

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

والعلاقات الدولية



عنوان المذكرة:

الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:

- صياد باية

إعداد الطالبتين:

*خداش نور الهدى

*سعودي سعيدة

لجنة المناقشة:

- 1- أ- جرمولي مليكة رئيسا
- 2- أ- صياد باية..... مشرفا ومقررا
- 3- أ- كحال سعيدةمناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016م.

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

والعلاقات الدولية



عنوان المذكرة:

الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:

- صياد باية

إعداد الطالبتين:

*خداش نور الهدى

*سعودي سعيدة

لجنة المناقشة:

- 1- أ- جرمولي مليكةرئيسا
- 2- أ- صياد باية..... مشرفا ومقررا
- 3- أ- كحال سعيدةمناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016م.

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
كما نتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى الأساتذة المشرفة
"صياد باية"

التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة
وأعطتنا من وقتها وأفادتنا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدنا خلال مراحل إنجاز هذا البحث
ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا
العمل.

مقدمة

تمهيد:

فرضت المتغيرات الحديثة على الدول و خاصة النامية أن تأخذ بتوجهات مختلفة حول كيفية إدارة شؤونها العامة، خاصة في ظل تدني مستوى الخدمات العمومية و زيادة حدة الفساد المالي و الإداري في مقابل زيادة المطالب الاجتماعية و عجز الحكومات عن تلبية هذه المطالب و تغطية كافة الاحتياجات الاقتصادية و الاجتماعية، الأمر الذي استدعى التوجه نحو اللامركزية و الشفافية و المساءلة و مشاركة المواطن في إطار تفعيل آليات الحكم الرشيد، حيث تبنت هذه الدول الإصلاح الإداري المبني على فلسفة الإدارة الحديثة و أهدافها في إعادة هيكلة و اختراع الحكومة كآلية فعالة لتحقيق النقلة النوعية في الإدارة الحكومية بصفة عامة و المحلية على وجه الخصوص، و التي في ظلها تتجه النظم الإدارية و السياسية نحو إدماج المواطن و المؤسسات المدنية في المجتمع و القطاع الخاص في عملية صنع السياسات و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات انطلاقا من تكامل الأدوار كمبدأ أساسي لتحقيق التنمية الشاملة. هذا بالإضافة إلى الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة كآلية للانتقال من طرق التسيير التقليدية إلى طرق أكثر عصرية، و أفضل من حيث الكفاءة و الفاعلية.

ضمن هذا السياق أصبحت الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية بمثابة المطالب الأساسي لمختلف الدول و الحكومات بغية الإرتقاء بمستوى نواتجها و مخرجاتها و تحسين معدلات أدائها.

مبررات اختيار الموضوع: إن سبب اختيارنا لموضوع الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية يعود إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية .

المبررات الموضوعية: في ظل الأوضاع الراهنة و التطور المعرفي و التقني و ميكنة العمل الإداري، الذي تطلب إعادة النظر في أساليب عمل الإدارة المحلية و البحث عن طرق تحديثها، تم اختيار هذا الموضوع من أجل البحث في هذه الأساليب و الإتجاهات و محاولة الوصول إلى النواتج المترتبة على تطبيقها في الإدارة المحلية ضمن خطة التطوير و تحسين العمل الإداري المحلي. بالإضافة إلى هذا وقع اختيارنا على الموضوع لنقص المراجع المتخصصة في مجال الإدارة المحلية على مستوى الجامعة نظرا لحداثة التخصص، حيث يمكن اعتماد هذه المذكرة كمرجع للدراسة و البحث مستقبلا، و كمحاولة لإثراء مكتبة الجامعة.

المبررات الذاتية: بحكم احتكاكنا المباشر بالإدارة المحلية كمواطنين و لكوننا موظفتين بها أردنا أن نبحث في حيثياتها و آليات عملها و في سبل تفعيل وتطوير أدائها الإداري والخدمي ، بالشكل الذي يضمن خدمة نوعية للمواطن.

أدبيات الدراسة :

تصدرت المفاهيم الحديثة للإدارة العامة اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والفاعلين في الحقل التنموي والإداري و حتى السياسي حيث أصبحت بديلا للمقاربات التقليدية من أجل تحقيق استدامة المشاريع التنموية القائمة على إشراك المواطن وتمكينه في إدارة الشأن العام المحلي، ومن بين أهم الباحثين الذين تناولوا الموضوع نجد:

1- الباحث **باديس بن حدة** في كتابه الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي الذي تطرق فيه إلى أهم الاتجاهات الإدارية التي من شأنها تطوير الإدارة المحلية، وعمليات التسيير الرشيد للموارد المحلية . بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الفواعل المحلية الرسمية وغير الرسمية ، في دمج المواطن ضمن العملية الإدارية من خلال المقاربة التشاركية كأسلوب لإقرار السياسات العامة المحلية و إذا كان الباحث باديس بن حدة قد ركز على الاتجاهات الحديثة التي حاولت الدول العربية تطبيقها في إطار التطوير والتحديث الإداري ، فإن هذه الدراسة جاءت منقوصة من بعض الاتجاهات الأخرى التي تم تطبيقها في الدول الغربية كالهندرة وإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية ، وهو ما سنحاول نتناوله في دراستنا هذه.

2- الباحث **رافيق بن مرسلي** بحث في الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق فقد تناول الباحث مجموعة التحديات التي تعيق التنمية الإدارية في أداء مهامها التنموية والتي استهدف من خلالها دراسة آليات التغيير الذي يجب أن يحدث في الإدارة من أجل تحقيق التنمية الإدارية ، وقد جاءت دراسته بشكل عام دون أن يتخصص ويتعمق في نواتج هذا التغيير . بينما تخصصت دراستنا في معالجة أثر الاتجاهات الحديثة للإدارة على أداء ومهام الإدارة المحلية

3- الأبحاث والمداخلات التي تقدمها المنظمة العربية للتنمية الإدارية في إطار المؤتمرات والندوات التي تخرج دائما بتوصيات أبرزها ضرورة الانفتاح على الدول وتبادل الخبرات من أجل التنمية الإدارية. لكنها في مجملها تبقى مداخلات مختصرة لا يمكنها التعمق والإسهاب في المتغيرات الحاصلة على المستوى المحلي بشكل خاص .وهو الأمر الذي قمنا بتناوله من خلال البحث عن المتغير الأنسب الذي يجب على الإدارة المحلية إتباعه وفي الأثر الذي يحدثه هذا المتغير على مستوى الإدارة المحلية.

4 - الباحثين الأمريكيين دافيد أزيورن وتيد غايبيلر ، فقد تناولوا الموضوع من زاوية أخرى حيث تطرقا في كتابهما إعادة اختراع الحكومة، والذي ترجمه الباحث محمد توفيق البجيرمي ، إلى إعادة هيكلة الحكومة بهدف تحقيق حكومة محفزة توجهها مهامها المختلفة و النتائج التي تكتسب من خلالها ميزة المنافسة ، وهي دراسة ذات طابع سياسي ركز على الحكومة كمؤسسة سياسية اعتمدا فيها على إبراز أهم الجوانب التي يجب أن تغير في الحكومة من أجل خلق حكومة متميزة ، تسير وفق النتائج ، بينما تناولنا نحن في دراستنا الحكومة من زاوية وظيفتها الإدارية، و أهم الآليات التي من خلالها تتميز الإدارة المحلية في أداءها وأهدافها بالشكل الذي يجعلها تنافس الإدارات الأخرى في تأدية الخدمات النوعية التي تكسبها الاستحقاق والرضا .

الإشكالية: في إطار التغييرات المتسارعة التي تشهدها الدول و الحكومات لتطوير نظمها الإدارية المركزية و المحلية، ارتأينا أن نبحث في هذا الموضوع حيث انطلقنا من إشكالية مفادها:

إلى أي مدى يمكن للاتجاهات الحديثة للإدارة العامة أن تساهم في الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المحلية؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1- فيما تتمثل أهم الأساليب التي جاء بها مدخل الإدارة العامة الحديثة كآليات لتفعيل الإدارة العامة الحديثة؟

2- كيف يمكن لفاعول الحوكمة المحلية تفعيل الإدارة المحلية؟

3- كيف تساهم الثورة المعلوماتية و التقنية في إعادة بناء الهيكل التنظيمي و المؤسسي للإدارة المحلية بغية تحسين الخدمة العمومية؟

حدود الإشكالية:

تتخصر مجال الدراسة في مختلف الإتجاهات الحديثة للإدارة العامة التي حظيت بتطبيقات على الإدارة المحلية، و قد ركزنا في ذلك على الإتجاهات التي برزت في النصف الثاني من القرن العشرين باعتبارها هي الفترة التي أسست لمختلف الإتجاهات الحديثة.

أما بالنسبة للمجال المكاني فلم يقتصر بحثنا على إقليم جغرافي محدد أو دولة بعينها بل جاءت بصورة عامة وشاملة. في إطار نظري يمكن الإستدلال فيه من حين لآخر بتجارب بعض البلدان الناجحة في تجسيده.

الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية قمنا بوضع فرضية رئيسية للدراسة مفادها:

- كلما التزمت الحكومات بالتجسيد الفعال لنظم لامركزية تركز على أساليب حديثة، كلما اتجهنا نحو مخرجات أكثر كفاءة وفاعلية في نظم الإدارة المحلية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- لا يتطور أداء الإدارة المحلية إلا من خلال التطبيق الفعال لأساليب الإدارة الحديثة.
- 2- تتحقق حوكمة الإدارة المحلية عند تفعيل دور الفواعل المحلية .
- 3- لا يمكن للإدارة المحلية أن تطور وتحسن من استجابتها للخدمات العمومية إلا من خلال توظيف التكنولوجيا وتطوير المعارف.

أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع أهمية علمية تتمثل في تسليط الضوء على مختلف الاتجاهات الفكرية و الأساليب الحديثة لعلم الإدارة العامة، هذا بالإضافة إلى كونه يمثل أحد المواضيع المحورية في الدراسات الأكاديمية

التي تعنى بفاعلية الإدارة العامة، حيث تقترن بعدة مفاهيم كالإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، التطوير الإداري و ذلك لترشيد إدارة الشأن العام و محاولة نقل هذه المفاهيم و الأساليب إلى الوحدات المحلية بهدف تطوير العمل الإداري المحلي و ترشيد التسيير المحلي، خاصة في ظل الدور المتنامي للإدارة المحلية على كافة الأصعدة التنموية.

أما الأهمية العملية للموضوع فتكون من خلال التركيز على الدور المحوري الذي تلعبه اللامركزية في التخفيف من عبء الحكومة و مهامها المتعددة و اضطلاع الوحدات المحلية بتقديم بعض هذه الخدمات لقرىها من المواطن و لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الخدمة، بالإضافة إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع في العملية التنموية و محاولة التعرف على المشاكل التي تواجه الوحدات المحلية و تحديد العوامل المؤثرة في اللامركزية الإدارية ضمن نظام الإدارة المحلية خاصة في ضل توجهات الدول نحو التغيير التطوير.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة المحلية من خلال التطبيق الفعلي لهذه الاتجاهات و إحداث التغيير ، باعتبار الإدارة المحلية هي القاعدة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة خاصة في ظل الرهانات و التحديات التي طرحتها آليات العولمة و اقتصاد السوق التي تدعو إلى إشراك المواطن باعتباره عنصر محوري للعملية التنموية التي تنطلق من الأسفل ومن أهم هذه الأهداف نجد :

- تحديد الإتجاهات المتعلقة بتطوير الإدارة المحلية و تحليلها من خلال تبيان آليات تجسيدها و من ثمة دراسة أثر هذه الإتجاهات على مستوى الأداء في الإدارة المحلية.
- إبراز الدور المحوري الذي تلعبه الفواعل غير الرسمية في التدبير المحلي.
- تبيان أهمية التقنية في العمل الإداري لما لها من مزايا كسرعة و جودة الخدمة العمومية و تبسيط إجراءات العمل الإداري.

وعلى العموم نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تبني الاتجاهات الحديثة للإدارة المحلية بتكوين لبنة أولى للبحث في هذا المجال ، تكون منطلق لدراسات أخرى من أجل تعزيز هذه الاتجاهات خاصة إذا تعلق الأمر بالإدارة المحلية الجزائرية .

منهجية الدراسة :

من أجل معالجة سليمة لموضوع الدراسة ، قمنا بالاستعانة ببعض المناهج ومنها:

1/ المنهج الوصفي: الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً⁽¹⁾، من خلال وصف الإدارة المحلية وجمع البيانات والمعلومات حول الأساليب المتبعة في تسيير العمليات الإدارية .

2/ المدخل النسقي: و يعود الفضل إلى العالم الأمريكي دافيد إيستون في تطوير المدخل النسقي أو تحليل النظم، بحيث يعتبر النظام سواء السياسي أو الإداري بأنه نسق موجود في بيئة يتفاعل معها من خلال فتحتي المدخلات **Inputs** و المخرجات **outputs**، هذا النسق مفتوح على البيئة التي تنتج أحداثاً و تأثيرات يتطلب من أعضاء النسق الإستجابة لها⁽²⁾. و غي إطار دراستنا هذه الإدارة المحلية هي النسق و تمثل الإتجاهات الحديثة مدخلات هذا النسق فيما تمثل آثار تطبيقها في الإدارة المحلية مخرجاته.

تقسيم الدراسة: قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم الإدارة المحلية، وكذا الإدارة العامة و المفاهيم الإدارية الحديثة التي انتقلت من القطاع الخاص إلى حقل الإدارة العامة، و التي انتقلت لاحقاً إلى حقل الإدارة المحلية. من خلال ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم الإدارة المحلية و ذلك لتحديد نطاق الدراسة، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مبادئ الإدارة العامة الحديثة و ذلك لإعطاء صورة للقارئ حول ما تضمنته الإدارة العامة الحديثة من مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة ثم في المبحث الثالث تناولنا تطبيقاتها على المستوى المحلي.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الحوكمة و متطلبات تحقيقها كإطار لتفعيل الإدارة المحلية من خلال الديمقراطية التشاركية التي تتفاعل فيها مجموعة من الفواعل المجتمعية من خلال تكامل الأدوار فيما بينها من أجل الوصول إلى حوكمة محلية تسيير بمنطق الرشادة وتجسد مبادئ الحكم الراشد على المستوى المحلي.

(1) - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**. ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 138.

(2) - محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي**. الجزائر: د د ن، 1997، ص 131.

و في الفصل الثالث عالجنا فيه أسلوب الإدارة الإلكترونية وما يحمله من تقنيات ومعارف ومعلومات متجددة وما لها من آثار على مهام وادوار الإدارة المحلية، لنخلص في الأخير إلى خاتمة تم من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة المطروحة.

الإطار الإيتيمولوجي:

هناك بعض المصطلحات يشوبها نوع من الغموض، ارتأينا ضرورة التلميح إليها و إعطاء تعريفات مختصرة لها، من بينها على سبيل الحصر:

الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

الفساد الإداري: لا يوجد تعريف متفق عليه للفساد الإداري لكن بحكم الممارسات الغير مشروعة للسلطة والاستغلال التام لها يمكن تعريفه على انه استغلال الوظيفة العامة ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية مادية أو معنوية بشكل يتعارض مع القوانين سواء تم ذلك بشكل فردي أو جماعي.(1)

الجنس: Gender هي كلمة إنجليزية من أصل لاتيني تعني في إطارها اللغوي الجنس. أما اصطلاحا و تعني الأدوار المحددة اجتماعيا لكل من الذكر و الأنثى، و هذه الأدوار التي تحتسب بالتعليم تتغير بمرور الزمن و تتباين تباينا شاسعا داخل الثقافة الواحدة و من ثقافة إلى أخرى.

الفجوة الرقمية: حسب مجموعة البنك الدولي تعبر عن درجة التفاوت في مستوى التقدم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بين بلد وآخر، وهي أيضا تلك الفجوة التي تفصل بين من يمتلكون المعرفة والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة وبين من لا يمتلكون هذه المعرفة وتلك القدرة.(2)

(1) _ عز الدين بن تركي، منصف شرفي، " الفساد الإداري آثاره وطرق مكافحته -إشارة إلى بعض الدول"، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يومي: 06_07 ماي 2012 من الموقع: <http://lab.univ-biskra.dz> المطلاع عليه بتاريخ 20/05/2017.

(2) - سحر قدوري، "الإدارة الإلكترونية و امكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، الجزء 01، العدد14، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، الجامعة المستنصرية، 2010، ص 161.

التغيير: يمكن تعريفه على أنه حدث يطرأ عندما يجري تعديل على هيئة معينة يبدل وضعها من حال إلى آخر مختلف.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات المتمثلة أساساً في ضيق الوقت المخصص لإجراء المذكرة في مقابل اتساع الموضوع و تشعبه، و الذي يتطلب مجال أوسع للإلمام بالمادة العلمية و المعرفية حتى نتحصّل على نتائج أفضل نثري من خلالها موضوع المذكرة. كما واجهتنا مشكلة عدم وجود دراسات تناولت الموضوع حيث يمكن اعتمادها كأرضية للانطلاق في البحث.

الفصل الأول

الإدارة المحلية و مدخل الإدارة العامة الحديثة

بعد عولمة آليات اقتصاد السوق والتوجه نحو القطاع الخاص باعتباره آلية من آليات التغيير والتخفيف من سطوة القطاع العام على أنشطة التنمية بمختلف مظاهرها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، تأثر علم الإدارة العامة بهذا الانفتاح ، حيث تصاعدت الدعوة إلى نقل ملكية المشروعات والمرافق العامة ، من خلال أسلوب الخصخصة والسير بمنطق إدارة الأعمال التي تعتمد على التحفيز و الإبداع و الكفاءة والجودة في الخدمات والمنتجات، وقياس الأداء كأسلوب للمتابعة والتجديد من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم إسقاط هذه المبادئ على مهام الإدارة العامة بهدف تحسين أدائها وتحقيق الكفاءة والفعالية في خدماتها بالشكل الذي يزيد من رضا الأفراد على المستوى العام والمستوى المحلي هذا الأخير الذي تزايد الاهتمام به خاصة بعد ظهور مفاهيم إدارية مصاحبة لظهور الحكم الراشد والتي من أهمها مفهوم إعادة اختراع الحكومة الذي أحدث ثورة على الأنظمة الإدارية التقليدية والذي يستوجب إحداث التغيير الجذري لهذه النظم وبأحدث الأساليب كالهندرة والخصخصة و تقييم الأداء باعتبارها آليات فعالة لنقل الإدارة المحلية إلى التسيير بمنطق إدارة الأعمال ووضع المناخ المناسب للاستثمار بالإضافة إلى تفعيل الطر والمعاملات القانونية لمحاربة الفساد بكل أشكاله. و لتوضيح هذه المفاهيم تناولنا مفهوم الإدارة المحلية باعتبارها إطار الدراسة، ثم تطرقنا إلى الإدارة العامة الحديثة و ما تضمنته من مفاهيم جديدة، و حاولنا ربط هذه المفاهيم بالإدارة المحلية كآلية للتغيير و التطوير الإداري.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية

لقد تميزت الكيانات الاجتماعية والتجمعات السكانية منذ فجر التاريخ الإنساني بسيادة شيخ القبيلة ومجلسه بهدف خدمة الاستقرار والأمن الاجتماعي، وقد كانت تمثل هذه الكيانات المحلية نواة أساسية للمجالس البلدية بلغة العصر الحديث، و بظهور الدولة الحديثة و توسع نشاطاتها و خدماتها أصبح أخذ توزيع الوظائف الإدارية والمهام الحكومية مسألة ذات أولوية قصوى لزيادة الفاعلية و الكفاءة في تقديم الخدمات المحلية للمواطنين⁽¹⁾، و ذلك في إطار التنظيم اللامركزي.

ويمكن تعريف اللامركزية حسب ما ورد في كتاب الباحث **باديس بن حدة** على أنها " أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع الصلاحيات و الاختصاصات بين السلطة المركزية و هيئات أخرى مستقلة عنها قانونا "⁽²⁾، و اللامركزية بهذا المعنى يمكن أن تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية.

- اللامركزية السياسية:

هي وضع دستوري يقوم على أساس توزيع الوظائف الحكومية المختلفة، التشريعية و التنفيذية و القضائية بين الحكومة المركزية (الاتحادية) و الحكومة المحلية (حكومة الولايات)، و يسود هذا النمط من اللامركزية في الدول المركبة كالدول الفيدرالية⁽³⁾.

- اللامركزية الإدارية:

هي طريقة من طرق الإدارة تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة ما بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات إقليمية أو مرفقية مستقلة نسبيا تعمل تحت إشراف و رقابة الحكومة المركزية⁽⁴⁾، قد تكون هذه الهيئات منتخبة معينة أو مزيج بينهما، فتتضمن نقل صلاحيات التخطيط وإدارة

(1) - محمد محمود الطعمنة، "نظم الإدارة المحلية (المفهوم و الفلسفة و الأهداف)"، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، من 18-20 أوت 2003، ص 04.
(2) - باديس بن حدة، الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016، ص 76.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر ، ص 77.

(4) - محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية. عمان: دار الثقافة، 2009، ص 39.

الموارد و تخصيصها من المركز إلى الوحدات المحلية، فاللامركزية الإدارية تتطلب إيجاد وحدات محلية إدارية ذات استقلال مالي و إداري حتى تباشر واجباتها، لكن هاته الاستقلالية لا تعفيها من ممارسة الحكومة المركزية للرقابة و الإشراف عليها⁽¹⁾.

و تختلف اللامركزية الإدارية عن اللامركزية السياسية من حيث كونها تقتصر على توزيع الوظيفة الإدارية، و إمكانية تطبيقها في الدول البسيطة و المركبة على حد سواء، و تصنف اللامركزية الإدارية إلى نوعين:

أ- اللامركزية المرفقية أو المصلحية:

وتعني الاعتراف بالشخصية المعنوية لأحد المرافق العامة في الدولة حتى يتمكن من إدارة شؤونه بحرية و يتبع الأساليب التي تتفق مع طبيعة نشاطه لكي ترتفع كفاءته الإدارية⁽²⁾، إن إتباع هذا الأسلوب ينطلق من رغبة الدولة في إدارة عدد من المرافق العامة بأسلوب تجاري بعيدا عن تعقيدات البيروقراطية الحكومية و إجراءاتها الطويلة بهدف تقديم الخدمات إلى المواطنين بأقل تكلفة ممكنة و بفعالية أكبر⁽³⁾.

ب- اللامركزية الإقليمية: و تعني تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على نحو يسمح بتعدد أشخاصها الإدارية على أساس إقليمي، و ذلك بوضع جهاز إداري في كل إقليم من أقاليم الدولة يكون أكثر اتصالا بالجمهور⁽⁴⁾.

هذا النوع من اللامركزية مرادف لنظام الإدارة المحلية، بحيث تقوم وحدات إقليمية محلية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية تمثلها مجالس محلية منتخبة أو معينة و يخضع لإشراف و رقابة الحكومة المركزية ترتكز اللامركزية الإقليمية على توزيع الاختصاصات والصلاحيات ضمن تنظيم إداري يتمتع بمرونة أكثر من أسلوب المركزية الإدارية و يمنح فرصة أكبر للمواطنين للمساهمة في تقرير الأمور.

(1) - محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 5.

(2) - محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 41.

(3) - محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 7.

(4) - محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 40.

أولاً : تعريف الإدارة المحلية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية تبعا لوجهات نظر الفقهاء.

فيعرفها الكاتب البريطاني مودي قرام Grame Modie : " أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة " .

ويعرفها العطار بأنها: " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة و رقابتها " .

وعرفها الشبخلي بأنها: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة تقوم على فكرة توزيع النشاطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية و المحلية و ذلك لغرض أن تنفرع الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق العمومية في البلاد، و أن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة و تحقيق أغراضها المشروعة" (1).

وهي كذلك فرع من فروع الإدارة العامة للدولة، يهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلين عن المجتمع المحلي (2).

