار تقني جدا:"إدارة شؤون مقاطعة تحت سلطة إقطاعي يدير شؤونها المالية والعسكرية والقضائية نيابة عن الملك، في حين يشير المؤرخون الانجليز في العصور الوسطى إلى الحكم لتمييز مؤسسة السلطة الإقطاعية (defarges,2003,p.05)، في سنة 1840 استعار الملك تشارلز (ألبرت (Albert Charles))ملك مملكة بيدمونت وسردينيا مصطلح(governo buon) كإطار أساسي لحل مشكلة الكساد الاقتصادي وسوء التسيير في مملكته (Hermet, Kazancigil et Prudhomme,2005,p05) ظهر التعبير مرة أخرى في اللغة (الانجليزية، في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد المفاهيم الأساسية لعمل الشركات والمنظمات، من جهة أخرى التطورات العالمية المتسارعة في نفس الفترة ساهمت في بلورة هذا المفهوم الذي استخدم في نهاية عقد الثمانينات من قبل المؤسسات الدولية (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي (للتعريف بمعايير السياسة العامة الجيدة في البلدان المطبقة لبرامج التعديل الهيكلي، هذه السياسات المشروطية (برامج التعديل الهيكلي، إعادة الجدولة، الخصخصة، الإصلاحات المالية والنقدية...) لم تحقق أهدافها، كما قوبلت بالنقد من قبل الدول المطبقة لها باعتبارها تمس بسيادتها من جهة، كما أنها لم تهتم بالبعد الاجتماعي من خلال سياسات التقشف المفروضة التي ساهمت في تدني المستوى المعيشي لمواطنيها مع ما ينجر عنها من انعكاسات اقتصادية وأمنية خطيرة ؛ المؤسسات الدولية أدركت أن الإصلاحات الاقتصادية

لوحدها غير كافية بدون معالجة القضايا السياسية والاجتماعية، وجادلت بان سبب الفشل يكمن في طبيعة النظم السياسية لدول العالم الثالث التي تتميز بقصور وعجز في الأداء بسبب تفشي الفساد وغياب الإطار المؤسساتي الضامن لحكم القانون، بعبارة أخرى لا يمكن أن ينجح مشروع اقتصادي طموح بدون شرعية سياسية ومؤسساتية فاعلة، فكان البديل –حسب رؤية المؤسسات الدولية – يكمن في ترشيد الحكم من خلال وصفة الحكم الراشد تجاوزا منها لمشكلة السيادة ;اتهامات التدخل في السياسات المحلية من قبل الدول المقترضة(defarges,2003,p.09)، في (بداية تسعينيات القرن الماضي، أصبح مفهوم الحكم متداولا في أدبيات السياسة العالمية وفي النقاشات الفكريةأي أن الحكم العالمي: حكم بدون حكومة كما عبر عنها Ernest & Rosenau Jamesبتعبير الحكم الديمقراطي ،أما Jan Kooiman Czempiel (1993)أما Olsen Johan et)1995) (1993) March Jamesفقد عبرا عنها بتعبير الحكم الحديث كما انشأ في لندن مركز دراسة الحكم العالمي 1992،من جهة أخرى أسست منظمة الأمم المتحدة لجنة الحكم العالمي سنة (1995) .

ثانيا مفهوم الحكم الراشد:

يتميز الحكم الراشد بتعدد أشكاله، فهو غير مرتبط بمعنى معياري محدد وثابت، فبعض نماذج الحكم أفضل من غيرها، كما أن المعنى المعطى للمفهوم ودلالاته تختلف من مجتمع لآخر تبعا لمنظومته القيمية والعقائدية، فالحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، وبين المال العام والخاص ويتميز الحكم الراشد بالعديد من الخصائص التالية(كريم، 2004،ص.101):

يصمد أمام الازمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المهددة للدول والمجتمعات، ويسعى بشكل دائم إلى استغلال الموارد العامة أفضل استغلال .

