

فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي

The effectiveness of public sector governance as a mechanism for modernizing public governanceبوسليماني صليحة¹، ضريفي نوال²BOUSLIMANI Saliha¹, DRIFI nawel²¹ جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، bouslimani.Sali@gmail.com² جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، Drifinawel2010@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/05/16 تاريخ القبول: 2019/06/01 تاريخ النشر: 2019/09/30

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التسيير العمومي الحديث كأسلوب جديد في إدارة مؤسسات القطاع العام، كما تهدف إلى التعريف بالحوكمة في القطاع العام، وأهم المبادئ التي جاءت بها وكيفية الاستفادة من هذه الأخيرة في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام. تبرز أهمية الدراسة في كون مؤسسات القطاع العام تسعى إلى تغيير أنماطها التسييرية في ظل التغيرات الجديدة، التي تفرض ضرورة تفعيل دورها الإقتصادي والتنموي والإجتماعي، وبالتالي إستحداث طرق تسيير تسمح لها بالحفاظ على مواردها من جهة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن من جهة أخرى.

كلمات مفتاحية: التسيير العمومي، حوكمة القطاع العام، أداء مؤسسات القطاع العام.

تصنيفات JEL : H83 ، G34

Abstract:

The study aims to shed light on modern public administration as a new method in the management of public sector institutions. It aims also to introduce governance in the public sector and its main principles as well as how to benefit from it in improving the performance of public sector institutions. The importance of this study is highlighted in the fact that public sector institutions seek to change their management patterns in the light of the new changes that dictate the necessity of activating their

economic, developmental and social role, therefore developing ways of managing their resources and improving the services provided to citizens.

Keywords: public administration, public sector governance, performance of public sector institutions.

JEL Classification Codes: H83, G34

المؤلف المرسل: بوسليمان صليحة، الإيميل: bouslimani.Sali@gmail.com

مقدمة:

في ظل إنفتاح الإدارة العمومية على محيطها الإقتصادي، وما يتطلبه ذلك من إستخدام لآليات وتقنيات حديثة، ظهر مفهوم جديد للإدارة العامة عرف بالمناجات العمومي (إدارة الأعمال العمومية) أو التسيير العمومي الحديث، بما يحمله من مبادئ وفرضيات تسمح بإحداث ثورة من الإصلاحات الخاصة بتسيير مؤسسات القطاع العام، وذلك من خلال إقتباس الآليات والتقنيات المستخدمة في القطاع الخاص، مع إحترام خصوصيات القطاع العام كتقديم الخدمة العمومية مجاناً أو بمبالغ رمزية لا علاقة لها بالتكلفة الفعلية وحسن إستخدام الأموال العامة والشفافية.

ولتحقيق أهداف هذا النوع الجديد من التسيير العمومية وجب إستخدام آليات مثل إدارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير في القطاع العام بالإضافة إلى الحوكمة التي أثبتت نجاعتها في القطاع الخاص من خلال حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وعلى ضوء ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن لمبادئ الحوكمة في القطاع العام أن تساهم في تحسين أداء التسيير العمومي في مؤسسات القطاع العام؟.

للإحاطة أكثر بالموضوع تم تجزأت الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التسيير العمومي الحديث؟؛

- ما هي أهم المبادئ التي جاءت بها حوكمة القطاع العام؟؛

- ما مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحقيق أهداف مؤسسات القطاع العام؟.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في ضرورة الإطلاع على أهم المبادئ المتعلقة بتسيير المؤسسات العمومية، في خضم التطورات الحاصلة والتي فرضت عليها تحسين أدائها من أجل إرضاء المواطنين الذين أصبح ينظر إليهم على أنهم عملاء في ظل الطرق الحديثة للتسيير العمومي، والتي عرفت إنتشارا واسعا بداية من سبعينيات القرن الماضي وذلك في عدة دول متقدمة، خاصة مع ما حققه هذا النوع من التسيير من نجاعة وفعالية في هذه الدول لذا وجب على الجزائر أن تحذو حذو هذه الدول في هذا المجال وتأتي هذه الدراسة لبيان دور إستخدام آليات حوكمة القطاع العام في تفعيل التسيير العمومي الحديث.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التسيير العمومي الحديث كأسلوب جديد في إدارة المؤسسات العمومية كما يهدف إلى التعريف بالحوكمة ومبادئها وكيفية الإستفادة من المزايا التسييرية التي تقدمها في القطاع العام وبيان إنعكاسات تطبيق الحوكمة العمومية على زيادة جودة تسيير المؤسسات العمومية.

المنهج المستخدم:

للوصول إلى أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة تم إعتداد المنهج الوصفي من خلال إستعراض أهم مميزات وخصائص كل من التسيير العمومي الحديث والحوكمة العمومية وبيان تأثير هذه الأخيرة في جودة تسيير مؤسسات القطاع العام.

هيكل الدراسة:

للإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- 1- مفاهيم عامة حول التسيير العمومي الحديث؛
- 2- مبادئ الحوكمة في القطاع العام؛
- 3- إنعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير مؤسسات القطاع العام.

1. مفاهيم عامة حول التسيير العمومي الحديث:

بفعل الضعف في الأداء وغياب الفعالية على مستوى مؤسسات القطاع العام، خاصة في فترة السبعينيات من القرن الماضي، حاولت بعض الحكومات إحداث تغييرات جذرية في سياساتها المرتبطة بتسيير المؤسسات العمومية، حيث أن التسيير التقليدي لهذه الأخيرة أصبح يشكل عائق أمام التحدد والإبداع، نتيجة خضوعه لإطار قانوني منضبط يحدد بشكل دقيق مهام كل مؤسسة وطريقة تمويلها وهذا ما يقلل من هامش الحرية الممنوح للمسير العمومي مقارنة بما هو معمول به في القطاع الخاص، كل هذا سمح بظهور نمط جديد لتسيير مؤسسات القطاع العام، حيث إرتبط هذا النمط بالإصلاح الإداري في بعض الدول الأنجلوساكسونية وعرف بالتسيير العمومي الحديث.