وعموما هي أسلوب للتنظيم الإداري يقسم الدولة إلى أقاليم بحيث تمنحها الحكومة المركزية الشخصية المعنوية لتلبية احتياجات المواطنين المحليين لهذا الإقليم عن طريق مجالس منتخبة من طرفهم وتعمل تحت إشراف و رقابة السلطة المركزية.

ثانياً: مقومات الإدارة المحلية:

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس و المقومات تتمثل فيما يلي (3):

1- تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية:

تعرف الشخصية المعنوية بأنها: " مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية كالأشخاص الطبيعيين لها حقوق وعليها التزامات وهي مستقلة " ، فالإدارة المحلية إذا لم تتمتع بالشخصية

(1) - محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 8 - 9.

(2) - باديس بن حدة، مرجع سابق، ص 51.

(3) - محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق ، ص 9 - 10.

المعنوية فهذا يعني أنها مازالت مرتبطة بالإدارة المركزية، فالشخصية المعنوية للإدارة المحلية هي النتيجة المنطقية للاعتراف باستقلالها، و بوجود مصالح محلية خاصة بها، ويترتب عنها الاستقلال المالي الأهلية القانونية، الحق في التقاضي، إقليم خاص بالوحدة المحلية و مستقل، تمثل الوحدة المحلية أي وجود ممثل شخصي خاص بها، ممارستها السلطة العامة و التمتع بامتيازاتها، و اعتبار موظفي المجلس المحلي موظفين عامين⁽¹⁾.

2- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

إن الاعتراف بوجود مصالح محلية مختلفة عن المصالح القومية يستدعي إيجاد هيئات محلية لتحقيق وتأمين هاته المصالح، و لما كان من المستحيل على سكان الوحدة المحلية أن يقوموا بهاته المهمة بأنفسهم كان لزاما انتخاب أشخاص منهم يقومون بتمثيلهم في مجالس معبرة عن إرادتهم.

واختلفت الآراء حول الطريقة التي يتم بها تكوين المجالس المحلية سواء عن طريق انتخابات مباشرة أو عن طريق التعيين، فمؤيدي طريقة الانتخاب يرون أنها تكريس لمبدأ الديمقراطية، أما الرأي الآخر فيرى أنه في حالة تطبيق نظام اللامركزية المحلية، فالانتخاب ليس شرطا لازما ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعيين، إلا أن الرأي الأنسب و المتفق عليه هو نظام الانتخاب كونه يكرس معنى استقلال المجالس المحلية و تلاؤمه مع مبدأ الديمقراطية.

3- تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية:

رغم منح الحكومة المركزية استقلالية للوحدات المحلية، إلا أنها تبقى خاضعة لرقابة و إشراف السلطة المركزية حتى تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة و المصلحة العامة للدولة من خلال نصوص قانونية تبين اختصاصات و صلاحيات الإدارة المحلية، فالرقابة و الإشراف ركن من أركان الإدارة المحلية حتى تنعم باستقلالها.

(1)- باديس بن حدة، مرجع سابق، ص 65-66.

ثالثاً: أهداف الإدارة المحلية:

تختلف أهداف الإدارة المحلية باختلاف المجالات الخدمية المتوفرة للأفراد المحليين وهي من أهم الأسباب لقيام إدارة محلية تتماشى والمتغيرات الحاصلة و خاصة مع ظهور الحكم الراشد الذي يهدف إلى تقديم خدمة نوعية ذات جودة عالية، تجمع بين المجالات السياسية والإدارية و الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية⁽¹⁾.

1- الأهداف السياسية:

اتخذت الإدارة المحلية من الديمقراطية إطاراً لها في أداء مهامها الخدمية، حيث نجد الانتخاب أسلوبها في تشكيل مجالسها المحلية، بالإضافة إلى قاعدة المشاركة التي تركز على مبدأ الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي، ومن خلال قيام الأفراد المحليين بإدارة شؤونهم بأنفسهم انطلاقاً من احتياجاتهم المحلية⁽²⁾، وغالباً ما تتمحور الأهداف السياسية حول النقاط التالية:

- تقريب المواطنين من مراكز اتخاذ القرار وصناعة السياسات العامة المحلية حيث المشاركة الحقيقية في تدوير الأحداث والإجراءات التي تمس بالدرجة الأولى حياتهم⁽³⁾.
- تفعيل الاتصال المباشر بين المواطنين وممثلهم من الحكومة المركزية⁽¹⁾.
- ضمان الديمقراطية وحقوق الأفراد و التي تعتبر مفاتيح الأمان عندما تتخذ القرارات بشكل تتماشى مع اهتمامات السكان المحليين، والحفاظ على حقوقهم وحقوق الأقليات من خلال إعطائهم درجة مرضية

(1)- محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 15.

(2)- حنان عبد القادر خليفة، التخطيط الإقليمي و دوره في التنمية المحلية "دراسة مقارنة". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص 37.

(3)- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية 2013. (ترجمة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا))، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2013، ص 06.

(4)- أمير علي فاطمة الزهراء، "الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن"، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، معهد الإعلام و الإتصال، 2010)، ص 126.

2-الأهداف الإدارية: من حكم أنفسهم⁽¹⁾، هذا فضلا عن دعم الوحدة الوطنية و التنشئة السياسية وإعطاء المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات.

تعمل الإدارة المحلية على تسهيل و تبسيط الاجراءات و العمليات الادارية في اتجاه تحقيق الكفاءة ومن خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية من أجل الوصول إلى خدمات تصب في اهتمام الأفراد المحليين بالدرجة الأولى و غالبا ما تمس الأهداف الإدارية النقاط التالية:

1- إعادة توزيع السلطات الإدارية و المسؤوليات بين الهياكل و الأجهزة الإدارية المركزية و الفروع المحلية في إطار اللامركزية الإدارية⁽²⁾ و محاولة القضاء على البيروقراطية و تركيز السلطة.

2- منح الوحدات المحلية مجال أوسع لاستقطاب الموارد و تجديدها و توظيفها في إطار سياستها التنموية، حيث نجد نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرافق العامة و وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المتبعة، بالإضافة إلى التركيز على النتائج من منظور الإدارة بالنتائج والتي تمنح الكفاءة والفعالية، وجودة الخدمة العمومية المحلية⁽³⁾.

3- التخفيف من أعباء الأجهزة الحكومية المركزية، و تحقيق الرشادة في عملية صنع القرار من خلال سرعة الاستجابة لمتطلبات السكان المحليين⁽⁴⁾ و بالمقاييس الإدارية المطلوبة التي تحقق بدورها الرضا.

4- تنفيذ القوانين و اللوائح و القرارات الصادرة عن الحكومة والمرتبطة بتقديم الخدمات العمومية و خاصة على المستوى الوطني العام .

⁽¹⁾ والتر كالنين، "نظم الإدارة المحلية المفهوم و الفلسفة و الأهداف". مداخلة نشرت في الموقع : نظم _الإدارة_ المحلية www.elbaladia.Tr بتاريخ: 30 /04/2017.

⁽²⁾ - سمير محمد عبد الوهاب، "الإدارة المحلية و البلديات العربية"، في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية محررا، الإدارة المحلية و البلديات في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 05-06.

⁽³⁾ -نجلاء فتحي عبده، لمحة عن نظام الإدارة المحلية. في الموقع :

Kenononline.com/oeses/pladminist/poste/230336 اطلع عليه بتاريخ 2017/03/21

⁽⁴⁾ - طه محمد عبد المطلب، "أفاق تطوير الإدارة المحلية". مجلة الديمقراطية، في الموقع اطلع عليه بتاريخ

2017/03/21

3- الأهداف الاقتصادية:

تسعى الإدارة المحلية من خلال وضع أهداف اقتصادية، إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و توفير خدمات اقتصادية ذات جدوى خدماتية اقتصادية و محلية، ومن بين أهم الأهداف الاقتصادية للإدارة المحلية نجد:

1- اشتراك السلطة المحلية في اقتراح المشروعات الاقتصادية التي تتماشى و إمكاناتها المادية و البشرية و المالية، و فق التقديرات التي تضعها هي انطلاقا من احتياجاتها المحلية⁽¹⁾.

2- القيام بكل ما من شأنه تحفيز و إنعاش تنمية الاقتصاد المحلي والتشغيل ورفع القدرات الاقتصادية في مجال الفلاحة والصناعة والسياحة والحرف والخدمات و تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من مستوى الاقتصاد المحلي⁽²⁾ و الشراكة الإنتاجية بين القطاع العام والخاص التي تؤدي إلى توليد الثروة بالمجتمع المحلي، خاصة إذا ما توفرت فيها بيئة آمنة و مستقرة من أجل تنمية النشاط الاقتصادي وتحقيق النجاح⁽³⁾.

3_ تحقيق الرشادة الاقتصادية في توظيف الموارد المحلية من خلال اختيار أفضل البدائل عند اتخاذ القرارات الاقتصادية للوحدة المحلية من منطلق الإحاطة بكل المعطيات الاقتصادية قبل اتخاذ القرارات نتيجة إلمام الإدارة المحلية بإمكانيات الإقليم و احتياجات سكانه.

4- الأهداف الاجتماعية و الثقافية:

تعمل الإدارة المحلية في إطار البيئة الاجتماعية والثقافية على نسج روابط التواصل والتلاحم بين أطراف المجتمع و مستوياته المتباينة، حيث يفتح المجال أمام كل الشرائح المجتمعية وخاصة منها المحرومة و المهمشة، للمشاركة في التدبير المحلي و هو حق طبيعي للإنسان كحقه في العيش في بيئة

(1)-حنان عبد القادر خليفة، مرجع سابق، ص 38.

(2)-عبد النور الفائز، التدبير الاستراتيجي للجماعات الترابية و مسألة إنعاش الاقتصاد المحلي، في الموقع

www.Marocco daoit.com اطلع عليه بتاريخ 2017/03/27

(3)- جوين سوينبرن... و آخرون، التنمية الاقتصادية المحلية دليل وضع و تنفيذ استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي وخطط العمل بها. واشنطن: البنك الدولي، سبتمبر 2004، ص 10، في الموقع اطلع عليه بتاريخ 2017/03/27:

http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20596552/led_primer_arabic.pdf

نظيفة مع مراعاة العدالة الاجتماعية في توزيع الثروات و الخدمات الاجتماعية و استغلال كل الموارد الطبيعية و المادية لتوفير الضروريات للعيش الكريم مع ضمان حقوق الأجيال في المستقبل⁽⁴⁾. ومن هنا كانت الأهداف الاجتماعية و الثقافية تنصب حول حقوق الأفراد في المشاركة و تحمل المسؤولية⁽¹⁾ والعدالة الاجتماعية في توزيع الأعباء فيما بين التقسيمات الاجتماعية بين الفئات المجتمعية وفي ما بين التقسيمات الجغرافية⁽²⁾ مع خلق جو من التنافس الذي يزيد من روح الانتماء والتلاحم والوحدة، كما مست هذه الأهداف ما يلي⁽³⁾:

- زيادة الاهتمام بالطبقة المتوسطة و الطبقة العاملة.
- الاهتمام بتحسين التعليم والصحة لكافة الأفراد.
- تعميم قيم حب المعرفة وإتقان العمل وتنمية الثقافة الوطنية.

هذه النقاط الأساسية تشكل في مجملها أهم الأهداف التي تحاول الإدارة المحلية تجسيدها من أجل جو من الاستقرار الاجتماعي في ظل بيئة متسارعة و متغيرة تفرض التكيف مع مستجداتها الاجتماعية على وجه الخصوص.

5- الأهداف البيئية:

لم يستثن البعد البيئي عن سياسات و أجنادات الإدارة المحلية، خاصة في الآونة الأخيرة ومع الاختصاصات الجديدة التي منحت إياها من أجل إحداث إصلاح و تغيير في أدوارها التنموية، انطلاقاً من فلسفة وأهداف التنمية المستدامة، وخاصة ما يتعلق بمسألة ترشيد التدبير المحلي للموارد الطبيعية المحلية، بعدما لحق بالبيئة من تأثيرات متفاوتة، للنشاط الاقتصادي البشري وسوء الاستغلال⁽⁴⁾.

(4) - ريدة ديب، سليمان مهنا، "التخطيط من أجل التنمية الشاملة المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس و العشرون، العدد الأول، 2009، ص 149.

(1) - حنان عبد القادر خليفة، مرجع سابق، ص 42.

(2) - أحمد السيد الدقن، الأسس الحديثة للإدارة المحلية. في الموقع اطلع عليه بتاريخ 2017/04/10:

www.Manashir.info/artcls/.5215.212-08-2712-0152.hotm.

(3) - ناجي عبد النور، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، في الموقع:

<http://www.ohemar.org,hasp?i=349> اطلع عليه بتاريخ 2017/04/13.

(4) - عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، " التشريعات البيئية العربية و دورها في إرساء عالم التخطيط البيئي"، مداخلة قدمت في ندوة حول دور التشريعات و القوانين في حماية البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة- الإمارات

العربية المتحدة، 7-11 ماي 2005، ص 3-5

ومع المتغيرات الحاصلة بظهور التنمية المستدامة و الأدوار الجديدة للإدارة المحلية، بدأ الاهتمام بالنظام البيئي، حيث عمدت الدول إلى انتهاج التخطيط البيئي^(*) كوسيلة لتحقيق التقدم، حيث يوازن بين نشاطات الإنسان المستمرة و البيئة و ضروريات الحفاظ عليها، و قد كلفت السلطات المحلية في إطار الأدوار الجديدة الموكلة لها بهذه الخطوة حيث خرجت قمة " ريو دي جانيرو " و المنعقدة عام 1992 بأن الحلول لهذه المشاكل البيئية هي بين يدي الإدارات المحلية⁽¹⁾ التي تأخذ بالمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية البيئية و التي تضع نصب أعينها الحفاظ على النظام البيئي لضمان حياة و مستقبل أفضل للأجيال القادمة، فضلا عن وجود رغبة متزايدة حول تحسين ظروف المعيشة ضمن تنمية شاملة هادفة.

وخلاصة القول أن الإدارة المحلية في مفهومها العام تهدف إلى تحقيق الديمقراطية المحلية التي قوامها المشاركة والعدالة فهي تمثل الإطار الرسمي لمشاركة المواطن و وضعه في صلب الاهتمامات والانشغالات.

(*)- هو التخطيط الذي يحكمه بالدرجة الأولى البعد البيئي و الآثار البيئية المتوقعة لخطط التنمية، فهو يعكس التخطيط التقليدي يهتم بالقدرات أو الحمولة البيئية بحيث لا تتعدى مشروعات التنمية الحد البيئي الحرج.

(1)- بعوان الحلو، البعد البيئي في التخطيط الجماعي، مقالة مأخوذة من الموقع:

www.Tamiva/ua/ اطلع عليه بتاريخ 2017/02/21.

المبحث الثاني: الإدارة العامة الحديثة

يعتبر النموذج البيروقراطي من بين أهم الأساليب الإدارية التي أحدثت ثورة فكرية في علم الإدارة من خلال مبادئه الأساسية كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي حيث عملت هذه المبادئ على تنظيم العمليات الإدارية خاصة في المنظمات الكبيرة . و حسب بيتر دروكير فإن النموذج البيروقراطي نجح إلى حد كبير في تقديم الوظائف و الخدمات الأساسية و خاصة في أوقات الأزمات التي عمل فيها على خلق التوازن انطلاقا من عقلية التوجه من القمة إلى القاعدة في إطار هيراركية السلطة بهدف تحقيق أهداف عامة لا تخرج عن نطاق الإستراتيجية الوطنية، و قد ساعده في ذلك بطء عملية التغير، حيث كانت الإدارة العليا و قمة الهرم الإداري هم وحدهم المسؤولين عن عملية التغير وفق ما تراه مناسب لأدائها الحكومي، انطلاقا من إمكاناتهم المعقولة.

أولاً: المفهوم الحديث للإدارة العامة:

في ظل التحولات الراهنة عجز الجهاز البيروقراطي عن مواكبة صيرورة التغير خاصة مع ضغوط السوق العالمية و ما تحمله من تسارع و ضغطا تنافسيا هائلا على المؤسسات الانتاجية والخدمية و التي تنطلق من المعرفة التي يصل إليها الناس بأبسط طريقة و أسرعها بحثا عن نوعية جديدة و خيارات أوسع، إن هذه البيئة المتسارعة تتطلب وجود كيانات إدارية و سياسية شديدة المرونة و قابلة للتكيف تقوم بتقديم خدمات نوعية ذات جودة عالية تستجيب لمطالبها و تقنعهم و تحفزهم بدلا من أمرهم تسمح بتمكين المواطنين و إشراكهم⁽¹⁾. وهو ما يعرف بمدخل الإدارة العامة الحديثة ، ويعتبر مفهوم الإدارة العامة الحديثة من ابرز التطورات الفكرية الحديثة في القرن 20 في ميدان الإدارة العامة ، إذ احتل هذا المفهوم مكانة معتبرة في أجندة الإصلاح الاداري للدول، وقد تم تطبيقه في كل من المملكة المتحدة، استراليا، نيوزيلندا، هولندا، السويد،الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وذلك تحت تسميات مختلفة، منها ما بعد البيروقراطية ، الإدارة العامة الحديثة ، إعادة اختراع الحكومة .

(1) - ديفيد أوزبورن و تيد غابيلر، إعادة اختراع الحكومة. (تر: محمد توفيق البجيرمي)، د ب ن: العبيكان، د س ن، ص

39. في الموقع المطلاع عليه بتاريخ 2017/04/22

https://ia600305.us.archive.org/13/items/iadat_ekhteraa_alhokoma/iadat_ekhteraa_alhokoma.pdf

وبالرغم من التعدد في المصطلحات فإنها تشير في مجملها إلى نفس المضمون وتتفق حول ثلاث عناصر رئيسية تمثل محور الانتقال من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة في الإدارة العامة والتي تتلخص في التغيير في آلية الحكومة من خلال تجديد البناء التنظيمي الحكومي بالتوسع في اللامركزية وتفويض الصلاحيات مع تحسين أساليب العمل الحكومية بالتركيز على الجودة، استجابة للعملاء، تطوير الكفاءة والتوجه نحو آلية السوق والتغيير في أسلوب الإدارة من خلال التحول نحو التركيز على الفاعلية الادارية وتبني أساليب القطاع الخاص في إطار ما يعرف بالمناجمنت العمومي التي تتضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و قياس الأداء ، التركيز على النتائج والأهداف والزمن ، واعتماد التعاقد وأسلوب المنافسة خاصة مع تقليص دور الدولة بالتخفيف من القيود الحكومية وتخفيض حجم الإنفاق والاتجاه نحو الخصخصة.

ومن أهم ما جاء به هذا المفهوم الذي طبقت أفكاره على شكل واسع بأمريكا أنه ينطلق من فكرة الانتقال من النموذج البيروقراطي إلى نموذج التسيير الجديد الذي تكون الإدارة فيه إدارة داعمة و محفزة تقوم بالإشراف والتوجيه بدلا من التنفيذ تحت راية الخطة العامة الإستراتيجية للدولة، و هي إدارة يملكها الشعب أو المجتمع من خلال ثقافة التمكين التي يمكن من خلالها التخلص من السلمية و التراتبية و التوجه نحو المشاركة في إطار الخدمات النوعية ذات الجودة، هذا فضلا عن تعزيز ثقافة التسيير بالنتائج من خلال إدارة و تمويل مخرجات العملية الإدارية، و تلبية حاجات الأفراد باعتبارهم زبائن انطلاقا من التسيير بمنطق إدارة الأعمال التي تهدف إلى الكسب بدلا من الإنفاق و الوقاية و العمل الجماعي الذي يضاعف من فرص المشاركة و يمنح روح المنافسة بهدف إحداث التغير المستمر من أجل نتائج أفضل⁽¹⁾.

أيضا على المستوى الداخلي و فيما بين الوحدات المحلية والمركزية وفي إطار العلاقة بين المستويين فإن الوحدات المحلية تتعرض لضغوطات تحد من كفاءتها و تقلل من فرص نجاحها في التنمية، خاصة وأن أهدافها سطرت من أجل البقاء ضمن الإستراتيجية الوطنية العامة وفي شكل الصالح في ظل اللوائح

(1) - بن عيسى ليلي، " الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد 14، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013، ص 191.

والتشريعات المراقبة والضابطة لعملية التنفيذ⁽¹⁾، أما عن الموارد المالية فهي غير مجبرة على خلق ثروة أو خلق قيمة مضافة لرأس المال المستثمر، لهذا أرصدها دائما سالبة على عكس بعض الأنظمة خاصة الأنجلوسكسونية، حيث نجد على سبيل المثال في الو.م.أ بالتحديد في "فيساليا"^(*)، و من خلال ميزانية السيطرة على الإنفاق كمدخل لتسيير المال العام في إطار الإدارة العامة الحديثة، يتم تشجيع المديرين على توفير الأموال من خلال ملكية المشاريع انطلاقا من فكرة " لو كانت هذه الأموال لي فهل كنت لأصرفها بهذا الشكل"، و ذخرت بهذا المنطق ما يقرب 160 ألف دولار لقاء شراء بركة سباحة اولمبية، بعد أن تم اقتطاع 25% من قاعدتها الضريبية باقتراح من الكونغرس⁽²⁾.

وتعمل الإدارة العامة الحديثة على الاهتمام بالزبون كونه العميل الذي هو سبب وجود هذه الإدارة التي تعرف في إطارها العام على أنها " فلسفة و أسلوب الإدارة للمنشأة العامة بروح و تقنيات و منهجيات تطبق بنجاح في القطاع الخاص، و تستند إلى نقلة نوعية في ثقافة الإدارة و تؤكد على مركزية العمل، علاوة على تركيزها على المسؤولية عن النتائج، حيث تركز على المواطنين لاعتباره زبون أو عميل بمنطق القطاع العام، و هو محور العملية الإدارية على المستوى العام و المحلي، ففي الو.م.أ على سبيل المثال و بالتحديد في ميتشغان اعتمدت إدارة التجارة على شعار لأدائها محتواه " خدمة الزبائن هي سبب وجودنا"، و قامت بإجراء إحصاء لزيائنها و وضعت رئيسا لخدمة هؤلاء الزبائن و وجهت موظفوها نحو تقديم أرقى الخدمات، مع خلق مكتب للتحقيقات في شكاوى الزبائن و إدارة النزاعات، كما أسندت إلى فرق العمل بعض المهام في إطار الجودة و النوعية المطلوبة، و هي هنا تطبق أفكار ديمينغ⁽³⁾.

وتحاول الدول عبر آلية الإصلاح الإداري أن تكيف نظمها الإدارية وفق ما تتطلبه المستجدات الحاصلة على المستوى الإداري العام و المحلي .

(1) - رفاع شريفة، " نظرية الإدارة العامة الحديثة و دورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008، ص 105-106.

(*) - هي واحة مورقة بولاية كاليفورنيا، يسكنها 75000 نسمة في وادي سان خواكين الحار و الجاف، و هي مقر مقاطعة بولار الريفية المحافظة.

(2) - ديفيد أوزبورن و تيد غايلر، مرجع سابق، ص 22.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 39.

ثانيا: الحاجة إلى الإصلاح الإداري الشامل:

بحكم ما وصلت إليه البيروقراطية من فشل في تحقيق الخدمة العمومية النوعية للمواطنين تقوم الدول على تنمية و ترقية النظام الإداري الخاص بها من أجل إيجاد جهاز إداري وظيفي قادر على تحقيق الحكم والوظائف الحكومية وفق ما يقتضيه الشأن العام من استقرار و ضمان الحصول على حياة أفضل تتعدى المستوى المعيشي اللائق إلى كسب الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية وللوصول إلى هذا المستوى من الرقي، ظهرت محاولات من أجل إصلاح و تحسين مخرجات الأجهزة الإدارية الحكومية بما يخدم الاحتياجات الخاصة بالمواطنين مع مراعاة الأهداف العامة للدولة، خاصة و أنه يعبر عن إرادة هادفة إلى تغيير السلوك و النظم والأساليب المتبعة من أجل تحقيق الكفاءة في الجاهزية والإنجاز .

