

## دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر

أ. بليه لحبيب

قسم العلوم السياسية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

### ملخص:

شهدت العقود الماضية، خصوصا في الدول المتقدمة، العديد من المحاولات في مجال الإصلاحات الإدارية التي منحت الأولوية للعلاقات بين الإدارة العمومية عموما، والإدارة المحلية بالخصوص، والمواطن بقصد تحسينها، وهذا من خلال العمل على تلبية حاجيات المواطنين وتقديم الخدمات لهم بشكل أفضل.

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، تلجأ العديد من الدول إلى تبني وتطبيق وسائل وأساليب مختلفة، ولعل أهمها مبادئ الحكامة، كما توصي بذلك الكثير من المنظمات الدولية.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الورقة إلى محاولة تسليط الضوء على دور تطبيق مبادئ الحكامة في تحسين العلاقات بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، والتي توصف بالسيئة في كثير من الأحيان، وهذا من خلال إبراز الفوائد والمزايا التي يمكن أن تجنيها الإدارة المحلية جراء تطبيقها وتبنيها لمبادئ الحكامة المتمثلة على الخصوص في الشفافية والمشاركة والمساءلة.

وانطلاقا مما سبق، تبرز أهمية هذا الموضوع، من جهة، بالنظر إلى تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة على الصعيد الدولي، وهذا بفعل الضغوط التي تخضع لها الإدارات والمؤسسات العمومية، خصوصا في دول العالم الثالث، من أجل إحداث التغيير ومن ثم تحقيق النجاعة والفعالية في الأداء. ومن جهة أخرى، تتزايد أهمية هذا الموضوع بالنظر إلى الارتباط الوثيق بين مفهوم الحكامة ومفهوم الجودة، حيث أضحت ضمان جودة الخدمة العمومية من بين الرهانات الأساسية المعاصرة التي تسعى كافة المنظمات في معظم دول العالم إلى تحقيقها.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، فقد تم تناوله من خلال تشخيص حالة العلاقات بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، ثم استعراض محاولات الحكومة الجزائرية لتحسين هذه العلاقات، وأخيرا أثر تطبيق مبادئ الحكامة على هذه العلاقات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المحلية، الخدمة العمومية، الحكامة، المواطن، المرتفق.

# **Le rôle de la gouvernance dans l'amélioration du rapport entre l'administration et le citoyen en Algérie**

## **Résumé :**

Les dernières décennies ont été marquées, surtout dans les pays développés, par de nombreuses tentatives de réformes administratives qui ont accordé la priorité aux rapports entre l'administration publique en général, et l'administration locale en particulier, et les citoyens, en vue de les améliorer en répondant aux besoins des citoyens et leur offrir de meilleurs services.

Pour atteindre cet objectif, plusieurs pays recourent à l'adoption et la mise en œuvre des multiples moyens et méthodes, parmi lesquels les principes de la gouvernance, et ce conformément aux recommandations des différentes institutions internationales.

Dans ce contexte, la présente communication essaye de mettre en exergue le rôle de la mise en œuvre des principes de la gouvernance dans l'amélioration des rapports entre l'administration locale et les citoyens en Algérie, décrits dans la plupart du temps comme mauvais, en indiquant les intérêts et les avantages peuvent découler de la mise en œuvre et l'adoption de principes de la gouvernance par l'administration locale, à savoir: la transparence, la participation et la responsabilisation.

De ce qui précède, l'importance de ce thème apparaît, d'une part, compte tenu de son intérêt croissant ces dernières années sur le plan international, dû aux pressions faites aux institutions et administrations publiques, dans les pays du tiers monde en particulier, afin d'apporter des changements et par conséquent atteindre l'efficacité et l'efficacité dans ses actions.

D'autre part, l'importance de ce thème se multiplie eu égard le lien étroit entre le concept de la gouvernance et la notion de la qualité, étant donné que l'assurance de la qualité du service public est devenue l'un des principaux paris contemporains de toutes les organisations dans la plupart des pays du monde.

Afin de toucher les divers aspects du présent thème, la communication va examiner le diagnostic de la situation des rapports entre l'administration locale et les citoyens en Algérie, puis les tentatives du gouvernement algérien pour améliorer ces rapports, et enfin l'impact de la mise en œuvre des principes de la gouvernance sur ces rapports toujours.

**Mots-clés:** Administration locale, Service public, Gouvernance, Citoyen, Usager.

## مقدمة:

كما هو معلوم فإن الدولة هي الشخص المعنوي الأول في المجتمع، وهو ما يجعلها تسعى من خلال فرض سلطتها العامة إلى ممارسة دورها الهام في إشباع الحاجات العامة للمواطنين، كون هذا الدور هو مبرر شرعيتها وضرورة وجودها، فتؤدي كل عمل من شأنه تحقيق سعادة مجتمعها، أيا كانت طبيعة النشاط المحقق لهذا الغرض.

إن الدولة لا تستطيع أن تقوم بهذا الدور المنوط بها إلا بواسطة الإدارة العمومية، التي هي وسيلتها لتحقيق إشباع الحاجات العامة للأفراد، بحيث تمثل الدولة في مختلف تعاملاتها مع المواطنين، كما أنها وسيلة الدولة لتحقيق مختلف سياساتها.

كما أن الإدارة هي صورة عاكسة لمدى تقدم الدولة أو تخلفها، وهي تستمد قوتها من قوة الدولة، كما تستمد عجزها من عجز الدولة، فالحكم النهائي على قوة أو فعالية أي حكومة هو من خلال فعالية الخدمات التي توفرها إدارتها.