- يستند لإطار قانوني تنظيمي، و يطبق مفهوم حكم القانون، بحيث تطبق بشكل عادل، مع محاسبة المسؤولين على عدم تطبيق القوانين.
- يتميز بوجود أولويات لا تتعارض مع هدف التنمية، وتدفع باتجاه حسن استخدام الموارد المادية والبشرية وترشيد استخدامها .
- الحكم الذي يحوز على عدد كبير من المحفزات القانونية والإجرائية أمام الاستثمار الإنتاجي، والتي تحارب أنشطة الربح الريعي، والمضاربات.
- يتميز بوجود قاعدة واسعة وشفافة للمعلومات ولعمليات صنع القرار بشكل عام وعمليات وضع السياسات بشكل خاص.

- يتميز بمحاربته للفساد، والقضاء عليه عمليا وقيميا (القيم التي لا تتسامح مع الفساد).
- يتميز بالاستقرار وكسب ثقة المواطنين ومحاربته لجميع أشكال القمع والفساد.

أستعمل مفهوم الحكم الراشد في مجال المؤسسة كتعبير عن الإجراءات التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق هدف الرضا العام من خلال فعالية الأداء الوظيفي، وجودة الخدمات في إطار رؤية استراتيجية واضحة وهادفة، وبفعل التحولات الكبيرة في محيط المؤسسة كنتيجة منطقية لعولمة المال والاقتصاد، استخدم مفهوم حكم المؤسسة الشركة (Governance Corporate)كإطار جديد لتنظيم العلاقة بين المسيرين والمساهمين لإدارة الأعمال على قاعدة الشفافية والمساءلة من خلال حوكمة المؤسسات(رحال،2007، ص ص82-83)، ليعمم المفهوم من قبل المؤسسات المالية الدولية كأسلوب جديد للإدارة العامة ، يعرف (الفعالية بين القطاعات الحكومية تتضمن الإدارة العامة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. الحكم الراشد بأنه الأشكال الجديدة تساهم في تشكيل السياسة العامة ؛ من جهته يعرف "كوفمان "Kofman D الحكم الراشد بأنه: "التقاليد والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما من اجل الخير العام، ويشمل هذا عملية اختيار من هم في السلطة ومراقبتهم واستبدالهم (البعد السياسي)، وقدرة العملية التي يتم من خلالها اختيار الحكومات وكذا مساءلتها، ومراقبتها وتغييرها، ، يتضمن هذا التعريف(kofmann,2003,p03): وقدرة الحكومة على إدارة مواردها وتنفيذ سياسات سليمة بفاعلية (البعد الاقتصادي).

- ❖ قدرة الحكومة على إدارة الموارد وتموين الخدمات بفعالية وصياغة ووضع تشريعات جديدة.
- ❖ احترام المؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية.

تعريف لجنة الحكم العالمي:"هو مجموع الطرق والأساليب المشتركة بين الدولة والمواطنين والخواص من اجل تسيير شؤونهم المشتركة بطريقة مستمرة على أساس من التعاون والتوفيق بين المصالح المتفق أو المختلف عليها،من أجل الخير العام(عزي، جلطي،2005).

تعريف البنك الدولي:"هو أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية" (The World Bank,1992,p01).

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:"هو ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية، لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات، يرتكز على آليات وميكانيزمات وعمليات ومؤسسات تسمح للمواطنين والجماعات بالتعبير عن المصالح وتسوية النزاعات، وكذا الحصول على حقوق و القيام

بالتزامات "؛إن هذا المفهوم المعطى من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقوم على ثلاثة ركائز أساسية (United Nation Development Programme,1997,p.03)

- ✓ الركيزة السياسية: تتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصياغة وتنفيذ السياسات.
- ✓ الركيزة الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرارات التي تعنى بالشؤون الاقتصادية والمؤثرة على الأنشطة الاقتصادية للدولة وعلاقاتها بالاقتصاديات الدولية الأخرى.
- ✓ الركيزة الإدارية: المتعلقة بالنظام الإداري الخاص والمعني مباشرة بتنفيذ السياسات المنتهجة.