ويمكن تعريف الإصلاح الإداري على أنه: " خطة أو برنامج يتضمن مجموعة من الإدارات و التدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل في طرائف وأساليب و أدوات و تقنيات و مهارات النظام الإداري و المتشكلة عبر السنين و التي تتجلى في عدم مقدرته على ممارسة النشاطات الإدارية المختلفة بكفاءة عالية من أجل إعداد و تنفيذ الخطط و البرامج التي تخص عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل شمولي⁽¹⁾ .

من هذا التعريف نستنتج أن الإصلاح الإداري الشامل استجابة واضحة للتغير في مواجهة تحديات التنمية و الانتماء محليا و عالميا و إقليميا خاصة في ظل المستجدات الحاصلة و التطورات التي وصلت إليها الإدارة العامة في إطار بيئتها الدولية و الداخلية.

إن التعامل مع هذه المتغيرات يتطلب إحداث تغييرات جوهرية تمس الأجهزة الإدارية الحكومية وأساليبها في أداء المهام و تقديم الخدمات، حيث يتم التركيز على جوانب هامة و منها التحكم في

(1) - محمد أحمد سيد أحمد الحاج، "الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق"، (مذكرة ماجستير، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة، 2006)، ص 27، في الموقع

المطلع عليه بتاريخ: 2017/05/03 <http://khartoumspace.uofk.edu/handle/123456789/12172>

لتكاليف المادية والإنفاق الحكومي- الشفافية- اللامركزية الإدارية و درجة مرونة الإدارة في التسيير الاهتمام بالعملاء و التركيز على آلية السوق و تحديد و تقييم معايير الأداء الحكومي⁽¹⁾.

ومن بين أهم محاولات الإصلاح نجد عندما كانت السيد مارغريت تاتشر رئيسة الوزراء في بريطانيا أحدثت ثورة في الإدارة العامة وأسلوبها من خلال وضعها برنامجا متكاملا لتعديل الهياكل التنظيمية وطرق الأداء، والخدمة المدنية ونوعيتها، الموارد البشرية و طرق الاستقطاب، التخطيط والإدارة الموازناتية، بالإضافة إلى الرقابة و تقييم الأداء والإنفاق الحكومي.

وفي رئاسة جون مايجر وضع أجندة إصلاحية حيث ركز على حقوق المواطنين كأساس للإصلاح مع المنافسة للحصول على الجودة، وتخصيص الموارد في ظل الميزانية و الإنفاق الحكومي، كما دعم القطاع الخاص و العام، و في عام 1990 كانت الإدارة العامة الأمريكية في يد بل كلينتون الذي عمل على إخراج حكومة عامة جديدة، و التي شملت إطلاق قانون لتقييم أداء الحكومة على أساس النتائج .

⁽¹⁾ - يوسف أزروال، الحكم الراشد في الجزائر: الأسس النظرية و أدوات التجسيد. الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية،

المبحث الثالث: آليات الإدارة العامة الحديثة لتطوير الإدارة المحلية

باعتبار أن عملية التنمية الشاملة ترتبط بشكل أو بآخر بطبيعة الإدارة العامة و بمختلف مستوياتها فإنه بالضرورة سوف يكون المستوى المحلي هو القاعدة الأولى و الأرضية الخصبة لعمليات التحديث والتنمية من الأسفل التي تنطلق من القاعدة نحو القمة.

ومن هنا كان لزاما على الإدارات المحلية و نظمها المختلفة تنمية و تطوير مجتمعاتها المحلية، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، ومن خلال إدراك المتغيرات الإدارية الحاصلة والتوجهات التنموية الرشيدة التي سادت أغلب الأنظمة والتي تتطلب تكيف النظم التقليدية وإصلاحها بالاعتماد على فلسفة متكاملة تجمع بين القوانين المنظمة والمشرعة لعملية الإصلاح، و بين الإمكانيات المتاحة، و إن بيئة الإدارة المحلية لا يمكن فصلها عن بيئة الإدارة العامة، والتي يمكن توظيفها في سياق تمكين السلطة المحلية من تحريك عجلة التنمية المحلية⁽¹⁾.

وتعتمد الإدارة العامة الحديثة على آليات من أجل تطوير الإدارة المحلية، وهي في مجملها مستقاة من القطاع الخاص حيث انتقلت إلى الإدارة العامة بعد الإنفتاح على اقتصاد السوق الذي مس مشاريع التنمية الاقتصادية. التي كانت تحتوي العديد من الأساليب الإدارية التي شاع استعمالها من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية والجودة في الخدمات والسلع ومن أهمها الخصخصة ، تقييم الأداء المؤسسي و الهندرة .

أولاً: الخصخصة

اتجهت في السنوات الأخيرة العديد من الدول النامية إلى سياسة التحرر الاقتصادي و التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص أو ما يعرف بالخصخصة، و تعرّف الخصخصة بأنها: " سياسة الإدارة التي يمكن بمقتضاها نقل ملكية بعض الأنشطة الاقتصادية و الإنتاجية من نطاق الملكية العامة إلى

(1) - قوي بوحنية ، الديمقراطية التشاركية في ظل الاختلافات السياسية و الإدارية في الدول المغاربية. عمان : دار

الحامد للنشر و التوزيع، 2015، ص 43.

الملكية الخاصة متضمنة العمليات التنموية من إنشاء وتشغيل وإدارة الإنتاج و نقل و توزيع السلع والخدمات للقطاع الخاص بغرض تحسين و زيادة الإنتاج و الأرباح". (1)

وهي كذلك تتمثل في زيادة كفاءة إدارة و تشغيل المشروعات العامة من خلال الاعتماد على آليات السوق والتخلص من الترتيبات البيروقراطية، و تعرف خصخصة المرافق العامة بأنها: " نقل النفع العام الذي تقدمه الدولة إلى الأفراد بالطريقة التي تراها مناسبة لمساهمة و مشاركة القطاع الخاص في أداء ذلك النفع بحسب نوع النشاط و طبيعته" (2).

وتلجأ الدول إلى خصخصة المرافق العامة بسبب وجود العديد من المشاكل و المعوقات التي واجهتها في إدارة المرافق العامة خاصة المرافق العامة الاقتصادية المتعلقة بالبنية التحتية، كعدم كفاءة الأداء وعدم الاستخدام الأمثل للموارد و الإشراف المالي و إهمال البيئة.

وتهدف خصخصة المرافق العامة على مستوى الإدارة المحلية أساسا إلى:

- ✓ تبني اعتبارات الكفاءة الاقتصادية في الأداء و التقييم و المحاسبة عن النتائج.
- ✓ تخفيف الأعباء المالية و الإدارية التي تتحملها الوحدات المحلية و الحد من إسراف الموارد المالية، مما يسبب العجز المالي في بعض المرافق العامة و السماح للقطاع الخاص بالمشاركة في إدارته.
- ✓ إصلاح الهياكل الفنية و الاقتصادية المالية و الإدارية لخلق جهاز إداري كفاء و فعال.
- ✓ انتشار الابتكار و الأداء الجيد و الاستفادة من المهارات التقنية و الإدارية للقطاع الخاص في إدارة المرافق العامة.
- ✓ زيادة إيرادات الوحدات المحلية من عملية الخصخصة، بالإضافة إلى تقليل ومكافحة الفقر والبطالة .

(1) - محمود حافظ محمد حنة، "التطوير و الإصلاح المؤسسي نموذج الإدارة المتكاملة للمنظمات العامة"، في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية محررا، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 34.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر ، نفس الصفحة.

ونظرا لما لهذه الأهداف من آثار ايجابية على الإدارة المحلية فقد لجأت الحكومات المحلية في العديد من الدول إلى تبني سياسات التحول إلى القطاع الخاص من خلال إعطاء دور أكبر لهذا القطاع في تقديم الخدمات أو من خلال إدخال أساليبه في إدارة أنشطتها.

ويعتبر انتخاب السيدة مارجاريت تانتشر على رأس الحكومة البريطانية المحطة التي وضعت حدا فاصلا لتوسيع دور الدولة في تقديم الخدمات من خلال قيامها ببيع وتأجير بعض المرافق العامة على اعتبار السوق مساعد رئيسي للحكومة في الإطلاع بمهامها سواء على المستوى الوطني أو المحلي فيما يتعلق بالأقاليم.

إن هذا التوجه نحو القطاع الخاص على المستوى المحلي جاء نتيجة التأثير ببعض التجارب الدولية وخاصة على مستوى الشركات الخاصة و الرائدة في تقديم خدمات نوعية ذات جودة عالية والتي من أهمها شركة مايكروسوفت وطريقتها في زيادة الإيرادات من خلال الاختراعات بحيث تجاوزت مواردها المالية 130 دولار وهي حاليا تسيطر على 90% من سوق نضمها، هذا فضلا عن جنرال موتورز التي اعتمدت مبدأ العودة إلى الأرباح وغيرها من الشركات التي تفوق مداخيلها الدخل القومي لبعض الدول.

1/ آليات الانتقال إلى القطاع الخاص: أو ما يعرف بأساليب الخصخصة و تعني مشاركة القطاع الخاص في المرافق العامة من خلال نقل الإدارة أو الملكية الجزئية إليه و قد تعددت هذه الأساليب و نجد منها:⁽¹⁾

- عقود الخدمات: هو عقد تعهد بمقتضاه هيئة حكومية إلى إحدى الشركات الخاصة بتقديم خدمة لها بمقابل مثل تشييد محطة كهرباء، وتظل ملكية وعبء التشغيل و الصيانة على عاتق الجهة الحكومية ومشاركة القطاع الخاص عادة ما تكون محدودة حيث يستفاد من خبراته و تخصصه لمدة محدودة حيث غالبا ما تكون سنة أو سنتين. من مزايا هذا الأسلوب تكلفته قليلة، كما أنه يرفع من كفاءة الهيئات الحكومية سواء المركزية أو المحلية من خلال تحسين إدارتها بإدخال تقنيات جديدة في التسيير خصوصا إذا كان المرفق العام لا يتوفر على العمالة المتخصصة، وهذا مفيد للوحدات المحلية كونها غالبا ما تعاني من نقص الكوادر خاصة في الدول النامية، إذ يساعدها على إكتساب الخبرات الفنية.

(1) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 52-54.

وقد طبقت مصر هذا الأسلوب في العديد من المرافق مثل مرفق مياه الشرب والصرف الصحي حيث تعاقدت الهيئة العامة لمرفق مياه القاهرة مع شركة المقاولين العرب لتشغيل وصيانة محطة الصرف الصحي في حلوان.

- **عقود الإيجار:** هو اتفاق تعهد بمقتضاه الجهة الحكومية إلى شركة خاصة باستغلال مرفق عام مع تقديم المنشأة إليه على أن يدفع المستأجر مقابلا للجهة الحكومية المتعاقدة، ويمنح هذا الأسلوب للمتعاقد من القطاع الخاص سلطة التحكم الكامل في نشاط المرفق العام خلال فترة التعاقد و تقع على عاتقه أعباء تشغيل وصيانة المرفق خلال المدة المتفق عليها بالإضافة إلى المخاطر التجارية التي يمكن أن تترتب عن تشغيل المرفق، وعبء تمويل الإستثمارات الرأسمالية تقع على عاتق السلطة الإدارية. من مزايا هذا الأسلوب ضمان دخل ثابت للهيئة الحكومية واحتفاظها بملكية المشروع و عدم تحملها للمخاطر التجارية.

- **عقود الإدارة:** تعهد السلطة الإدارية إلى القطاع الخاص بتشغيل و صيانة المرفق العام لمدة محددة بمقابل مادي قد يتعلق بنتائج المرفق في شكل نسبة من أرباح المشروع لتحفيز شركة الإدارة وزيادة الكفاءة في مستوى الأداء، ويكون للقطاع الخاص السلطة الكاملة و التحكم التام في إدارة المرفق طوال مدة العقد وتتحمل الهيئة الحكومية النفقات الإدارية وتمويل المشروع و تظل ملكية المرفق و المخاطر على عاتق الإدارة، وهو ليس أسلوبا مناسباً إذا كانت الإدارة تسعى للحصول على تمويل من القطاع الخاص.

- **عقود التزام المرافق العامة (الإمتياز):** يعرف هذا العقد بأنه اتفاق تعهد بمقتضاه الإدارة إلى شخص خاص باستغلال مرفق عام بمقابل مادي، بحيث يقع عبء تمويل تشغيل مخاطر المشروع على عاتق القطاع الخاص، و تظل ملكية المشروع للإدارة. من مزايا هذا الأسلوب تحسين كفاءة أداء المرفق العام ودعم القطاع الخاص للمشاركة في إدارة المرافق الإقتصادية.

بالإضافة إلى أسلوب حديث في الخصخصة أو ما يعرف بنظام

- **نظام البناء و التشغيل و النقل (B.O.T (Build, Operate, Transfer):** هو اتفاق تتعهد بمقتضاه هيئة حكومية مركزية أو محلية إلى مؤسسة خاصة وطنية أو أجنبية بإنشاء مشروع لإشباع حاجة عامة للأفراد على نفقته و يتولى إدارته لمدة معينة وتحت إشراف ورقابة الدولة أو الإدارة المحلية ثم ينتقل المشروع إلى الدولة في نهاية المدة. نجد هذا الأسلوب عموما في مشاريع البنية التحتية، وهو يساعد الدولة أو الوحدة المحلية على حد سواء خاصة إذا كانت تعاني من ضعف في تمويل المشاريع الضخمة، كما يوفر العملة الأجنبية، ويساعد على نقل التكنولوجيا والمعرفة التقنية.

2/ نقل أساليب و تقنيات القطاع الخاص في التنظيم و الإدارة: لجأت معظم الدول والحكومات بمختلف مستوياتها إلى أساليب الخصخصة المتنوعة للتخفيف من الأعباء والنفقات، وعجز المرافق العامة عن تلبية الإحتياجات، بالإضافة إلى رغبتها في اكتساب المهارات والأساليب الفنية للقطاع الخاص القائمة على الجودة ونقص التكلفة. ومن خلال هذا تأثر علم الإدارة العامة بأساليب إدارة الأعمال وانتقلت العديد من الآليات والأساليب إلى علم الإدارة العامة ثم لاحقا إلى الإدارة المحلية. من بين هذه الأساليب الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة.

أ- **الإدارة بالأهداف:** أول من اقترحها بيتر دراكير Peter Drucker وهي نظام شمولي للإدارة تعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون و المشاركة بين كافة المستويات الإدارية.⁽¹⁾

تعرف بأنها: "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن من أدنى مستوى حتى أعلى مستوى إداري، وهي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقييم الأداء وفي كلا القطاعين العام والخاص."⁽²⁾

تعرف كذلك بأنها: "أسلوب إداري يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف بشكل مشترك ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتهتم بالنتائج المحققة و مدى تطابقها مع الأهداف الموضوعة مسبقا. ويشترط في الأهداف أن تكون قابلة للقياس وموضوعية من أجل تقييم النتائج ومعالجة الانحرافات."⁽³⁾

ب- إدارة الجودة الشاملة:

الجودة كمصطلح هي نقيض الرديء، وتعنى باللاتينية ما يبيعه الشخص وهو على درجة من الصلاحية، وهي قديما كانت تعني الدقة والإتقان.⁽⁴⁾

(1)- حنا نصر الله، عيد عريقج، علي حسن، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول و المفاهيم المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص 75.

(2)- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف. عمان: دار كنوز المعرفة، 2007، ص 35.

(3)- بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية، 2008، ص 94-95.

(4)- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص 27.

حيث ركزت في ظهورها الأول مع المدرسة العلمية على جودة العمليات التي تأتي من خلال اختزال كل الحركات التي تنقص من فعالية الإنتاج.(1)

ومن بين أهم التعريفات الخاصة بالجودة نجد تعريف فيشر على أنها " هي درجة التألق والتميز كون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون كما أنها تعني رغبات وأهداف الزبون." (2)

تعمل إدارة الجودة على تقديم خدمة استثنائية متميزة تلبي احتياجات الزبون بما يتلاءم وحالة العرض والطلب في السوق الخدمية والتي تطابق توقعاته.(3) انطلاقا من بعض المبادئ منها رضا المستهلك والتحسين المستمر والمشاركة وملائمة الوسائل مع الغايات (4) بالإضافة إلى الفعالية في الاتصالات وزيادة درجة التكامل بين الأنشطة و الهيكل التنظيمي المؤسس

ونتخلص أهداف إدارة الجودة الشاملة بحسب ريتشارد فرمان في العمل على ترجمة الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ،تحقيق أعلى درجة من الأداء الجيد و المتكامل في كل المجالات، إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة،وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.(5)

ثانيا: تقييم الأداء المؤسسي:

يعتبر تقييم الأداء من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة و قد تزايد الإهتمام به في الوقت الحاضر ويهتم بمدى فاعلية و كفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها.

(1) - فليسي ليندة ، "واقع الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز" ، (مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011)، ص 09

(2) - بن احسن ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية"، (مذكرة ماجستير ،جامعة باتنة ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و التجارة، 2008-2009)، ص 13

(3) مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص 49

(4) - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 53-54.

(5) - برهان الدين حسين السامرائي، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، (مذكرة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إدارة الأعمال، 2011/2012)، ص 77، في الموقع:

<http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11->

[2012/leadership-and-tqm-principles.pdf](http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11-2012/leadership-and-tqm-principles.pdf) المطلع عليه بتاريخ 2017/05/07.

1- تعريف قياس و تقييم الأداء المؤسسي:

عرّفه ديفرز **Devrise** بأنه: " عملية تحليل و قياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة "،⁽¹⁾ وعرّفه ساستري **K.Sastry** بأنه: " التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة "،⁽²⁾ كما عرفه محمد الطعمنة بأنه: " عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعا و باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات مع تحديد أوجه القصور و الانحراف إن وجدت و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل. " ⁽³⁾

2- أهمية قياس و تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات المحلية:

وهناك العديد من الأغراض التي تهدف إلى تحقيقها وحدات الإدارة المحلية من خلال تطبيق عملية تقييم الأداء المؤسسي من أهمها: ⁽⁴⁾

1- تساعد في التحقق من مدى قدرة الوحدة المحلية على تحقيق أهدافها: حتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة، فلا بد من توافر مجموعة من الأسس و الأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء من أهم هذه الأساليب ، ومن خلال هذه العملية يمكن تحديد مواطن القصور والضعف والقوة.

2- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة من استغلال الإدارة المحلية لمواردها المتاحة، فهذه العملية تهدف إلى استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات و تنمية الإيرادات.

(1)- محمد الطعمنة، "معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها(دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي)"، في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية محررا، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 401.

(2)- نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(3)- نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(4)- نفس المرجع الآنف الذكر، ص 402.

- 3- تحدد ما يجب أن يعرفه المدير لتحقيق الأداء فنماذج تقديم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة و المنتظمة التي تسهم في رفع الأداء والتي باعتبارها تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.
- 4- الإسهام في التطوير الشامل للوحدة المحلية، إن عملية تقييم الأداء الفعالة تتضمن تشخيصا للمشاكل التي تعاني منها الوحدة المحلية، ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال وجود معايير محددة.
- 5- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية للوحدة المحلية من خلال تعزيز المساءلة و الثواب.
- 6- تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين(المستفيدين): يساعد تقييم الأداء المؤسسي الفعال إلى تطوير مجموعة من المعايير الكمية والنوعية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والجودة، ومعايير لقياس مستوى رضا المستفيدين بغية الوقوف على اتجاهاتهم نحو مستوى الخدمة المقدمة، بهدف معرفة الخدمات المطلوبة مما يزيد من ولاء المتعاملين مع الوحدة المحلية.
- وتتمثل خطوات تطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي في:⁽¹⁾

- 1- تحديد أهداف المؤسسة الحكومية.
- 2- تحديد الخطة التفصيلية لعمل المؤسسة.
- 3- تحديد مراكز المسؤولية الإدارية.
- 4- تحديد مؤشرات قياس الأداء: وتقسّم أساسا إلى أربع مجموعات:
 - مؤشرات تتعلق بالفاعلية.
 - مؤشرات تتعلق بالكفاءة.
 - مؤشرات تتعلق بالإنتاجية، يكون عن طريق العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
 - مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة.

تكمن أهمية مدخل قياس وتقييم الأداء المؤسسي للوحدات المحلية في تحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة بصفة عامة و في الوحدات المحلية بصفة خاصة، ولذلك يجب أن يكون هناك مشروع يمكن من خلاله قياس وتقييم الأداء في البلديات أو المحليات بما يسمح بالتعرف على الجوانب الايجابية لأدائها ومحاولة تعزيزها والبحث عن الجوانب السلبية قصد التخفيف منها وتقاديها وتطويرها.

(1)- نبيل إسماعيل رسلان، "عملية قياس الأداء المؤسسي"، في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية محررا، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. مرجع سابق، ص 34-35.

ويتطلب تطبيق نظام فعال لقياس و تقييم الأداء تهيئة بيئة مناسبة لذلك من حيث⁽¹⁾:

- ✓ تغيير الثقافة التنظيمية: يجب أن تكون مشجعة على المقارنة المرجعية وعلى قبول إدخال أساليب جديدة في العمل، كما يجب تأهيل الإدارات المحلية وتوجيهها نحو تلبية احتياجات المواطنين و يضاف إلى ذلك ضرورة تنمية ثقافة التعلم بين عمال الإدارات.
- ✓ التأكيد على أهمية نشاط الأبحاث و التطوير سواء بالبحث عن منظمات مماثلة ناجحة و تبني أفضل الممارسات بها أو تدريب العاملين على الطرق و الأساليب الجديدة.
- ✓ تشجيع روح المبادرة و قبول الأذكار و القيم الجديدة وعدم النظر إلى التجديد باعتباره عبثاً.
- ✓ التركيز على إرضاء المواطن المحلي: فتقييم الأداء المؤسسي و قياسه يهدف إلى جعل المنظمة حائزة على رضا المواطن، ولذا لا بد من أن تضع الوحدة المحلية في اعتبارها ضرورة العمل ورفع تحديات المنافسة لإرضاء المواطن.
- ✓ إعداد العنصر البشري وتحفيزه بتدريب العاملين لإكسابهم المعلومات اللازمة وتنمية المهارات الفنية الضرورية لذلك بالإضافة إلى التحفيز المادي و المعنوي.
- ✓ توفير الموارد والامكانيات والمعلومات: تتطلب عملية قياس و تقييم الأداء المؤسسي ضرورة توفير الموارد والوقت والأدوات الحديثة للقيام بها، فضلا عن أهمية بناء قاعدة حديثة للمعلومات.
- ✓ دعم و التزام القيادات الإدارية العليا و تحكّمها بصفات القيادة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بإحداث التغيير المطلوب لخلق ثقافة الجودة و أن تتخلى عن أساليب و طرق الإدارة التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية.
- ✓ توافر نظم معلومات و بيانات دقيقة لقياس الأداء المؤسسي حتى تكون هناك معايير مقارنة موضوعية للخدمات المختلفة.
- ✓ تطوير الهياكل التنظيمية و ما يتعلق بها من أنظمة و قوانين و تشريعات.

(1) - باديس بن حدة، مرجع سابق، ص 191-192.

3- المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء المؤسسي:

ظهر مدخل المقارنة المرجعية **Benchmarking** كمدخل حديث لقياس و تقييم أداء الوحدات المحلية و تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالوحدات المحلية الأخرى، قصد معالجتها و تحقيق الجودة في خدماتها.

وقد انتشر تطبيق هذا المدخل في الحكومات المحلية في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل بريطانيا من خلال ميثاق المواطن **citizen's charter** الذي قدمه **جون ميجور** رئيس وزراء بريطانيا السابق عام 1991، والولايات المتحدة الأمريكية من خلال جائزة الدولة في المقارنة المرجعية والتي ساهمت كثيرا في خلق نوع جديد من علاقات الشراكة بين الحكومة و القطاع الخاص تهدف إلى تحسين الخدمات و تحقيق الجودة في خدمات الوحدات المحلية، و اليابان....و غيرها⁽¹⁾.