لذلك فالإدارة العمومية تضطلع بدور محوري على مستوى الدول، فنشاط أي دولة وسيرها مرهون بمدى جودة المهام والخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية، حيث أن مهام الإدارة ما هي إلا ترجمة لمهام الدولة، فالإدارة هي الأداة التي تباشر بها الدولة مهامها، من خلال العمل على تنفيذ مختلف الخيارات والسياسات المسطرة، كما تعتبر الإدارة الوسيط الذي يضمن الاتصال بين الحكومة والمواطن، فهي بالتالي تشكل العمود الفقري للدولة.

غير أنه، وفي مقابل جسامه المهام الملقاة على عاتقها، يتوجب على الإدارة أن تتكيف مع بيئتها المحيطة التي تشهد تغيرات وتحولات متزايدة، فالمجتمع يزداد تعقيدا وطلبات المواطنين المستعملين للمرافق العمومية خاصة الإدارية منها في ارتفاع مستمر، الأمر الذي جعل هذه الإدارة في موقف صعب لمواجهة آثار تلك التغيرات في ظل قلة الموارد والإمكانيات التي تتوفر عليها. إلا أن ذلك ليس من شأنه أن يشكل عائقا أمام التسيير الجيد للإدارة العمومية، إذ أن الإدارة الجيدة من حيث تنظيمها، تسييرها وثقافة السلوك السائدة فيها، تعوض قلة الموارد والإمكانيات، مما يمكنها من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. وإن تحقيق ذلك يتوقف على تبني مبادئ الحكامة، التي أصبحت من أكثر المواضيع إثارة للنقاش في ميدان الإدارة العمومية.

والإشكالية الأساسية لهذه الورقة تتمثل في التساؤل التالي: كيف يؤثر تطبيق الإدارة العمومية المحلية لمبادئ الحكامة في تحسين علاقتها مع المواطن؟.

## I- تشخيص حالة العلاقات بين الإدارة والمواطن في الجزائر:

لقد تشكلت لدى المواطنين نظرة سلبية مناوئة للإدارة العمومية في الجزائر على اعتبار أنها إدارة مورثة عن الاستعمار الفرنسي، الذي استعملها ممارساتها واتخذها أداة قمع وتسلط ضد الشعب الجزائري، كما أن تلك النظرة تجد ما يبررها في بعض الممارسات والاختلالات التي ما زالت قائمة إلى اليوم. ومن بين هذه الاختلالات التي تميز الإدارة العمومية في الجزائر، نذكر:

- 1- عدم مواكبة القوانين والتشريعات المؤطرة للعمل الإداري للتحويلات الكبيرة التي حدثت في المجتمع.
- 2- عدم تحديد الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية تحديدا يمكن من تحديد المسؤوليات، وتنظيم العمل بشكل عقلاني ورشيد.
- 3- غياب مقياس للنزاعات والعقوبات داخل الأجهزة الإدارية.
- 4- عدم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- 5- ضبابية شديدة، وعدم وضوح موقع المواطن ومشكلاته في الفلسفة العامة للتنظيمات الإدارية.
- 6- عدم الاكتراث، والاستخفاف بمشاكل المواطن.
- 7- المبالغة في القراءة الذاتية للقوانين والسلطة التقديرية والتعسف في استعمالها.
- 8- ضياع مفهوم الخدمة وغياب ثقافة الانتماء للتنظيم.
- 9- عدم اعتماد تشريعات تتوافق مع طبيعة وخصوصيات المجتمع. (1)

إن هذه الاختلالات تعكس بلا شك الطابع السلطوي للإدارة الذي أدى إلى خلق مجال إداري مغلق أمام المواطنين، تغيب فيه وسائل الاتصال بين الإدارة والمواطن وتكثر فيه الحواجز، وهذا ما نتج عنه انعزال للإدارة عن المواطن وفرض نموذج معين من العلاقات بينهما ميزتها: القسوة والسلطة واللامبالاة. (2)

ويمكن إيجاد تفسير لهذه الاختلالات في كون الإدارة الجزائرية عرفت ببيروقراطيتها الشديدة، فبالعودة إلى تاريخ الإدارة العمومية، خاصة في العشرينات الأخيرة من القرن الماضي، فإن مفهوم البيروقراطية لم يتلق أي قبول وبالعكس عرف عدة انتقادات وفي كافة المستويات، خاصة فيما يتعلق في كون المنظمات البيروقراطية منظمات مغلقة على التحويلات والتغيرات الخارجية، الشيء الذي جعلها بعيدة عن تطلعات المواطنين وخلق بينها وبينهم فراغا كبيرا عرف بأزمة المشروعية. (3)

إنه وفي ظل نفوذ البيروقراطية أصبح يغلب على جل الموظفين ما يمكن أن نسميه الفساد أو التحلل، فأصبح الموظف العام غير عادل في علاقته مع المواطنين وتحولت السياسات العامة إلى واقع ميزته البطء البيروقراطي، والمواطن وجد نفسه يتعامل مع إدارة تنقصها المرونة وتجبر المستفيدين من خدماتها على الخضوع إلى سلسلة من الإجراءات المعقدة التي تعرقل مصالحهم الحيوية .