وعلى هذا الأساس فمفهوم الحكم الراشد يتضمن عملية صنع القرارات (في السياسة العامة)التي تتضمن جملة القرارات العملية المتخذة سواء نفذت أو لم تنفذ، كما يشمل الجهات الرسمية وغير الرسمية المشاركة في عملية صنع وتنفيذ القرار .(UN-ESCAP,2009,p.09)

وفي تعريف آخر **للبنك الدولي المستند على فكرة تطوير المؤسسات:**" هو مجموعة القواعد الرسمية (الدستور، القوانين والتنظيمات، النظام السياسي) وغير الرسمية (الثقة في المعاملات، نظام القيم والمعتقدات، المعايير الاجتماعية)، وسلوكات الأفراد(Ould Aoudia,2003,pp2-3) والمنظمات (الشركات والنقابات، المؤسسات غير الحكومية)، وعلى هذا الأساس يكون الحكم للكفاءة وضامنة لتسيير رشيد للموارد.

ثالثا: سماتالحكامة المحلية الرشيدة

وتتسم الحكامة المحلية الرشيدة بما يلي(khan,2009):

1. المشاركة **Participation:**مشاركة الرجل والمرأة جوهر الحكم الراشد، التي تكون بشكل مباشر أو منخلال مؤسسات شرعية وسيطة أو عبر ممثليهم، مع ضرورة الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية لا تشكل ضامنا لاهتمامات الفئات الضعيفة في المجتمع في عملية صنع القرار، المشاركة تحتاج إلى آليتي التمكين والتنظيم من خلال حرية تكوين الجمعيات والتعبير عن الآراء.

2.حكم القانون **Rule of law:**يتطلب إطار قانوني عادل ونزيه، حماية كاملة لحقوق الإنسان خاصة حقوقالأقليات، يتطلب وجود قضاء مستقل ونزيه، المرونة (الاعتدال) في استعمال القوة العمومية.

3. الشفافية **Transparency:**تعني أن القرارات المتخذة وتنفيذها تتم بطريقة شفافة ومعلومة، مع ضمانسهولة الوصول إلى المعلومات بطريقة مباشرة ومجانية وفي متناول المعنيين بالقرار

وتنفيذه، مع ضمان نشر المعلومات الكافية في وسائل الإعلام بطريقة واضحة وسهلة الفهم (في متناول جميع الفئات في المجتمع).

4. الاستجابة **Responsiveness :**المؤسسات والعمليات موجهة لخدمة جميع المعنيين بها (الصالح العام)،في مدة زمنية معقولة (يقصد هنا جودة الخدمات).

5. الرؤية الإستراتيجية **Consensus oriented :**تعدد الفعاليات المجتمعية تعني تعدد وجهات النظر فيالمجتمع الحكم الرشيد يتطلب الوساطة والتوفيق بين المصالح المختلفة في المجتمع لبناء قاعدة التوافق في الآراء بما يحقق الخير العام للمجتمع ككل، كما يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة وطويلة الأمد تتميز ببعد النظر وسعة الأفق في تحقيق مستلزمات التنمية الإنسانية المستدامة، مع مراعاة وفهم المعطيات التاريخيةوالثقافية والاجتماعية المميزة لمجتمع أو جماعة معينة.

6. التمكين (الشمولية والإنصاف)**Equity and inclusiveness :**مجتمع الرفاه–الذي نسعى إليه- يتوقف علىالتأكدمن أن جميع أعضائه يشعرون بأن لهم مصلحة مشتركة، وهذا يتطلب تمكين الفئات الأكثر ضعفا من المساهمة في تحسين ظروفهم المعيشية على قاعدة العدالة والمساواة.

