الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد

أ. بن عيسى ليلى
جامعة بسكرة– الجزائر.

الملخص :

لقد مثلت أزمة السبعينات منعرجا هاما في تسيير المرافق العامـــة ،إذ أن تراجـــع دور الدولة صاحبه إعادة النظر في نموذج التسيير ، فظهر نموذج جديد يحاكي التسيير في منظمات الأعمال و الذي يعرف بالتسيير العمومي الجديد ، الذي بدوره مثـــل أحـــد أهـــم التطورات و المداخل الفكرية التي أثرت في بروز مفهوم الحكم الراشد كمقاربة أخذت حيزا لا يستهان به من اهتمامات الباحثين و المنظمات الدولية ، التي رأت فيه أفضـــل نمـــوذج يساعد الدول – لا سيما السائرة منها في طريق النمو– على تخطي العديد من التحديات التي تشوب نشاط المنظمات الحكومية ، و عليه فإن المفهومان يتقاطعان في ضـــرورة إصـــلاح الإدارة العامة.

و من خلال هذه الورقة سنحاول التعرف على مجال هذا التقاطع من خلال التطرق للأسس النظرية للمفهومين و تحليل مدى مساهمة مبادئ الحكم الراشد في تفعيل تطبيـــق التســـيير العمومي الجديد.

الكلمات المفتاحية : المرفق العام ، التسيير العمومي الجديد ، الحكم الراشد.

Résumé :

La crise des années 70 a été déterminante dans les changements qu'a connue la gestion des services publics. En effet, le moins d'Etat c'est accompagné d'un nouveau mode de gestion publique à savoir la nouvelle gestion publique (NGP) ou New Public Management (NPM), celui –ci s'inspire essentiellement de la conduite des affaires dans le secteur économique. La mise en œuvre de cette nouvelle approche a conduit à l'événement d'un nouveau concept : la bonne gouvernance, celle –ci participe à mettre en œuvre la NGP d'une manière plus efficace et plus efficiente .C'est ce que cet article tente de montrer.

Mots Clés : Service Publics, Nouvelle Gestion Publique, Bonne Gouvernance.

تمهيد :

إن السعي إلى تفعيل التسيير العمومي أصبح أحد أولويات كل الـــدول المتقدمـــة منهـــا و المتخلفة. فإذا كان التسيير في المنظمات الإقتصادية واضح المعالم أو القواعد التي تحكمـــه فإن للتسيير العمومي خصوصيات ترتبط بطبيعة المنظمات أو المرافق و مالها من مهام و

أدوار مشتقة من مهام الدولة، إذ يستمد خصوصيته من ضرورة بلوغ أهداف المنظمات العمومية في ظل مالها من مهام ذات طبيعة إجتماعية و إقتصادية و غيرها، في هذا السياق ظهرت العديد من المداخل لتجسيد هذا التفعيل و الإصلاح الإداري، من بين هذه المداخل التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد، حيث يمثل التسيير العمومي الجديد أحد أهم المداخل الفكرية التي ساعدت في ظهور الحكم الراشد الذي بدوره يؤثر على الممارسة العملية للتسيير العمومي الجديد.

و سنحاول من خلال هذه الورقة توضيح أهمية الحكم الراشد في تفعيل هذه المقاربة الجديدة للتسيير منطلقين في ذلك من الإشكالية التالية :

-كيف يساهم الحكم الراشد في تفعيل التسيير العمومي الجديد ؟

إن معالجتنا لهذه الإشكالية ستتم من خلال التطرق للمحاور التالية :

-ماهية التسيير العمومي الجديد.

-الأسس النظرية للحكم الراشد.

-مبادئ الحكم الراشد الداعمة للتسيير العمومي الجديد.

I/ ماهية التسيير العمومي الجديد :

إن إصلاح الإدارة العامة أصبح ضرورة تمليها العديد من العوامل ، و يهدف هذا التغيير كما جاء في مؤلف POLLITT &BOUKAERT،إلى عصرنة القطاع العام و تقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات و جعله أكثر كفاءة ، و تخطي مظاهر البيروقراطية و ترسيخ مبادئ الشفافية و المشاركة في تسيير منظمات القطاع العام ، و لبلوغ ذلك لا بد من تبني ما يعرف بالتسييرالعمومي الجديد الذي قدمه في جانبه النظري الباحث كريستوفرهود Christopher Hood سنة 1990 ،حيث عرف ممارسات مختلفة في الدول الأنجلوساكسونية[1].

1/ تعريف التسيير العمومي الجديد:

يعرف *المعجم السويسري للسياسة الإجتماعية* Dictionnaire Suisse de politique Sociale التسيير العمومي الجديد بأنه: "إتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلسكسونية ، و إنتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية و على عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد

مبادئه من العلوم الإدارية و القانونية فإن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الإقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين و معالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي ، و التي من بينها البيروقراطية و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية " . [2]

كما عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OCDE بأنه[3]:"نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام و تقليل المركزية ، ويدعو هذا النموذج إلى :

✓ تركيز الإهتمام على النتائج من منظور الكفاءة و الفعالية و جودة الخدمة .

✓ استبدال البنى التقليدية و التسلسل الهرمي و المركزية بأنظمة و هياكل لامركزية ، أين 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 االمباشر للمرفق العام ، و وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة .

✓ زيادة الإهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العامة من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية و تبني مفهوم المنافسة.

✓ تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها ، و تمكينها من الإستجابة بصورة منهجية و سريعة و بأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات .

تجمع الأدبيات الإقتصادية المتناولة لموضوع تحديث الإدارة العامة، على أن المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسته التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينات على رأسها بريطانيا ثم توالت على تطبيقه الدول الأنجلوساكسونية الأخرى كنيوزيلاندا و كندا ،سويسرا يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الإقتصادية الخاصة و آليات السوق و إسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير .[4]

2/ أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد :

لقد كانت البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد في فترة السبعينات و ما رافقها من تطور للأفكار الليبرالية عندما إستفحلت الأزمة الإقتصادية في الدول الصناعية ، حيث شدد هذا الإتجاه في نهاية سنوات السبعينات على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية بشكل مفرط التي كانت تعرف بالدولة الحامية ، و يأتي على رأس هذا الإتجاه الإقتصاديين الليبراليين من أشهرهم Von Hayek و Friedman Milton من مدرسة شيكاغو في نهاية سنوات السبعينات [5]، و في نفس السياق هناك من يرى أن بوادر ظهور التسيير العمومي الجديد تعود معالمها إلى منهج الإصلاح الإداري و إصلاح الخدمة العامة الذي دعت إليه رئيسة الوزراء البريطانية مارغريت تاتشر سنة 1979، حيث كانت من بين الداعيين إلى تفعيل القطاع العام و المنتقدين للإدارة البيروقراطية .[6]

و يعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب ، يختلف الباحثون في طرحها إلا أن معظم المراجع التي اطلعنا عليها تجمع على أن ظهور هذا المنهج يعود إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

✓*البيروقراطية* : لقد ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري و العلمي حتى منتصف القرن الماضي ، حيث بدأت تظهر بعض من العيوب قد يكون النموذج مسببا لها أو أنه بات لا يستجيب للتطورات التي مست هياكل الدولة و مهامها لا سيما في إطار العولمة و تداعيتها و انتشار مفهوم إقتصاد المعرفة[7] ، فقد كتب العديد من الكتاب (الأمريكيين) خاصة من بينهم R.K Merton، A.W Gouldner ، G .J March ، H.A Simon على إختلالات النموذج البيروقراطي، التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن و الإدارة العامة مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة .[8]

✓ *تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية* : لقد مثل تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية أحد أهم الأسباب لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد ، ففي منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينات و رغم كل محاولات الإصلاح، إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة ، و لقد مثلت أعراض هذه الأزمة و التخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من

الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة حيث كان هذا الفكر يقوم على اعتبار أن تعاظم دور الدولة و ما لذلك من آثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار و استفحال أزمة الإقتصاديات الغربية، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تدعو إلى تقليص دور الدولة الإقتصادي والإجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخوصصة و لآلية السوق و المنافسة ، هذه العوامل لعبت دورا هاما في تغيير آلية ضبط الإقتصاديات وهو الأمر الذي ساهم في ظهور عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل و تحقيق الإستقرار في المؤشرات الإقتصادية .[9]

✓ *تأثير النظريات الحديثة* : لقد مثل العاملين السابقين السبب الرئيس في ظهور نظريات إقتصادية تعالج كيفيات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق (تحليل التكلفة و المنفعة ANALYSE COÛTS -AVANTAGES) ، ترشيد اختيارات الميزانية LA RATIONALISATION DES CHOIX) (BUDGÉTAIRES و نظرية الوكالة (LA THEORIE DE L'AGENCE) [10] ، غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة و تنوع أدوار الدولة، لهذا توسع الإهتمام منذ منتصف السبعينات إلى إسقاط ميكنزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية إنطلاقا من فعاليتها في المنظمات الإقتصادية ،فظهرت مساهمات و نظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الإقتصادية كنظرية الإختيارات العمومية و فكرة تقليص الضبط الإقتصادي وقد أدت النظريات و الأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد (LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE)[11]،

3/ مبادئ التسيير العمومي الجديد:

إن الحديث عن مبادئ التسيير العمومي الجديد يقودنا لعرض التفرقة بين نظرة هذا الأخير للإدارة و المؤسسات العامة و تلك المعمول بها في التسيير التقليدي ، و أبرز هذه النقاط هي[12]:

- ينادي مفهوم التسيير العمومي الجديد باعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي المستوحى من النموذج الفيبري القائم على البيروقراطية و التسيير الهرمي و التسلطي و المركزية في اتخاذ القرار.

- العمل في إطار التسيير العمومي التقليدي ينظر للمتعاملين معه على أساس مصطلح المواطنة ، بينما في النموذج الجديد ينظر للمتعامل على أساس أنه زبون.

-يقدم التسيير العمومي الجديد مفاهيم حديثة في التسيير مثل المقاولة،المرونة ، الإبداع ، حرية المنظم ، التعلم التنظيمي ، بينما التسيير التقليدي يعمل ضمن مصطلحات المسؤولية المركزية، السلطة العليا، القواعد و الإجراءات ...إلخ.

-يهدف التسيير العمومي الجديد إلى تقليص دور الدولة و ذلك من خلال وضع أسس اللامركزية ، و إعادة تعريف دور الحكومة و تحسين خدماتها انطلاقا من فكرة إدخال آليات السوق من خلال الخوصصة ، و تبني مدخل خدمة العميل في تقديم الخدمات على عكس التسيير التقليدي الذي

يقوم على تسيير شؤون الدولة ومنظماتها الحكومية على أساس المركزية و اللوائح القانونية في.

و محاولة منا لتقديم مبادئ التسيير العمومي الجديد بصورة واضحة و مبسطة، اخترنا قائمة مبادئ كما وردت لدى البعض من الباحثين باعتبارها الأحدث و الأكثر شمولية ، و إن كانت هناك مساهمات لكتاب آخرون قدموا قوائم أخرى قد تكون صيغت بشكل أكثر توسعا أو أكثر تركيز على هذا المبدأ أو ذاك ،

❖ **مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب D.Osborne & T Geabler:**[13]

يرى هذان الباحثان أن التسيير العمومي الجديد يقوم على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة و ذلك بإضفاء طابع المقاولة Entreprise » على القطاع الحكومي تحت مصطلح « Gouvernement Entrepreneur » و يحدد الكاتبان عشر قواعد و أسس تحكم دور الحكومة أو القطاع العام و هي :

1 -إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع و يسمح بالتجديد و تطوير و تأهيل الخدمة العمومية و رضا المرتفقين بها ،

2 -تدعيم رقابة التسيير ،

3 -تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من الإهتمام بالموارد – الرقابة القبلية و يبرر « Osborne et Geabler » هذا المبدأ بإعتماد فكرة أن (كل ما هو قابل للقياس يجب أن ينجز وفق ما هو مسطر) ،

4 -يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها و أهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية و كفاءة بدلا من إرتباطها بصرامة و بيروقراطية الإطار القانوني و اللوائح التنظيمية،