1.1 تعريف التسيير العمومي الحديث:

عرفه Borins على أنه "مفهوم معياري للإدارة العامة يتكون من عدة عناصر مرتبطة، توفير خدمات بجودة عالية تمتاز بكونها ذات قيمة لدى المواطنين، وزيادة إستقلالية المديرين العموميين، ومكافأة المؤسسة والأفراد على أساس تلبية الأداء للأهداف المطلوبة، إلى جانب إتاحة التكنولوجيا اللازمة للمديرين لتحقيق أداء أفضل، وتقدير فضل وأهمية المنافسة والحفاظ على موقف متفتح الذهن حول الأغراض العامة التي ينبغي أن يؤديها القطاع الخاص بدل القطاع العام"¹.

في حين عرفه Pollit على أنه "إيدولوجية تركز على إستخدام مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاعتها في القطاع الخاص، من أجل محاولة إصلاح القطاع العمومي، وتحسين أداء المؤسسات العمومية"². أما لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الإقتصادية OCDE فتعرفه على أنه "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة الأداء الجيد في القطاع العام وتقليل المركزية، ويتصف هذا النموذج بما يلي:

-تركيز الإهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة؛

-إستبدال البنى التقليدية والتسلسل الهرمي والمركزية بأنظمة وهياكل لا مركزية، حيث تكون الخيارات المالية المتعلقة بتقديم الخدمة العامة أقرب ما يكون للمواطن، الذي له حق إبداء الرأي مع جميع الشركاء أصحاب المصلحة؛

-منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العام، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة؛

-زيادة الإهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة؛

-تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الإستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات³.

بناء على التعريفات السابقة يمكن القول أن التسيير العمومي الحديث عبارة عن نمط تسييري للمؤسسات العمومية، يمتاز بالتركيز على طرائق وأساليب التسيير في المؤسسات الخاصة، بهدف الرفع من مردودية مؤسسات القطاع العام، وبالتالي تلبية إحتياجات المواطن من خدمات عمومية تمتاز بجودة عالية من جهة، والعمل على تخفيض تكاليف تقديم هذه الخدمات من جهة أخرى.

2.1 أبعاد التسيير العمومي الجديد:

إن للتسيير العمومي الجديد بعدان أساسيان هما:

-**البعد الداخلي:** حيث يتضمن التسيير العمومي الجديد إعادة تنظيم داخلي للهيكل الإدارية، تغييرات في التسيير المالي (التركيز على المدخلات بدل المخرجات في إعداد الموازنات، أنظمة رقابة مثل: قياس الأداء ونظم محاسبية جديدة، وإدارة الموارد البشرية إضافة إلى فصل واضح بين السياسة والإدارة).

-**البعد الخارجي:** يتضمن التسيير العمومي الحديث إعادة توزيع المهام بين الدولة والسوق مع منح أفضلية بشكل كبير لآليات السوق، المقاوله الباطنية والإستقلال للخدمات العمومية⁴.

وبناء عليه نستخلص أن التسيير العمومي الحديث عبارة عن نمط تسييري يحمل جملة من الأفكار والممارسات المستقدمة من القطاع الخاص والمهادفة أساسا إلى زيادة فعالية وفاعلية مؤسسات القطاع العام

من الرفع من مستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن من جهة وتخفيض التكلفة الخاصة بها من جهة أخرى.

3.1 دوافع التوجه نحو تطبيق التسيير العمومي الحديث:

يعود إستخدام أساليب التسيير العمومي الحديث في تسيير مؤسسات القطاع العام إلى عدة أسباب نذكر منها:

-تطبيق الأفكار الليبرالية وثورة المحافظين في بريطانيا: حيث تبنى العديد من الإقتصاديين مقولة "دعه يعمل دعه يمر" وذلك على النقيض من الفكر الكنزى التدخلى، وأفكار مارغريت تاتشر التي إعتمدت على مبادئ الإقتصاد السياسى الجديد الذي يتركز على جملة من النظريات منها:
-نظرية الإختيار العمومي؛
-نظرية علاقات المعامل.

-تحول النموذج الإرشادي: حيث إنتقلت الدراسات في مجال الإدارة العامة من النموذج الإرشادي البيروقراطي التقليدي المرتكز على إدارة عامة موضوعية كمركز للأمة، إلى نموذج إرشادي موجه نحو التسيير أكثر منه نحو الإدارة، حيث يتركز على الإقتصاد السياسى الجديد ومراجعة العلاقة بين الدولة والسوق.
-تحولات وتطورات علاقات القوى على المستوى العالمى: سواء على المستوى الداخلى الذي يخص الإدارات العمومية في حد ذاتها، أو على المستوى الخارجى⁵.

4.1 مبادئ التسيير العمومي الحديث:

لقد حاول العديد من الباحثين المهتمين بمجال التسيير العمومي الحديث وضع مبادئ خاصة بهذا الأخير وعلى رأسهم (Cristopher Hood, Cristopher Pollit, Donald Kettl) حيث جاء كل واحد منهم بمجموعة مختلفة من المبادئ غير أنهم إتفقوا في النقاط التالية:
-التركيز على النتائج: أي أن الإنتقال من الإهتمام بالمدخلات والإجراءات في مجال التسيير العمومي إلى تركيز الجهود المبذولة على المخرجات والنتائج.

وفي هذه الحالة يتم التحول من إستخدام المعايير الرقابية المتعلقة بمدى الإلتزام باللوائح والقوانين، إلى معايير خاصة بقياس النتائج والأهداف كما هو معمول به في مؤسسات القطاع الخاص، وذلك سعياً لتحقيق متطلبات وتطلعات المواطن.