7. الفعالية والكفاءة **Effectiveness and efficiency :**الحكم الراشد يعنى فعالية وكفاءة العملياتوالمؤسسات التي تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، من خلال الاستغلال الأمثل والمستدام للموارد الطبيعية، دون الإضرار بالبيئة.

8. المسؤولية (المساءلة) **Accountability**:المساءلة مطلب أساسي في الحكم الراشد، تشمل مسؤوليةالمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني أمام المواطنين، باعتبارهم محور وهدف القرارات الإجراءات المتخذة، المحاسبة لا يمكن تجسيدها إلا من خلال قاعدة الشفافية و حكم القانون.

3- عرض نموذج لتجربة أجنبية لتطوير قدرات الادارة المحلية وتحقيق الحكم الراشد المحلي

3-1عرض نموذج لتجربة أجنبية لتطوير قدرات الادارة المحلية

تشير الأدبيات في الإدارة المحلية إلى أهمية تطوير وتعظيم القدرات الإبداعية والتطويرية للسلطات المحلية، والتركيز على إرضاء المواطن. ويتطلب حكم المجتمع من السلطات المحلية أن تنظر إلى خارجها، فالعبرة لم تعد بالخبرة ذاتها، ولكن في قيمتها كما يراها المواطن، سواء كانت هذه الخدمات تقدم مباشرة أو من خلال هيئات أخرى.

وحتى نبين ما لأهمية تطوير وتعظيم القدرات الإبداعية والتطويرية للسلطات المحلية، وأهميتها في تكريس التنمية المحلية المستدامة، بل حتى في إحداث ثورة في تغيير المفاهيم والأساليب السابقة في تسيير دواليب التنمية، نلجئ إلى بعض التجارب الأجنبية في ميدان تطوير القدرات الإبداعية والتطويرية خاصة في ميدان الحكم الراشد المحلي والمجتمعي فلربما لمحاكاة والأخذ بتجربة الغير في تكريس المؤسسات البحثية والعلمية في خدمة التنمية قد ينير لنا الطريق ويسمح لنا الاسترشاد بها مستقبلا، ليس فقط في ميدان التنمية الإدارية المحلية فقط وإنما في كل ما يتعلق بالتنمية الشاملة.

في سنة 1993 بادرت مؤسسة علمية بحثية ألمانية تدعى**»**FONDATIONBERTELSMANN**«** بتأسيس"جائزة الديمقراطية والفعالية في الإدارة المحلية"، بحيث تمنح هذه الجائزة للسلطة المحلية التي تكون لديها القدرة على الابتكار والتطوير والمنافسة والجودة في تقديم الخدمات، وكلفت بهذا الشأن باحثين متخصصين في الإدارة المحلية والتنمية الإدارية باجراء تحقيق من أجل اقتراح 10 مدن من 09 دول للتنافس على هذه الجائزة الأولى.

وقد تم وضع سبعة معايير يتم على أساسها اختيار أفضل تجربة من بين تجارب هذه الدول هي: أولا: الأداء وسير العمل في ظل رقابة ديمقراطية. وثانيا: التوجه إلى المواطن. وثالثا: التعاون بين السياسيين والإدارة. ورابعا: الإدارة اللامركزية أي نقل تحمل المسؤولية والموارد المالية إلى المستوى الأدنى الذي يتعامل معه المواطن. وخامسا: الرقابة ورفع التقارير. وسادسا: أن يتوفر لدى السلطة المحليةنمط إداري تعاوني ونظام مسار وظيفي يرتكز على الأداء. وسابعا: القدرة على الابتكار والتطوير في ظل المنافسة .

وعليه، فقد اختيرت هذه المدن باعتبارها مدنا نموذجية توجد على قمة الحداثة في بلدانها فيما يخص الإدارة المحلية. فازت بهذه الجائزة مدينتان: "فينيكس" Phoenix بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية، ومدينة "كريست تشارش" Christ Church السويسرية.