إن هذه الوضعية ستؤدي إلى ظاهرة أخرى، فالمواطن الذي عندما يصطدم بإدارة قائمة على مركزية القرار وبيروقراطية حادة في كل الإجراءات ولا يتمكن من طلب خدمة أو تحقيق مصلحة عامة على أساس مخطط اتفاقي، في شكل عقلاني وشرعي، سيعتمد على المحسوبة في قضاء شؤونه.(4)

وبذلك بدأت تظهر ملامح الممارسات التي تتعارض مع أخلاقيات الوظيفة العمومية والتي يمكن أن نجملها في ما يصطلح عليه بالفساد الإداري الذي يعرف بأنه: "معاملة الموظف العام بعض طالبي الخدمة معاملة سيئة أو امتناعه عن أداء الخدمة أصلاً أو تغطرسه وتعجرفه في مواجهة أفراد الشعب".(5)

إن هذه الاختلالات تدل على أن عملية أخذ المرتفق بعين الاعتبار بقيت دون المستوى، فهذه العملية تشكل المحرك الرئيسي لتغيير ممارسات العمل لأنها قائمة على منطق النتائج والجودة، فقد كان من السهل معاينة أن الإدارة لم تشهد تحويل ثقافة الخدمة العمومية، الحاضرة في مهامها، إلى مشروع حقيقي، على الرغم من أن الندرة المسجلة في الموارد من جهة وضغط المواطنين فيما يتعلق بالجودة وبتكاليف الخدمة وبالأجال المنتظرة من الإدارة من جهة أخرى، تؤدي إلى خلق الظروف للبحث عن الممارسات الجيدة.(6)

وإذا كانت العلاقة مع المستفيدين (الزبائن) في القطاع الخاص تكتسي أهمية كبيرة وذلك في سبيل تحسين نوعية منتجات المؤسسات الخاصة، التي تولي أهمية بالغة لآراء ورغبات وميولات زبائنها، وذلك قبل إعطاء الشكل النهائي لمنتجاتها، نتيجة المنافسة الشديدة التي تعرفها تلك المؤسسات مع مثيلاتها، فإن علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن مازالت لم ترق إلى مستوى الإصغاء لتطلعات هذا الأخير ومعرفة انشغالاته ورغباته، مما تسبب في فقدان الثقة بينهما.(7)

## II- محاولات الحكومة الجزائرية لتحسين العلاقات بين الإدارة والمواطن:

لقد سعت الإدارة الجزائرية إلى تحسين علاقاتها مع المواطنين أو بصفة أدق مع المستفيدين من خدماتها، من خلال قيامها بمحاولات عديدة للإصلاح، إلا أن هذه التدابير لم تعرف، في كثير من الأحيان، التطبيق على أرض الواقع، والقليل الذي طبق لم يعرف الاستمرار حيث اتسمت الإصلاحات الرامية إلى تحسين علاقة الإدارة بالمواطنين بجزئيتها وقصر عمرها.

وفي هذا الإطار لا بد من الحديث عن أولى محاولات الإصلاح الإداري والتي تهدف إلى تحسين علاقات الإدارة بالمواطن، إذ أنه وكسابقة في الجزائر أصبح المواطن محل اهتمام السلطات العمومية من خلال اعتباره المحور الأساسي للإصلاح الإداري لسنة 1984 وذلك بفضل المرسوم رقم 84-104 المؤرخ في 12 ماي 1984 المتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين (8)، كلفت أساسا ب:

- المشاركة في مهمة الإصلاح والتجديد الإداريين ضمن الإطار العام الرامي إلى تقريب الإدارة من المواطن.

- تكييف الهياكل الإدارية والتسيير باستمرار مع متطلبات التنمية.

- التحديث الدائم لمناهج الهياكل الإدارية والتسيير وإجراءات العمل.

النص التنظيمي الثاني والذي يعتبر من أهم التدابير التي اتخذتها الحكومة الجزائرية في هذا المجال يتمثل في المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 المنظم لعلاقات الإدارة بالمواطنين (9)، ورغم أهمية هذا النص القانوني التنظيمي إلا أنه بقي مجهولا من قبل شريحة كبيرة من المواطنين وعرف تجاهلا كبيرا من قبل الإدارات العمومية الجزائرية.

وقد تضمن هذا المرسوم جملة من الأحكام والمبادئ التي ترمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، أهمها:

- احترام حقوق المواطنين وحرياتهم (المواد 2 إلى 7)
- إعلام المواطن بمختلف التنظيمات والتدابير التي تسطرها الإدارة (المواد 8 إلى 11).
- ضرورة استقبال المواطن استقبالا لائقا (المواد 12 إلى 14).
- ضبط حالات الاستدعاء التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتخفيفها (المواد 15 إلى 20).

- تحديد واجبات المواطن (المواد 21 إلى 30).

- تحديد وسائل الطعن الموضوعة تحت تصرف المواطن (المواد 34 إلى 40).

استتبع هذا النص صدور نصين تطبيقيين، للمرسوم 88-131 تمثلا في قرارين لوزير الداخلية (10) باعتبار أن مصالحه هي المعنية أكثر من غيرها بالتعامل مع المواطنين، تظما أحكاما تنفيذية عملية، أولها يخص تسهيل وتجسيد إجراءات المراسلات والعلاقات بين المصالح المحلية والمواطن، وثانيها يتعلق بشروط استقبال المواطن في الإدارات المحلية لاسيما:

- تدبير إستقبال المواطنين ومسؤولية الولاية ورؤساء المجالس الشعبية البلدية في ذلك.
- واجب الموظف في حسن معاملة المواطن واحترامه.
- إدخال تعديلات على أوقات الاستقبال بطريقة تتلاءم ومتطلبات المواطن.
- تحسين إعلام الجمهور.