-تقليل التكاليف وإصلاح المالية العامة: يعتبر تقليص التكاليف من أهم المبادئ التي تميز التسيير العمومي الحديث حيث أنه في ظل إنخفاض موارد الدولة نتيجة بطئ النمو أو الأزمات، أصبح من الضروري إعادة تحديد دور الدولة وذلك من خلال تحديد أكثر دقة لمهام الدولة ومؤسساتها العمومية وجعل هذه الأخيرة أكثر قدرة على تحقيق الإستغلال الأمثل لمواردها، بهدف التحكم أكثر في التكاليف كونها تستهلك موارد ضخمة مقارنة بالنتائج التي تحققها.

-تقليل حجم المؤسسات العمومية: يتم تطبيق التسيير العمومي الحديث في مؤسسات عمومية أكثر تخصيصاً، حيث تتميز بصغر حجمها وهيكلها التنظيمي الأفقي والإستقلالية. وبناء على ذلك فإن إصلاح المؤسسات العمومية وفق مبادئ هذا النمط التسييري الجديد يتطلب إعادة هيكلة هذه المؤسسات وتقسيمها أو تقليل حجمها ومنحها أدوار أكثر تحديداً.

-تعزيز اللامركزية: إعتماد اللامركزية في إطار التسيير العمومي الحديث يتم من خلال نقل السلطة داخل النظام أو نقل مسؤولية تقديم الخدمات إلى الحكومات المحلية والإدارات العامة، وهذا ما يعني جعل الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية أقل هرمية مما يسمح للمسير العمومي بالتركيز على النتائج الواجب تحقيقها وكذا إختيار آليات العمل الأكثر فعالية، من خلال تقليل إلتزاماته الشكلية وتحرير روح المبادرة لديه.

-إعتماد إدارة الأداء: تعاني المؤسسات العمومية في ظل التسيير العمومي التقليدي من الجمود وتركيز مسيريتها على الإجراءات والمدخلات بدل من النتائج وتحسين الأداء، وللتغلب على هذه السلبيات سعت هذه المؤسسات إلى تبني تسيير عمومي حديث قائم أساساً على إدارة الأداء وذلك بالتوجه أكثر نحو التركيز على النتائج أو المخرجات وذلك لتحقيق الفعالية وتحسين أدائها بصفة مستمرة.

-تبني إدارة الموارد البشرية: يقوم التسيير العمومي الحديث على تسيير الموارد البشرية بشكل أكثر مرونة وأقل إستقراراً، لأن البقاء في المنصب والترقية مرهون بالكفاءة والأداء، أما التوظيف فيكون عن طريق عقود قابلة لتجديد بناء على حسن الأداء، ويتم التفاوض على شروط التوظيف سنوياً بناء على الأهداف والأداء والإنتاجية، مع خلق نظام حوافز وتعويضات فردي متباين بين الأفراد والتخلي عن مبدأ المساواة في التوظيف والذي لا يأخذ بعين الإعتبار الكفاءة والمواظبة للمنصب، كل هذا من شأنه خلق أبعاد جديدة في ثقافة المؤسسات العمومية كالإبداع والإبتكار والأداء والجودة.

-إعتماد آليات السوق لتقديم الخدمات العمومية: تبني آليات السوق لا يعني بالضرورة تخلي الدولة عن مهامها لصالح القطاع الخاص، بل يرتبط دورها بشكل مشابه لهيكل السوق ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال:

- الخصخصة؛

- التعاقد مع القطاع الخاص؛

-الشراكة مع القطاع الخاص حيث تسمح بالإستفادة من الجودة التي يمتاز بها القطاع الخاص من جهة والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية التي تضمن المساواة والعدالة الإجتماعية؛
- التسويق الذي يسمح بفهم السوق وتلبية حاجاته بدقة⁶.

5.1 أهم النظريات المرتبطة بالتسيير العمومي الحديث:

إرتبط مفهوم التسيير العمومي الحديث بعدد من النظريات المستمدة أساساً من الفكر الإقتصادي الذي أثر بشكل كبير على تسيير المؤسسات العمومية من خلال توضيح عدة نقاط خاصة بهذا النوع من المؤسسات ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

-نظرية الخيار العمومي: تحاول هذه النظرية تطبيق مبادئ إقتصادية في المجال السياسي، حيث تنطلق من فرضية مفادها أن صانع القرار في القطاع العام هو مثل "الرجل الإقتصادي" عقلائي ويهتم بمصلحته الشخصية، ويسعى دائماً لتعظيم منفعته الشخصية، وعليه فإن ذلك يعني أن الأفراد يبحثون

دائما عن أعظم منفعة ممكنة مع أقل تكلفة في أي وضعية لإتخاذ القرار سواء داخل السوق أو خارجه، حيث تركز هذه النظرية على القرارات المتخذة من طرف السياسة والإداريين.

-بالنسبة للسياسة:

تنص النظرية على أن سلوك الأفراد في مجال السياسة مثل سلوكهم في السوق حيث يكون متأثر بالمصلحة الشخصية، حيث ينص المبدأ الأساسي لهذه النظرية على أن السياسة يتبعون مصالحهم الخاصة ويسعون لتعظيم حظوظ إعادة إنتخابهم بدلا من العمل على تحقيق المصلحة العامة.

-بالنسبة للإداريين:

يتصرف الإداريين في القطاع العام كمنظرائهم في القطاع الخاص حيث يعطون الأولوية لتحسين مكاسبهم، ظروف عملهم ومكانتهم بدل من إعطاء الأولوية لخدمة الصالح العام. ومن خلال ما سبق يمكن إستخلاص نتيجة مفادها أن القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات العمومية تبنى كغيرها من القرارات على أساس المصالح الخاصة لا العامة، وبالتالي فإن تخصيص الموارد لا يكون بالشكل الأمثل الذي يقتضيه الصالح العام.

وللحد من ذلك قدمت نظرية الخيار العمومي مجموعة من الأفكار منها:

-ضرورة تقليص دور الحكومة إلى الحد الأدنى، حيث يجب أن تلعب دور المحفز والمشرف والمنظم فحسب في تقديم الخدمات العامة؛

-ضرورة فصل وظيفة التوجيه التي تقوم بها الحكومة عن دورها التنفيذي، حيث يحدد السياسة إستراتيجية شاملة في حين يقوم موظفين إداريين بتنفيذها.