وبعد سنتين من تاريخ تسليم هذه الجائزة تأسس ببرلين (ألمانيا) مشروع بحث تناول بالدراسة تجربة المدن المرشحة للجائزة، ويهدف هذا البحث إلى تبيان الإصلاحات الجديدة التي أتت بها المدن والآثار المترتبة عنها بغرض الاستفادة منها في عصرنة الإدارة المحلية الألمانية. وانتهى هذا البحث بنشر تقريرين الأول في سنة 1997 والثاني في 1998، و خلص البحث

العلمي إلى أن رغم الخلافات الموجودة بين هذه المدن إلا أنها اتحدت في منهج معالجة القضايا المحلية.

وبالتالي أدركت المدن محل البحث قيمة ثروة اشراك المواطنين والمجموعة في تحديد السياسات والخدمات التي تدخل ضمن اختصاصها، لذلك ظهرت الحاجة لتصحيح المفهوم التقليدي للديمقراطية "الديمقراطية التمثيلية " "Démocratie Représentative" والتخلي عن الفكر الاحتكاري الذي كانت تتبناه الإدارات المحلية، ويكون اشتراك المواطن بطرق متنوعة: الحركة الجمعوية النقابات، النخب العلمية ...وبالتالي الانتقال في تسيير الإدارة المحلية إلى مفهوم جديد و هو مفهوم " الديمقراطيةالتساهمية" "Démocratie Participative"أو الديمقراطية الجوارية أو التشاركية التي يكون الغرضمنها إسهام المعنيين بعملية التنمية في وضعها و تنفيذها.

وبالتالي أصبحت هذه العملية أكثر تقنية تعتني على الخصوص بميكانيزمات إجراء هذه المشاركة و تحقيق فعاليتها.

إن عرض التجربة الألمانية لم يكن بهدف إملاء الحلول التي توصلت إليها الدراسة، و لم يكن الهدف منها استيراد الحلول الجاهزة و تطبيقها على الإدارة المحلية الجزائرية دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها الثقافية الحضارية والتاريخية والقيمية، بقدر ما هو تبيان ما تلعبه المؤسسات العلمية والبحثية الأجنبية من دور في تطوير الإدارة المحلية و المجتمع بشكل عام.

وكذلك إن الغرض من عرض التجربة لنبين أن ألمانيا على الرغم من أنها من الدول الصناعية الكبرى، إلا أنها تحاول جادة تطوير أدائها للحفاظ على مكانتها وتقدمها، ولم تتردد في مراجعة أساليبها في التسيير، و بدون عقدة راحت تبحث عن حلول لمشاكلها في تجارب مدن أجنبية أخرى، مسترشدة بتفعيل البحث العلمي في ذلك.

إن الدراسة التي دامت ثلاثة سنوات أسندت لأهل الفكر من باحثين ومنظرين، بهذا الشكل تعطينا هذه التجربة موعظة في نوعية التعاون الذي يجب أن يقوم بين البحث العلمي والمؤسسات المرتبطة به في كل المجالات السياسية و الإدارية والاجتماعية و الاقتصادية لتحقيق وتكريس التنمية الشاملة.

إستنادا على خبرات وتجارب الغير في تعظيم القدرات الإبداعية والتطويرية للسلطات المحلية نتساءل: كيف هو حال الإدارة المحلية الجزائرية؟ وما هي حدود وقيود تفعيل قدرات

الإدارة المحلية الجزائرية؟ وما هي الفرص المتاحة لترشيد أداء الجهاز الإداري ما دام أنه يعد المحك الأول لعلاقة المواطن بالدولة.