إن المرسوم رقم 88-131 كان بمثابة مؤشر على القطيعة مع الإقصاء والتهميش والإهمال الذي عاناه المواطن في السنوات التي سبقتة، إذ ونظرا لتردي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي آلت إليها الجزائر، أدركت السلطة السياسية في أواخر الثمانينات ضرورة إصدار هذا المرسوم كإجراء تدعيمي لحماية المواطن من العنف والقهر الإداري، وضمان حقوقه التي هضمت طوال سنوات وعمقت الهوة بين المواطن والإدارة ومن خلالها بين الفرد والدولة، مما يتيح المجال أمام التذمر الشعبي، إلا أنه جاء متأخرا ولم يكن بوسعه إمتصاص وتدارك الغليان الجماهيري والإنفجار الشعبي المعبر عنه في أحداث أكتوبر 1988. (11)

إذن فالثقافة التي ظلت مسيطرة تقوم على نظرة تسلطية وبيروقراطية للعلاقة بين الدولة والمجتمع بصفة عامة وبالمحكومين (الراعايا) بصفة خاصة، وهي نظرة ليست في انسجام لا مع السياسة الاقتصادية الجديدة ولا مع طموحات المواطنين. (12)

إن اضطلاع الإدارة العمومية بمهام المرفق العام، يجعلها أمام تحد صعب، فمن جهة، يجب أن تكون قادرة على القيام بمهام الخدمة العمومية بفعالية، ومن جهة أخرى، يتطلب منها ترشيد تسييرها لتحقيق الفاعلية، وذلك بتحسين جودة الخدمات المقدمة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، وهذا ما أقرته لجنة إصلاح هيكل الدولة ومهامها، المنصبة في نوفمبر 2000، حيث جاء في الفصل الثاني من تقريرها العام المتعلق بفلسفة إصلاح الدولة وأهدافها، جملة من المهام والخصائص التي يجب أن تميز الدولة، نذكر منها: (13)

- دولة في خدمة المجتمع والمواطن.
- دولة قوية، فعالة وعصرية.
- دولة في خدمة التماسك الوطني والتضامن الوطني.
- دولة واعية برهانات وتناقضات العولمة.

وهي نفس المبادئ التي كرسها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتضمن في الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 (14)، الذي تضمن العديد من الأهداف العامة، ونذكر هنا تلك التي لها علاقة بعصرنة الوظيفة العمومية، وهي: (15)

- تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية الجديدة.

- العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي وفعال قصد الاستجابة الكاملة لتطلعات وانشغالات المواطنين.

إن هدف تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن يعتبر من بين أهم المبادئ التي وردت في تقرير لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، وفي الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على اعتبار أن تحقيقها سيؤدي بالضرورة إلى تكريس مجتمع سياسي تعددي، المواطنة ودولة القانون، حيث يجب أن يكون المواطن في قلب عملية الإصلاح، وهذا لن يتحقق إلا بإشراكه في التسيير العمومي، وإدماج المجتمع المدني في التنظيم المؤسساتي والإداري للدولة. (16)

في نفس السياق المتعلق بالمبادرات الهادفة إلى تحسين علاقات الإدارة مع المواطنين، نذكر مبادرة الحكومة إلى إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03-16 المؤرخ في 7 جانفي 2016 (17)، والذي كلف بالعديد من المهام المتمثلة فيما يلي:

- تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرهما، من خلال:

\* اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام.

\* اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام.

- دراسة واقتراح كل تدبير، في مجال استفادة المواطنين من المرفق العام، يرمي على الخصوص إلى:

\* ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتهم وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام.

\* العمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين جودة خدمات المرفق العام.



\* العمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام.

\* المساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.

- دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام، حيث يقترح كل تدبير من شأنه أن:  
\* يحفز تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.

\* يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.

- اقتراح كل تدبير يهدف إلى المساهمة في إرساء المهنية والآداب داخل المرفق العام، من خلال:

\* العمل على تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام.

\* بعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.

\* التشجيع على الإرساء الدائم لمبدأ الأنسنة في العلاقات بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.

\* ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام.

\* العمل على ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام.

غير أن الملاحظ هو أن محاولات الإصلاح أو تلك الإجراءات التي تمت مباشرتها اهتمت بشكليات ومظاهر الأمور أكثر من اهتمامها بمحتوى وجوهر الإدارة العمومية، ويمكن التذليل على ذلك بالملاحظات التالية:

1- القيام بعمليات إعادة ترميم الكثير من الإدارات العمومية وتجديد تأثيثها وتجهيزها بالوسائل الحديثة دون أن يقابل ذلك تغيير إيجابي فعلي في كيفية تقديم الخدمات ومستواها.

2- الاستناد إلى عوامل شخصية وغير أخلاقية مثل: مستوى المسؤولية، المنصب الوظيفي، المعارف الشخصية، درجة القرابة وكذلك الرشوة والأمراض الإدارية الأخرى، في تقديم الخدمات الإدارية وحتى البسيطة منها.

3- استمرار الشعور لدى الكثير من الأعوان الإداريين بأنهم فوق المواطن، والإيحاء بكونهم يقومون بتقديم مزية (18) لهذا المواطن عند قيامهم بواجباتهم، في خدمته، والمأجورون عليها طبعاً، متناسين أنه سبب وجود تلك المرافق والمصالح وخدمته هي غايتها.