وإنطلاقا من هذه الأفكار تم تشكيل مبادئ التسيير العمومي الحديث.

-نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية: تنص هذه النظرية على مشروعية لجوء المؤسسات

العمومية في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات السوق وذلك باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجراءاتها.

ويمكن تلخيص هذه النظرية في كون إستعمال آليات السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أن ذلك لا يمنع من أن كثير من الحالات والتي ترجع إلى تعقد وتشابك الحياة الإجتماعية والإقتصادية التي لجأت فيها المؤسسات العمومية إلى عقد صفقات عن طريق آليات السوق هي أقل كفاءة من طرق أخرى حيث يمكن اللجوء إليها بسبب ما يترتب من تكاليف عقد الصفقات عن طريق آليات السوق، إذ في هذه الحالة تكون أكثر إرتفاعا مما هي عليه بأشكال أخرى.

تجد هذه النظرية إستعمالا مبررا لها في مجال الإقتصاد والتسيير العموميين من حيث أن تقديم الخدمات العمومية قد يكون مكلفا إلى أبعد حد إذا تم إستخدام آليات السوق بالمفهوم الضيق، وهذا ما جعل الدولة تفضل العمل وفق هذه النظرية⁷.

-نظرية الوكالة: تركز هذه النظرية على العلاقة بين العون (مسير المؤسسة) والرئيس (المالك أو المساهمين) وذلك في القطاع الخاص، حيث تفترض هذه النظرية أن العون عقلاني ويسعى لتحقيق مصالحه الخاصة حيث يمتاز بسلوك إنتهازي، ونتيجة عدم التكافؤ في الحصول على المعلومات⁸ من جهة، وتضارب المصالح بين العون والرئيس من جهة أخرى، ولتغلب على هذا المشكل تنص هذه النظرية على إستخدام آليات ترتبط بالتحفيز والمراقبة والمعلومات، حيث يقدم الرئيس للعون التحفيز المناسب وقيم آليات رقابة وتدفع المعلومات مما يؤدي إلى الحد من سلوك العون الإنتهازي.

أما في مؤسسات القطاع العام فالمواطن المستفيد من المؤسسة سواء كان فرداً أو جماعة يمثل الطرف الأول أي الرئيس، في حين يمثل مسيري المؤسسة العمومية سواء كانوا إداريين أو ساسة الطرف الثاني أي العون، حيث يتوفر لدى هذه الأطراف معلومات أكثر من المواطن مما يسمح له بإستغلالها وتنص هذه النظرية على عقلانيته من جهة ووجود السلوك الإنتهازي من جهة أخرى، وبالتالي فإن الإداريين والساسة ووفقا لهذه النظرية سيعملون على إستغلال مناصبهم لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المواطنين المعنيين بها.

وتمتاز مؤسسات القطاع العام بصعوبة مراقبة العون بشكل مباشر، على عكس ما هو عليه في القطاع الخاص، حيث تكون العلاقة بين العون والرئيس غير مباشرة وأكثر تعقيدا.

غير أن وجود تضارب في المصالح بين مسيري المؤسسات العمومية والمواطنين فرض ضرورة محاولة التعامل معه والحد منه، وذلك من خلال التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين كأعوان تنفيذيين للسياسات العامة، والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة هذه السياسات، مما يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج والرقابة على الأداء في المؤسسات العمومية، وهو ما يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين، كل ذلك يتم تحقيقه من خلال جملة من الآليات ومنها حوكمة القطاع العام.

2. مبادئ الحوكمة في القطاع العام:

يقصد بالمبدأ الفكرة الأساسية التي تبنى عليها أفكار أخرى تندرج ضمنها، فمبادئ الحوكمة هي الأفكار والقواعد والنظم والإجراءات الأساسية والأولية التي تحقق الحد الأدنى وأفضل حماية وتوازن بين مصالح المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. أما مبادئ الحوكمة في القطاع العام فهي المبادئ التوجيهية التي تساعد القطاع العام على تطبيق الحوكمة الرشيدة في القطاع العام التي تساعد في المحافظة على المال العام، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

1.2 تعريف الحوكمة في القطاع العام:

إن لمصطلح الحوكمة (Corporate Governance) العديد من المعاني في اللغة العربية يقترب عددها من 18 معنى هي: حوكمة المؤسسات، حاكمية المؤسسات، حكمانية المؤسسات، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي، الإدارة المجتمعية، ضبط المؤسسة، السيطرة على المؤسسة، المشاركة الحاكمة، إدارة شؤون المؤسسة، المؤسسة الرشيدة، الإطار الفوقي للمجتمع، الإدارة الحقة للمؤسسة، الحكم الصالح للمؤسسة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في المؤسسة، إدارة الحكم الرشيد، إدارة الحكم الصالح والإدارة السديدة⁹.

وأيا ما كان الأمر فإنه لا يوجد تعريف جامع مانع لحوكمة المؤسسات متفق عليه خاصة وأن هذا المفهوم يرتبط بكثير من العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية والأخلاقية التي تهدف جميعها إلى تحقيق

مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، والأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الإرتقاء بالمستوى الإقتصادي للدولة وتحقيق التنمية الشاملة¹⁰.

فتعرف حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية أنها تمثل العلاقة التعاقدية بين مختلف الأطراف، في حين يراها آخرون من الناحية المحاسبية أنها تتمثل في التركيز على كيفية تعظيم الربحية وقيمة المؤسسة في الأجل الطويل، كما ينظر إليها آخرون من الناحية الأخلاقية بإعتبارها تشير إلى حماية حقوق مساهمي الأقلية¹¹، وقد أدى تنوع الباحثين وإختلاف إهتماماتهم وتخصصاتهم العملية إلى ظهور تعاريف متنوعة لحوكمة المؤسسات.