5 -ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق، إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حدا ما بفكرة الزبون أولا و أخيرا في التنظيمات الهادفة للربح ، و هو ما يفرض جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم وأداء الخدمة و ذلك بمراعاة إحتياجاته و تطلعاته و خياراته خلافا لعملية التسيير البيروقراطي ،

6 -أن تكون لهذه الهيئات أو الحكومات إستعدادت سابقة لمواجهة و حل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها ،

7 -يجب أن تسعى الهيئات الحكومية و العمومية و بصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الإقتصادية و البحث عن موارد جديدة بدلا من الإكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموراد ،

8 -إعتماد مبدأ المشاركة في التسيير و التخلي عن المركزية ، و هذا نوع من التسيير له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الإستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط و من ثم للزبائن (المرتفقيين) بالإضافة إلى الكفاءة و الفعالية و التجديد في مستوى التسيير ،

9 -إعتماد ميكانيزم السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي .

10 -يجب أن تهتم و تركز الحكومات في مجال التسيير العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العامة ، و إنما على قدراتها و طاقاتها في تقديم الحوافز و المساهمة في جميع القطاعات،

❖ **مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب دافيد جيوك D.GIAQUE:** [14]

هناك 13 مبدأ يقوم علها التسيير العمومي الجديد وفقا" لدافيد جيوك" تتمثل في:

1 -إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.

2 -إنفتاح المصالح الإدارية من المرتفيقين و التقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة.

3 -التركيز على مخرجات النظام و الأثار الإيجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.

4 -تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم و الأفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد و الإجراءات الشكلية و الرسمية .

5 -تغير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى إعتباره زبون .

6 -التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها .

7 -التسيير بإرادة تحسين الإيرادت و ليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال .

8 -تفويض السلطة للمستويات اللامركزية و تشجيع التسيير بالمساهمة .

9 -تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية و الممارسات البيروقراطية .

10- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) و مستويات التسيير العملي و التكتيكي (l'opérationnel) (أي مستوى المصلحة الإدارية).

11- رفع مستوى الإستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها و بين الجهات الوصية .

12-تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة و العقود مع الجهات الوصية و كذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة و مستوى كفاءة التنظيم.

13- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

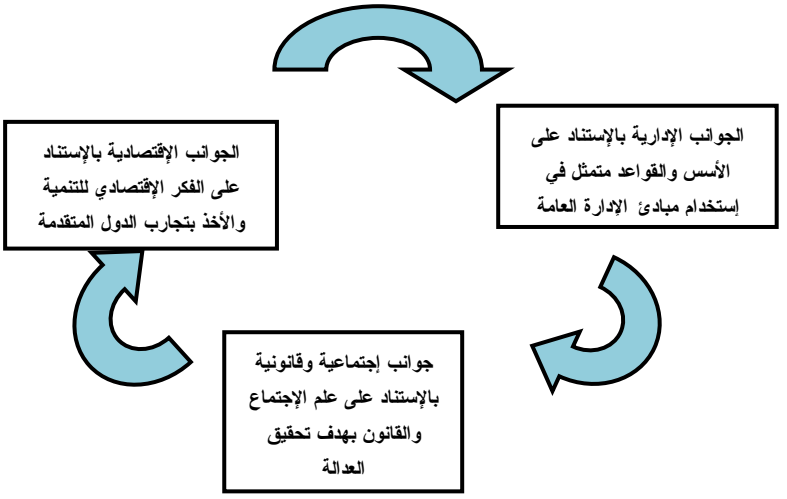
من خلال مجموعة المبادئ المقدمة و بناءا على مساهمات مختلفة للباحثين في مختلف الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع ، نلاحظ أنه وإن كانت هذه الأخيرة تختلف من حيث العدد و طريقة الترتيب ، إلا أنها تتفق في الكثير من المبادئ و هو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة و المعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد،إلا أن الحديث عن مدى تطبيق هذه المبادئ يرتبط بتوجهات كل دولة و الإصلاحات التي ترغب في تجسيدها و هو ما إنعكس على تطبيق هذه المبادئ بصور مختلفة حيث أن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقا متباينا لهذه الأخيرة، فقليل جدا من التجارب التي عرفتها الدول المبكرة التي تبنت التسيير العمومي الجديد يمكن إعتبارها متطابقة بنسبة عالية [15]، وهو ما ذهبت إليه الكتابات الحديثة التي تضمنت تقييما للتجارب المطبقة في بعض الدول في فترة الثمانينات و التسعينات والتي بينت أن إتجاه هذه التجارب لا ينحو نحو التقارب بل على العكس من ذلك هناك كثير من الإختلافات الجوهرية بدت واضحة تبعا لخصوصيات هذه الدول.

هذه الملاحظات المستمدة من الدراسات التقويمية لتجارب إصلاح الإدارة دفعت (L.E LYNN1998) إلى التأكيد على أنه من الخطأ اعتبار أن مفهوم التسيير العمومي الجديد يوحي بوجود نموذج أو شكل واحد بل هناك نماذج مختلفة متشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها ،و ذلك حسب المناخ العام والإمكانيات و مدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى و أبعاد النموذج المطبق [16].

II/ الأسس النظرية للحكم الراشد :

يعتبر الحكم الراشد من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل ، حيث تم تناوله ضمن نطاق واسع جدا ، فقد مثل موضع اهتمام الساسة و الدارسين الأكاديميين و الإعلاميين و الهيئات الدولية و مختلف الفاعلين و قد يعود هذا الجدل الدائر حول هذا المفهوم لتعدد الحقول المعرفية التي تداولته ،[17]

حيث طرح هذا المصطلح ضمن سياقات معرفية متداخلة هي الإقتصاد، العلوم الإدارية،كما يورده الشكل الموالي[18]:



1/ مفهوم الحكم الراشد :

إن عرضنا لمفهوم الحكم الراشد سيتم من خلال تقسيم التعاريف إلى محورين هما (التعاريف المؤسساتية والتعاريف الأكاديمية) ،وهو التقسيم الذي جاء به مارتن دورنبوس(Martin Doornbo) فالتعاريف المؤسساتية تتمثل في تعاريف المؤسسات الدولية والتعاريف الأكاديمية تشمل مساهمات الكتاب والباحثين في مجال الحكم الراشد[19].