2-3 إستراتيجية بناء قدرات الإدارة المحلية وتقليص الفساد بالجزائر:

وحتى يتم التصدي لهذه المشكلات لا بد من إستراتيجية بديلة لإصلاح الإدارة المحلية لدعم التنمية و تقليص مظاهر الفساد، هذه الإستراتيجية التي ينبغي أن لا تتعاطى مع موضوع فساد الأجهزة الإدارية في الجزائر بصورة ردة فعل **(Reactive)**، وبالتالي كأمر يجب محاربته و معاقبة المفسدين **(Approach Corrective)** ، وإنما أن تتعاطى مع الموضوع بصورة إستباقية **(Proactive)** عبر معالجة أسباب، و عوامل تأخير، وتعطيل، وفساد أجهزة الإدارة في الجزائر(**)Preventive Approach**و ذلك من أجل الوصول إلى ترشيد سلوك قيادتها،وبناء عامل ثقة المواطنين فيها، هذه الإستراتيجية المستهدفة للوصول لدعم التنمية ومحاربة الفساد الإداري تقوم على أساس توفر قيادات إدارية محلية كفؤة تتناسب و الوظائف القيادية العليا ، و التي تتميز بالخصائص التالية (طاشمة،2008):

* القدرة على إستيعاب التنمية وتحدياتها، وحل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة خلال عملية التغيير لبعض الأطراف، وفك التحالفات المقاومة للإصلاح، و كسر حدة المقاومة من قبل العناصر التي تبدي مقاومة للتغيير أو إستمالة هذه العناصر. فهذه مهام تعتبر القيادة مؤهلة للقيام بها مما لا يتاح لغيرها من الأطراف.
* القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل و المقارنة، حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها إستنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة. فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة.
* القدرة على الحركة و المبادأة و الإبتكار ومواجهة المواقف والتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، و كذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
* القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية، و ذلك من خلال إنتهاج المعرفة العلمية في إتخاذ القرارات، و الإبتعاد عن العشوائية، و العمل على حدود قدرات التنظيم البشرية و التنظيمية و المادية .
* القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، والقدرة على ترجمة السياسات إلى الواقع العملي، والقدرة على حشد الطاقات للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ومن هذا فإن الجزائر بحاجة إلى إستراتيجية بديلة لتنمية الإدارة المحلية وبناء قدراتها حتى تكون مكملة ومتفاعلة مع نسقها الكلي المتمثل في التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة، وهذا لا يكون إلا بإصلاحات إدارية مستمرة و متجددة مواكبة للتغيرات والتحولات الإجتماعية الكبرى. لذا فأن إصلاح الجهاز الإداري المحلي يجب أن يمثل أحد الأهداف الإستراتيجية ضمن إستراتيجية التنمية الشاملة.ونظرا لأهمية تنمية الإدارة المحلية، فإنه من الضروري أن تعمل القيادة بإستمرار على تجسيد الإصلاح الإداري الذي يعتبره الأستاذ الدكتور " عمار بوحوش " عملية شاملة تتناول جميع جوانب العملية الإدارية و إجراءاتها و الجوانب السلوكية المرتبطة بها، كالجوانب التنظيمية والإجرائية، والقانونية، وتحسين إجراءات التوظيف، وتطبيق قواعد الجدارة والإستحقاق، وتكافؤ الفرص من أجل الإبتعاد عن المحسوبية بكافة أشكالها، وتطوير خطة ووصف الوظائف وتحليلها (بوحوش،1984،ص.299).

وحتى تحقق هذه التنمية الإدارية فعاليتها ومسايرتها للأوضاع الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية في المجتمع، فإن على المهتمين بها أن يسلكوا سياسات جديدة في عملية الإصلاح الإداري آخذين بعين الإعتبارات جانب تحسين وتطوير برامج التدريب، ووضع قواعد عملية وثابتة لنقل الموظفين، وتطوير سياسة الترقية واجراءاتها، كما يجب حماية الموظف من بعض الممارسات التي قد يتعرض لها، كالضغوط السياسية من قبل رجال السياسة، أو كبار موظفي الدولة، مما يسبب في ظاهرة إنتهاك الأخلاق الوظيفية.