أمام فشل هذه الإصلاحات وغيرها من المحاولات، يتعين اللجوء إلى وسائل وأساليب أخرى من شأنها تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطن، وهنا تبرز الحكامة كأحد أهم هذه الميكانيزمات.

### III- تطبيق مبادئ الحكامة وأثرها على العلاقات بين الإدارة والمواطن:

لقد أصبحت الحكامة من أولويات صانعي القرار في كافة أنحاء العالم، عند مناقشتهم وبحثهم في كيفية إدارة الشؤون الاقتصادية والمالية على المستوى العالمي، وفي كيفية إدارة الموارد الوطنية وتوزيعها، وفي تنظيم المؤسسات داخل الدولة وفي إدارتها، التي تضطلع بمهام التنمية وتتوخى رفاه الإنسان - المواطن كهدف أسمى لها.

#### 1- مفهوم الحكامة:

إن ظهور مفهوم الحكامة ارتبط من جهة بالتغير الذي حدث في طبيعة دور الدولة، إذ لم تعد هذه الأخيرة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، كما ارتبط من جهة أخرى بتطور علم الإدارة، وقد أخذ زخما أكثر بظهور مفهومي التسيير العمومي الحديث والجودة وارتباطه بهما.

وتبعاً لذلك، ونظراً للأثر الإيجابي الذي انعكس على منظمات إدارة الأعمال ومؤسسات القطاع الخاص التي تبنت الحكامة من حيث الإدارة والأرباح فقد انتقل هذا المفهوم إلى الإدارات والمرافق العمومية باعتبارها من بين المنظمات الهامة التي يجب أن تكون السباقة في تطبيق مبادئ الحكامة لكونها أداة الدولة الأساسية لتنفيذ السياسات العامة ومن ثم تحقيق التنمية في مختلف جوانبها، وباعتبارها جزءاً هاماً وحيوياً من المجتمع العام ولها علاقاتها التبادلية معه. (19)

#### أ- التعاريف المؤسسية للحكامة:

مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، طرحت المؤسسات المالية الدولية مفهوماً متمثلاً في (governance) باللغة الإنجليزية أو (gouvernance) باللغة الفرنسية وهذا بمناسبة مناقشتها لموضوع التنمية في العالم، حيث يعتبر البنك الدولي أول من وظف هذا المفهوم، إذ استعمله سنة 1989 عند تشخيصه للأزمة الاقتصادية في إفريقيا الذي ضمنه في تقريره المعنون ب: "إفريقيا جنوب الصحراء من الأزمة إلى النمو المستدام" والذي تضمن السمات العامة للحكم وأساليب الحكم والإدارة في دول هذه المنطقة، وابتداءً من هذا التاريخ انتشر استخدامه في مختلف الأوساط الأكاديمية الغربية والمؤسسات الدولية المهتمة بالتنمية.

وعلى غرار باقي المفاهيم الاجتماعية الأخرى التي تعترضها عدة إشكالات منهجية، منها إشكالية الترجمة، فقد أثار تحديد مصطلح دقيق باللغة العربية مقابل لهذا المفهوم جدلا كبيرا لاعتبارات سياسية ودينية ولغوية وإقليمية مختلفة. (20)

وفي هذا الصدد، ظهرت العديد من المصطلحات باللغة العربية للدلالة على هذا المفهوم، وقد أحصينا حوالي تسعة عشر مصطلحا منها: الحكم الراشد، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحكم السليم، الحكم الجيد، الحكم الشراكي، الحكم التشاركي، الحكم الموسع، حسن الحكم، أسلوب الحكم، إدارة الحكم، الحكمية، الحاكمية، الحكمانية، الحكامة، الحوكمة، المحكومية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع والإدارة الرشيدة... الخ.

غير أنه يبدو لنا أن الفرق بين هذه المصطلحات يعود بالدرجة الأولى إلى وجهة نظر كل باحث أو منظمة من حيث البعد الذي يتناول من خلاله مضامين هذا المفهوم، ونحن من جانبنا أثرنا استعمال كلمة حكامه للدلالة على هذا المفهوم في هذه الدراسة.

وهناك من الباحثين من يرى أن حداثة هذا المفهوم وغموضه ساعدت على استخدامه في أماكن متعددة، وبالتالي أصبحت هذه الخاصية ميزة أكثر منها عيبا حيث تمكنت المؤسسات والمنظمات الدولية -خصوصا المالية منها- من الاختفاء خلفه لطرح العديد من القضايا الحساسة مثل الفساد والديمقراطية والمشاركة وحقوق الإنسان (21)، بعد أن كانت سابقا تفرص شروطا ذات طابع اقتصادي واجتماعي مثل برامج التعديل الهيكلي وخفض العملة وتسريح العمال وغيرها مقابل القروض التي تمنحها للدول المدينة.

وتبعاً لما سبق فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحكامة، حيث يعرفها البنك الدولي بأنها: "الطريقة التي تباشر بها السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية." (22)

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) فقد عرفها بأنها: "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا."