وتعرف المقارنة المرجعية على أنها: "أحد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية، وهي تركز على التقييم المستمر والمنتظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمنظمة مقابل أداء المنظمات الأخرى بغرض تحسين أوضاعها".⁽²⁾

تعرف كذلك بأنها: "مدخل منتظم لتحسين العمل يقوم بالبحث عن أفضل ممارسة و طريقة للقيام بعمل ما ثم تطبيقها بهدف تحسين نشاط معين و الوصول به إلى مؤشر يفوق المؤشر الحالي للأداء".⁽³⁾

وهي عملية تقيس درجة تقدم المنظمة العامة أو الوحدة المحلية نحو تحقيق هدف محدد و وضع تنافسي جيد لها في المستقبل، وتلجأ المنظمات و الوحدات المحلية إلى تطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق أهداف تتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾

- 1- ترشيد النفقات: تخفيض تكاليف الإنتاج و الخدمات، حين تلجأ المنظمات إلى البحث عن منظمات تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بأقل تكلفة.
- 2- إتاحة فرض التعلم المستمر و نقل الخبرات و المعارف من المنظمات و الوحدات الأخرى بهدف تغيير أساليب العمل التقليدية.

(1) - سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 118.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 120.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 119.

(4) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 125 - 126.

3- إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء و الجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العاملين.

4- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية ، كما تتوفر لدى المنظمة أمثلة على أنماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل. .

5- تغيير ثقافة المنظمة بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والتركيز على تحقيق ممارسة أفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على الأولويات.

وتتفق المقارنة المرجعية مع إدارة الجودة الشاملة في أنهما يهدفان إلى التحسن المستمر، كما أن المقارنة المرجعية من خلال تحديدها لنواحي القصور و سبل تحسينها تقيّد إدارة الجودة الشاملة.

4- نموذج تقييم الأداء المؤسسي:

نموذج لتقييم الوحدات المحلية في مصر، بدأت وزارة التنمية المحلية في مصر ابتداء من العام المالي 2005-2006 في تنظيم وإجراء مسابقة التمييز بين المدن و القرى المصرية لاختيار أفضل مدينة من عواصم المحافظات، وكذلك أفضل مدينة من غير العواصم إلى جانب اختيار أفضل قرية على مستوى الجمهورية، وتتم عملية الاختيار وفقا لمعايير تشمل الأداء الجيد والجدية والابتكار والنظافة و الإصحاح البيئي، ويتم منح أحسن مدينة مليون جنيه وأحسن قرية نصف مليون جنيه، فضلا عن ترقية رؤساء الوحدات المحلية الفائزة إلى وظائف قيادية أعلى، ووضعت معايير تقييم الأداء وفقا للمحاور التالية: (1)

1-الإصحاح البيئي: و يضم العناصر التالية:

- ✓ وجود منظومة متكاملة لإدارة المخلفات الصلبة.
- ✓ جهود الوحدة المحلية في رفع تراكمات القمامة داخل التجمعات السكانية.
- ✓ نقل الأنشطة الملوثة للبيئة خارج التجمعات السكانية.
- ✓ جهود الوحدة المحلية في نظافة المجاري المائية التي تخترق الكتلة السكانية.
- ✓ جهود الوحدة المحلية في نظافة أسطح العمارات ودهان واجهات العقارات.

(1) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 140 - 141.

2- التنمية العمرانية: و تضم العناصر التالية:

- ✓ جهود الوحدة المحلية في تجميل وتشجير مداخل المدن والأحياء.
- ✓ جهود الوحدة المحلية في نشر المسطحات الخضراء وإنشاء الحدائق العامة.
- ✓ مدى الاهتمام بالمظهر الجمالي والحضاري للمباني الحكومية ووجود برامج دورية للصيانة.
- ✓ مدى تحقيق الانضباط الحدودي في الشوارع.
- ✓ تجميل الشوارع و ترقيم المنازل وتسمية جميع الشوارع.

3- التنمية المحلية: تضم العناصر التالية:

- ✓ جهود الوحدة المحلية في تنفيذ برامج محو الأمية والقضية السكانية وتشغيل الشباب.
- ✓ مدى كفاءة الوحدة المحلية في استخدام الاعتمادات المالية التي خصصت لها العام الماضي.
- ✓ جهود الوحدة المحلية في تحصيل أقساط القروض الخاصة بالمشروعات الصغيرة سواء من صندوق التنمية المحلية أو الصندوق الاجتماعي للتنمية.

4- المشاركة الشعبية: و يضم العناصر التالية:

- ✓ قدرة الوحدة المحلية على حشد الجهود الأهلية و المجتمع المدني في تنفيذ مشروعات خدمية أو إنتاجية.

5- تحسين الخدمات: وتضم العناصر التالية:

- ✓ مدى التعاون بين الوحدة المحلية والإدارة التعليمية، لإجراء عمليات الصيانة والمحافظة على نظافة المدارس.
- ✓ مدى التعاون بين الوحدة المحلية والإدارات الصحية في تحقيق نظافة المستشفيات والوحدات الصحية وانضباطها ونجاحها في تأدية أدوارها.
- ✓ جهود الوحدة المحلية في تبسيط وتسيير إجراءات الخدمات الجماهيرية و تنفيذ مبدأ الشباك الواحد لأداء الخدمة.
- ✓ جهود الوحدة المحلية في مكننة الخدمة داخل مقر الوحدة المحلية.

وتعتبر هذه المسابقة خطوة مهمة في سبيل تشجيع المنافسة بين الوحدات المحلية وتحفيزها على المزيد من الانجاز في مجال التنمية المحلية. حيث شكلت دافعا حقيقيا للعديد منها من أجل ترقية مستوى أدائها وبذل أقصى ما يمكنها لتحظى بأفضل المراتب وهي بذلك تحاول أيضا الحفاظ بشكل مستمر على ما حقته من إنجاز.

ثالثا: إعادة هندسة العمليات الإدارية (التعريف، المبادئ، الأهداف):

ظهرت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية كمصطلح و إجراء إداري في مطلع التسعينات بالتحديد عام 1992 مع كتاب " هندرة المنظمات " للباحثين الأمريكيين " مايكل هامر و جيمس تشامني" (1)، حيث دعيا فيه إلى التخلص من النظم التقليدية الجامدة و إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الإجراءات الإدارية والخطط والاستراتيجيات الموضوعة.

1- تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية: كلمة الهندسة الإدارية باللغة العربية تتكون من كلمتين " هندسة و إدارة " و هي ترجمة عربية لكلمتي "Business- Reengineeng" (2) و التي تعني إعادة هندسة الأعمال و يعرفها كل من هامر و تشامبي على أنها: " إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة التصحيح الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية لخدمة الجودة و السلعة و سرعة انجاز العمل" (3).

(1) - مصطفى مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة" بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال". عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009، ص 220.

(2) - فاطمة روبيس، "الهندرة هل تغير أسلوب العمل في المؤسسات؟"، في الموقع المطلع عليه بتاريخ 2017/04/11:

<http://www.olmarelh.net/slow-content.sub.shp?vr=428&Model=M&Suhe.Model=153&show all=on>

(3) - زيد منير عبوي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير". عمان: دار دجلة للنشر و التوزيع، 2007، ص

يعرفها كل من رنموند مانجانيلي و مارك كلاين على أنها: "إعادة التصميم الصريح والجدي للعمليات الإدارية الاستراتيجية، ذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفق العمل و زيادة الإنتاج في المنظمة بصورة خارقة"⁽¹⁾.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال هذه التعاريف هو أنها تتمركز حول نقطة واحدة، هي ضرورة التغيير الجدي الذي يجب أن يطل كافة الإجراءات و السياسات المتبعة و التخلي عن النظم التقليدية و نبد كل ما هو قديم، و التوجه نحو نقطة التحديث من الصفر نحو أهداف نوعية ذات جودة.

2- مبادئ الهندرة:

تتمركز الهندرة حول مبادئ أساسية تقوم عليها و هي في الغالب تقوم بالتركيز على الزبائن والتمحور حول العملية دون غيرها، والبدء من نقطة الصفر⁽²⁾، إلا أن غالبها هي عبارة عن مبادئ عامة تتحقق انطلاقاً من عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و تفعيلها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة التي تهدف الإدارة إلى تحقيقها و من أهمها نجد⁽³⁾:

- _ توافق أهداف وتوجهات الهندرة الإدارية مع الأهداف و التوجهات الوطنية ضمن الإستراتيجية الشاملة للتنمية، بالإضافة إلى ضرورة تأقلم العمليات مع الدور الجديد للدولة و لوحداتها المحلية.
- _ يجب أن تمس عملية الهندرة تغيير الأساس الفكري المسيطر لمدة طويلة على عمل الإدارة حيث التوجه نحو اللامركزية المناسبة لأداء الوحدات المحلية، والتركيز على الأهداف كأساس لتقييم الأداء، بالإضافة إلى إعادة النظر في كل العناصر مهما كانت.

(1) - رنموند مانجانيلي و مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة " نشرة خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال". العدد 6

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مارس 1995، ص 01، في الموقع المطع عليه بتاريخ

https://docs.google.com/file/d/0B5ouQ_Ym2-loa1JJMnhvYm5zb1k/edit :06/04/2017

(2) - مصطفى مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سابق، ص 225.

(3) - رافيق بن مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر

2001-2011"، (مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق و العلوم السياسية، ديسمبر

2011)، ص 69.

_ التنظيم على أساس الناتج بغض النظر على المهام حيث التستر من خلال البرامج و ليس بالأجهزة حيث يتوجه كل برنامج إلى تحقيق و تجسيد نتائج معينة.

_ نقطة القرار تكون حيث يكون العمل أي التمحوور حول العملية و تنوع الهياكل ونضم العمل والسياسات التي تتيح للوحدات المحلية اقتناء أساليبها في الأداء، بما يتناسب و طبيعة النشاط المقدم والإمكانات المتاحة.

هذه المبادئ الأهم التي تبني من خلالها الهندرة منهجها في محاولة إعادة بناء العمليات الإدارية وكذا الإدارة برمتها و هي المبادئ نفسها التي يرمي من خلالها إلى أهداف إستراتيجية تحدد بها وتقيم عملياتها الإدارية بناء على النتائج المتوصل إليها.

3_ أهداف الهندرة:

تعمل الهندرة ضمن مجموعة من الأهداف و التي تتمحوور حول النقاط الأساسية التالية (1):

- 1- التخلص من الروتين القديم و الأسلوب الجامد و التحول إلى المرونة و الحرية في أداء العمل.
- 2- إحداث التكامل و الترابط بين مكونات العملية الواحدة.
- 3- تحويل عمل الأفراد من رقابة و إشراف لصيق إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات المشاركة وتحمل المسؤولية، هذا فضلا عن السرعة في الأداء وتخفيض التكلفة والجودة العالية والمتميزة.

4_ تطبيقات عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية:

تتركز وجهات النظر المختلفة و كل التعريف الخاصة بالهندرة، حول نقطة أساسية وهي إعادة تصميم العملية الإدارية بطريقة علمية ممنهجة، يعتمد فيها على معطيات تكنولوجية والاتصال الفعال يهدف إلى التغيير التنظيمي الجذري^(*)، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات والإدارات التي يجب أن تعاد فيها هندسة

(1) - أيمن جمال عبد الهادي السر، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية و الأمن الوطني في غزة"، (مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، إدارة أعمال، 2008)، ص57. في الموقع:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82584.pdf> المطلاع عليه بتاريخ 2017/05/04.

(*) - يؤكد هيرزوغ "HERZOG" في تعريفه للهندرة على أنها الوسيلة التي يراها مناسبة أكثر بضرورة العمل و التسيير الجيد حيث يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق تغير جذري في الأداء مقاسا بالوقت و التكلفة و نوعية المنح و الخدمة، ومن خلال الاستخدام الأمثل لمجموعة من الأدوات المتنوعة و التقنيات التي عادة ما تركز على الأعمال.

العمليات الإدارية هي⁽¹⁾ تلك التي تعيش حالة من التدهور في أدائها حيث الوكالة الإدارية والتكاليف الباهظة، و الفشل في عرض الخدمات المرضية، والمنظمات التي هي في طريقها إلى التدهور والتي تحمل مؤشرات للهزات و الاختلالات التي تهدد استقرارها، بالإضافة إلى الإدارات التي بلغت درجة من التقدم و تحاول الوصول إلى درجة أعلى من خلال الإبداع والابتكار المتجدد و الجامع.

كيفية تطبيق الهندرة:

وضع كل من غوها " GUHA " و تونغ " TENG " و كيسنجر " KETTINGER " ثلاثة أسس تعتمد عليها الهندرة، و يتعلق الأمر بالتصور العام للمشروع، و بناء العمليات الجديدة، و كذا دمج العمليات المصممة في التنظيم مع إخضاعه للمراقبة و الدراسة.

أما المنهج المقترح وهو الشائع في كافة مشاريع إعادة الهندسة للعمليات الإدارية فيضم أربع مراحل وهي:

- **مرحلة التصور:** وتقوم على الإحساس بالخلل واليقين بضرورة معالجته وفي هذه المرحلة يتم وضع تصور واضح للمنظمة⁽²⁾ تقوم من خلالها عملية إعادة الهندسة وهي الفكرة نفسها التي تحدث عنها كل من ديفنبروت و ستورت.
- **مرحلة التشخيص:** في هذه المرحلة يتم توضيح الأسباب و وصف العمليات الحالية و ما ينطوي عليه من وضعيات تتطلب التحليل الكمي والكيفي، وفيها أيضا تعرف العمليات الأساسية للمنشأة التي تمارس حاليا و التي سوف يعاد النظر فيها⁽³⁾.
- **مرحلة إعادة التصميم:** هنا توضع البدائل المتاحة و تغربل و من خلال هذه المرحلة تعاد بناء وهندسة كل الجوانب المادية و البشرية و يعاد تصميم كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية داخل المنظمة⁽⁴⁾.
- **مرحلة التطبيق:** في هذه المرحلة توضع الخطة الإستراتيجية للتحويل والانتقال من الوضعية الحالية للمنظمة إلى وضعية أفضل، من خلال تطبيق آليات إعادة هندسة نظم الإدارة وعملياتها على

(1) - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. الأردن: دار الايام للنشر و التوزيع، 2014، ص 65-67.

(2) -نورة علي عيسى العتيق، إعادة هندسة الأعمال الإدارية، في الموقع:

<http://Sweetmeno8-blags post.com/2007/10/blug.post.html> المطلع عليه بتاريخ 2017/05/04

(3) - أيمن جمال عبد الهادي السر، مرجع سابق، ص 56.

أرض الواقع، حيث تركب العمليات الجديدة، و تتقح الأهداف المسطرة و من خلال إجراءات الضبط والمراقبة ووضع الميكانيزمات اللازمة لنجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة و الوصول إلى نتيجة أفضل.

إن ما ميز الهندرة عن غيرها من أساليب التطوير و التحديث في الإدارة و خاصة الإدارة المحلية هو تركيزها على العمليات الإدارية دون الجوانب الأخرى من المنظمة في محيطها العام، فهي تعتبر لب وجوهر الهندرة، حيث تضع كل جهودها في نقاطها الإرتكازية و من أهم ما تتمحور عليه نجد الجانب التشريعي للمنظمة حيث تضع تشريعات تطبق من خلالها اللامركزية و غالباً ما يكون من خلال الدستور الذي سوف يسهر على إيجاد إطار قانوني تنظيمي للهياكل الإدارية المحلية، و كذا قانون للجمعيات و للمجتمع المدني داخل نظم الإدارة المحلية.

أيضاً لابد من التركيز على التطوير و تحديث نمط التخطيط خاصة ما يمس التخطيط الاستراتيجي الذي يمس كل من الإدارة الإقليمية والمحلية، وهو ما تركز عليه الهندرة، بالإضافة إلى منظومة سير الموارد البشرية و منظومة المشاركة الشعبية الفعالة، و كل ما يمس النظم المدرسية و القيادات، المعلومات المتاحة كلها جوانب تعنى بها الهندرة على مستوى الإدارة المحلية في إطار تغير جذري أساسي نحو إدارة محلية جديدة.

إسهامات الهندرة و أثرها في الإدارة المحلية:

تلجأ الإدارة على اختلافها العامة والخاصة إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية من أجل مواكبة المستجدات الحاصلة في إطار الإصلاح الإداري والتغير، إلا أن الأسباب في اتخاذ هذا الأسلوب يتحدد في نقاط فاصلة بين خيار التغير أو البقاء تحت مظلة الإصلاح من أجل المواكبة، و لعل من بين أهم الأسباب في إتباع أسلوب الهندرة نجد:

- الحاجة لقدر واسع من الشمولية في التصور و المعالجة.
- التغير التنظيمي و مواجهة الانهيار التنظيمي.
- الطفرة الإستراتيجية و التحسين المستمر.

و يمكن تلخيص أهم الآثار الإيجابية لتطبيق الهندرة على مستوى الإدارة المحلية فيما يلي:

- 1- تقديم خدمات أوسع بشكل يوفر الوقت و التكلفة و يجنب الإرباك و الفوضى.
 - 2- التحول من إدارات جامدة إلى متخصصة تؤدي أعمالها من خلال فرق العمل.
 - 3- تتحول من خلال الهندرة الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة تتولاها الفرق المتخصصة.
 - 4- إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر في أداء الأعمال و المهام بدلا من الرقابة المستمرة.
 - 5- تحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
 - 6- تغير من الثقافة التنظيمية و من الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى أفقي مستو⁽¹⁾.
 - 7- تغير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
 - 8- تغير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالاتصال و تمكين العمال.
 - 9- يتحول المسؤولين في إطار الهندرة إلى قياديين حيث نجد الأفراد يركزون على أساليب القيادة.
 - 10- يتحول المديرين إلى موجهين من خلال مساعدة العاملين و تحسين المسارات التنظيمية.
- هذه النقاط الأساسية التي يمكن أن تستفيد منها الإدارة في إطار إعادة هندسة النظم الإدارية و هندرة العمليات الإدارية من أجل خلق مرونة إدارية⁽²⁾ تتجاوب مع مستجدات العصرنة و تحديث الإدارة بالاعتماد على الإبداع و الابتكار و التنظيم الحيوي الذي يواجهه كل التحديات.

(1) - فاطمة رويس، مرجع سابق

(2) - مصطفى مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سابق، ص 242.

خلاصة و استنتاجات:

استنتجا لم سبق ذكره نجد أن الإدارة المحلية من خلال تطبيقها لمفاهيم الإدارة العامة الحديثة فتحت المجال لتحديث الأساليب المتبعة لأداء مهامها من خلال نظام اللامركزية التي تعززت بتغيير دور الدولة في عملية التنمية، التي تكتفي فيها بدور الرقيب .و بالتالي القضاء على البيروقراطية السلبية، من خلال التركيز على الأهداف بدلا من التركيز على الوظائف في حد ذاتها، مع إعطاء أهمية أكبر لتقييم الأداء وتقويمه ، مما أعطى ديناميكية للعمل الإداري التي زادت من حرية المبادرة والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الاختصاصات ومحاولة إيجاد التوافق بين أهداف الإدارة المحلية وأهداف الأفراد العاملين فيها و المنتفعين من خدماتها.

الفصل الثاني

الحوكمة المحلية كإطار لتفعيل الإدارة المحلية
التشاركية

بعد اقتناع الحكومات بعدم جدوى المركزية واحتكار الصلاحيات ، خاصة بعد ظهور الحكم الراشد وآليات اقتصاد السوق والعولمة. حيث توسع نطاق اللامركزية بكل أنواعها في إطار الديمقراطية التشاركية وفتح المجال أمام الحريات الفردية والجماعية وإشراك الجمهور في تسيير وإدارة الأهداف العامة وخاصة على المستوى المحلي، أصبحت كل الحكومات تتطلع إلى تنمية وطنية شاملة من خلال التوجه نحو الإدارة المحلية باعتبارها أساسية في إنشاء وإدامة الحكومة التي تتجاوب مع اهتمامات المواطنين المحليين مثلما تعمل على إدامة العملية الديمقراطية من خلال تقريب المواطنين من مراكز اتخاذ القرار ومنح الاستقلالية في رسم السياسات وتحديد أهداف وبرامج التنمية بما يتناسب والخصائص الطبيعية والمادية والبشرية للوحدة المحلية . هذا الانفتاح على المحليات ، جعل من نظام الإدارة المحلية القاعدة الرئيسية للديمقراطية السليمة ، حيث تحكم الأقاليم نفسها بنفسها على أن يبقى دور الحكومة ينحصر في المراقبة و المساعدة العملية وتوعية الأفراد بأساليب إدارة الشؤون العامة محليا.

المبحث الأول: الحكومة المحلية - المفهوم و الفواعل -

إن فكرة ومنهجية الحكومة حازت في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي على قدر كبير من الأهمية للدول، سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء، لتحقيق طموحات المواطنين فيها بتوفير التنمية الشمولية وإدامتها. إلا أن الأمر أصبح أكثر إلحاحا على الدول النامية بشكل خاص، نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية كالعولمة، التجارة العالمية الحرة، الأسواق التجارية المفتوحة، سرعة إنتشار المعلومات التهديدات الأمنية. والمحلية كالتنافسية، تشجيع الاستثمارات الخارجية والداخلية، الفقر، البطالة، الأمن.

أولا : مفهوم الحكومة المحلية

مفهوم الحكم قديم قدم الحضارة الإنسانية، وهو مرتبط بعملية صنع القرار و كيفية تنفيذه، وهو يعبر عن ممارسة السلطة و إدارة شؤون المجتمع، كما أنه يستخدم في عدة مستويات، حكم الشركات، الحكم الدولي، الحكم الوطني والحكم المحلي.

يرادفه باللغة الفرنسية مصطلح Gouvernance ويقصد به مجموعة التدابير و القواعد و هيئات صنع القرار و المعلومات و الرصد التي تضمن السير الحسن و التحكم في دولة أو مؤسسة أو منظمة سواء عامة أو خاصة، محلية أو وطنية أو دولية.⁽¹⁾

أما مفهوم الحكم الراشد فيعود أصل استخدامه إلى تعابير كانت تستعمل للدلالة على قيادة السفن في العصر اللاتيني و اليوناني، قبل توظيفه في الأدبيات السياسية و الإقتصادية.⁽²⁾

وقد جاءت بداية طرح مفهوم الحكم الراشد في أدبيات المؤسسات الدولية مرتبطة بمحاولة تشخيص الأزمة الإقتصادية في إفريقيا، ففي سنة 1989 أصدر البنك الدولي تقريرا عن الأزمة الإقتصادية للدول الإفريقية حمل عنوان "إفريقيا جنوب الصحراء من الأزمة إلى النمو المستدام" طرح فيه لأول مرة أسلوب الحكم واعتبر أن الأزمة الإفريقية هي أزمة حكم تتم عن ضعف الأجهزة الحكومية و عدم قدرتها على تحقيق مستويات التنمية المطلوبة.

⁽¹⁾- Gouvernance, le dictionnaire de politique. Visité le 15/02/2017

www.toupie.org/dictionnaire/gouvernance.htm

⁽²⁾ _ باديس بن حدة، مرجع سابق، ص 478

ثم استخدمه لأول مرة عام 1992 في تقريره السنوي تحت عنوان: "Governance and development" في إشارة منه إلى أسلوب ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للدولة من أجل التنمية.⁽¹⁾

وقد عرف المصطلح عدة تأويلات عند تعريبه الحاكمة، الحكمانية، أسلوب الحكم، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحكومة.