❖ *التعاريف المؤسساتية* :و تتمثل في تعريف مؤسسات النظام الإقتصادي العالمي التي أدت هيمنة الإيديولوجية الليبرالية الديمقراطية وفشل البرامج التنموية في العديد من الدول النامية إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم التي تبنتها هذه الأخيرة واتخذتها منطلقا لعملها على المستوى السياسي والإقتصادي (Politico Economique) حيث طرحت العديد من التساؤلات والإشكالات حول شروط نجاح العملية التنموية.[(20)] ، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض تعاريف هذه الهيئات للحكم الراشد :

أ/ **تعريف البنك الدولي :** يعتبر البنك الدولي أول من بادر باستخدام مضامين الحكم الراشد كآلية لإدامة التنمية على إثر دراسة حول الأزمة الإقتصادية في إفريقا سنة 1989 [(21)] ، واستمرت دراسات البنك وأبحاثه حول الحكم الراشد والتنمية المستدامة حيث قدم في تقريره الصادر سنة 1992 تحت عنوان "الحكم الراشد والتنمية " تعريفا للحكم الراشد على أنه " أسلوب ممارسة الحكم في إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعة للدولة من أجل التنمية".[(22)]

من خلال هذا التعريف نستطيع أن نميز أن البنك الدولي اعتمد في تعرفيه للحكم الراشد على الربط بين تطوير الإدارة والتنمية في الدول النامية، نظرا للفشل الذي يميز المشاريع التنموية لهذه الدول، حيث أرجع الخبراء الفشل إلى سوء التسيير(تسيير السلطة) للموارد الإقتصادية والإجتماعية للدولة، وهو ما جعل البنك الدولي يدعو إلى ضرورة تطبيق الحكم الراشد كضرورة أساسية لخلق ودواء البيئة الداعية للتنمية على أن تتسم هذه البيئة بالعدالة وأن يكون الحكم الراشد المكمل الأساسي للسياسات الإقتصادية[23].

لقد عمل خبراء البنك الدولي على رأسها "دانيال كوفمان"(D.Kaufman) وآرت كراي (Aart kraay) ،منذ أكثر من 15 سنة للوصول إلى مفهوم أكثر دقة للحكم الراشد فقدم كوفمان التعريف التالي: " الحكم الراشد يتضمن القواعد، العمليات والممارسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما معتمدة في ذلك على التسيير الحسن للمؤسسات، واختيار السياسات وتنسيقها من أجل تقديم خدمات جيدة وفعالة".[24]

ب/ تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"UNDP" : يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحكم الراشد بأنه:" ممارسة السلطة الإقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كل المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات يستطيع من خلالها الأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم،وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم". [25]

إن مفهوم الحكم الراشد حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقوم حسب د.سلوى الشعراوي على ثلاثة دعائم أساسية تتمثل فيالدعامة السياسية، الدعامة الإقتصادية و الدعامة الإدارية[26].

من خلال تعريف البرنامج لمفهوم الحكم يتبين أن هذا الأخير يقدم مقاربات تعكس تحول إدارة شؤون الدولة من شكلها التقليدي إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف بشفافية ومسؤولية أمام الموطنين، وقد مثلت التنمية البشرية المستدامة المدخل الأول لتحقيق الحكم الراشد، بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيث شرع منذ التسعينات في تقديم سياسة لتحسين الحكم وبلوغ الحكم الراشد، إذ عملت على إصدار تقارير سنوية لواقع التنمية البشرية في العالم، كما عمل على وضع مؤشرات ومعايير لقياسها في كل بلد. [27]

ج/ تعريف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE: عرفت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية الحكم الراشد بأنه " استعمال السلطة السياسية وتطبيق الرقابة على تسيير الموارد في المجتمع من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية ".[28]

تتعامل المنظمة مع مفهوم الحكم الراشد باعتمادها على مدى قدرة السلطة السياسية في توفير البيئة والإجراءات القانونية التي تسمح بالتسيير الجيد للشؤون العامة استنادا لتطبيق مبدأ التنمية التشاركية، أو ما يعرف بـ:"مشاركة الشعب" والذي يقصد به إشراك الأفراد والجماعات في إتخاذ القرارات وفقا لمفهوم الديمقراطية، كما تعمل اللجنة على تطبيق إستراتيجية تأمين التوزيع العادل للنفقات العامة لا سيما تلك الموجهة للخدمات الأساسية، تمثل هذه المبادئ المعايير الأساسية التي تتبناها لجنة مساعدة التنمية (C A D) التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، من أجل منح المساعدات. [29]

إن الدارس بتمعن لمفهوم الحكم الراشد قد يلمس بصورة قد يكتنفها بعض الغموض أن المعنى الذي تدعو له المنظمات الدولية لا يعكس واقع ممارسات هذه الأخيرة أخذا بالنتائج التي وصلت إليها الدول المتبنية لهذا النموذج حيث يبين الواقع النتائج السلبية لنشاط هذه الهيئات و مشروطياتها في تفعيل و تطبيق مفهوم الحكم الراشد و هو ما يجعلنا نتساءل عن مصداقية هذا المفهوم لا سيما في الدول النامية التي يتوازى تطبيقها للحكم الراشد مع التدخل في شؤونها الخاصة و الداخلية، لكن هذا لا يمنع من القول أن المفهوم يحمل في طياته العديد من معالم الإصلاح الإداري التي كانت محل اهتمام و تدقيق و من قبل المنظرين و الأكاديميين ، حيث تبين الدراسات أنهم كانوا السباقين في طرح أفكار الحكم الراشد قبل أن يتم تناوله من قبل الهيئات الدولية بالصورة التي نلحظها اليوم.