كما عرفها (PNUD) في تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 على أنها: "ممارسة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، وهي تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات عن

مصالحهم ويمارسون فيها حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويحلون خلافاتهم عن طريق الوساطة." (23)

وترى الوكالة الكندية للتنمية الدولية (ACDI) أن: "الحكامة تتضمن القيم والقواعد والمؤسسات والعمليات التي يحاول من خلالها الأفراد والمنظمات الوصول إلى أهداف مشتركة واتخاذ القرارات وبسط السلطة والمشروعية وممارسة السلطات." (24)

#### ب - التعريف التشريعي للحكامة:

إضافة إلى التعاريف المؤسساتية للحكامة، هناك تعريف قانوني تشريعي حيث أن المشرع الجزائري قد عرف الحكامة (الحكم الراشد) في القانون التوجيهي للمدينة (25) وتحديدا في المادة 2 منه حيث عرفه بأنه: "هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية."

كذلك تحدث عنه في المادة 11، حيث ورد فيها: "يهدف مجال التسيير إلى ترقية الحكم الراشد عن طريق ما يأتي:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها."

وكخلاصة للتعاريف السابقة يمكننا القول بأن الحكامة هي: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة." (26)

ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أنه في مقابل الحديث عن "أدوار جديدة للدولة في سياق العولمة"، و"إعادة اكتشاف الحكومة" و"التسيير العمومي الجديد" في دول الشمال، يتم الحديث عن مفهوم "الحكامة" بالنسبة لدول الجنوب، التي تتضمن في نظر المنظمات الدولية وحتى وكالات التعاون أبعادا أو متطلبات خاصة، مثل: الديمقراطية المحلية، المشاركة الشعبية عن طريق الجمعيات والمنظمات غير الحكومية، الشفافية في تسيير الميزانيات العامة ومكافحة الفساد.

فعلى سبيل المثال، اتفاقية الإتحاد الأوروبي تربط بشدة، في مادتها 130، سياسة التعاون ب"تطوير وتعزيز الديمقراطية ودولة القانون وباحترام حقوق الإنسان والحريات العامة."

وبالنسبة للبنك الدولي تعني الحكامة: "شأن خاص بالتسيير أو بالإصلاحات المؤسساتية في مجال الإدارة، اختيار السياسات، تحسين تنسيق وتوفير خدمات عمومية فعالة." (27)

## 2- أبعاد الحكامة:

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ثلاثة أبعاد تتفاعل فيما بينها وتتضافر لتحقيق الحكامة، وهي:

أ- **البعد السياسي:** يتمثل أساسا في تفعيل الديمقراطية من خلال العديد من الإجراءات المتمثلة في تنظيم الانتخابات الحرة والنزيهة وضمان المشاركة السياسية الواسعة وبناء دولة القانون وبروز صحافة مستقلة وبرلمان مسؤول. (28)

ب- **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** يتمثل الشق الاقتصادي للحكامة في العمل على تحقيق إجراءات واتخاذ قرارات لها تأثير على النشاطات الاقتصادية للدولة وعلاقتها الاقتصادية بالدول الأخرى وتهيئة المناخ الجيد والسياسات القوية التي تحقق المزيد من التنمية الاقتصادية وضمان تدفق المعلومات ومحاربة الفساد وإضفاء نوع من المرونة على القوانين التي تنظم النشاطات الاقتصادية (29)، فالمضمون المحوري للحكامة في المجال الاقتصادي هو انسحاب الدولة من هذا القطاع وإعادة تحديد وتعريف دورها وفتح المجال للحريات الاقتصادية. أما فيما يخص الشق الاجتماعي للحكامة فإنه يتعلق بإفساح المجال أمام نشوء مجتمع مدني فعال يعمل على بناء دولة تركز الديمقراطية وتحترم حقوق الإنسان من خلال توسيع دائرة مشاركة الفرد والمجتمع في بناء مؤسساته والقدرة على إدارة واستيعاب مطالب مختلف الفئات الاجتماعية ومصالحها المتناقضة، فالهدف الأسمى هو تحقيق رفاهية المجتمع.

ج- **البعد الإداري أو التقني:** ويتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال.

مما سبق يتضح أن الحكامة تتضمن ثلاثة أبعاد مترابطة هي البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، والبعد الاقتصادي -الاجتماعي المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر، ونوعية الحياة، فضلا عن علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من جهة أخرى ، والبعد الإداري التقني المتعلق بعمل الإدارة العامة وكفاءتها وفعاليتها. (30)

## 3- أطراف الحكامة:

فيما يتعلق بأطراف الحكامة فإنه إنطلاقاً من الأبعاد السالفة الذكر يبدو أن مفهوم الحكامة أشمل من مفهوم الحكم فهو يتضمن بالإضافة إلى عمل أجهزة الدولة المتمثلة في سلطاتها التنفيذية والتشريعية والقضائية، عمل كل من المؤسسات غير الرسمية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص.

إن جوهر الحكامة يتمثل في تبني نموذج لدور الدولة يقوم على مشاركة الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، حيث تكون الدولة لاعبا أساسيا حيث تضطلع بمهام وضع السياسات العامة في مختلف المجالات وتوزيع الموارد وتحفيز التكامل بين المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز المجتمع المدني ودفع القطاع الخاص نحو المشاريع الأكثر إنتاجية وذات القيمة المضافة.(31)

#### 4- مبادئ الحكامة وأثرها على العلاقات بين الإدارة والمواطن:

لقد اختلف المهتمون من هيئات ومتخصصين في تحديد المبادئ التي يقوم عليها مفهوم الحكامة كاختلاف التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم، وذلك بحسب وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم، وعموما تقوم الحكامة، خصوصا في ميدان الإدارة العمومية، على ثلاثة مبادئ هي:(32)