من أول المصطلحات التي تم إستخدامها للدلالة على مفهوم "Governance" مصطلح الحاكمة المشتق من الجذر اللغوي حكم، لكن هذا المصطلح تعرض لبعض الإنتقادات من قبل مراقبين علمانيين اعترضوا عليه لأن العلماء المسلمين يستخدمونه أيضا للإشارة إلى حاكمية الله، كما لاقى اعتراضا من علماء في المغرب أعتبر أن المصطلح نشأ في المشرق و بالتالي لايراعي الفروقات الإقليمية الدقيقة، واقتروا مصطلحا بديلا هو الحكومة الذي لاقى إستحسانا في شمال إفريقيا.⁽²⁾

1- تعريف الحكومة:

_ تعريف البنك الدولي 1992: "هو الطريقة التي تمارس بها القوة أو السلطة لأجل إدارة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للدولة بغية تحقيق التنمية."⁽³⁾

_ تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية: "هو الحكم الذي يعزز ويصون رفاه الإنسان و يقوم على توسيع قدرات البشر و خياراتهم و فرصهم و حرياتهم الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا و تهميشا."⁽⁴⁾

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "هو ممارسة السلطة الاقتصادية و السياسية و الإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، و يتكون الحكم من الآليات و العمليات و المؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون و المجموعات عن مصالحهم و يمارسون فيها حقوقهم القانونية و يوفون بالتزامتهم،

(1) - محمد بلفالي، "الحكم الراشد و التنمية المستدامة"، دراسات إستراتيجية، الجزائر، العدد 19، مارس 2011، ص 47

(2) - الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، "إدارة الحكم: أخبار و أفكار"، العدد 1، المجلد 1، نوفمبر 2007، ص 09، في الموقع:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/139151468278034865/pdf/41846optmzd0ARABI>

المطلع عليه بتاريخ: 2017/02/15 COGN1N0101PUBLIC1.pdf

(3) - World bank, governance and development. Washington: world bank publication, 1992, p1

(4) _ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002. عمان: أيقونات الخدمات المطبعية،

ويحلون خلافاتهم عن طريق الوساطة." (1)

وله ثلاث أبعاد أساسية و متكاملة:

_ بعد سياسي: يتعلق بالسلطة السياسية و شرعيتها.

_ بعد تقني: يتعلق بعمل الإدارة العامة و كفاءتها و فعاليتها.

_ بعد إقتصادي إجتماعي: يقصد به كل ما يتعلق بالمجتمع المدني و مدى حيويته واستقلاله عن الدولة وطبيعة السياسات العامة في المجالين الإقتصادي و الإجتماعي و تأثيرها على المواطنين.

ضمن هذا الإطار العام "الحكم الراشد" ظهر مفهوم الحوكمة المحلية Local Governance والذي يمثل تطبيق فعاليات الحكم الراشد على المستوى المحلي، أي الانتقال من الصيغة الوطنية إلى الصيغة المحلية ويعرف كل من أمين مشاقبة و المعتصم بالله علوي الحوكمة المحلية على أنها: " ذلك الحكم الذي تنتهجه قيادات شرعية منتخبة بصورة نزيهة و حرة و تشكل في سياق عملها كوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع و تحسين نوعية حياة المواطنين و رفايتهم، في إطار تبادل الثقة على أساس قيام شراكة فيما بينها." (2)

وحسب تعريف للدكتور ماهاتير محمد فإن: "الحوكمة المحلية هي فلسفة تجمع بين التسيير بشفافية بإشراك المواطن في إدارة شؤون الوحدة المحلية و المجتمع و عن طريق الحكم بأمانة لمدة زمنية معينة خدمة للصالح العام بمنطق الخدمة العامة الهادفة لتنمية محققة لحاجات المواطنين بصفة عادلة، فبدون الشفافية، الأمانة و العدالة لن تكون الوحدة المحلية مهما كانت مواردها قادرة على تحقيق تنمية الوحدة المحلية ولا المجتمع ولا الإنسان، وعليه فرشد حكم الأنظمة يقاس بهذه المعايير الثلاثة (الشفافية الأمانة، والعدالة)." (3)

كما تعرف كذلك الحوكمة المحلية بأنها: " قدرة الوحدات المحلية على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة و أساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة." (4)

(1) _ نفس المرجع الآنف الذكر، ص 101

(2) _ أمين مشاقبة و المعتصم بالله علوي، الإصلاح السياسي و الحكم الرشيد. عمان: مطبعة السفير، 2010، ص 54

(3) _ رفاة فافة، الفساد و الحوكمة. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016، ص 79

(4) _ منال العريني، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول 2014، ص 117

في الموقع http://www.iiioe.org/v3/IIJOE_06_12_03_2014.pdf المطلاع عليه بتاريخ 2017/03/01

ويستدعي تطبيق الحكومة المحلية توفير مجموعة من الشروط التي نذكر منها:⁽¹⁾

1- المشاركة الشعبية الفاعلة: تعني أن يكون لكل مواطن في المجتمع دور في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة، وتستند هذه المشاركة الواسعة على قاعدة حقوق الإنسان التي تضمن حرية الرأي والتعبير، كما أن المشاركة تضيء شرعية على السياسات و تجعلها تحظى بالتأييد الشعبي.

2- حكم القانون و دولة المؤسسات: أي إحترام القانون و العدالة الإجتماعية خاصة القوانين المتعلقة بتأمين و حماية حقوق الإنسان، المساواة بين المواطنين و ضبط سلطة الحكومة وحل الخلافات من خلال سلطة قضائية مستقلة.

3- الشفافية: و تشمل كل الوسائل التي تسهل وصول المواطنين إلى المعلومات و اطلاعهم على آليات صنع القرار أي التصرف على المكشوف من خلال إجراءات واضحة في صنع القرار و الإنتخاب، و انفتاح المؤسسات أمام المواطنين و التزامها بالإفصاح.

تعتبر الشفافية من أهم الوسائل لمكافحة الفساد، كما أنها تحفز المواطنين على المشاركة و تعززها و تتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير و الإعلام.

4- المساءلة: أي إلتزام من في يدهم السلطة بتحمل تبعات أفعالهم، فيتعين أن يكون متخذوا القرار في الحكومة و القطاع الخاص و المجتمع المدني خاضعين للمساءلة من قبل الناس.

فهي تضمن تمسك صانعي القرار بالأهداف المتفق عليها و تتطلب الحرية في وجود المعلومات و سيادة القانون و تقوم على دعائم:

➤ المساءلة المالية: أي التزام أي شخص يتولى مسؤولية الموارد بتقديم تقارير عن الاستخدام المقصود و الفعلي لهاته الموارد.

➤ المساءلة الإدارية: تتضمن نظم الرقابة الداخلية على الحكومة و سلامة تطبيق القيود والضوابط معايير الخدمة المدنية و موثيق الأخلاقيات و العقوبات الجنائية و المراجعة الإدارية.

(1)-سفيان فوكة، "تفكيك الإستبداد و ترشيد الحكم في العالم العربي: قيود و فرص التحول الديمقراطي"، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2014)، ص 48.

- المساءلة السياسية: من خلال إنتخابات حرة و شفافة، فالديمقراطية الإنتخابية توفر للناس وسيلة دورية و مفتوحة لمراقبة شاغلي المناصب و آليات المراقبة لمساءلة المنتخبين و المعينين عن أعمالهم.
- المساءلة الإجتماعية: وهي منهج لمواجهة الإحتياجات يقوم على المشاركة المدنية و يشرك المواطنين العاديين و الجماعات العادية التي تطالب بفرض قدر أكبر من المساءلة على الأعمال العامة ونتائجها.

5- الإستجابة: يجب أن تسعى المؤسسات المجتمعية لخدمة المواطن.

6- المساواة و العدل الإجتماعي: أي إعطاء الفرص لجميع المواطنين رجالا و نساء لتحسين أوضاعهم مع وضع سياسات للتكفل بتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات للتكفل بتحسين أوضاع الفئات المحرومة (المساواة في توزيع برامج التنمية إقليميا).

7- التوافق والتوجه نحو الجماعة: التوسط بين المصالح المتضاربة والتوصل إلى إتفاق يخدم المصلحة العامة للوحدة المحلية.

8- الفاعلية و الكفاءة: نواتج و مخرجات المؤسسات والعمليات تشبع إحتياجات الجمهور مع استخدام أمثل للموارد.

9- الرؤية الإستراتيجية: و هي الرؤية التنموية النابعة من المعطيات الثقافية والإجتماعية الهادفة إلى التنمية البشرية الشاملة المتوازنة و المستدامة.

10- الشرعية: وذلك لضمان شرعية السلطة من خلال أطر مؤسسية و قانونية واضحة.

11- الحرص في التعامل مع الموارد: أي الإستغلال الأمثل للموارد بما يرفع مستوى المعيشة للجيل الحالي دون المساس بموارد الأجيال القادمة، مع ضمان حماية البيئة و تجديدها لتحقيق الإستدامة.

12- التمكين و الإقتدار: تمكين جميع القواعد الأساسية والفئات في المجتمع لتحقيق غاياتها المشروعة و في هذا الإطار نجد تمكين المرأة من منظور أنها ركن أساسي من الأركان التي تقوم عليها التنمية.⁽¹⁾

(1) _ أمين مشاقبة و المعتصم بالله علوي، مرجع سابق، ص 68

13- الشراكة: إدارة شؤون المجتمع المحلي لم تعد حكرا على مؤسسات السلطة الرسمية فقط بل أصبحت تشمل أيضا القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، أي جميع الشرائح الإجتماعية الفاعلة، ما يؤدي إلى بناء شبكة إجتماعية وبناء علاقات تسودها الثقة، كما تشمل الأعمال الطوعية والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانيا : فواعل الحوكمة المحلية:

1/ المجالس المحلية:

شكلت الوحدات المحلية و دورها في التنمية نقاشا واسعا خاصة بعد تغير دور الدولة وتفويض بعض صلاحياتها إلى الوحدات المحلية في إطار اللامركزية، وقد ركزت أغلب الدراسات على الاقنصاديات الجديدة لهذه الوحدات المستقلة التي تتمتع بالشخصية المعنوية والموجهة نحو أهداف مجتمعية تجمع بين الصالح العام المحلي والصالح العام للدولة، وكذا البحث في العناصر والمقومات التي تعتمدها لتحقيق التنمية و التي من أهمها قيام مجالس محلية منتخبة تدار من خلالها الشؤون المحلية.

تعريف المجالس المحلية:

اختلفت التعاريف باختلاف النظم الإدارية و التقسيمات الإدارية السائدة، إلا أن أغلبها تركز على أنها عبارة عن هيئات محلية منتخبة تضم ممثلين عن الأفراد المحليين داخل الإقليم الواحد، لتعبر عن إدارتهم في تدبير شؤونهم⁽¹⁾، وهي المجالس نفسها التي تعبر عن الشخصية المعنوية و الطابع الرسمي الذي يضفي جانب من المسؤولية على عاتق الممثلين في المجالس، وعلى نواتج المهام والأدوار المقدمة لتحقيق الأهداف المحلية، فيعرفها محمد محمود الطعمانة على أنها " المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي الإقليمي"⁽²⁾ " و هي مجالس منتخبة لها ذمة مالية و إدارية تسهل عليها أداء مهامها⁽³⁾ كما يمكن للأفراد من خلالها المشاركة في إقرار وصنع السياسة العامة المحلية.

(1) صفوان المبيضين و آخرون، المركزية و اللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2011، ص 39.

(2) محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي و اتجاهات التطوير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 25.

(3) محمد علي الخلايلة، مرجع سابق ، ص 49.

- و تتوفر الوحدات المحلية على نوعين من المجالس أو نمطين هما⁽¹⁾:
- نظام المجلس الواحد، حيث نجد مجلس تجتمع بيده السلطة التشريعية و السلطة التنفيذية فهو من يقرر و هو من ينفذ و يتابع إدارة الشؤون المحلية بنفسه.
 - نظام المجلسين حيث نجد توزيع للاختصاص التشريعي و التنفيذي، عبر مجلس تقريبي تشريعي و آخر تنفيذي فمن الوحدة المحلية الواحدة، و هو الأقرب إلى تجسيد الديمقراطية بما له من حريات في توزيع الاختصاصات و منح فرص المشاركة.

مهام و اختصاصات المجالس المحلية:

- تتولى المجالس المحلية أدوار مختلفة تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق التنمية المحلية وفق ماتقتضيه المتغيرات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و هي في مجملها تمس النقاط التالية⁽²⁾:
- 1- مراقبة تطبيق السياسات العامة و القوانين و الأنظمة النافذة في كافة المجالات و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة أوجه الإختلالات و المخالفات إن وجدت.
 - 2- التوجيه و الإشراف و الرقابة على أعمال الأجهزة التنفيذية للوحدة الإدارية، و يقيم مستوى تنفيذها للخطط و البرامج و مساءلة رؤسائها.
 - 3- اقتراح و دراسة و إقرار مشروعات خطة التنمية للوحدة الإدارية و موازنتها السنوية و الموافقة على مشروع بيانها الختامي و رفعها لاستكمال إجراءات إقرارها و المصادقة عليها طبقاً للتشريع المعمول به.
 - 4- دراسة الإحصائيات الميدانية للتعرف على أولويات التنمية و تشجيع قيام المشاريع الاستثمارية و اتخاذ كل التدابير لمعالجة الصعوبات المحتملة للاستثمار.
 - 5- تحديد و إقرار أجور الانتفاع من المرافق العمومية و خدماتها و دراسة الحالة المالية و مستوى تحصيل الإيرادات المحلية و العمل على تنميتها.
 - 6- مناقشة الحالة الأمنية في الوحدة الإدارية بما يساعد على بسط الأمن و الاستقرار و مناقشة الشؤون العامة و كل ما يهم المواطنين.

(1) - باديس بن حدة، مرجع سابق ، ص 100.

(2) - ذكرى النقيب، مهام و اختصاصات المجالس المحلية، في الموقع:

كل هذه النقاط و أخرى تسعى من خلالها المجالس المحلية إلى التأكيد على الوحدة السياسية و الإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية هي نظام فرعي من نظام كلي للدولة تعمل وفق رقابة مركزية على نطاق الحد الأدنى المطلوب و بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية⁽¹⁾، و هي التي تؤكد أيضا على زيادة المشاركة الشعبية من خلال تفعيل مؤسسات المجتمع المدني و دعم القطاع الخاص لترسيخ أكبر للمركزية و الوصول إلى حوكمة محلية تعمل وفق الرشادة الإدارية المطلوبة خدمة للأفراد المحليين، و رفع كفاءة القيادات من خلال التدريب و التمكين و الشعور بالمسؤولية الاجتماعية بالدرجة الأولى و مشاركة الأفراد و الجماعات و القيادات بكل ما يتصل بالحياة من تعلم، و صحة و أمن و استقرار و عدل و مساواة... إلخ في المجتمع المحلي⁽²⁾.

ويمكن تلخيص أهم الأدوار التنموية التي تلعبها الإدارة المحلية في إطار الشراكة التي تنص عليها الحوكمة المحلية في:

- توفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات من داخل و خارج الإقليم و كذا الوطن، و ذلك بتوفير البنية التحتية الأساسية من طرقات و مؤسسات خدماتية راقية، و كذا تقديم التسهيلات المالية والإدارية الضريبية و توفير شبكة معلوماتية شاملة عن الوضع المحلي اقتصاديا و بشريا، و خلق بيئة مواتية من خلال مكافحة كل مظاهر الفساد التي تعتبر أكبر عائق للتنمية و برامجها المختلفة.
- المساهمة الفعالة في صنع السياسات العامة على المستوى الوطني بما يحقق احتياجات التنمية المحلية باعتبارها قناة من قنوات الاتصال الرسمي مع السلطة المركزية.
- تأهيل و تدريب الموارد البشرية التي يمكنها تحمل أعباء التنمية المحلية من خلال دورها بإنشاء صيانة و ترقية المدارس، المعاهد، و الكليات و سائر مؤسسات التنشئة الأخرى.
- ترقية معالم الشراكة مع القواعد الأخرى من خلال الانفتاح و تكريس عناصر الشفافية و المساءلة.
- حماية البيئة.
- تقديم الخدمات التي لا يمكن اسنادها للقطاع الخاص.

(1) - محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق ، ص 11.

(2) - عبد العظيم عثمان أحمد الإمام دور المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الريفية في إفريقيا في الموقع المطلع عليه بتاريخ 2017/02/03:

نتيجة لعوامل مختلفة و متغيرة، لم تعد الدولة قادرة على الإستجابة للإحتياجات المختلفة و المتزايدة للمواطنين مما استدعى إشراك فواعل أخرى و منها: المجتمع المدني و القطاع الخاص.

2/ المجتمع المدني:

لقد تعاضم دور المجتمع المدني في الدولة الحديثة بعد شيوع ظاهرة العولمة و بروزه كفاعل إلى جانب الدولة في ترسيخ الحكم الراشد و تحقيق التنمية الشاملة، فالحكومة تتطلب التكامل و التعاون بين الحكومة و المجتمع المدني، بحيث لم يعد الحديث عن العلاقة بين الدولة و المواطن دون التطرق لمفهوم المجتمع المدني.

يعبر مفهوم المجتمع المدني عن مختلف التنظيمات و الهيئات التطوعية التي تنشأ بمقتضى الإدارة الحرة لأعضائها قصد حماية مصالحهم و الدفاع عنها. كالتنظيمات الثقافية و الإتحادات المهنية و جماعات المصالح و الجمعيات الأهلية و المنظمات غير الحكومية.

ويشير مفهوم المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة من المنظمات التي تقع بين الحكومة و القطاع الخاص، مستقلة نسبيا عن الدولة ولا تهدف إلى الربح، تنظم بواسطة مجموعة من الأفراد، بها هيكل تنظيمي و شخصية إعتبارية قانونية تسعى للتأثير على السياسات العامة للدولة. (1)

يقوم مفهوم المجتمع المدني على عدة عناصر أساسية متمثلة في:

- التطوعية: أي قائم على أساس المشاركة الطوعية.
- المؤسسية: يكون له هيكل رسمي.
- الإستقلالية: ذاتية التسيير ليس له علاقة مؤسسية بالحكومة
- ارتباطه بمجموعة من المفاهيم كحقوق الإنسان، المواطنة و المشاركة السياسية. (2)

(1) _ ناجي عبد النور، "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر"، مجلة الفكر، العدد 3، ص 112، في الموقع :

<http://fdsp.univ-biskra.dz/images/revues/mf/r3/mf3a7.pdf> المطلاع عليه بتاريخ 2017/02/15

(2) _ آسيا بلخير، "إدارة الحكمانية و دورها في تحسين الأداء التنموي"، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2009)، ص 64

لتفعيل دور المجتمع المدني و إسهامه في تحقيق الحوكمة المحلية لابد من ترسيخ ثقافة الديمقراطية في المجتمع المحلي من خلال نشر ثقافة مدنية يلتزم بها جميع أطراف المجتمع، نشر قيم الحوار والتسامح وإحترام الرأي الآخر، سيادة القانون و العدالة الإجتماعية.

_ تعزيز الممارسات الديمقراطية، و في هذا المجال تتنوع أدوار منظمات المجتمع المدني على المستوى المحلي في مختلف المجالات السياسية، الإقتصادية و الإجتماعية، و يمكن حصرها في: (1)

_ حماية حقوق المواطنين و تسهيل إتصال الأفراد بالحياة العامة من خلال:

- ✓ تشكيل قناة لمشاركة المواطنين في النشاطات الإقتصادية و الإجتماعية و تنظيمهم في جماعات قوية تستطيع التأثير في السياسات العامة و المحلية.
- ✓ نشر ثقافة المبادرة والتطوع و التواصل مع المنظمات الدولية.
- ✓ مأسسة الفعل الجماعي المحلي، محاربة الإنتهازية ، تشجيع الثقة و تسهيل التعاملات السياسية والاقتصادية.

_ مراقبة عمل الحكومة المحلية عن طريق ممارسة وسائل التنشئة و التثقيف و التدريب و تعزيز عمليات المساءلة، الشفافية و محاربة الفساد.

- دعم جهود التنمية من خلال تقديم المعونة الإقتصادية و تقديم الخدمات كالصحة و التعليم للقطاعات الفقيرة و المهمشة و ملأ الفراغات الناتجة عن سياسات الإنفاق الحكومي على المستوى المحلي.(2)
- تنمية و توسيع فضاءات الحوار و النقاش المحلي حول القضايا المشتركة للمواطنين مما يسمح ببلورة رؤية مشتركة حول أولويات الوحدة المحلية، و منها التنمية المحلية.

(1)- قوي بوحنية، " دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد"، مداخلة قدمت إلى الملتقى الوطني حول التحولات السياسية إشكالية التنمية في الجزائر: واقع و تحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي ، كلية العلوم القانونية و الإدارية، يومي: 16-17 ديسمبر 2008، ص7.

(2)_ ناجي عبد النور، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر، مرجع سابق، ص 113.

2- القطاع الخاص:

يشمل القطاع الخاص المشاريع الخاصة للتصنيع و التجارة و المصارف و ما إلى ذلك، والقطاع غير المؤطر في السوق.⁽¹⁾

وهو القطاع الذي يدار بمعرفة الأفراد و وحدات الأعمال، وتتولى فيه آليات السوق توجيه دفة الأمور. كما يعتبر كذلك بأنه القطاع الإقتصادي الذي يقوم على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، و تجرى فيه عملية تخصيص الموارد الإنتاجية طبقا لما تمليه قوى السوق التلقائية وليس إرادة السلطات الحكومية العامة، فالقطاع الخاص يشمل تلك المؤسسات التي ينشئها رجال الأعمال أو الأفراد المستثمرون بغية تحقيق الربح.⁽²⁾

فبعد تراجع دور الدولة من فاعل رئيسي و مركزي في صنع و تنفيذ السياسات العامة الوطنية و المحلية أصبحت شريكا بين عدة شركاء متمثلة في المجتمع المدني و القطاع الخاص، فالقطاع الخاص يلعب دورا أساسيا في ترشيد الحكم و تعزيز اللامركزية، كما يلعب كذلك دورا أساسيا إلى جانب القطاع العام في تحقيق التنمية، و بهذا يمكن للدولة تشجيعه في إطار ما يسمى بالحكمانية الإقتصادية بواسطة مجموعة من الآليات:

- _ خلق بيئة إقتصادية كلية مستقرة و سوق تنافسية.
- _ استقطاب الإستثمارات و المساعدة على نقل المعرفة التكنولوجية.
- _ تعزيز المؤسسات لخلق فرص العمل و منح القروض للمعوزين.
- _ تعزيز دولة القانون.
- _ تقديم الحوافز.
- _ حماية البيئة و الموارد الطبيعية.⁽³⁾

(1) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002. مرجع سابق ، ص 101.

(2) وفاء معاوي، " الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر"، (مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، قسم العلوم السياسية، ، 2009-2010)، ص 141.

(3) الطيب بلوصيف، " الحكم الراشد المفهوم و المكونات"، ملتقى حول الديمقراطيات الصاعدة، المنعقد بجامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، ماي 2005.

وبما أن المطلب الرئيسي و الهدف الأسمى للحكم الراشد عموما و الحوكمة المحلية خصوصا هو تحقيق التنمية خاصة على المستوى المحلي، فيتوجب على الدولة تفعيل دور القطاع الخاص في إطار شراكة مجتمعية مع القطاع العام و منظمات المجتمع المدني و هذا لأهميته في تحقيق التنمية الإقتصادية من خلال:

_ توفير فرص العمل و الحد من البطالة.

_ تحسين مستوى المعيشة للسكان و تقديم الخدمات.

_ ترقية التكنولوجيا و الابتكار.

_ تقديم الخدمات العامة في إطار عقود الشراكة.

_ تقديم الخدمات الفنية المساعدة (كالخدمات التقنية التي تحتاج لتكنولوجيات عالية).

_ تمويل التنمية المحلية من خلال الضرائب و كذا من خلال الفوائد التي تجنيها الوحدات المحلية جراء انخفاض تكاليف الإنجاز في إطار عقود الشراكة.

_ تخفيض الأسعار من خلال تحفيز التنافس و زيادة القاعدة الضريبية للدولة، و هذا شرط أساسي لتمويل مشاريع البنية التحتية و الصحة و التعليم للوحدات المحلية.⁽¹⁾

وهنا يبرز الدور الهام للقطاع الخاص في تنمية المجتمعات المحلية كفاعل رئيسي إلى جانب الدولة في معالجة القضايا الإقتصادية و الإجتماعية المحلية كالبطالة ومستوى الدخل، ولذا يتوجب على الدولة إيجاد إستراتيجيات و آليات لتفعيل دوره بالإضافة إلى إشراك منظمات المجتمع المدني لما تلعبه من دور هام خاصة في إطار القضايا الإجتماعية و السياسية والثقافية، بتحقيق التكامل بين أدوار الفواعل الثلاث لترشيد الحكم في المجتمعات المحلية و تحقيق التنمية بها.