أما الحوكمة في القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات فقد ظهر بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية عام 2000، حين عقدت عددا من الإجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها.

أهم ما عينت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية، التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية العامة إلى فقدان التحكم في النظام الإداري وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي من دوائر القطاع العام¹².

تعرف الحكومة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر¹³.

باختصار فإن الحوكمة هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة.

من دون شك فإنه في كافة الأحوال المذكورة أعلاه أن المواطن هو المتضرر الأكبر ويليه النظام الإداري بما قد يفقده من موارده وكفاءته، إضافة إلى تلك المظاهر التي تنجم عن هذا الضرر من فقدان الثقة ببعض المبادرات أو حتى السياسات والإجراءات المشتركة بين دوائر القطاع العام.

وهناك إختلاف بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص سنبينه في الجدول التالي:

الجدول(1): مقارنة الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص

الحوكمة في القطاع العام (هيئات عامة)	الحوكمة في القطاع الخاص (مؤسسة ذات أسهم)	
الشعب، الناخبين	المساهمين	الملكية، السيادة
البرلمان، مجلس المقاطعة (الولاية)، المجلس البلدي	مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة	هيئات المراقبة
الحكومة، رئيس البلدية، المساعدين	الإدارة العامة	هيئات التسيير
مدة محددة بالعهد الانتخابية قانونيا	مدة محددة	مدة الوكالة او التفويض

المصدر: قدور بن نافلة، سعاد عقون، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة محليا وإصلاح الجماعات المحلية، مداخلة قدمت في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الحوكمة والتنمية المحلية المقام بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، يومي 07 و08 ديسمبر 2015، ص:05.

2.2 قواعد الحوكمة في القطاع العام:

تتمثل قواعد الحوكمة في القطاع العام في كل من الشفافية، المشاركة والمساءلة كما يلي¹⁴:

-قاعدة الشفافية: نعني بالشفافية البساطة أي جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، بمعنى تقدم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

وفي حالة المؤسسات العمومية، يجب تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن في معرفة وفهم ومراقبة السلوكيات والموظفين العموميين وإتاحة المعلومات للمواطنين عن ذلك دون طلب، أو بناء على الطلب حسب الحالة.

وتتمثل عناصر الشفافية فيما يلي:

- وضوح رسالة المؤسسة الحكومية؛
- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة؛
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح؛
- نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها؛
- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك؛
- إمتلاك مدونات أخلاقية؛
- صياغة برامج نوعية بمفهوم الشفافية؛
- تبني المنظمة موقعاً لها على شبكة الأنترنت؛
- إذا يجب تطوير آليات ووسائل خاصة لمختلف الأنشطة، وعلى سبيل المثال:
 - نشرات تصدر دورياً لأولياء أمور الطلاب؛
 - الكتب الدورية الصادرة من وحدات الجهاز الإداري؛
 - إتاحة الإحاطة الفورية بمعاملات البورصة؛
 - إتاحة تقارير مراجع الحسابات للمستثمرين والمساهمين؛
 - إتاحة العروض المقدمة في المناقصة أو المزايدة للكافة؛
- تفعيل قوانين ومواثيق أخلاقيات العمل في مختلف المهن بالشكل الذي يدعم الشفافية.
- قاعدة المساءلة:** أي إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة مساءلة الموظفين العموميين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند، وتمثل وسائل المساءلة على سبيل المثال في :
 - مجال المستفيدين (مثل مجلس الأباء في المدرسة، ومجلس العملاء في البنوك،...)
 - النشر بكافة صورته، فالشفافية تؤدي إلى المساءلة، يجب الإلتزام بالنشر؛
 - متابعة الإلتزام بالمعايير؛

-المجالس المستقلة للتقييم والرقابة؛

-الجمعيات الأهلية بكافة مجالاتها وصورها، مثل: جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، جمعية المحافظة على التراث، جمعيات حقوق الإنسان، الصحافة ووسائل الإعلام، إقامة إدارات متخصصة للمساءلة،....

-**قاعدة المشاركة:** إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات وبخاصة العمال الحكومية وتمثل أهمية ذلك فيما يلي:

-توسيع نطاق الأفكار والعقول والتخصصات التي تصنع القرار وهو ما ينعكس إيجابيا على القرار في أغلب الحالات؛

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

-المشاركة في القرار تعني الإلتزام بالدفاع عنه من جانب كل الأطراف فتزداد فرص نجاحه.

3. أهداف الحوكمة في القطاع العام:

تعتبر الدائرة الحكومية ذات حوكمة جيدة إذا إمتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية (التشريعات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الأنظمة،...)، التي تمكنها من:

-**الأداء الجيد:** إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية؛

-**المطابقة:** إتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقا للتشريعات النافذة بحيث تلي توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.

وغاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية¹⁵:

-زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام؛

-تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والإلتزام بالقوانين والأنظمة؛

- تحقيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في إستخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من إستغلال السلطة العامة لأغراض خاصة؛
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين؛
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة؛
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الإستقرار المالي للدوائر الحكومية؛
- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر؛

- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

4.2. مبادئ الحوكمة في القطاع العام:

حدد معهد المدققين الداخليين الأمريكي في إرشاداته المهنية الصادرة تحت عنوان "دور التدقيق في حوكمة القطاع العام" المبادئ الأساسية للحوكمة في القطاع العام بالآتي¹⁶:

- **تحديد الإتجاه:** تعمل الحوكمة الجيدة بداية على وضع السياسات والإستراتيجيات لتوجيه أنشطة وأداء المؤسسة، وفي القطاع العام فإن السياسة العامة للدولة توجه من خلال الأهداف الوطنية العامة، القوانين والأنظمة والإرشادات التشريعية، الخطط الإستراتيجية، الهيئات الرقابية، ومن أجل تنفيذ هذه السياسات والإستراتيجيات الحكومية لابد من تخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة والتي عادة ما يكون مصرح عنها في الموازنة العامة للدولة.