- **الشفافية:** أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في الوقت الحالي، بل تعد واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحكامة في المجتمع، وبفضلها يمكن للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، وهي تعني: "الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين في المنظمة". إن هذا الوضوح يعني أن المواطنين خصوصا أولئك المستعملين لمرافق الإدارة العمومية يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لمسؤولي هذه المصالح عما يدور في ذهنهم وعن مشاكلهم واحتياجاتهم، مما يولد حوارا منتجا ما بين هؤلاء المسؤولين والمرتفقين (الزبائن)، وتشكل اللقاءات المفتوحة ما بين الطرفين فضاءات مناسبة للمرتفقين من شأنها أن تحفزهم على المشاركة كما تسهم في تعزيز قيم الحوار والتواصل البناء بين الطرفين، فديمقراطية الإدارة العمومية تحتم على الإدارة العمل، من خلال موظفيها، على إقامة حوار مفتوح ومستمر مع المواطنين حتى تكسب ثقتهم ورضاهم، باعتبار أن السلطات المخولة للإدارة هي في الأصل بتفويض من المواطنين أنفسهم.

- المشاركة: تعد المشاركة مكونا فاعلا من مكونات التنمية الإنسانية، إذ تسهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير، وينبغي على جميع الأفراد أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار، إما بصورة مباشرة أو عن طريق المؤسسات الوسيطة، وهذه المشاركة لا بد أن تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات، وبذلك فإنه لا بد أن تحتوي الحكامة على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة كنموذج فاعل في صنع السياسات العامة.

كما أن التطور الديمقراطي والانفتاح الاقتصادي يستدعيان مشاركة المجتمع المدني في تسيير شؤون المجتمع، ومشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة لاسيما في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن دعم الحركة الجمعوية من شأنه خلق قنوات تشاور بين الإدارة والمواطن ومن ثم تحسين العلاقات بين الطرفين، وتجسيد احترام الحقوق والحريات في إطار دولة القانون. لذلك، فإن تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن تفرضه الثقافات الجديدة لحقوق الإنسان إذ أصبح الآن حق المواطن في الإعلام والحصول على المعلومات والوثائق الإدارية وعلى تحليل القرارات الإدارية من بين الحقوق التي تدرج تحت ما يسمى بالجيل الثالث لحقوق الإنسان تحت غطاء ما نسميه بالحق في المعرفة.(33)

- المساءلة: يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها: "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية الطلبات الموكلة لهم، وتحمل بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع أو الغش".(34)

وتعد معظم المجتمعات الديمقراطية المساءلة الوجه الآخر للقيادة، وبدون المساءلة تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تم إسنادها لهم.

إن ديمقراطية الحياة السياسية والمكانة المهمة للحركة الجمعوية تعنيان أن الإدارة اليوم لا يمكن أن تستمد مشروعيتها حصريا من سلطة الدولة بل من نجاعتها وفعاليتها. إذن فالمسألة تكمن في البحث عن نمط للتنظيم ومناهج للعمل أكثر قابلية لجعل الإدارة أكثر قربا من المؤسسات والمواطنين من جهة، وأقل كلفة وبالتالي أكثر نجاعة من جهة أخرى.

إن الانتقال من ثقافة قائمة على واجب ضمان خدمة عمومية إلى ثقافة الالتزام بأداء خدمة عمومية ذات جودة، بأقل كلفة، في ظل علاقة مع المواطن-الزبون وليس مجرد مرتفق، تتطلب تغييرا حقيقيا في الممارسات والأفكار.(35)

إن التطور الذي حققته الدول الكبرى إنما يعزى في جانب كبير منه إلى الإدارة التي تسيّر بطرق حديثة وعلمية تتخذ من الفعالية والسرعة والعدالة مبادئ رئيسية لها، طالما أن هدف الدولة هو خدمة المجتمع، وتحقيق أهدافه وراحته وتوفير كل الظروف المناسبة والملائمة له، وتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها الفرد والمجتمع في كافة مناحي الحياة. (36)

وفي هذا الصدد، يمكن للإدارة أن تخلق إطارا مناسباً لتطوير الإدارة بالأهداف عن طريق مساعي الجودة، إذ تحدد الإدارة أهدافها آخذة بعين الاعتبار طموحات المرتفقين من خلال التقيد أحيانا بالتزامات شكلية تجاههم، فقد أخذ هذا المسعى شكل موثيق (ميثاق المرتفقين بفرنسا، ميثاق المستعملين في بلجيكا، ميثاق المواطنين في إيطاليا) أين تم التنصيص على مبادئ عامة توجه سلوك الإدارة تجاه المرتفقين والمواطنين. إن تبني مسعى الجودة على مستوى الإدارات، يأخذ بعدا أكثر تجسيدا يفرض تفكيراً في العمق حول حاجيات الجمهور وحول طرق تحسين جودة الخدمة. (37)

### خاتمة:

إن تطبيق مبادئ الحكامة المتمثلة في الشفافية والمشاركة والمساءلة في ميدان الإدارة العمومية سيمكن وبدون شك من تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطن، من خلال الفوائد التي تعود بها على الإدارة والمزايا الكثيرة التي تمنحها للمواطن، وقد تنبهت السلطات العمومية في الجزائر لأهمية ذلك، فقامت باستحداث وزارة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية في حكومة سبتمبر 2013، كما لا يكاد يخلو أي برنامج حكومي في السنوات الأخيرة من التأكيد على ضرورة المضي قدماً في تطبيق هذه المبادئ، باعتبارها ضماناً أكيدة لتمتين وتعزيز الثقة بين السلطة ممثلة في الإدارة والمواطن، الشيء الذي من شأنه تعزيز التماسك الوطني والحفاظ على الاستقرار، هذا على الأقل من حيث الخطاب.