⁽¹⁾- Bonne gouvernance et investissement dans le PME, des atouts pour le développement. visité le 15/02/2017

<http://www.bio-invest.be/fr/news/138-bonne-gouvernance-et-investissement-dans-les-pme-des-atouts-pour-le-developpement.html>

المبحث الثاني: التخطيط التشاركي كألية تطبيق للحوكمة المحلية

انطلاقاً من مفهوم الحوكمة المحلية التي توسع من نطاق الممارسات الديمقراطية الفردية و الجماعية على المستوى المحلي، فقد واكبت هذه الممارسات عدة مصطلحات و مفاهيم تزيد من ترسيخها بشكل واسع و من أهمها نجد التخطيط التشاركي الذي يقوم على المشاركة الشعبية في اقرار وتنفيذ السياسة العامة المحلية بالاعتماد على فلسفة التمكين و بناء القدرات، حيث تم التأكيد على أنه ما ينقص المجمعات ليست المؤسسات بقدر ما ينقصها بناء القدرات و الكفاءات، بعيداً عن هيمنة الهيئات المركزية على جميع العمليات التنموية⁽¹⁾، و هذا ما يمكن بلوغه و تحقيقه عن طريق المقاربة التشاركية.

أولاً: تعريف المقاربة التشاركية:

إن ضمان جودة السياسات المحلية يفترض وجود مقاربة يؤخذ فيها برأي كل شخص معني بالتدخل سواء كان تدخلاً شخصياً أو بالتمثيل⁽²⁾.

من هذا المنطلق يمكن القول أن التشارك و تقاسم المسؤوليات يعتمد بالدرجة الأولى على اشتراك الأفراد و ايجاد الدوافع التي تحفزهم على المشاركة نحو تحقيق الأهداف و هو ما يعرف "بالضغط المولد للإبداع"⁽³⁾، حيث تجد الطاقة الطبيعية التي تمثل الفجوة بين رؤية الإدارة للأوضاع الحالية ورؤيتها لما يمكن أن تصل إليه في المستقبل، و هو جوهر عملية الاشتراك أو المشاركة الشعبية التي تعني في أبسط معانيها "إسهام المواطنين بدرجة أو بأخرى في صنع و تنفيذ السياسات المحلية سواء بجهودهم الذاتية أو بالتعاون مع المؤسسات الحكومية المركزية المحلية"⁽⁴⁾ و غالباً ما تأخذ المشاركة شكلاً سياسياً حيث نجد الرقابة السياسية في مقابل العمل التشاركي السياسي للأفراد، بالإضافة إلى المشاركة الإنمائية حيث يشارك الأفراد في البرامج التنموية بمشاريع اقتصادية تتبع من اقتراحاتهم الحرة.

(1) - عبد المطلب أحمد غانم، التخطيط و مشاركة المواطنين أو التخطيط التشاركي، في الموقع بتاريخ 2017/04/16:

www.Piodagapte.org.participatory.planing%20.diei%20

(2) - قيل رانبويتز، مقاربات تشاركية في التخطيط لتدخلات مجتمعية. في الموقع بتاريخ 2017/04/16:

Ctb.ku.edu/ar/canter/analyze/where-to-start/participary_approaches/main.

(3) -ناصر جريدات... و آخرون، إدارة التغيير و التطور. عمان: إثراء للنشر و التوزيع، 2013، ص 244.

(4) -حنان عبد القادر خليفة، مرجع سابق، ص 310.

ثانياً: تعريف التخطيط التشاركي:

يعرف التخطيط التشاركي بصفة عامة على أنه عملية تمس كافة المستويات ،انطلاقاً من مشاركة واسعة، تعتمد على فلسفة التمكين الذي يمر بكل الإجراءات الإدارية واعتبارها ارضية للانطلاق في العمل التشاركي، خاصة إذا كانت القيادة الإدارية تساهم في إرساء قيم العمل الجماعي المشترك⁽¹⁾، وحيث لا يمكنك للأفراد أن يعارضوا أهداف و توقعات كانت من صميم الاحتياجات اليومية لهم.

أيضاً من خلال الاشتراك و اعتماد الديمقراطية التشاركية كمدخل لعملية التسيير المحلي. يمكن للإدارة المحلية والمجالس المحلية بصفة خاصة أن تسيير بمنطق إدارة الأعمال⁽²⁾، حيث توكل المهام إلى فرق أعمال خاصة من أجل الجودة و هم فرق تضم عمال ذوي اختصاص وكفاءة عالية يقومون باختيار القضايا التي هي الشاغل الوحيد للأفراد ليصلوا إلى حلول بعد تحديد وتشخيص واقتراح وتطبيق لمعايير أداء ذات طابع محلي تعمل وفق منطق الإدارة بالأهداف والإدارة بالوقت وتضع المشاركة في مجمل الإجراءات المتبعة و على كافة المستويات، وهي اتجاهات إدارية تصب في سياق واحد هو التخطيط أو التدبير التشاركي الذي يمكن الوصول من خلاله إلى تنمية محلية، مع كسب جانب من الوقت والجهد⁽³⁾.

ثالثاً: دواعي انتهاج التخطيط التشاركي في إدارة الشأن العام المحلي:

يرتبط التخطيط التشاركي بموضوع القيادة بالمشاركة وبموضوعات أخرى متداخلة و منها ديمقراطية العمل والعلاقات الإنسانية و تفويض السلطة⁽⁴⁾، وفكرة تقديم إثراء ومنافع للأنماط السلوكية للقيادة المتنوعة والتي لا تسمح بالمشاركة، في حين أنه يحق للأفراد امتلاك العملية التشاركية في التخطيط فهي عملية نابعة من واقع الوحدات أو المجتمع المحلي، الذي لا تنظم فقط فئة النخبة والمؤهلين لتسيير الشأن العام، إنما يظم كافة الشرائح المجتمعية والتي من حقها المشاركة وخاصة فئة الفقراء، ودوي الاحتياجات

(1) - حسن حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال". عمان: دار الحامد للنشر و

التوزيع، 2004، ص ص 219-220.

(2) - توني ليويباي، التدريب على جودة الخدمة. (ترجمة: شويكار زكي)، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2003، ص ص 101-102.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 112.

(4) - مصطفى يوسف كافي و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة " مبادئ الإدارة ". عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و

التوزيع، 2013، ص 265.

الخاصة، و هي الفئات الأقل حظا في التنمية المحلية⁽¹⁾، ومن بين أهم الأسباب لاعتماد التخطيط التشاركي نجد:

- جعل القيادة الأهلية تلمس بنفسها واقع المجتمع و امكانياته الحقيقية و محاولة كسب التأييد للممثلين السياسيين و تقليل الضغط عليهم.
- المشاركة أيضا من شأنها أن تعمل على ترشيد العملية الاقتصادية نحو تنمية اقتصادية يعي من خلالها الأفراد بأهمية المشاريع الاقتصادية الإنتاجية التي تفوق بعض الاحتياجات المادية التي يمكن الاستغناء عنها.
- المشاركة وسيلة لتحقيق الفعالية على مستوى المشاريع أو رأس المال البشري القائم على إدارة هذه المشاريع، والتوظيف الأمثل لتمويل هذه المشاريع والمساعدات الممنوحة لإدارتها المالية.
- المشاركة من شأنها ضمان الاستمرارية لعمليات التنمية المحلية التي تبنى على الواقع المحلي وطموحاته.
- تأكيد التوجهات العالمية أن التنمية تكون أكثر سرعة و إدامة و عدالة إذا عكست رسالة مشتركة للمجتمع ككل.
- ظهور دراسات و أبحاث أكاديمية تبرز أهمية المشاركة في بناء استراتيجيات التنمية و تنفيذها.
- ظهور محاولات الاستفادة من أساليب إدارة الأعمال (استرداد التكلفة، الاستناد إلى الغير...) في مجال الإدارة العامة كما حلت مجموعة القيم الجديدة - التمكين - التركيز على النتائج محل مجموعة من القيم التقليدية.
- إدراك الدول لأهمية المشاركة و قدرة القطاع الخاص و المجتمع المدني في تعبئة الجهود و الموارد بالاستناد إلى الواقع.
- تأثير المؤسسات الدولية التي نادى بانتهاج مثل هذه الأساليب.

من هذه المزايا كلها يحق للإفراد امتلاك العملية التشاركية في التخطيط لأنها عملية عضوية تعمل وفق سياق يتم تبنيه من قبل المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه وبمساهمة كل الفئات وخاصة المهمشة والأقل حظا في الحياة الاجتماعية.

(1) -حنان عبد القادر خليفة، مرجع سابق، ص 220_ 221

رابعاً: مزايا التخطيط بالمشاركة في التنمية المحلية:

يعمل التخطيط في إطار المشاركة المجتمعية على زيادة ثقة المجتمع المحلي، أو الأفراد المحليين بأنفسهم من خلال تنمية روح المبادرة و التعاون لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المجتمع المحلي بالإضافة إلى استقطاب رأس المال البشري من المجتمع المحلي صاحب الإمكانيات و الكفاءات حيث من خلاله يمكن تحقيق الأهداف الذاتية لعملية التنمية المحلية، كما يمكن لهذا الاتجاه التشاركي أن يربط بين الاهتمام المحلي و المشروعات الخدمية و محاولة تخفيف الضغط على مؤسسات الدولة من خلال توزيع عملية التنمية بين الشركاء المحليين تحت نطاق واسع من المسؤولية والتنظيم الذي يكسب المواطنين الخبرات و المعارف من أجل إحداث تغيير نحو الأفضل⁽¹⁾.

ويعتقد الكثيرون أن المشاركة أمر في غاية الأهمية بالنسبة لمشروع التنمية المستدامة ، رغم التأويلات التي سادت الإطار الخاص ، بين من هم المطلوب منهم المشاركة وبين من يجب مساندتهم في تحقيق الأهداف ،حيث نجد إقترابين :⁽²⁾ الأول ويعرف بالوصفة الجاهزة وهو الموجه نحو المستهدف من الخدمات والسلع وهي هنا مبنية على رغبة الناس في القيام بالأنشطة الخاصة بالمشروع ،أما الثاني فهو الموجه نحو العملية حيث يقوم الناس أنفسهم بفرز الأنشطة بناء على الحاجات الخاصة بهم وهم بهذا يمتلكونها ويسألون عنها و يتحملون ما عليها من تبعات.

وعليه يمكن أن يحمل التخطيط التشاركي في مزاياه أفعال مشتركة من جانب الأفراد المحليين وكادر المشروع سواء كان قطاع عام أو خاص ، بغرض صياغة خطة التنمية واختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها، حسب جدول الأعمال المشترك من أجل التنمية المستقبلية.

ومن أهم ما يميزه أيضا أنه يسمح بالتقوية المحلية من خلال تقوية القدرة المحلية على التنمية المستدامة من خلال إصلاح المعرفة والمهارات والتنظيم حيث تدمج نظم المعرفة المحلية في تخطيط وتنظيم وتنفيذ العمليات والتقويم المستمر لها، وهو يعمل على توطيد العلاقات الأفقية بين أجهزة المشروع

⁽¹⁾ نفس المرجع الآنف الذكر، ص 323-324.

⁽²⁾ محمد بن علي شيبان العامري، ماذا نعني بالتخطيط التشاركي. في الموقع: <http://www.mobadiroun.org/sites/moubadiroun.org/files>

بتاريخ 2017/04/16

والمجتمع المحلي في بيئة مؤسسية مستجيبة للطلبات الواردة من الأسفل، مع المزيد من التخطيط اللامركزي.

ونظرا لما يحمله التخطيط التشاركي من مزايا في بسط المزيد من اللامركزية ، تبنته العديد من النظم الإدارية المحلية هذا الأسلوب الحديث للنهوض بالتنمية ، وصدق مثال على ذلك تجربة نيبال من خلال نهج "ابا" الذي أطلقته عام 1999 وأصبح فيما بعد أسلوب يقتدى به في النظم الإدارية المحلية حيث منح هذا الأخير حق المشاركة للأفراد المحليين في تحليل أوضاعهم ووضع خطط مستقبلية من خلال الاستماع إلى مقترحاتهم وركز بشكل كبير على الطبقة المهمشة، والعمل معهم كمسيرين لمشروع التنمية تحت إشراف منظمات التنمية التي تهتم بقضايا المجتمع المحلي على وجه الخصوص⁽¹⁾.

يعمل هذا النهج من خلال مراحل يتم في أولها وضع آفاق التغيير بمجرد قيام المشاركين بتقييم الوضع المحلي ويحددون حصتهم في حجم التغيير في المجتمع بمختلف العمار والفيئات والجنس . يتم دعم هذه الآفاق من طرف المسيرين وترجمتها إلى أنشطة مدعومة تسعى لتحقيق أهداف التنمية المحلية وآفاق التغيير.⁽²⁾

خامسا: تحديات الشراكة على المستوى المحلي :

رغم ما تحققه المشاركة من مزايا كإدماج المواطن في رسم الأهداف ومشاركته في صنع القرارات والسياسات التي تخدم مصالحه في تحقيق أهدافه و أهداف التنمية المحلية. ترفع أمامها مجموعة من التحديات التي تمس بعض الجوانب التي تتطلب المزيد من الاهتمام والدعم ، قصد تفعيلها من أجل ترسيخ الديمقراطية التشاركية و وفق ما تقتضيه مبادئ الحكم الرشيد.ومن أهم هذه التحديات نجد:

- **المعرفة والخبرة لدى الوحدات المحلية :** حيث أظهرت الخبرة الدولية انه غالبا ما يوجد نقص معرفي في المتخصصين بإعداد العقود و حساب المخاطر المتوقعة والمرتبطة بعقود المشاركة أو لإعداد مخططات إستراتيجية للبلديات والمحليات ، وهذا يستدعي أن يكون هناك وضوح لدور السلطة المحلية على مستوياتها المختلفة، وأن تكون لديها الإمكانيات لتحمل مسؤولياتها في مراقبة

(1) - كمال فويال، تبادل التجارب العلمية عن منهج التخطيط التقديري التشاركي، تتقيح قبل بارتل، في الموقع:

<http://cel.vcn.bc.ca/gcad/modules/emp/papa.thm> بتاريخ 2017/04/17.

(2) - حنان عبد القادر خليفة، مرجع سابق، ص ص 323-324.

ومتابعة التنفيذ وتوضح تجربة فرنسا صعوبة تنظيم المؤسسات المورد للخدمات نظرا لما شاب العملية من إسهامات الفساد في عقود الامتيازات وعدم الخبرة لدى بعض البلديات في التعاقد مع القطاع الخاص وللتغلب على هذه الصعوبات تم إنشاء هيئة الخدمات العامة عام 2000 لمساعدة البلديات في مفاوضات العقود ووضع التشريعات واللوائح الضابطة للعملية كما تم إصدار عدة قوانين منذ 1995 تتضمن الشفافية من جانب الحاصلين على العقود وهو ما حسن من الوضع.

- احتمال حدوث تغيير في السياسة العامة : من خلال التخوف من عدم استمرارية القوانين في فترة تطبيق العقود .
- تفضيل أعضاء المجالس الشعبية للمشروعات قصيرة الأجل: التي يكون أثرها ماديا ملموسا ومباشر وفي وقت قصير وبالتالي الإحجام عن المشاريع المعنوية طويلة الأجل من حيث الأثر خاصة إذا كان تمويلها من السكان (المساهمة النقدية للمواطن).
- ضرورة وجود إطار محكم لتطبيق المشاركة : من خلال آليات الرقابة الفعالة وآليات للمساءلة والمكاشفة في تسيير وإشراف الوحدات المحلية على المشاريع.
- ولتفعيل الشراكة لابد من توفير مجموعة من المقومات التي تتمثل في :
 - الدعم السياسي.
 - وجود إستراتيجية طويلة الأجل للمشاركة وترتبط بعمليات التغيير المقصودة .
 - استقرار البيئة الخارجية لتطبيق نماذج المشاركة (الإطار القانوني، الاستقرار المالي، الاستقرار في الوظائف الممنوحة للمحليات) .
 - تحديث نظام الإدارة المحلية من خلال بناء الخبرات لديها .
 - تطبيق نظم جديدة لإدارة الجودة في نظام الإدارة المحلية بما يسمح ويساعد السلطة المحلية أن تتابع مشروعات المشاركة.
 - تنمية دور القيادات الشعبية حتى يكون لها دور ايجابي في زيادة مشاركة الأهالي في برامج التنمية.
 - أن يكون للمشاركة مردود ونفع ملموس .
 - أن تكون عناصر برنامج التنمية مفهومة لدى جميع الشركات .
 - الحد من مظاهر اللامبالاة والأمية لتنمية قدرات المواطنين على الاشتراك في تقييم الجهود.

المبحث الثالث: أثر الحوكمة على أداء الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أساسية في إنشاء وإدامة الحكومة التي تتجاوب مع اهتمامات المواطنين، وتلعب دورا أساسيا في خلق النسيج الإجتماعي الذي بإمكانه أن يحقق التوازن ما بين تجاوزات الحكومة المركزية و انعزالية الأفراد، حيث يتم الأخذ باهتمامات الكثيرين من واضعي السياسات و بالتالي طرح الإهتمامات المحلية بفعالية أكبر. والحوكمة المحلية هي أداة و توجه هام لتعميق المفاهيم الديمقراطية التي تقوم على إشراك المواطن في الحكم بما يحقق النمو و الرفاه الإجتماعي و لها انعكاسات متعددة على الإدارة المحلية و تبرز آثارها أساسا في:

أولاً: مكافحة مظاهر الفساد: أصبحت ظاهرة الفساد محط اهتمام المؤسسات الدولية مما استوجب إيجاد آليات لمكافحة الفساد داخل الدول والحكومات ومن قبل الجهات الرسمية و غير الرسمية كونه يمثل تهديدا خطيرا لعمليات التنمية والإصلاح الإقتصادي، والحوكمة المحلية كآلية للإصلاح الإداري والسياسي فهي تحد من ظاهرة الفساد خاصة على المستوى المحلي من خلال إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني وتعزيز المساءلة و الشفافية وحكم القانون وتحسين أداء المؤسسات وتطوير الأجهزة الإدارية. ويعزز مبادرات البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي منظمات دولية مثل الشفافية الدولية في ألمانيا لتعزيز دور الشفافية والمساءلة كأساسيات للحكومة الجيدة. فكما يقول بيتر إيغن رئيس مجلس إدارة منظمة الشفافية الدولية: " بأنه لم يسبق أن كان الإهتمام العالمي لتحسين الحوكمة و المساءلة أكبر مما هو عليه الآن، و سواء في القطاع العام أم في القطاع الخاص، و سواء في المنظمات الدولية أو غير الحكومية ".⁽¹⁾ و يتم حاليا التعبير دوليا عن الاعتقاد أن زيادة الشفافية بوسعها تحقيق مستويات عالية من المساءلة ومن ضبط للتكاليف، كما يوجد كذلك إدراك باستحالة إحداث تغييرات جوهرية ومستدامة في المواقف و الممارسات ما لم يتم تسخير طاقات قوى المثلث الوطني لكل دولة أو وحدة محلية و هي: الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وقد طورت منظمة الشفافية الدولية آليات عمل جديدة لمكافحة الفساد و التصدي له و تدعيم الحوكمة، فأصدرت سنة 1994 أثناء مؤتمرها السنوي الأول ميثاق الإستقامة و العمل على إيجاد مناخ ملائم من أجل التعاون يتسم بالشفافية، بالإضافة إلى وضع سياسة شاملة لمواجهة الفساد من خلال إصلاح الأطر المؤسسية و القانونية و إجراءات العمل، و هي تقوم على منهج تدريجي ومن خلال

(1)- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية: قضايا و تطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 104.

مشاركة مجتمعية تشمل مؤسسات المجتمع المدني و القطاع الخاص ووسائل الإعلام، وتقوم هذه السياسة التي أطلق عليها "نظام النزاهة" على برنامج إصلاح كلي يشمل جميع المجالات المتصلة بنظام الحكم و يشمل ذلك:

- الإطار المؤسسي (الأجهزة و الإدارات الحكومية المركزية و المحلية)
- الإطار القانوني (التشريعات التي تحمي المواطن من تعسف السلطة و تمنع انتشار الفساد)
- السياسات العامة (استراتيجيات تنمية تأخذ في الحسبان مصالح الجمهور بكل فئاته).⁽¹⁾

ثانيا: تحقيق الكفاءة و الفعالية و إصلاح الخدمة المدنية و التنمية: تساهم الحوكمة في استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً، و تحقيق الكفاءة و الفعالية في عمل الإدارات المحلية بالتخلي عن سلبيات البيروقراطية كضياع الموارد و الجهود و الإجراءات المعقدة و تداخل الوظائف و المغالاة في مركزية إتخاذ القرارات.

تساهم كذلك الحوكمة في تعزيز القدرات الذاتية و تحسين المهارات القيادية كون عملية التطوير والإصلاح تكون من البيئة الداخلية. يتطلب تحسين المهارات القيادية والقدرات الإستراتيجية على مستوى القطاعات المختلفة في أجهزة الدولة، وذلك لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المحلية في الأخذ بزمام الأمور وإحداث التحول والإصلاح، دون الرجوع بشكل كامل إلى الخبرات الخارجية عن البيئة المحلية. يعتبر إصلاح الخدمة المدنية على مستوى الإدارات المحلية أمراً في غاية الأهمية لزيادة الإنتاجية وكفاءة وفعالية تقديم الخدمات لمواطنيها والمتعاملين معها سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو مؤسسات أعمال محلية أو وطنية أو دولية. إن هذا الأمر يتطلب أن يكون هناك سياسات مهنية للخدمة المدنية و أن تتوفر قيادات مهنية قادرة على رسم السياسات الفعالة وتنفيذها بروح من المسؤولية و المهنية العالية والحيادية والأمانة، بالإضافة إلى إعادة النظر بحجم جهاز الخدمة المدنية و إعادة هيكلة أنظمتها، تبني نظام المكافآت و تحسين مستوى التدريب للموارد البشرية و إتباع نهج الإدارة بالنتائج و هي في غاية الأهمية لإنجاح إصلاح الخدمة المدنية. كما أن المهنية في الخدمة المدنية وزيادة الكفاءة و الإنتاجية تتطلب توفير معايير للأداء بحيث يتم الرجوع إليها لقياس مدى تقدم العمل وتحقيق النتائج المحددة وفقاً

(1)- رفاة فافة، مرجع سابق، ص 231-232.

لرؤيا وخطط عمل الإدارات المحلية. فإن تصميم مؤشرات ومعايير للأداء وتطوير و رسم السياسات تمثل وظائف أساسية للإدارة الحكومية الحديثة و الذي يعتبر مطلباً أساسياً في ظل تغير دور الحكومة من المزود الوحيد للخدمات إلى المنظم و المشرع كما أن البيئة المجتمعية الحديثة تتطلب أن يكون الجمهور على إطلاع و معرفة بالخدمات ومستوى تقديمه إضافة إلى الحاجة لقياس النتائج للسياسات والبرامج وأثرها على المواطنين والمجتمع والقدرة على مراجعتها بهدف تحسينها، ولمعرفة قيمة تلك الخدمات من خلال المساءلة لتأكيد مدى تحقيق القيمة وفعالية التكاليف التي يتم إنفاقها على الخدمات و المنتجات الحكومية، وفي النهاية تحقيق رضا المواطنين عنه.⁽¹⁾

كما تلعب الحكومة دوراً هاماً في تحقيق التنمية المحلية، كون الوصول إلى التنمية الشاملة هي الهدف الأسمى للحكم الرشيد و هو وسيلة لتحقيقها. و تؤثر الحكومة على المستوى المحلي حيث تؤدي إلى زيادة الثقة في الإقتصاد المحلي، و تعميق الدور الرقابي للمجالس المحلية و المنظمات المدنية، و زيادة قدرة الإقتصاد القومي على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الإستثمار عن طريق تبني مفهوم الشراكة و الخصخصة، و الحفاظ على صغار المستثمرين. و من ناحية أخرى تؤدي الإدارة الرشيدة إلى اكتشاف الفساد المالي و القضاء عليه من خلال ارتكازها على الشفافية و المساءلة و حكم القانون، كما تساعد على دعم القدرات التنافسية للإقتصاد، و تساعد في خلق فرص العمل و تحقيق الكفاءة في المؤسسات العامة. و تهتم كذلك الحكومة بجودة حياة البشر و تأمين حقوقهم من خلال سيادة القانون والعدالة المجتمعية، المساواة بين الجنسين.⁽²⁾

فالحكومة المحلية تؤثر على إدارة التنمية من خلال:

1. الحد من ظاهرة الفساد كونها تعزز من آليات الشفافية، المساءلة و الرقابة الشعبية.
2. إقرار مبادئ النجاعة و الفعالية في استغلال الموارد المحلية (الرشادة).
3. تكريس فكرة الديمقراطية التشاركية مما يسهل من اندماج المواطنين في تحمل أعباء العملية التنموية و المحافظة على نتائجها.
4. الإستفادة من أساليب القطاع الخاص في الإدارة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التنمية و تعظيم نواتجها.