ويعنى آخر فإن مبدأ تحديد الإتجاه يعني في النهاية "سيادة القانون" بوضع الإدارة العمومية ضمن إطار سيادة القانون، يصبح مستخدمو النظام العمومي أصحاب حقوق، ويستطيعون المطالبة بالخدمات قانونيا ومساءلة موظفي القطاع العام.

- **غرس الأخلاقيات:** تتضمن الحوكمة الجيدة قيم أخلاقية، أهداف وإستراتيجيات واضحة، قيادة كفؤة ونزاهة ورقابة داخلية فعالة، ولتعزيز الحوكمة لابد من السياسات والإجراءات لتحفيز السلوك الإيجابي المنسج مع أخلاقيات وقيم النزاهة للمؤسسة العمومية، وهناك عامل هام وضروري للوصول إلى السلوك

المنسجم مع قيم الأخلاق والنزاهة ألا وهو وضع وفرض خطوط واضحة من المسائلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم وتحفيزهم على القيام بها بشكل صحيح، وتعتبر مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العمومية أداة هامة في غرس الأخلاقيات وتعزيز قيم النزاهة.

-الإشراف على النتائج: تتطلب الحوكمة الجيدة إشرافاً مستمراً للتأكد من أن تنفيذ السياسات والإجراءات وأن الأداء في القطاع العام قد لبي التوقعات والإحتياجات ضمن إطار القوانين والتشريعات والسياسات العامة حيز التنفيذ.

-تقارير المساءلة: بما ان الحكومة تقوم بدورها كوكيل في إستخدام الموارد، وتمتع بالسلطة لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة فإنه يتوجب محاسبة الحكومة بشأن كيفية إستخدام هذه الموارد وما يتم إنجازه، وعليه فإن الحوكمة الجيدة تتطلب رفع تقارير أداء وتقارير مالية دورية والتأكد من صحتها ودقتها من قبل مدقق مستقل ومن جهة أخرى، يجب تطبيق مبدأ المساءلة وفرض العقوبات بحق أي شخص إستغل سلطته وأساء إستخدام الموارد لغير الغرض المنشود.

-تصحيح المسار: عند إخفاق المؤسسة العمومية في أهدافها المالية أو الإجرائية، عند الكشف عن وجود مشاكل إجراءات العمل أو الهدر في المال العام، فإن نظام الحوكمة الجيد لا بد أن يحدد أسباب هذه المشاكل، ويضع الإجراءات التصحيحية المطلوبة، ومتابعته للتأكد من أن هذه الإجراءات قد تم تنفيذها بفعالية، كما ان ملاحظات وتوصيات المدققين والمراقبين تعتبر مداخلات هامة للحوكمة الجيدة، حيث تساعد الإدارة العمومية في إتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة ومناسبة لمعالجة مواطن الضعف والقصور في الأداء.

خلاصة القول أن الحوكمة كمفهوم جديد في القطاع العام يعد من أبرز مظاهر تطور الدور الذي تلعبه الدولة من خلال مؤسساتها العمومية، وما تقدمه من خدمات تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الصالح العام وبالتالي الحفاظ على مصالح الأفراد وضمان المعاملة العادلة بين أصحاب المصالح سواء كانوا موظفين في هذه الإدارات أو المواطنين المنتفعين من هذه الخدمات، وهذا ما يمكن تحقيقه بتحسين جودة التسيير العمومي الحديث بإستخدام مختلف آلياته ومنها الحوكمة وهذا ما يمكن تناوله في المحور التالي.

3. إنعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير مؤسسات القطاع العام:

إن تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في القطاع العام من شأنه تعزيز قدرة المؤسسات العمومية على توفير خدمات ذات جودة عالية في ظل مشاركة كل الأطراف ذات العلاقة في التسيير، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المواطن بهذه المؤسسات وبالتالي ثقته في الحكومة ويتجلى ذلك من خلال:

1.3. أثر تبني مبادئ وقواعد الحوكمة على عملية إتخاذ القرارات ومشاركة الأطراف ذات

العلاقة :

-تعزيز آليات الرقابة وتسهيل إستخدامها: وذلك من خلال تفعيل طرق المساءلة مما يدفع الموظفين في المؤسسات العمومية إلى الحرص على إتخاذ القرارات الصائبة في ما يتعلق مع الموارد المتاحة، ومحاولة إستغلالها بالطرق المثلى، الأمر الذي يحقق أهم المبادئ التي جاء بها التسيير العمومي الحديث والمتمثلة في التركيز على النتائج وتخفيض التكاليف، كل ذلك سينعكس إيجابا على جودة الخدمة العمومية من خلال حسن التسيير.

-توفير معلومات ذات جودة عالية: يهدف تطبيق الحوكمة في القطاع العام بالدرجة الأولى إلى الإفصاح والشفافية في التقارير والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسات العمومية، وينعكس هذا بشكل إيجابي على توفير معلومات مالية وغير مالية هامة وضرورية لمستخدميها، حيث تمكنهم من تقييم أداء المؤسسات والتعرف على أوضاعها والتأكد على مصداقية المؤسسات أمام المتعاملين وأما المجتمع بصفة عامة من جهة، وتمكينهم من إتخاذ القرارات الرشيدة في مجال تسيير هذا النوع من المؤسسات من جهة أخرى¹⁷.

-نشر ثقافة الإنفتاح والشفافية والثقة والدعم العام: وذلك من خلال تسهيل الحصول على البيانات الأساسية وإستخدامها، بالإضافة إلى توفير البيانات والوثائق الوصفية حتى يتمكن المواطن من فهم البيانات وكيفية إصدارها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الحرص على تطبيق القواعد الأساسية للحوكمة في القطاع العام¹⁸.