❖ *التعاريف الأكاديمية للحكم الراشد* :و تتمثل في تعاريف الكتاب و المنظرين الأكاديميين، فقد قدمت له العديد من التعاريف إلا أننا اخترنا التعريفين التاليين:

-تعريف Francois Xavier Merrien:" الحكم الراشد يتعلق بشكل من التسيير الفعال، بحيث أن الأعوان على إختلاف طبيعتهم والمؤسسات العمومية، يتشاركون ويجعلون مواردهم بصفة مشتركة وكل خيراتهم وقدراتهم وكذلك مشاريعهم تخلق تحالفا جديدا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات".[30]

-**تعريف Marcou; Rangeon; et THiebault:**" الحكم الراشد هو الأشكال الجديدة والفعالة بين القطاعات الحكومية، والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص، وكذا المنظمات العمومية والجماعات الخاصة والتجمعات الخاصة بالمواطنين، أو أي أشكال أخرى من الأعوان، يأخذون بعين الإعتبار المساهمة في تشكيل السياسة". (31)

لا يختلف تعريف الباحثين عن تعريف ميريان حيث يطرحان بدورهما أهمية شراكة جميع الفاعلين في الدولة من هيئات عمومية و قطاع خاص و مجتمع مدني في رسم السياسات العمومية.

إن الحديث عن مفهوم الحكم بصورة عامة و الحكم الراشد بصورة خاصة يمثل حسب جيل باك Gilles Pâques نموذجا للتكامل بين مختلف الأنشطة الإستراتيجية للعديد من الجماعات والفاعلين ، فهو يتعلق بنظام يركز على أهمية نتائج الجهود المختلفة للقطاعين العام و الخاص و المجتمع المدني، ومدى تأثيرها على توجهات المنظمات في إطار ما يخدم مصالح جميع الفاعلين المذكورين [32] ، فحسب هذا المفهوم فإن الحكم الراشد يتضمن : نشاطات الحكومة و ممارستها لوظائفها والمشاركين في عملية صنع السياسات و مجالات انعكاسها في المجتمع،و بصورة أكثر دقة و حسبما جاء به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الحكم الراشد يتضمن ثلاث فواعل رئيسية تتمثل في (**الدولة، القطاع الخاص والمجتمع المدني**) يجمعها إطار قانوني خاص[33].

2/ **أسباب ظهور الحكم الراشد :**

يمكن إبراز أهم أسباب ظهور الحكم الراشد فيما يلي :

- **العمل على مكافحة الفساد المالي والإداري**، حيث أصبحت هذه الظاهرة تتصدر قائمة المشاكل التي تعاني منها الدول النامية و حتى المتقدم، جراء غياب المسائلة والشفافية في تسيير أموال الدولة وشؤون المجتمع.

- **ضعف مستوى التنمية البشرية وزيادة معدلات الفقر والبطالة** لاسيما في دول العالم الثالث، التي يمثل ظهور مفهوم الحكم الراشد فيها أحد أهم الآليات التي ستساعدها على مسايرة التطورات الحاصلة على المستوى الدولي، وكذا العمل على تحسين الأداء والفعالية في القطاع العمومي، باعتبار أن الحكم الراشد يمثل مخططا سياسيا، اجتماعيا وتنمويا، ناتج

عن سلوكات الفاعلين في الدولة، وليس كنمط لرقابة هذه الأخيرة على باقي أجزاء المجتمع. (34)

- **العولمـــة** وما تبعها من تطورات في مختلف المجالات، حيث اتسع مجال انتشار مفهـــوم الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتزايد دور المنظمات غيـــر الحكوميـــة، وســـرعة انتشـــار المعلومة على المستوى العالمي، نتيجة للتطور التكنولوجي، خاصـــة مـــع ظهـــور شـــبكة الإنترنت، وهو ما ساعد على تسهيل التواصل على المستوى العالمي[35]

- **تراجع دور الدولة:** وهو ما ساعد على انتشار الديمقراطية كإيديولوجية جديدة، حيـــث هناك من الباحثين من يعتبر أن الحكم الراشد هو وليد الديمقراطية، إذ يستوحي مكوناته من مفهوم أنه يمثل في محوره نظام للتسيير الديمقراطي[36]، فقد مثل تراجع دور الدولة ســـببا في ظهور كل من الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد كما تطرقنا إليه ســـابقا.و هـــو العنصر الذي تمت الإشارة إليه سابقا .

بالإضافة إلى أسباب أخرى منها:

* الإنفجار السكاني وما فرضه من زيادات موازية في الحاجـــات والمتطلبـــات المختلفـــة استوجبت ظهور أنماط جديدة من التخطيط الإقتصادي والإجتماعي مما استدعى ضـــرورة إحداث تطوير في نظم الإدارة المحلية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء؛[37]

* الإختلاف في موضوع تمكين المرأة وتقليدها مناصب سياسية لاسيما في الدول العربيـــة والإفريقية، حيث تعكس تقارير التنمية الإنسانية العربية ضعف مشاركتها في الحياة السياسية والعامة؛[38]

* عدم قدرة الدول النامية على التجاوب مع التطورات التكنولوجية على المستوى الدولي؛

* غياب عدالة توزيع الدخل القومي والثروة في الدول النامية مما قلل من الكفاءة المجتمعية ويعطل فرص التنمية، ويوطد انتشار الفساد بصورة خاصة، والذي من أسسه قيام علاقـــة بين السلطة السياسية والثروة، بحيث تصبح غاية نسق الحكم ضمان مصالح القلة المهيمنـــة على مقاليد الحكم لا الصالح العام.[39]

3/ مبادئ الحكم الراشد :

نتيجة لتعدد التعاريف المقدمة للحكم الراشد سواء تلك المقدمة من طرف الباحثين أو التي قدمتها المنظمات الدولية، ونظرا لاختلاف خصوصيات كل دولة واخـــتلاف أولويـــات

تطبيق المفهوم من بلد لآخر، فإنه لا يمكن الحديث عن مقومات أو خصائص موحدة له، بل تختلف من هذه الأخيرة وتتوزع بين معايير سياسية، اقتصادية، اجتماعية،وإدارية، وهي لا تشمل أداء الدولة ومؤسساتها فحسب بل تشمل الإدارة العامة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وحتى المواطنين باعتبارهم ناشطين اجتماعيين، إلا أننا فضلنا تقديم هذه المبادئ حسب ما جاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و حسب ما حدده المنظرون نظرا لاشتراكهم في نقاط عديدة [40]:

* المشاركة "Participation": تشير إلى حق كل من الرجل والمرأة في إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات سواء بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس التمثيلية المنتخبة .