(1) - زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص 104.

(2) - عادل رزق، "الإدارة الرشيدة الحكم الجيد و الحوكمة"، في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية محرراً، الإدارة الرشيدة و الإصلاح الإداري و المالي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 153.

5. تحقيق العدالة في التوزيع من خلال الإشراف الواسع لفئات المجتمع في عمليات التنمية (تخطيط و تنفيذ و استفاة) مع حماية حقوق الفئات المهمشة.
6. الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

ثالثاً: تحقيق الشفافية والمساءلة: لابد من توافر مطلب الشفافية، وهي عنصر من عناصر الحكم الرشيد و الديمقراطية من خلال توسيع احترام القانون والنظام داخل الإدارات، وهي تسمح للمواطنين بالإطلاع على ما يحدث في المستوى المحلي و كذا الوطني، حتى أن بعض الأبحاث وصلت إلى اقتناع واضح أنه لابد أن تكون الشفافية بشكل إجباري أي إجراء إجباري حتى يتسنى للفرد أن يطلع على كل ما يمس شؤونه السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية.⁽¹⁾

يساعد وضوح التشريعات القانونية وبساطتها على حسن التعامل معها من قبل المواطنين دون الإعتما على من يقوم بتفسيرها، وما يكتنف ذلك من أعباء مالية وجهود تبذل في سبيل توضيح ما تنطوي عليه القوانين وما يؤول في العديد من الحالات إلى تفشي حالات من الإستغلال المعرفي والمهني و بالتالي المالي. و كذلك الأمر بالنسبة إلى الإجراءات الإدارية والتي كلما اتسمت بالوضوح، كلما حدت من استغلال السلطات، وساعدت المواطنين على سهولة التعامل مع الأجهزة الحكومية المحلية ببساطة ودونما عناء في التواصل وحل المشاكل والحصول على الخدمات في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة. فالشفافية في التشريعات والإجراءات الإدارية تساعد على كشف ممارسات الفساد بسهولة ومكافحته لتحقيق العدالة والمساواة وتوفير النزاهة والأمانة في المجتمع المحلي، فتعقيد القوانين والتشريعات يعمل على ببطء الإجراءات في تنفيذ النشاطات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والخدمية، كما أن تعقيد الإجراءات يؤدي إلى تقليص تنافسية المجتمع على استقطاب الاستثمارات، سواء المحلية أو الخارجية منها و هذا بدوره يضاعف من بطء عملية النمو الإقتصادي ومن تحقيق التنمية الشاملة على المستوى المحلي، لذا يصبح لزاماً على المجتمعات المحلية أن تأخذ قضايا الشفافية وتبسيط الإجراءات والتشريعات ووضوحها على قائمة أولوياتها الإستراتيجية لتحد من ممارسات الفساد ولتساعد في تحقيق التنمية الشمولية، باستقطابها الاستثمارات المحلية والخارجية.⁽²⁾

(1) - محمد فهمي درويش، مرتكزات الحكم الديمقراطي و قواعد الحكم الرشيد. القاهرة: دار النهضة العربية، 2010، ص

(2) - زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص 239-240.

كما يتوجب تعزيز المساءلة حول الأداء و الإنجازات في المجتمع و ذلك بمنح حق مساءلة الحكومات لحماية الموارد العامة و استغلالها استغلالاً أمثلاً، و الحد من استغلال السلطة و تتم المساءلة عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد المستويات أو الأفراد مسؤولاً عن تصرفاته وأدائه للمهام المناطة به تجاه مستوى إداري آخر، سواء كان داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات في الدولة . وفي حالة المساءلة على مستوى المجتمعات نجد بأن السلطات التنفيذية تكون مسؤولة أمام السلطة التشريعية في سلوكياتها وعملياتها الإدارية وإنجازاتها، مثلما نجد أن أدوات المساءلة تشمل أيضاً أجهزة الرقابة والتفتيش والتدقيق المحاسبي والمالي والمحاكم والقضاء بشكل عام في مساءلة الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الإدارة الحكومية بشكل عام لذا نجد بأن تركيز المساءلة للأجهزة المعنية ينصب على أهمية تحقيق الكفاية و الفعالية والإنتاجية والنزاهة والأمانة في تنفيذ النشاطات المختلفة في أجهزة الدولة. إن هذا الأمر يعتبر في غاية الأهمية لكافة دول العالم التي تصبوا إلى زيادة إنتاجيتها وتحقيق الإزدهار والرفاهية والعدالة في مجتمعاتها إن عملية المساءلة أصبحت ذات أهمية قصوى، ليس على الإدارة الحكومية فقط، بل أيضاً على ممارسات ونشاطات المؤسسات العامة والشركات الكبرى التي يساهم بها ويتأثر بنشاطاتها الجمهور بشكل واسع.⁽¹⁾

رابعاً: تكريس فكرة الديمقراطية و تفعيل الشرعية: فالديمقراطية أداة مهمة و محفزة للحكومة المحلية وهي قدرة الشعب على القضاء على الفساد و على فرض قبول المساءلة و إبعاد القادة غير الفاعلين كما يصبح لدى القادة خاصة على المستوى المحلي لقرينهم من المواطنين بتقبل المساءلة و الشفافية و شرح و تبرير ما يصدر عنهم من قرارات الشيء الذي يدعم الشرعية.⁽²⁾

فإذا ما أخذنا الديمقراطية على أنها شكل حكم يعمل جيداً اعتماداً على منظومة القيم، فإن الحكم هم جوهر الديمقراطية. و حين تشكل الديمقراطية الإطار الذي يحفظ كرامة المواطنين و حقوقهم الأساسية عندها تعتبر الديمقراطية و الحكم وجهين لمعادلة واحدة هي معادلة التنمية.⁽³⁾

خامساً: إقرار مبدأ العدالة و المساواة: من آثار الحكومة المساواة بين المواطنين خاصة في تقلد المناصب والإلتحاق بالوظائف فالمساواة والعدل بين المواطنين من ركائز الحكومة، كما أن سيادة القانون فوق الجميع بالإضافة إلى الشفافية والمساءلة تعزز المساواة بين الأفراد، كما تساعد الحكومة على تمكين دولة

(1) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 240

(2) - محمد فهمي درويش، مرجع سابق، ص 192

(3) - أمين مشاقبة و المعتصم بالله علوي، مرجع سابق، ص 76

القانون بتوفر قضاء مستقل و ذي كفاءة عالية و نزيه قادر على تحقيق العدالة و المساواة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات المحلية والدولية في المجتمع و هذا الأمر ينطوي على وجود الأنظمة التشريعية والتشريعات القادرة على تنفيذ حكم القانون بنزاهة و عدالة. فالتشريعات تشتمل على نطاق واسع من الأدوات القانونية والقرارات المؤسسية، والقوانين البرلمانية، و المجالس التشريعية على المستويات المختلفة والأوامر، والأعراف، والخطط، والتعليمات الإدارية، والتي من خلالها تفرض الحكومة المحددات على سلوكيات المواطنين ومؤسسات الأعمال، حيث إن تلك التشريعات هي نتاج النظام التشريعي الواسع والذي يتضمن العمليات والمؤسسات التي يتم من خلالها تطوير تلك التشريعات ووضعها موضع التنفيذ وأن يعمل القضاء وفقا لها.⁽¹⁾

ففي الدول العربية مثلا يتسم القضاء و القوانين بالتعقيد و البطء في الوصول إلى الأحكام وكثرة القوانين والتشريعات المختلفة مما يصعب على المواطنين والمتعاملين مع الأجهزة الحكومية التعامل معها لما فيها من غموض وتعقيد، لذا يصبح لزاما على دول المجتمع العربي أن تعمل على تخفيف حدة تلك التشريعات وإدخال تكنولوجيا المعلومات على المحاكم والأجهزة القضائية مما يسهل عملية التقاضي إضافة إلى أهمية توفير المهنية العالية للقضاة و المحامين من خلال التدريب و الإطلاع على التجارب الدولية والخارجية الناجحة في تحسين معارف العاملين في القضاء. لذا فإن استقلالية القضاء من حيث التعيين والترقيات و التأهيل و تحديد الرواتب والامتيازات والمكافآت، تعد أمورا في غاية الأهمية لإستقلال ونزاهة القضاء والمؤسسات القانونية وهي المعيار الأساسي لتوفر الحوكمة الجيدة في المجتمعات. مما استوجب إصلاح الإدارة والأنظمة التشريعية لدول العالم العربي، رغم تعقيدها وصعوبتها، إلا أن عددا من الدول العربية بادرت في السنوات الأخيرة لإصلاح القضاء والأنظمة التشريعية. حيث تبين لها بأن مراجعة أو إلغاء بعض التشريعات القديمة، والتي لم تعد عملية في هذا العصر. إلا أن مستويات الشفافية ومكافحة الفساد في الدول العربية لا زالت دون المتوسطات العالمية.⁽²⁾

سادسا: تحقيق و تفعيل المشاركة: أي فتح المجال أمام الجميع ومختلف الفواعل داخل التنظيم والمجتمع المحلي في تسيير شؤون الوحدة المحلية من خلال تمكين المواطنين وإشراكهم في صنع السياسات المحلية سواء مباشرة عن طريق الإستفتاء والإنتخاب أو بطريقة غير مباشرة عن طريق منظمات المجتمع المدني

(1) - زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص 241.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 242.

فهذه الأخيرة تعمل على خلق مناخ التفاعل السياسي و الإجتماعي بتسخير طاقات الأفراد و الجماعات في الأنشطة المختلفة للجماعة المحلية.

التوجهات العالمية تتطوي على أن التنمية الاقتصادية تكون أكثر سرعة وإدامة وعدالة إذا ما كانت تعكس رسالة مشتركة للمجتمع ككل، وليست مقصورة على فئة معينة، فمشاركة العامة تساعد على التأكيد بأن القرارات الخاصة بالسياسات العامة وتخصيص الموارد، تعطي الأهمية والأولوية لاحتياجات واهتمامات المواطنين في المجتمع كافة، لذا فإنها تزيد من تهيئة الظروف لإدامة وزيادة فعالية الاستراتيجيات الإصلاحية. فالحكومة الجيدة تعتبر أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والعدالة للمجتمع.⁽¹⁾ فالمشاركة هي الإطار الذي يعبر فيه المواطن عن إرادته ويراقب من خلالها عمل الإدارة المحلية فهي تسمح بتنفيذ أسهل للقرارات لأن المعنيين شاركوا في إنتاجها، الأمر الذي يجعلها مقبولة، و كذا ترشيد وعقلنة الإدارة وتعديل السياسات والبرامج، بحيث تجعل الإدارة أحيانا تتخلى عن بعض الإجراءات التي تتبعها، ذلك أن مشاركة المواطنين قد تنبه الإدارة بأخطائها. كما أن المشاركة تزيد من قدرة الفرد على التعامل مع مشاكل المجتمع المحلي و محاولة الوصول إلى حلول، و تزيد من ثقة المواطنين بالإدارة. بالإضافة إلى توسيع الشراكة مع القطاع الخاص و المجتمع المدني.

سابعا: تقوية و توسيع اللامركزية: ففي ظل المركزية الشديدة تكون الحريات شبه منعدمة، الأمر الذي يحول دون تكريسه الديمقراطية و دون تحقيق النتائج المرجوة من الإدارة المحلية بإعتبارها الإطار الرسمي والفاعل الأساسي للحكومة المحلية. فمن الصعوبة إدراك الحكومة الجيدة على المستوى المحلي إذا لم يتم تحويل المسؤوليات والقدرات إلى الإدارة المحلية من خلال اللامركزية، وكذلك فاللامركزية في حد ذاتها لن تكون فعالة إذا لم يتم دعم و تقوية الحكومة المحلية التي هي أساس الحكومة الوطنية الشاملة.⁽²⁾ الحكومة تأخذ في الإعتبار التوزيعات المكانية للجماعات المحلية، وتؤكد أنه كلما صغر النطاق الجغرافي والبشري للمجتمع زادت المشاركة الفعالة في نسق الحكومة و قل احتمال إهمال الأطراف نتيجة لسيطرة المركز على المجتمع.

كما أن الحكومات المحلية ذات القوة الحقيقية تستطيع طرح الاهتمامات المحلية بفعالية أكبر، مثلما تستطيع ممارسة الرقابة و التأكد من العمليات التي يتم تنفيذها من قبل السلطات العليا في المجتمع.

(1) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 55.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 128.

فالحكومة اللامركزية أكثر مساعدة على إيجاد الحوكمة الجيدة، وهي وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الأساسية لرؤية إدامة التنمية البشرية من خلال تحسين الدخول إلى الخدمات، التمويل، التشغيل، الصحة التعليم، تقليص حدة الفقر، تحقيق العدالة الاجتماعية و الإقتصادية بشكل أكبر، وبشكل خاص بين الرجال والنساء و حماية البيئة. مثلما يمكن للامركزية أن تساهم في العناصر الأساسية في الحوكمة الجيدة، مثل زيادة فرص الناس للمشاركة في القرارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي المساعدة لتطوير قدرات الناس، وفي تحسين تجاوب الحكومات للمواطنين، والشفافية والمساءلة.

خلاصة و استنتاجات:

بالنظر إلى ما تم تقديمه من بيانات و معلومات يتضح لنا أن الحوكمة هي غاية الإصلاح السياسي والإداري والاقتصادي ذلك لما لها من تأثيرات على المستويين الوطني و المحلي، حيث تعمل على تعزيز الديمقراطية المحلية و ترسيخ مبادئ الحكم الراشد بالمشاركة، العدالة و سيادة القانون مما يزيد من فعالية الإدارة المحلية خاصة إذا تعلق الأمر بالتمثيل الحقيقي لجميع الفئات المجتمعية للوحدة المحلية والأقليات بحيث تتاح لها الفرصة في إقرار السياسة العامة المحلية، و السهر على تحقيق الأهداف التي هي في الأساس تمثل الاحتياجات الخاصة بهم، من خلال العدالة في تطبيق القوانين بما يحفظ للجميع الحقوق المدنية و السياسية وسلامة الأفراد، ضبط تصرفات الجهاز الإداري ووضوح خطوط المساءلة، تحقيق نظام خدمة عامة يتميز بالكفاءة والجدارة وتسبب المصلحة العامة، التخطيط الرشيد لأمر المجتمع المحلي و التقييم السليم في الأمور المالية بما يحقق التوازن بين النفقات و الإيرادات المحلية بهدف حسن استخدام الموارد المحلية و تحقيق التنمية.

الفصل الثالث

الحكومة المحلية الإلكترونية

تزايد الاهتمام بالإصلاح والتغيير والتطوير و محاولة اللحاق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي التقني على وجه الخصوص فمع ظهور القيم الجديدة والمعايير الحديثة للإدارة والتي حددت المواصفات الإدارية الخاصة بالعالم المعاصر، حيث أصبح لزاما على الأنظمة باختلافها حكومية خدماتية أو خاصة أن تأخذ إدارتها الشكل الجديد الذي من شأنه أن يقضي على كل السلبيات والجمود والركود الخاص بالإدارة البيروقراطية الورقية، والقضاء على كل أنواع الفساد الإداري الذي يقف عائقا أمام تفعيل الخدمة العمومية بالدرجة الأولى، التي لاتزال وخاصة في الدول العربية رهينة الأخذ والرد بين الوثائق ورسمية الوثائق وطوابير الإنتظار، التي تستغرق وقتا طويلا لنيل وثيقة واحدة يحتمل أن تكون خاطئة، وعليه لابد من مسايرة التطور وما تتطلبه الحداثة من معرفة متطورة ومتجددة يتم توظيفها وإتاحتها للجميع حيث تعتمد الإدارة في رسم السياسات وصنع القرارات واستشراف المستقبل بكل ما يحمله من تحديات مع فتح باب التواصل والإشراك ومشاركة كل أطراف المجتمع دون تهميش. وهذا لن يتأتى إلا من خلال وضع قاعدة أساسية متينة قوامها المعرفة المتجددة والمستمرة والتي من شأنها أن تضمن امتلاك القدرة على المنافسة وأخذ الإطار المناسب لهذه المنافسة سواء في المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي.

المبحث الأول: مفهوم الحكومة المحلية الإلكترونية

إن أكثر ما يميز الدول النامية في الآونة الأخيرة هو عدم قدرتها على استيعاب توجهات الرأي العام المحلي واستطلاعاته، وعدم مواكبتها للمستجدات المتسارعة، خاصة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني، هذا الأخير الذي يوسع من الحريات ويزيد من مستوى الشفافية، ويقرب المواطن أكثر من مراكز صنع القرار والسياسات، بطريقة تقنية تكنولوجية تجعل من المحيط الواسع قرية كونية صغيرة تتفاعل في إطار منظومة إعلامية اتصالية تكنولوجية عالية الدقة، بعد أن كانت البيروقراطية تجمد كل الحريات الفردية و الجماعية تحت مظلة القانون، ومع هذا التأثير سعت الدول والحكومات إلى استثمار كل ما من شأنه أن يزيد من كفاءة وجودة خدماتها العامة والمحلية في إطار النمط الإداري الجديد أو الإدارة الإلكترونية.

أولاً: نشأة و تطور الحكومة المحلية الإلكترونية

اختلفت المواقف والآراء بين المفكرين حول نشأة الإدارة الإلكترونية كنمط إداري جديد، إلا أنها تتوافق حول فلسفتها في التغيير الذي تفرضه على نمط التعامل والتفاعل فيما بين الزبائن العاملين في المؤسسات الحكومية و الخاصة، حيث تنظم المعاملات والخدمات، وتعاد هيكلتها بشكل إلكتروني منظم، يعمل على تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية و بأحدث السبل⁽¹⁾.

فهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الفكرية الإدارية بدأ من المدرسة التقليدية التي عززت الحرفية كإطار خدماتي تعتمد على الآلة التي حلت محل الإنسان، واستثمرت في تقديم أجود الخدمات الإدارية و الاقتصادية:

في حين يرى البعض أن الإدارة الإلكترونية تعود إلى الحديث والنقاش الذي تناول التضخم الذي عرفه الجهاز الحكومي والسعي للحد منه منذ منتصف القرن العشرين⁽²⁾، حيث أدى التوسع الذي كانت تفرضه الأجهزة الحكومية إلى تضخم الميزانية وتعددتها إلى جانب البيروقراطية التي كانت تعرقل كل العمليات و السياسات من خلال تعقيد الإجراءات على حساب راحة المواطن في قضاء حاجاته المدنية

(1) - سحر قدوري، مرجع سابق، ص 158.

(2) - معهد البحوث و الاستشارات بجامعة الملك عبد العزيز، "الحكومة الإلكترونية"، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع (09)، 1427 هـ، ص 03.

من المصالح الحكومية، ولكي تحد هذه الدول من ظاهرة البيروقراطية عملت على إحداث التغيير من خلال اقتناء الحاسوب الآلي والهاتف الآلي.

وهناك رأي آخر يؤكد على أن نشأة الإدارة الإلكترونية جاءت مع القطاع الخاص ثم سرعان ما تم نقلها في إطار التحديث والإصلاح إلى القطاع العام من خلال تعميم العمل بالشبكة المعلوماتية، حيث كان أول مجال عملت به كان عبارة عن خدمات معلوماتية و بيانات يتم توفرها على شبكة الكترونية لتخدم المتعامل، إلا أن النطاق الخدماتي اتسع فيما بعد ليصل نطاق التجارة الإلكترونية عن طريق التفاوض عن بعد و التعاقد و التوقيع عبر الشبكة بشكل علمي و تكنولوجي دقيق⁽¹⁾.

وفي صياغة أخرى ترى أن الإدارة الإلكترونية بدأت من سنة ألف وتسعمائة وستون (1960) عندما ابتكرت شركة **IMB** مصطلح " معالج الكلمات " على فعاليات صانعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الانتباه إلى إنتاج هذه الطابعات عن ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات " **WORD PROCESSING** " وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عند إنتاجها " **MT/ST** " أو ما يعرف بالشريط الممغنط و الذي يخزن الكلمات حيث بالإمكان الطباعة استرجاعها بعد الطباعة، وهي العملية التي وفرت جهد كبير خاصة عند إرسال الرسالة إلى عدد من المرسل إليهم⁽²⁾.

إلا أنه وبحكم الحاجة الملحة إلى المزيد من الامتيازات و التحرر الذي يحتاجه الإنسان يبقى بحثه مستمرا على التغيير وإحداث الجديد، فمند الثورة الزراعية ثم الثورة الصناعية ومكنة عمل الإنسان وصولا إلى الحاسوب ثم شبكة الحاسوب المحلية في الثمانينات ثم العالمية في التسعينات، جاءت الثورة الحقيقية على الأنظمة البيروقراطية الجامدة مع الألفية الثالثة⁽³⁾، وخاصة في المستويات الحكومية، حيث أسهمت و بشكل واسع في تحقيق اللامركزية من خلال الحاسبات الآلية على مستوى الوحدات الإدارية الفرعية حيث يمكن المواطنين من خلالها الوصول إلى البيانات و المعلومات التي تساعد السلطة المركزية في

(1) - عبد الفتاح بيومي حجازي، الإدارة الإلكترونية بين الواقع و الطموح. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص 157-158.

(2) - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد السليطي، الإدارة الإلكترونية **E-Management** . عمان: دار وائل، 2006، ص 37.

(3) - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010، ص 37.

اتخاذ قراراتها، وهنا يساهم رجال الإدارة و موظفو الإدارة المحلية و الوحدات الفرعية في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى مركزي⁽¹⁾.

فالإدارة الإلكترونية اليوم هي نتيجة التفاعلات التكنولوجية الحاصلة على مستوى الإعلام والاتصال تبسط من خلالها الإجراءات وتحسن من العلاقات فيما بين الأفراد و فيما بين الإدارة والأفراد المستفيدين من خدماتها خاصة على المستوى المحلي القاعدي حيث تحاول أن تؤدي مهامها بشكل مرض وبمزيد من الفعالية والإتقان⁽²⁾، الذي يعكس إمكانية التكامل التنظيمي بين أشخاص اللامركزية وسلطة الوصاية الإدارية التي تراقبها، فالحاسوب هنا أداة تنسيق و تنظيم للعلاقة بين المركز والوحدات المحلية.

وتمثل الإدارة الإلكترونية اليوم العمود الفقري للحكومة الإلكترونية بحكم ما وصلت إليه من استراتيجيات في المشاركة و التوعية و صقل للمهارات من أجل قيادة التغيير من خلال مكننة لكافة الوظائف الأساسية للحكومة الكلاسيكية كأنظمة المالية، المعلومات الجغرافية، شؤون الموظفين، ومختلف الأنظمة المعلوماتية التي تهدف إلى دعم و تحقيق حكومة إلكترونية هادفة⁽³⁾، وإدارة تتميز بخصائص وعناصر تزيد من فعاليتها الإدارية وتوسع من مجال و نطاق الحرية الإدارية باتجاه الجودة.

ثانيا: تعريف الحكومة المحلية الإلكترونية

تعددت التعاريف حول الحكومة المحلية الإلكترونية، و يعود ذلك إلى اختلاف آراء الفقهاء و المفكرين تبعا لاختلاف الجانب الذي يهتم به كل مفكر.