كما يجب على المهتمين بالإصلاح الإداري وبناء قدرات الإدارة المحلية إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الإدارية والنصوص القانونية و التنظيمية التي تضبط هياكل الإدارة المحلية وتحدد أساليب العمل فيها، والإهتمام بالعنصر الإنساني بإعتباره العنصر الأساسي في التنمية الشاملة، و ذلك عن طريق تشجيع الأسلوب الشوري والديمقراطي في الأجهزة الإدارية المحلية، وتطوير النظام الوظيفي على ضوء التغيرات الإجتماعية والإقتصادية، وإتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في إدارة شؤون الإدارة المحلية، وتقديم مقترحاتهم بكل حرية وجرأة مما يشجع على تحسين أساليب العمل الإداري. وهذا حتى يستطيع التنظيم أن يواكب جميع التطورات والتغيرات المستمرة من ناحية، والتخلص من العيوب التنظيمية وتقريب القمة من القاعدة من ناحية أخرى. كل هذا في إطار مشروع شامل يضم كافة المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية في المجتمع.

الخاتمة :

لإحداث تنمية إدارية محلية تتجاوب مع أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، ضرورة إيجاد هيئة عليا للإصلاح الإداري، تقوم برسم وتنفيذ إستراتيجيات الإصلاح الإداري، وتمتلك القدرةاللازمة من أجل إتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية للإصلاح. كما يجب أن تتمتع هذه الهيئة بالتمثيل الكافي والمعبر عن مشاركة جميع قطاعات الإدارة والإطارات العلمية والوطنية، وتتطلب هذه الهيئة تنمية قدراتها الفنية وتوفير الوسائل الضرورية لجمع وتحليل المعلومات لإتخاذ سياسات الإصلاح الإداري وتنفيذها. ولهذا تعتبر عملية إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري ضرورة ملحة، نظرا للأمراض المكتبية والمشكلات الإدارية التي تتخبط فيها إدارتنا، إذ تعمل هذه الهيئة على التخفيف من حدتها، وتوفير الظروف الملائمة والوسائل الضرورية لبناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع.

وبناءً على ذلك، حين تتحقق هذه الخطوات الإصلاحية، وتستوعب هذه المنطلقات، فإن تأثيرها يمكن أن يتابع من خلال التطور الذي يتوقع حدوثه في سلوك المنظمات والهيئات الإدارية المحلية، وتصرفات العاملين فيها.

التوصيات:

ان الوصول الى حوكمة حقيقية على مستوى الادارة المحلية يتطلب جملة من الاجراءات على المستوى التشريعي وعلى المستوى الاداري وحتى على مستوى البشري(الموظفين)،من خلال التوصيات التي توصلت اليها والمتمثلة في:

1-سن نصوص قانونية وتنظيمية أخرى تكرس الاستقلال المالي والإداري للإدارات المحلية.

2-تدعيم الادارة المحلية بوسائل مادية كفيلة بتحقيق تنمية محلية.

3-البحث في سبل التوازن الجهوي بين كافة المناطق.

4-تحسين مستوى تأهيل الموظفين مع الالتفات لوضعهم المهني والاجتماعي.

5-اعطاء فرص للإطارات المحلية في تولي مناصب المسؤولية على مستوى الولاية والبلدية وحتى الدائرة.

6-إعطاء صلاحيات أوسع للمجالس المحلية بما يحقق لامركزية حقيقية.

7-تفعيل دور المنتخبين (لا سيما على مستوى الولاية) في مراقبة المسئولين المحليين (نظام الاسئلة الشفاهية والمكتوبة)

8-اتاحة حق المبادرة للإدارات المحلية في المجال الاقتصادي والاجتماعي بما يحقق نهضة اقتصادية كفيلة بالقضاء على المشاكل الاجتماعية (لاسيما مشكلتي البطالة والفقر)

9-انشاء جهاز حكومي مركزي له فروع محلية توكل له مهمة متابعة وتقييم الالتزام بقواعد ومؤشرات الحوكمة.