* حكم القانون "Rule of low": المقصود به سيادة القانون على الجميع لا سيما ما يتعلق بالحفاظ على حقوق الإنسان وتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة واحترام مبدأ الفصل بين السلطات.

* الشفافية"Transparency": ترمز إلى حق المواطنين في الوصول للمعلومة والإطلاع عليها، ومعرفة آلية اتخاذ القرار المؤسسي من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، وتقليص الفساد من جهة أخرى وتعرف الشفافية على أنها:"توفر المناخ الذي يتيح لكافة المواطنين المعلومات أو البيانات أو أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بالأفراد والشركات ذوي الصفة العامة" [41]

* حسن الإستجابة(الإستجابية) "Responsiveness":وتتمثل في مدى قدرة المؤسسات والعمليات على تقديم الخدمات للمنتفعين والعملاء بصورة ترضيهم وتخدم متطلباتهم.

*التوافق إتجاه الإجماع" Consensus orientation":ويقصد به سعي الحكم الراشد إلى تسوية الخلافات في المصالح لتحقيق الإجماع حول المصالح الأفضل وتبقى المصلحة العامة هي العليا.

* العدالة (المساواة) "Equity" وترمز إلى ذلك التكافؤ الذي يجب أن توفر بين الرجل والمرأة لا سيما من حيث تكافؤ الفرص من أجل تحسين أوضاعهم وتحقيق ارتقائهم الإجتماعي.

* الكفاءة والفعالية"Effective Ness et Efficiency": والتي تعني ضرورة إلتزام المؤسسات عند تنفيذ مشاريعها أن تقدم نتائج تتفق وحاجات المواطنين ضمن إطار الإستخدام العقلاني للموارد.

* المساءلة"Accountability": وفق هذا المبدأ فإن صناع القرار في الحكومة أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني يخضعون للمساءلة من طرف الجمهور وتختلف طبيعة المساءلة حسب المؤسسات وحسب المصدر القرار(داخلي أو خارجي).

* الرؤية الإستراتيجية"Strategic Vision": ترمز إلى النظرة التي يطمح لها القادة والشعب من خلال الإلتزام بالحكم الراشد والتنمية البشرية إذ يجب أن يمتلك هؤلاء أفاقا واسعة وبعيدة المدى عند تطبيق الحكم الراشد.

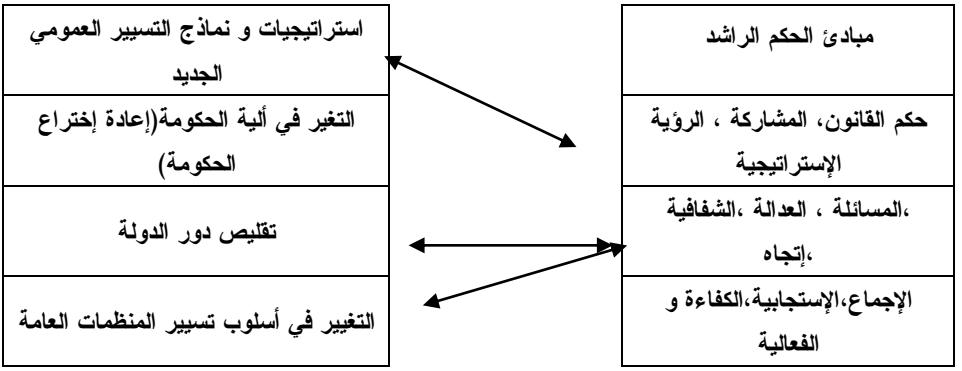
III/ مبادئ الحكم الراشد الداعمة للتسيير العمومي الجديد :

يرى رودز " **RHODS**" في محاولة منه لتصنيف التعاريف التي تناولتها الأدبيات حول الحكم الراشد أنه من بين الأبعاد التي يركز عليها الحكم الراشد نجد دراسة الإدارة الحكومية في صيغها الجديدة من خلال إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وهو ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد" La Nouvelle Gestion Publique " ، هذه الصيغة الجديدة تقوم على إدخال قيم جديدة في تسيير القطاع العمومي كالمنافسة، قياس الأداء، النظر للمواطن(متلقي الخدمة) على أنه زبون، العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية[42].

تجمع الأدبيات الإقتصادية و الإدارية المتناولة للتسيير العمومي الجديد أن هذا الأخير يقوم على عنصرين أساسيين هما :

- تقليص دور الدولة
- التغيير في آلية الجهاز الحكومي ،
- تغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام ،

إن المتمعن في مبادئ الحكم الراشد يلمس بوضوح اشتراكها مع مبادئ التسيير العمومي الجديد ، باعتبار أن تبني الحكم الراشد و من خلال مبادئه فهو يقدم و يهيئ الإطار العام و الأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق نماذج و استراتيجيات التسيير العمومي الجديد و ذلك كما يوضحه الشكل التالي :



المصدر : من إعداد الباحثة

يهدف التسيير العمومي الجديد من خلال نموذج إعادة اختراع الحكومة إلى تجديد البناء التنظيمي للمنظمات الحكومية ، بحيث تكون منظمات القطاع العام تعمل في إطـــار تســـيير شفاف و حكومة ذات فعالية أكبر ، و هو ما اقترحه اوســـبورن و جـــابلار Osborne et « Geabler "من خلال وضعهم للشروط الداعمة للحكومة الفعالة و المتمثلة في :

أن تكون الحكومة تنافسية ، تعمل في شفافية ،تهتم بالنتائج ، هادفة لتحقيق الصالح العام ، مهتمة بالمواطن و تنظر له على أساس أنه زبون ، تحمل نظرة تجارية في آداء الخدمات ، تتسم باللامركزية ، تنشط ضمن آليات السوق عوضا لآلية البيروقراطية[43] ،

و بالنسبة لتقليص دور الدولة ،فإن ذلك يظهر من خلال قيام هذا النموذج على تدعيم الخوصصة و الشراكة مع القطاع الخاص و رفع مستوى الإستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها و بين الجهات الوصية ، و من الجانب المالي يفتـــرض بالمنظمات العامة الإهتمام أكثر بكيفيات تسيير الميزانية واعتماد نظام مراقبة التسيير.[44]

و فيما يخص نموذج التغيير في أسلوب تسيير المنظمات العامة : فإن المبـــادئ التـــي يقوم عليها تشمل الكفاءة و الفعالية ،اعتماد آلية السوق و تبني مفهوم المنافســـة و النظـــر للمواطن على أنه زبون .