2.3. إنعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على أصحاب المصالح:

يشير مفهوم الحوكمة في القطاع العام إلى الكيفية التي يتم بها تقاسم القوة بين الحكومة والمجتمع، مع تحديد وظيفة كل مستوى وما يجب تحقيقه من أهداف، وعلى هذا فقياس فعالية هذه الأطراف يستدعي تبني المدخل المناسب لذلك، حيث يركز المدخل الاجتماعي السياسي في الفعالية الإدارية على الأطراف المشاركة في المؤسسة والمتفاعلة في ما بينها لتحقيق أهدافها ومصالحها المشتركة، وإختلاف هذه الأطراف يعني إختلاف معايير قياس فعالية كل منها، بالتركيز على مؤشرات قياس الحوكمة في القطاع العام التي وضعها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والمتمثلة في: المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، المساواة، الكفاءة، الرؤية الإستراتيجية.

فلكل طرف معايير خاصة به، ويمكن تلخيص هذه المعايير والأطراف المرتبطة به في الجدول التالي:

الجدول(2): المعايير والأطراف المرتبطة به

المواطن	المؤسسة العمومية	الموظفين والعمال	المجتمع المدني	القطاع الخاص	
جودة الخدمة	الإلتزام بالأنظمة والقوانين	الرضا عن العمل، الأجور والمرتبات	المساهمة في حل المشاكل	العائد المادي، جلب الموارد	المعيار

المصدر: طارق طه، التنظيم، النظرية، الهياكل التطبيقية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص: 121.

-تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن: تركز المقاربة التشاركية على المواطن عن طريق تهيئة

السبل والآليات المناسبة للمواطنين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عملية صنع القرار.

وتعد مشاركة المواطن أسلوب يعكس متطلباته كونه الأدرى بحاجاته، فمؤشر قياس مدى تحقيق هدف

المواطن يكون بقياس جودة الخدمة المقدمة له، ونوعيتها وذلك بالإطلاع وبكل شفافية على الأساليب

المتبعة في توزيع المداخل والإنفاق العام بإعتباره مساهما في المال العام، أي أنه الممول للمؤسسات العمومية

من جهة، والزبون الذي تسعى لإرضائه من جهة أخرى، ووفقا لذلك يتحقق أحد أهم مبادئ التسيير

العمومي الحديث والمتمثل في إعتقاد آليات السوق لتقديم الخدمة العمومية¹⁹.

-زيادة إلتزام المؤسسات العمومية بالأنظمة والقوانين: يعبر معيار حكم القانون في حوكمة القطاع العام عن تطبيق الأطر والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون أي إقصاء بين أفراد المجتمع وبشكل يشترك أصوله من قوانين السلامة العامة والأمن المجتمعي و حقوق الإنسان²⁰.

حيث تكون المؤسسات العمومية في إطار حوكمة القطاع العام ملزمة بتقديم التوضيحات لأصحاب المصلحة حول صلاحيات المسيرين العموميين، مع ضرورة الأخذ بالانتقادات الموجهة لهم و تلبية المتطلبات المطلوبة منهم و قبول تحمل المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو الخداع والغش حيث يخضعون للمساءلة²¹.

وتهدف المؤسسات العمومية من خلال ذلك إلى تحقيق الفعالية لضمان السير الحسن لإدارتها، فهي مسؤولة عن تصرفاتها أمام السلطة الوصية في ما يخص مدى الإلتزام بالأنظمة والقوانين وتسهيل المعاملات والتعاملات مع فئات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

-الرفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين: تعرف الكفاءة كمعيار للحوكمة في القطاع العام على أنها القدرة على تحويل الموارد إلى برامج وخطط، مع تحقيق نتائج أفضل وتعظيم الإستفادة من الموارد المتاحة. وإن كفاءة الإدارة تقاس بفعالية عمالها وموظفيها، ولذلك يجب توفير مناخ العمل السليم عن طريق الإهتمام بهم وحل مشاكلهم وبقياس مدى رضاهم عن العمل، والأجور والمرتبات بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل الترقية والحوافز، كل هذا يؤدي إلى خلق الجو التنظيمي المناسب للعمل من شأنه تحقيق الإلتزام الوظيفي والإيمان بأهداف المؤسسة، وبالتالي تدني معدلات الغياب، وتحقيق الجودة²².

إن ذلك من شأنه تحقيق أحد مبادئ التسيير العمومي الحديث المتمثل في تبني إدارة الموارد البشرية والإهتمام بزيادة كفاءتها ومردوديتها.

خاتمة:

من خلال إستعراض الجوانب السابقة الذكر لمزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام وما يمكن تحقيقه في مجال تحسين نوعية تسيير المؤسسات العمومية في ظل التوجه إلى التسيير العمومي الحديث وما يحمله من مبادئ وقواعد تسعى إلى تفعيل دور هذا النوع من المؤسسات وتقريبه إلى المنتفعين (المواطنين)،

في إطار إصلاح مؤسسات القطاع العام عن طريق إستخدام أدوات إقتصادية وإدارية، أثبتت نجاعتها وفعاليتها في القطاع الخاص، مثل الحوكمة في القطاع العام والتي يمكن أن ينعكس إستخدام مبادئها بشكل إيجابي في الرفع من مستوى تسيير هذه المؤسسات وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، والذي ينظر إليه في ظل تطبيق التسيير العمومي الحديث على أنه زبون بالمفهوم التسويقي لمؤسسات القطاع الخاص.

وبناء على ما سبق يمكن إستخلاص النتائج التالية:

- في إطار إصلاح المؤسسات العمومية وتفعيل دورها الإقتصادي والإجتماعي، ظهر مفهوم جديد للتسيير العمومي عرف بالتسيير العمومي الحديث، والذي يهدف إلى إرساء قواعد تهدف إلى إصلاح وتنمية مؤسسات القطاع العام؛

- يعتبر التسيير العمومي الحديث فلسفة جديدة هدفها الرئيسي تفعيل أداء المؤسسات العمومية من خلال محاولة التكيف مع متغيرات البيئة المحلية والدولية، التي فرضت عليها إستخدام آليات جديدة في التسيير العمومي؛

- بعد نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق الأهداف المرجوة منها في القطاع الخاص وعلى رأسها ضمان الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية وغير المالية، وكذا المعاملة العادلة بين الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة، سعى القطاع العام إلى الإستفادة من مزايا هذه المبادئ من خلال تطبيقها في إطار التوجه نحو تطبيق التسيير العمومي الحديث.