غير أن الواقع لا يتطابق تماماً مع الخطاب ويتعين على السلطات العمومية بذل المزيد من الجهود من أجل تكريس تلك المبادئ على أرض الواقع وجني ثمارها.



## الهوامش:

(1)- عمار عماري، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر وسبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية في نجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، فندق الأوراسي، الجزائر، 31 ماي- 02 جوان 2003، ص. 6-7.

(2)- Ali Sedjari, **Etat et administration, tradition ou modernité**, Rabat: Editions Guessous, pp. 47-49.

(3)- سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس، 2006-2007، ص. 8.

(4)- Taïb Essaid, "**Approche clientélaire de la relation fonctionnaire citoyen en Algérie**" R.A.S.J.E.P, N° 02, juin 1990, pp. 304 et suite.

(5)- أحمد محمد عبد الهادي، الانحراف الإداري في الدول النامية، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1997، ص. 14-15.

(6)- Ahmed Rahmani, "**La gestion du potentiel humain dans la conduite du changement : Vers une organisation favorisant une GRH moderne et dynamique**", Revue IDARA N° 25, Ecole Nationale de l'Administration, Alger, 2003 p.200.

(7)- مولاي لحسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2011-2012، ص. 74.

(8)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 84-84 مؤرخ في 12 ماي 1984 يتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، الجريدة الرسمية، العدد 20، المؤرخة في 15/05/1984، ص. 695.

(9)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 04 جويلية 1988 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخة في 06/07/1988، ص. 1013.

(10)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 04 سبتمبر 1988 يرمي إلى تيسير مراسلة المصالح المحلية وعلاقتها مع المواطنين، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 28/09/1988، ص. 1351.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 04 سبتمبر 1988 يحدد شروط استقبال المواطنين في مصالح الولايات والبلديات وتوجيههم وإعلامهم، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخة في 28/09/1988، ص. 1352.

(11)- أمال نويصر، العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر: واقع وآفاق، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، 2008، ص. 36.

(12)- Ahmed Rahmani, op.cit, p. 201.

(13)- Mohamed Cherif Belmihoub, **La réforme administrative en Algérie: innovation proposées et contrainte de mise en oeuvre**, Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques, Tunis, 15-17 Juin 2005, p. 10.

- (14)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 2006/07/16، ص. 3.
- (15)- مجلس الأمة، مجلة الفكر البرلماني، العدد 14، نوفمبر، 2006.
- (16)- مولاي لحسن بن فرحات، مرجع سابق، ص. 74.
- (17)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 7 جانفي 2016 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 2، المؤرخة في 2016/01/13، ص. 13.
- (18)- عمار عماري، مرجع سابق، ص ص. 10-11.
- (19)- لحبيب بلية، تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات اليوم الدراسي تحت عنوان "الثقافة والحكامة"، مخبر حوار الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 7 ماي 2014، ص. 2.
- (20)- مكتب نائب رئيس البنك الدولي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تعريب لفظة "governance"، مجلة إدارة الحكم: أخبار وأفكار، المجلد 1، العدد 1، نوفمبر 2007، ص. 9.
- (21)- حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 2000، ص. 199.
- (22)- نفس المرجع.
- (23)- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002: خلق فرص للأجيال القادمة، الأردن، 2002، ص. 101.
- (24)- Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud, "La gouvernance: tenter une définition", Cahiers de recherche en politique appliquée, Université de Sherbrooke, Canada, Vol. IV, Numéro 3, Automne 2012, p. 24.
- (25)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، المؤرخة في 2006/03/12، ص. 16.
- (26)- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر الدولي العلمي تحت عنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان - طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص. 13.
- (27)- Mohamed Cherif Belmihoub, **Efficacité institutionnelle et performances des entreprises: Essai sur la nouvelle gouvernance des rapports Etat – Entreprise**, Premier Séminaire scientifique international sur l'importance de la transparence dans la performance pour l'intégration à l'économie mondiale, Hotel Aurassi, Alger, 31 Mai- 02Juin 2003, p. 4.
- (28)- وحيدة بورغدة، حقوق الإنسان وإشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الإنسانية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلامية، جامعة الجزائر، 2008، ص. 72.
- (29)- سهيلة إمنصوران، الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتها بالنمو الاقتصادي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص. 113.

- (30) - حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، في: إسماعيل الشطي وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص. 96.
- (31) - نفس المرجع، ص. 106.
- (32) - يعقوب عادل ناصر الدين، واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، جامعة الشرق الأوسط - عمان، الأردن، 2012، ص. 5.
- (33) - الحسن الوزاني الشاهدي، تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات اليوم الدراسي حول جودة الخدمات العمومية، ولاية الدار البيضاء الكبرى- المغرب، 26 ديسمبر 2003، ص ص. 1-2.
- (34) - ذهبية الجوزي، الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص. 80.
- (35) - Ahmed Rahmani, op.cit, p. 201.
- (36) - نذير زريبي، "دور الإدارة الجزائرية في بعث قيم الشخصية الوطنية وأثره على التنمية الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة، عدد 11، 1999، ص ص. 87-97.
- (37) - Ahmed Rahmani, op.cit, p. 206.