من خلال ما سبق، فإن أهم مبادئ الحكم الراشد المساهمة في تفعيل التسيير العمومي مـــن منظورنا الخاص هي :

- ضرورة المسائلة و المحاسبة (l'obligation de rendre compte): إن هذا المبدأ يمثل أحد أهم دعائم الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد كذلك ، فالمسائلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين آداء الأجهزة الحكومية ضمن مقاربة التسيير العمومي الجديد و من منظور الحكم الراشد فإن المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبها إثبات أن ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن تقدمها.
- الشفافية: إن تطبيق الحكم الراشد يتطلب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسات العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها والإطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى، وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية و المواطنين أو المرتفقين في إطار تقريب الإدارة من المواطن .[45]
- الكفاءة والفعالية: على المؤسسات العمومية الإهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي، هذا الإطار المفهومي في مجال الحكم الراشد يدعم مفهوم – إعتبار المواطن أو المرتفق بالخدمة زبون (Citoyen – Client) كما هو الحال في القطاع الخاص مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية و تلبية حاجات المواطن أو المرتفق بصورة أحسن وفقا للتسيير العمومي الجديد، و هو ما يفرض إعطاء أهمية و أولوية للرقابة الأداء المالي والبشري و تعميم ظاهرة التشخيص و تقييم الأداء و ذلك بتحديد أنماط و معايير و مقاييس لذلك[46]
- الرؤية الإستراتيجية أو الإستشراف : بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم استراتيجيها و تحاول استباق الأحداث من حيث النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات للمواطن/الزبون و هو المبدأ الذي قدمه دافيد جيوك بالصورة التالية : التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

إن هذه المبادئ بما تحمله من مفاهيم و شروط و ميكانيزمات ، تعتبر ضرورية لتطبيق التسيير العمومي الجديد في منظمات الخدمة العامة ، من حيث كونها تساهم في تفعيل آداء المرفق العام كضرورة يهدف الحكم الراشد إلى تكريسها من خلال إعادته النظر في مفهوم

تسيير شؤون الدولة و المجتمع بصورة تجعل من جميع الأطراف المكونة لمنظومة الحكم و المتمثلة في الدولة بكافة أجهزتها الحكومية ، القطاع الخاص و المجتمع المدني مساهمة في إنجاح تحسين التسيير و من ثم تدعيم توجه التسيير العمومي الجديد ، فجميع المبادئ المذكورة تستقي فعاليتها من أهمية كل طرف من الأطراف المذكورة.

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة نستطيع أن نقول أن الحكم الراشد كمقاربة يمثل الهيكل أو الإطار العام لإصلاح قطاعات مختلفة في مقدمتها القطاع العام ، الذي يمثل التسيير العمومي الجديد أحد أبرز النماذج المعتمدة لإصلاحه، فبالرغم من أن الحكم الراشد هو مجموعة من المبادئ المجردة و الموحدة عند تطبيقها ، و بالرغم من أن التسيير العمومي الجديد هو مقاربة مجسدة في الواقع من خلال تجارب مختلفة إلا أن هذا لا يمنع من القول أن الحكم الرشيد بمبادئه المعتمدة من قبل المنظرين و الهيئات الدولية إنما يهيئ الأرضية العامة لتطبيق التسيير العمومي الجديد بأكثر فعالية رغم اختلاف نماذجه و طبيعة القطاع موضوع التسيير.

الهوامش :

[1] Christopher POLLIT &Geert BOUCKAERT : **»Public Management Reform** ,a comparative analysis ,OXFORD university press ,NEW YORK,2000,p p6-8.

[2] **Dictionnaire Suisse de Politique Sociale**, (www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530) consulté le 07/02/2005.

[3] Marcel GUENOUN **:Le Management De La Performance Publique Local** Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales,these pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion , Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion , UNIVERSITE PAUL CEZANNE, AIX-MARSEILLE III, mars 2009,p61.

[4] Hachimi Sanni Yaya: **Les Partenariats Privé-Public Comme Nouvelle Forme de Gouvernance et Alternative au Dirigisme Etatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles** , La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article numéro 1.p6 voir le site :www.innovation.cc/francais/yaya 1/final.pdf.consulté le 21/11/2010.

[5] F.X. MERRIEN **:" La Nouvelle Gestion Publique, Concepts Mythique , Lien social et Politique"** ,RIAC, N 41, printemps 1999, P 94 -97.

[6] ايلين سيولاكامارك : "**العولمة و إصلاح الإدارة العامة** ، ترجمة محمد شريف الطرح ،الرياض ، مكتبة العبيكان ،2002، ص 318.

[7] Florence GANGLOFF : ***Le Nouveau Management Public et La Bureaucratie Professionnelle,*** Manuscrit auteur, publié dans "La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg : France,2009,p3.

[8] Annie BARTOLI:**"Le Management Dans Les Organisations Publiques"** ,2éme édition, ed Dunod, Paris, 2005, pp 14-18.

[9].X.GREFFE**: «Économie Des Politiques Publiques "** 2émé ed ,ed Dalloz, Paris , 1997, pp53-107.

[10] ليلى بن عيسى : "**أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي :دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة**– "،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ،2006 ،ص ص 46–47.

[11] Thierry LE NEDIC **La Performance Dans le Secteur Public :Outils, Acteurs et Stratégies L'expérience de la Ville de Paris,** Master de Recherche, Mention Sciences de Gestion ,Spécialité Management des Organisations et des Politiques Publiques , Cohabilité par ECOLE DES MINES, PARIS X, ESCP-EAP, ECOLE POLYTECHNIQUE, ENA,Septembre 2009,p16.