10-الالتفات للجانب الاخلاقي في مسار الموظفين المحليين المهني وربط الترقية وتولي المناصب بهذا الجانب.

يبقى مجال البحث في هذا الموضوع الحساس مفتوح لأهل الاختصاص للوصول الى النتائج العلمية والعملية المنتظرة.

المراجع والإحالات:

- الاصم، مختار.(1986). تجارب متميزة في الصالح الإداري في الحكم المحلي في الوطن العربي مصر و السودان (–دراسة تحليله مقارنة). عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

- بوحوش، عمار.(1984). الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

- رحال، سليمان .(2007). موقع الحكومة الالكترونية من الحكم الراشد. الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي. ج1. بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس سطيف.

- الزعبي، خالد سمارة.(1993). تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية. عمان.

- طاشمة، بومدين.(2008). الحكم الراش دومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر.الملتقى الوطني حول : التحولات السياسية إشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات .

- عبد الحميد، أبوزيد محمد.(1999). القاهرة: الدارة المحلية.

- عزي، لخضر، وجلطي، غانم.(2006)."قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد (إسقاط على التجربة الجزائرية . المجلة الالكترونية: علوم إنسانية ، العدد ،تاريخ التصفح21 مارس 2005، الرابط: http//www.uluminsania.com.

- عقيلي، عمر وصفي.(1996). الادارة (اصول واسس ومفاهيم). الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

- العواجين، إبراهيم محمد. الابداع في مجال الادارة المحلية العربية (المفاهيم والتطبيق). عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- كريم، حسن.(2004). 'مفهوم الحكم الصالح ومعاييره.*مجلة المستقبل العربي*. مركز دراسات الوحدة العربية. (العدد 309).

- الكواري، علي خليفة.(1986). نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة " الملامح العامة الاستراتيجية التنمية في إطار اتحاد أقطار مجلس التعاون و تكاملها مع بقية الأقطار العربية". مركز دراسات الوحدة العربية.

- The World Bank.(1992)w. Governance & Development. The World Bank Publication, Washington D.C.

-Defarges, Philippe Moreau.(2003) .La Gouvernance. 2éme édition, Que sais-je ,Presses Universitaires de France. Paris.

-Hermet, Guy, Kazancigil, Prudhomme, Ali et Jean-François.(2005). la gouvernance un concept et ses applications. édition Karthala.

http://www.gdrs.org/u-gov/escap-governance.html

-Khan, Sarmad, Good Governance causes of failure strategy for future. Visited by 15/01/2009.

http://www.4shared.com/get/49094426/1e06531/good/governance/causes/of/failure.htm

-Kofmann, Daniel.(2003). « Repenser la bonne gouvernance », dialogue sur la gouvernance et développement au Moyen-Orient et en Afrique du nord".Paris : Beyrouth, Rabat et Washingto.

-Ould Aoudia, Jaques.(2003). gouvernance et pauvreté dans les payes MENA :analyse à partir d'une approche multidimensionnelle, (Paris : Banque mondiale ,21Novembre 2003),pp.2-3 http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/mena-1103fr-ouldaoudia.pdf

-RMALL, RAON, KENN, YOUNG.(1998). Local Government since 1945, Blachwell poublishers UK .

-SERIAK, LAHCENE.(1998). Décentralisation et animation des collectivités locales ,ED ENAG Alger .

-UN-ESCAP, What is Good Governance, UN-ESCAP , p01, visited by: 23/04/2009.

-United Nation Development Programme (UNDP),Governance for Sustainable Human Development.(1997). UNDP Policy Document, New York, 1997, p03.