الهوامش والمراجع:

الهوامش:

(1)- أحلام فوغالي: التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، 2012-2013، ص: 29.

(1)- محمد السعيد جوال: ترقية المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد-دراسة نظرية تحليلية-، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، السداسي الأول، 2016، ص: 69.

(1)- بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص: 191.

(1)- بن نعمان محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية-ولاية بومرداس نموذج-، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، تخصص تسيير المنظمات، 2017-2018، ص: 42.

(1)- أحلام فوغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(1)- بن نعمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 49-56.

(7)- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي-دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2005-2006، ص: 60.

(8)- بفعل منصب العون وتواجهه بالقرب من مصادر المعلومات يتمكن من الحصول على هذه الأخيرة في الوقت المناسب مما يمكنه من إستغلالها لتحقيق مصالحه الخاصة على حساب مصلحة الرئيس.

(9)- سنديّة مروان سلطان الحيايالي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الإستثمار دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالي، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دعم الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19 و20 نوفمبر 2013، ص: 351.

(10)- حنان عبد العزيز مخلوف، مسؤولية مجلس إدارة شركة المستهمة في ضوء مبادئ حوكمة الشركات، بدون ناشر، 2007، ص: 04.

(11)- جيهان عبد المعز الجمل، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، ط1، لبنان، 2014، ص: 490-491.

(12)- محاد عربوة، رابح بوقرة، أهمية تطبيق الموازنة الصفريّة في إطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي-دراسة لعينة من المجالس الشعبية-، مداخلة قدمت في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الحوكمة

والتنمية المحلية المقام بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، يومي 7 و 8 ديسمبر 2015، ص 12-13.

(13)- وزارة تطوير القطاع العام، دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص: 1.

(14)- يوسف قروج، فتحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية-دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 6، ديسمبر 2016، ص: 174-176.

(15)- وزارة تطوير القطاع العام، دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

(16)- أروى خالد النجداوي، نحوى قطاع عام أكثر حاكمية، ص: 2-3، المقال متوفر على الموقع:

- <https://jiiod.org/wp-content/uploads/2013/08/GG-final-Arwa-pdg>.
(consulté le 15/ 08/ 2018) à 20h00.

(17)- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص: 124.

(18)- خلوفي عقيلة، دور الحوكمة في ترشيد إدارة الميزانية العامة للدولة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر 03، 2016-2017، ص: 208.

(19)- مياسة أودية، الفعالية الإدارية كآلية لترسيخ الحكم الراشد المحلي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 16، جوان 2017، ص: 423.

(20)- التقرير الوطني للتنمية البشرية، اللامركزية والتنمية البشرية، الأبعاد والاتجاهات المعاصرة، ليبيا، 2002، ص: 5.

(21)- سفیان فوكة، الحكم الراشد المحلي، بحث في قيم أدوات التمكين، الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، 12-13 ديسمبر 2010، ص: 17.

(22)- مياسة أودية، مرجع سبق ذكره، ص: 423.

المراجع:

■ الكتب:

- جيهان عبد المعز الجمل، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، ط1، لبنان، 2014.
- حنان عبد العزيز مخلوف، مسؤولية مجلس إدارة شركة المستهمة في ضوء مبادئ حوكمة الشركات، بدون ناشر، 2007.

- طارق طه، التنظيم، النظرية، الهياكل التطبيقية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.

■ الرسائل والأطروحات الجامعية:

- أحلام فوغولي: التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2012-2013،
- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي-دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2005-2006.

- بن نعمان محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية-ولاية بومرداس نموذج-، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تسيير المنظمات، 2017-2018.

- خلوفي عقيلة، دور الحوكمة في ترشيد إدارة الميزانية العامة للدولة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر 03، 2016-2017.

- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2015-2016.

■ المقالات:

- بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد14، ديسمبر 2013.

-محمد السعيد جوال: ترقية المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد-دراسة نظرية تحليلية-، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد14، السداسي الأول، 2016.

- مياسة أودية، الفعالية الإدارية كآلية لترسيخ الحكم الراشد المحلي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد16، جوان 2017.

- يوسف قروج، فتحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية-دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد6، ديسمبر 2016.

■ أعمال ملتقى أو مؤتمر:

- سنديّة مروان سلطان الحيايالي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الإستثمار دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالي، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دعم الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبيّة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19 و20 نوفمبر 2013.

- محاد عريوة، رابح بوقرة، أهمية تطبيق الموازنة الصفريّة في إطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي-دراسة لعينة من المجالس الشعبيّة-، مداخلة قدمت في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الحوكمة والتنمية المحليّة المقام بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريّيج، يومي 7 و8 ديسمبر 2015.

- سفيان فوكة، الحكم الراشد المحلي، بحث في قيم أدوات التمكين، الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحليّة والإقليمية، جامعة ورقلة، 12-13 ديسمبر 2010.

■ الوثائق القانونية:

-التقرير الوطني للتنمية البشرية، اللامركزية والتنمية البشرية، الأبعاد والإتجاهات المعاصرة، ليبيا، 2002.

- وزارة تطوير القطاع العام، دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.

■ المواقع الإلكترونية:

- أروى خالد النجداوي، نحوى قطاع عام أكثر حاكمية، ص ص: 2-3، المقال متوفر على الموقع:
- <https://jiiod.org/wp-content/uploads/2013/08/GG-final-Arwa-pdg>.
(consulté le 15/ 08/ 2018) à 20h00.