[12] Institut On Governance : "**The Exercise Of Power"** .A Round table series on accountability .p3 dans le site :http//www.iog.ca.publications/xrt final.pdf.

[13] M.ST.GERMAIN : **:" Une Conséquence de La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'une pensé comptable en éducation"** , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation Education et francophonie , Vol XXIX, Canada 2001, pp10-11.

[14] D.GIAUQUE **:" La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle"** ed ,L'Harmattan , Paris , 2003, pp 65-66.

[15] Yves EMEREY**:"Le Service Public En Marche Vers Le XXI[e] Siècle**", in Actes du colloque sur " **L'administration Dans Tous Ses Etats : Réalisations et Conséquences"**, Lausanne 11-12/02-1999 ed, Presse Polytechniques et Universitaires Romands ,Lausanne 2000, pp 3-9.

[16] C.POLLIT and G.BOUKAERT : Op.Cit , p24.

[17] IDARA, numéro François CASTAING, **La Gouvernance : défi d'une approche non normative**, Revue 30 (numéro spécial : Actes du Colloque International sur la Gouvernance, Alger les 20 et 21 novembre 2005), Alger 2005, P9.

[18] عادل رزق : "**الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة** "، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني (الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري و المالي) القاهرة ، مصر، ماي 2008، ص 146.

[19] راوية توفيق: الحكم : "**الحكم الراشد والتنمية في إفريقيا**"، معهد البحوث والدراسات الإفريقية "، ط 1، القاهرة ، مصر، 2005، ص 27.

[20] **Gouvernance**", le Riadh Bouriche: " **La Démocratie Comme Système et La Problématique de La** Jeudi 1[er] février 2007, p10 quotidien d' Oran N°1428, .

[21] Malick Tambedou**:"Bonne Gouvernance et Développement**, Dakar, édition démocraties Africaines, (mai 2004, p(4),.)Africain pour la démocratie institut

[22] voir site : http//: Banque Mondiale, **Gouvernance et Développement** Washington DC.USA,1992, P1 www.world bank .org / wbi/ gouvernance.

(23) زهير عبد الكريم الكايد: " **الحكمانية. قضايا وتطبيقات**،المركز العربي للتنمية الإدارية،عمان،الاردن، 2003، ص14.

(24) Daniel Kaufman, **" Repenser La Bonne Gouvernance: Dialogue sur gouvernance e développement au Moyen orient et en Afrique du nord**" (Paris, Beyrouth, Rabat et Washington: AC 21 novembre,2003), http// www.world bank .org / wbi /gouvernance p3.

[25] ,Policy Documrnt,1997,p3 Voir UNDP**:" Governance For Sustainable Human Development**, UNDP le site: // mirror.undp. org /mag net/ policy/ chapter1.htm#c.

(26) **سلوى الشعراوي جمعة،مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع:** متوفر على الموقع www. Islamonline.net/ arabic/ mafaheem /2004.01 article 01/ html

[27] Nadia Olson et autres: **" Testing The Donor Paradigm Aid's Impact On Good Governance In Africa"** NED –Capstone project, National Endowment for Democracy, 2003 Voir site: www.gwu.edu/~oid/good_governance.doc.

[28] Bouriche Riadh:**" La Gouvernance**", ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغير في العالم النامي، جامعة سطيف، الجزائر، 8_9 أفريل 2007 ص 21.

[29] OCDE: **" Le Développement Participatif et La Bonne Gestion des Affaires Publiques, lignes directrices sur la coopération pour le dé**veloppement, France, service des publication OCDE, 1995, p2.

[30] سليماني إلياس **"الحكم الراشد بين الخصائص و المعايير"** ، مقالة منشورة في المجلة الإلكترونية البدر ، جامعة بشار ، العدد 03 ، ماي 2011، ص 133 .

[31] نفس المرجع .

[32] Marie Claude SMOUTS « **Du Bon Usage De La Gouvernance en Relations Internationale «** Revue Internationale Des Sciences Sociales, France, N° 155, 1998, p 88.

[33] Agence Canadienne de développement Internationale, **Guide Explicatif des Principaux Concepts Associes a la Gouvernance et au Développement,** Voir le sit : http://www.memoireonline.com/11/13/7699/m_Gouvernance6.html

[34] Xavier Greff : **« La Gestion Publique »,** ed Dalloz, Paris, 1999, p21

[35] قاسم حجاج: "**العالمية و العولمة .نحو عالمية تعددية وعولمة إنسانية**"، ط 1، جمعية التراث، الجزائر، 2003، ص ص 304-311.

[36] Philippe Moreau Defarge**: "La Gouvernance", dans la collection Encyclopédique Que sais- je" » :** France, Paris,3eme édition, 2008, pp 19-20 presses universitaires de

[37] بومدين طاشمة: **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، جامعة الشلف، 16-17 ديسمبر 2008.

[38] قوي بوحنية: "**دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد**" ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر : واقع وتحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 16-17 ديسمبر 2008،ص02.

[39] بومدين طاشمة: مرجع سابق ،ص

[40] UNDP : **"Governance And Sustaible Human Development"** ,UNDP,documant policy,1994,voir le site http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm

[41] هاني توفيق:"**الشفافية والمسائلة ..رفاهية أم ضرورة ؟**"مجلة الإصلاح الإقتصادي ،يناير 2005، العدد12، ص 12.

[42] أنظر: سلوى الشعراوي جمعة: "مفهوم إدارة الدولة والمجتمع "، مرجع سابق، ص 10.

و

Carlos MILAN, German SALINIS: **" Conclusion: Une Gouvernance Mondiale Démocratique: est elle possible? Quelques piste pour l'avenir"** dans Carlos MILANI et autres : »Démocratie et Gouvernance Mondiale, Quelles Régulations pour XXI siècle ? PARIS,ED Karthala ,2003,p276.

[43] نذير عبد الرزاق ،قراوي أحمد الصغير : **"دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الاداء الحكومي"** ،ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة ،8و9 مارس 2005 ،ص 47.

[44] M.ST GERMAIN : Op.Cit , p13 .

[45] M. ST GERMAIN :Op.Cit ,PP,13-14.

[46] ليلى بن عيسى : مرجع سابق ، ص ص 54-55.