فالإدارة الإلكترونية بمعناها المبسط هو الانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات الإدارية وغيرها من شكلها التقليدي الروتيني إلى الشكل الإلكتروني الحديث⁽¹⁾.

(1) - بشير علي باز، دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري و التصويت الإلكتروني. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2015، ص 87.

(2) - حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية"، (مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2007)، ص 18.

(3) - محمود القدوة، مرجع سابق، ص 98-99.

(1) - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 154.

وعرفت كذلك بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طرق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"⁽²⁾.

وهي كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية، وهي مرادف لعمليات تبسيط الإجراءات الحكومية وتيسير النظام البيروقراطي أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل في إطار من النزاهة والشفافية والمساءلة الحكومية⁽³⁾.

وعرفت كذلك بأنها مفهوم جديد يعتمد على استخدام تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية، وكذلك لضمان توفير خدمة مميزة للمواطنين، الشركات المستثمرين والأجانب⁽⁴⁾.

والإدارة الإلكترونية عموماً هي قدرة القطاعات الحكومية بمختلف وحداتها وأجهزتها الإدارية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، و بين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكة الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات في أي وقت معتمدة على مبدأين:

- **تقني:** إعداد المعلومات إلكترونياً و تفاعلها عبر شبكة الانترنت و ضمان دقتها و سريتها.
- **إجرائي:** تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيته⁽⁵⁾.

والجدير بالذكر أن الإدارة الإلكترونية مرتبطة أساساً بالإدارة العامة و الأجهزة الحكومية، وإن كانت بداياتها الأولى مع القطاع الخاص، وهي كذلك نظام معلوماتي يعتمد على التقنية الرقمية والمورد الأساسي فيها هو المورد المعلوماتي، كما تسمح بالتبادل بين مختلف المنظمات وجمهور المستفيدين.

(2) - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد السليطي، مرجع سابق، ص 32.

(3) - عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013، ص 34.

(4) - نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(5) - سمير محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق، ص 100.

حيث أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال الحكومية هدف العديد من الدول التي تسعى للتقدم والرقى، وارتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية بظهور مفهوم حديث أطلق عليه الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية.

إن استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية يرتبط بعلاقة الأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين والدوائر ذات العلاقة المباشرة مع أنشطتها وتطوير أداء الإدارة الحكومية إنما يكون من خلال الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي.

وقد كثر الجدل في الآونة الأخيرة بشأن مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية هل هما مصطلحان مختلفان، أم مترادفان حيث توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني : " تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة " العمل الإلكتروني " أو " الإدارة بلا أوراق"، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة و بعبارة أخرى إن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط.

أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل ونعني بها العمليات التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية.⁽¹⁾

(1) - محمود القدوة، مرجع سابق ، ص 36

ثالثاً: خصائص الحكومة المحلية الإلكترونية

تتميز الحكومة المحلية الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تعزز الإطار المعرفي والتقني المتطور الذي من خلاله يتم الوصول إلى الأهداف في ظرف قياسي وبأقل تكلفة، ولعل من أهم ما يميز هذا الإطار هو التقليل من الاعتماد على أشياء كثيرة ذات كلفة عالية كانت تعتمد عليها الإدارة التقليدية البيروقراطية كالورق والمكان والزمان الذي كان يقلل من جودة الخدمة العامة، بالرغم من كثرة العاملين وضخامة المباني ومن بين أهم الخصائص نجد⁽¹⁾:

1- إدارة الملفات بدلا من حفظها حيث يتم من خلال هذه الميزة تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء، فهي هنا لا تحتاج إلى التسلسل السلمي الهرمي الإداري بقدر ما تحتاج إلى المهارة الإدارية في استخدام التكنولوجيا في تحويل الملف وإدارته بهدف الخدمة المطلوبة⁽²⁾.

2- الاعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلا من الورقية، حيث نجد سهولة التعديل في حالة الخطأ انطلاقا من الصلاحيات المتاحة للموظف الإداري في مستوى الشبكة، والسرعة في استرجاع البيانات و المعلومات من خلال الأرشيف الإلكتروني، و نظم تطبيقات المتابعة⁽³⁾.

3- توفير إمكانيات حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للانتقال إلى مقر الاجتماع فهي تعتمد الانتقال الإلكتروني، فهي إدارة بلا زمان أو مكان.

4- توفير البريد الإلكتروني كبديل سريع وفعال عن الصادر والوارد، هنا نجد أن المراسلات والرد عليها، أمرا ميسورا وسريعا وفعالاً، لا يتطلب الوقت ولا الانتقال.

5- هي أيضا توفر مشقة المراقبة حيث تكون المتابعة فورية فهي تهتم باكتشاف المشاكل وتضع حلا لها. مع الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

(1) - عبد الله سعيد آل دحوان، "دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية"، (مذكرة ماجستير في الإدارة

العامة، جامعة الملك سعود، 2007)، ص 26، في الموقع المطلاع عليه بتاريخ 2017/05/02

<http://repository.ksu.edu.sa/jspui/bitstream/123456789/11651/1/th0261f.pdf>

(2) - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2011، ص ص 69 - 70.

(3) - ساري عوض الحسنات، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، (مذكرة ماجستير، جامعة

الدول العربية، معهد البحوث و الدراسات العربية، القاهرة، 2011)، ص 39، في الموقع:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/99474.pdf> المطلاع عليه بتاريخ 2017/05/02.

هذه بعض أهم المميزات التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية أثناء تطبيقها لآلياتها التكنولوجية في تسير دواليب العمليات الإدارية بشكل تقني راق يهدف إلى ترشيد وعقلنة الخدمة العمومية وفقا للإمكانيات المتاحة والتمكين المتوفر للإداريين المؤيدين على مستوى الهيكل الإداري.

المبحث الثاني: مراحل تطبيق الحكومة المحلية الإلكترونية ومتطلبات تحقيقها

أصبح من الضروري رفع تحدي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ، خاصة مع تطور الحقل المعرفي الإداري وظهور الإدارة الإلكترونية التي تتميز بالسرعة والفعالية في الأداء، إلا أن هذا التحول لن يتأتى إلا من خلال توفير متطلبات تطبيقها حيث تضع هذه الأخيرة نفسها أمام الإدارة وأجهزتها من أجل توفير المناخ الأنسب للتغيير والتطبيق.

أولاً: مراحل تطبيق الحكومة المحلية الإلكترونية و متطلبات تحقيقها

اختلفت التصنيفات حول المراحل و الخطوات التي تمر بها الإدارة الإلكترونية في انتقالها وتطبيقها على الإدارة التقليدية، باختلاف الإسهامات الفكرية حول المراحل الواجب إتباعها من أجل الانتقال من الجمود الهيكلي الإداري والتعقيد البيروقراطي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، إلا أنهم اشتركوا في عدد من المراحل يمكن إجمالها في ما يلي⁽¹⁾:

1- مرحلة الظهور:

تقوم الإدارات في هذه المرحلة بوضع كافة الإجراءات الخاصة بتهيئة بيئة العمل وتتضمن عملية إعادة هندسة نظم العمل وتدريب الكوادر البشرية وزيادة تثقيف العاملين بمعنى وأهمية ومصطلحات العمل الإلكتروني⁽²⁾ ثم تأتي مرحلة وضع المعلومات والبيانات الكاملة الخاصة بها على شبكة الإنترنت وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي، وهي في هذه المرحلة يفتح المجال للاتصال بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى الانتقال من أجل الوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية على المستوى العام أو المحلي، وفي نفس النهج يمكن نشر المعلومات عبر شبكة الهاتف ويتطلب هذا الأمر بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكبر عدد ممكن من المستهلكين.

هذه المرحلة تحتاج إلى إجراءات و التي من بينها نجد:

- تطوير الأرضية أو القاعدة التي تشمل البنى الأساسية لنظم الاتصالات و الاستثمار في بنية.
- توفر السرعة و المعلومة المتميزة.

(1) - حماد مختار، مرجع سابق ، ص 29.

(2) - عبد الله سعيد آل دحوان، مرجع سابق، ص 26

- تغيير بعض التشريعات مثل الانتقال من الإمضاء الورقي إلى الإمضاء الإلكتروني.
- أيضا تشجيع الأفراد والمؤسسات على استخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال خفض أسعار الاتصالات والعمل على خفض أسعار الأجهزة حتى تشمل جميع فئات المجتمع.
- اتخاذ كل الإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الإنترنت.
- أيضا تبني الحكومة إستراتيجية وطنية تهدف إلى زيادة إمكانية ربط الأفراد والمؤسسات بشبكات الإنترنت، من خلال إتاحة الوصول إلى البيانات بواسطة المؤسسات الحكومية والخاصة.
- فتح مراكز مجتمعية للاتصال خاصة في القرى و الأرياف، وتشجيع التنافس في تقديم الخدمات من خلال الشبكة.
- تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع و بين المناطق الحضرية و الريفية لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات.
- بناء مجتمع المعرفة و تأهيل الموارد البشرية.

2- مرحلة التعزيز:

حيث تقوم الدوائر والمؤسسات الحكومية بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تستقبل استفسارات من المواطنين، حيث يستطيع المواطن إرسال معلومات إضافية حول وضعية من الوضعيات الاجتماعية أو السياسية... إلخ ونشر البرامج التدريبية حول تكنولوجيا المعلومات كمثال رخصة قيادة الحاسوب الدولي لموظفي الدولة.

3- مرحلة التفاعل:

هنا تقوم بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الإنترنت وذلك لإنهاء المعاملات مباشرة من خلال الشبكة أو شباك الخدمة الجماهيرية، وهنا يتم التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني⁽¹⁾ مع مراعاة بعض الجوانب كالإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر في الأساليب و الممارسات و مخاطبة المتعاملين من خلال الشبكة.

(1) - محمود القدوة، مرجع سابق، ص 88.

4- مرحلة المعاملات الإجرائية:

في هذه المرحلة تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والمؤسسات الحكومية و بطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين من خلال تلقي خدمة حكومية أو تأدية المستحقات وتركز الدولة هنا على سن القوانين والتشريعات التي تردع المتطفلين على أمنية و سرية الإدارة، بالإضافة إلى خلق منظومة اتصالية خدماتية وتوزيعها على المستفيدين، ومحاولة تعزيز الثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة والتي تتعرض إلى التشويش والاختراق.

5- مرحلة التكامل:

هنا يتم تصميم الموقع بالشكل الذي تتكامل فيه الخدمات الحكومية الإلكترونية معتمدة على احتياجات المتعاملين و الوظائف الإدارية المانحة للخدمة، وهنا أيضا يتم التكامل الأفقي الذي يتطلب بنايات تمس كافة الأفراد و المؤسسات فيحصل الفرد من أي وحدة إدارية إلكترونية على خدمة عامة حكومية ومن بين الإجراءات الهامة لهذه المرحلة توفير الإمكانيات البشرية المدربة و توفير المال والجهد بالإضافة إلى مواقع تعمل عمل البوابات لتسهيل الوصول إليها.

وهناك من يقسم خطوات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية وتختصرها في إحداث تحول نوعي للوظائف الحكومية والتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية بالإضافة إلى خلق شراكة بين القطاعات العامة والخاصة لتقاسم خطوات التحضير والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية مع ضرورة خلق البنية التقنية ومراعاة عنصري الأمن المعلوماتي والخصوصية، أيضا لابد من تبويب المعلومات وتصنيفها بالإضافة إلى تبويب الخدمات المدنية الإلكترونية، لتسهيل عملية الاتصال والإدارة، والتأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر آلية التي تتمثل في القرصنة والتجسس⁽¹⁾.

(1) - عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر"، (مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري- قسنطينة، قسم العلوم السياسية، 2010)، ص 22-23.

ثانياً: عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية شكلاً جديداً و منهجاً حديثاً لمفاهيم الخدمة العمومية التي أتاحت من خلالها المعلومات و البيانات، كما فتحت مجال للمشاركة بأوسع معانيها وهي بهذا تحاول من خلال الأداء التقني المعرفي، المتميز تحقيق مضامين الحكم الراشد في مبادئه كالشفافية والرقابة والمحاسبة وروح المسؤولية التي يجب أن تتحلى بها الإدارة والمسيرين لها أمام الهدف الأسمى لوجودها (1) في خدمة الأفراد وفي ترشيد وعقلنة الخدمات العمومية معتمدة في ذلك على مجموعة من العناصر والمبادئ التي تشكل النسق الإداري الإلكتروني في تقديم خدمة عمومية ذات جودة.

1- عناصر الإدارة الإلكترونية: تشمل الإدارة الإلكترونية في بث أعمالها الإدارية الإلكترونية على مجموعة من العناصر التي تزيد من فعالية أدائها الإداري و التقني بهدف تحقيق الجودة في الخدمة وخاصة على المستوى المحلي ومن بين أهم العناصر نجد(2):

أ- **الحواسب و ملحقاتها:** حيث ينبغي على الإدارة أن تتوفر على العدد الكافي من الحواسب الإلكترونية لتشغيل المواقع الإدارية الإلكترونية الخاصة بها، مع توفير الأجهزة و الشبكات وكل ما يلحق بالحواسب من لواحق متممة يمكن الاستعانة بها من أجل الوصول إلى خدمة إلكترونية متطورة.

ب- **البرامج:** تضع كل إدارة قائمة بالبرامج التي تحتاجها وتتاسبها من بين الآلاف من البرامج الحاسوبية بحيث تأسس فيها كل ما يتعلق بالإدارة من عمليات إدارية، وإشراف إلكتروني ورقابة، وذلك من خلال تفرغ البيانات والمعلومات و توجيه سياسة وإجراءات الإدارة نحو تحقيق الأهداف، وخلق المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الداخلية أو الخارجية، وهي تقسم إلى قسمين، برامج عامة يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب أو ما يعرف بنظم إدارة الشبكة...إلخ، وبرامج خاصة حيث تنشأ بطلب من الإدارة المستخدمة.

ج- **الشبكة المعلوماتية الإلكترونية:** وهي عبارة عن حزم من المواصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج من شبكات الأنترنت والإنترنت والإكسترنات على شبكات الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي تقوم على عمل الإدارة من قوانين وقرارات والإدارة الإلكترونية تشمل جميع مكونات

(1) - سمير محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 104 - 106

(2) - حسين محمد الحسن، مرجع سابق ، ص 39.

الإدارة من تخطيط و تنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز وهي تتميز أيضا بقدرتها على استغلال المعرفة بصورة مستمرة في خدمة أهداف الإدارة⁽¹⁾.

هذه العمليات والبيانات التي يتعامل معها موظفو الإدارة عبر كلمات مرور خاصة بهم، كما أن هذه الشبكات تحتفظ بكل المعلومات الخاصة بالعمليات التي أجريت وبكل ما تم إنجازه وفي تاريخه المحدد.

د- القوى البشرية: يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة أو الإدارة حيث يجب الاهتمام به وتنميته وتطوير معارفه الإدارية بشكل خاص، وهي في أصلها تضم:

- القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية.
- الكوادر الإدارية وفي الغالب من دارسي علم الإدارة العامة القائمة على التواصل مع الدوائر المحلية والعالمية عبر التقنيات الرقمية الحديثة والتي تتمتع بثقافة التعامل معها، إذ من غير المعقول إقامة شبكة اتصالية رقمية في إدارة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية ركيكة تضيع الوقت و الجهد.

في هذه النقطة بالذات تقوم الإدارات بتكوين لإطاراتها الإدارية بدءا بالقيادات ثم الموظفين قصد استهلاك واستغلال التكنولوجيا بالشكل الصحيح الذي يخدم الأهداف التي وضعتها ، وتكون هذه الخطوة من خلال دورات تكوينية حول كيفية الاستعمال واستخدام الحاسوب وكل ما يتصل به من عمليات إلكترونية و قنوات اتصالية، وكل التفاعلات التي تحدث عبر الشبكة الاتصالية، لأن الأمر هنا هو في مصب إدارة العمليات بطريقة إلكترونية سواء على المستوى الحكومي أو الأصلي المحلي.

هـ- المجتمع: هو الذي من خلاله تتعامل مع القيم المجتمعية المتواجدة ضمن الإطار الاجتماعي والأخلاقي القيمي للأفراد، فلا يمكن للإدارة أن تعمل بمعزل عن المنظومة الحتمية التي تطبق لأن في ذلك ردة فعل من المجتمع قد تؤثر على عمل الإدارة وأهدافها في المستقبل خاصة إذا مس الأمر الثوابت الاجتماعية التي لا ينبغي المساس بها، كالدين والقانون والثقافة والتقاليد، فالمجتمع يمكن أن يكون عنصر بشري فعال في عملية الإدارة الإلكترونية للخدمات العامة، فهو المسير وهو المبرمج وهو المستقبل وهو المحلل، لطرق وأداء الإدارة الإلكترونية⁽²⁾.

(1) - محمود القدوة ، مرجع سابق، ص 88.

(2) - عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سابق، ص 40-43.

و- **الأنظمة والتشريعات:** فهي الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة الإلكترونية ويتوقف عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقها، وضبط ممارساتها الإدارية، وتعتبر الأنظمة والتشريعات أيضا سلطة الضبط والأمر والمحاسبة⁽¹⁾.

ز- **الأنظمة الداعمة:** وهي العوامل التي تقوم على أساسها الإدارة الإلكترونية وهي تضم الأنظمة القاعدية والأنظمة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، وهي أيضا التي تحدد نمط الإدارة وطبعتها وأساليبها في الأداء، وتحدد أيضا حجمها، وتعتبر الأرضية لكل عمل إداري إلكتروني⁽²⁾ يمتلك إرادة حقيقية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة للأداء الجيد وتتولى الإشراف على العمل و الوقوف على مراحلته و مستويات النجاح فيه.

وهناك من يجمع هذه العناصر في بعض النقاط التي تصف الحالة التي وصلت إليها الإدارة تعد الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الحديثة، فنجد من يحصرها في النقاط التالية⁽³⁾:

- إدارة بلا أوراق.
- إدارة بلا مكان.
- إدارة بلا زمان.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة.

كل هذه العناصر مجتمعة تحدد المسار الذي تسلكه الإدارة الإلكترونية في أداء مهامها، وفق نسق يظم كل ما يربط هذه العناصر في إطار تفاعلي إداري نحو تحقيق الأهداف والوصول إلى خدمات عامة وهادفة ذات جودة إدارية خدماتية متنوعة، خاصة إذا ما تم استغلالها وسيرها بشكل صحيح.

(1) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 44.

(2) - أحلام محمد شتوان، "الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد 4، المجلد 24، 2016، ص 395.

(3) - محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006، ص 20-21.

المبحث الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية و مزايا تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية شكلا جديدا و منهجا حديثا لمفاهيم الخدمة العمومية التي أتاحت من خلالها المعلومات و البيانات، كما فتحت مجال للمشاركة بأوسع معانيها وهي بهذا تحاول من خلال الأداء التقني المعرفي، المتميز تحقيق مضامين الحكم الراشد في مبادئه كالشفافية والرقابة والمحاسبة وروح المسؤولية التي يجب أن تتحلى بها الإدارة و المسيرين لها أمام الهدف الأسمى لوجود هذه الإدارة في خدمة الأفراد وفي ترشيد وعقلنة الخدمات العمومية معتمدة في ذلك على مجموعة من المبادئ التي تشكل النسق الإداري الإلكتروني المتميز في تقديم خدمة عمومية ذات جودة.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

سعيها منها في مواكبة المستجدات الإدارية و العلمية و التقنية بشكل خاص سارعت الحكومات في إطار موجة التغيير التي اكتسحت الإدارات على اختلافها إلى دعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة من أجل تحقيق الأهداف بأسرع الآجال و بأقل التكاليف، انطلاقا من مجموعة من المبادئ تحاول أن تؤسس عليها عملها وتقيم من خلالها أدائها الإداري والتي من أهمها⁽¹⁾:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: هذا المبدأ يتطلب وجود بيئة عمل تتوفر على تنوع في المهارات و الكفاءات المهياة ذهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن الإدارة الحديثة الإلكترونية تركز على توظيف المعلومات و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول أي حسن استغلال بيئة الإدارة بما فيها من مدخلات و مخرجات بما يسمح بكشف نقاط القوة و نقاط الضعف. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في مجال خلق المواطن الإلكتروني وذلك من خلال وضعها سياسة استخدام تكنولوجيا المعلومات وفي كافة مستوياتها ، الفيدرالية ،حكومات الولايات ، والحكومات المحلية، بالإضافة إلى سن قانوني التخلص من الأعمال الورقية وقانون **كلينجروكوهين** والمتعلق بوضع للمواطنين والقطاع الخاص على شبكة الانترنت مع دراسة ومتابعة نواتجها. ⁽²⁾

كما وضعت إستراتيجية تتضمن تبسيط توزيع الخدمات إلى المواطنين و إزالة البيروقراطية وكذا تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية . ومحاولة تخفيض تكاليف العمل الإداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة

(1) - رافيق بن مرسل، مرجع سابق، ص 129-130.

(2) مريم خالص حسين، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية،

2013، ص 451، في الموقع: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=72789> المطع عليه

بتاريخ 2017/05/03.

الحكومة. كما قامت بتعميم العملية حتى بلغت نسبة المستخدمين للحاسوب الشخصي 70 % ونسبة 60 % مواطنين إلكترونيين مع العلم أن العملية توفر لها 70 % من النفقات التي تخصص للخدمة الإلكترونية، ففي أريزونا تجدد الرخص عن طريق التعامل الإلكتروني حيث تقدر تكلفتها بدولارين مقابل سبعة دولارات في الإدارة التقليدية - وفي واشنطن تبلغ نظم الشراء الحكومي الإلكتروني في المتوسط بين 10 إلى 20% من تكلفة المواد والمشتريات.⁽¹⁾

2- التركيز على النتائج: تعمل الإدارة الإلكترونية وفق هذا المبدأ على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع لأن الفرد أو المواطن يقيم النتائج قبل طريق العمل فهو يهتم بصحة العملية الإلكترونية التي تتجسد في جودة النتائج التي تمنح المواطنين احتياجاتهم فتحقق العبء عليهم من حيث الجهد والوقت و تقييم الخدمة يكون من خلال استمرار الإدارة الكفاءة في منح الأفضل . فعلى سبيل المثال ومع مطلع عام 2000 توصلت أكثر من نصف الولايات في أمريكا ، ونجحت في القيام بمبادرات معلوماتية وتقنية فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية وبالتخطيط على مستوى الحكومات المحلية، وتجاوبه مع توجهات الحكومة الفيدرالية و بالتوجه نحو تحسين الخدمات الحكومية ، من خلال التطبيق الفعال للتقنيات المعلوماتية، مع تسجيل نوعا من التفاوت في التحول نحو تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية. وكانت هذه المبادرات نتيجة للتركيز على جودة الخدمة التي لا يكمن أن تتحقق إلا من خلال إدارة إلكترونية فاعلة.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: فتقنيات الإدارة الإلكترونية تتيح فرصة الاطلاع و المشاركة كما أنها متاحة في العمل والهيكل التعليمية والصحية وكل المرافق العمومية ذلك من أجل أن يتمكن المواطن من التقرب أكثر من مراكز اتخاذ القرار ومن المسؤولين، و أن يسجل انشغالاته و يطلب خدماته بشكل مرن يربط بين المواطنين و الإدارات بسهولة أكبر و فعالية اتصالية عالية.

في نفس الإطار طبقت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج الخدمات الإلكترونية للجامعة الافتراضية والتي كان تنفيذها في الحرم الافتراضي بكاليفورنيا ، حيث تتألف 128 مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي ، وتقدم 173 برنامجا ، تغطي نحو 3462 مادة دراسية ، و يضم الحرم الافتراضي بكاليفورنيا **California(Campus Virtual)** مؤسسات تعليمية راقية كجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس ، وله مهام وأنشطة من أهمها مساعدة الطلاب (عن طريق موقع موسع على الانترنت) في البحث عن البرنامج الذي يناسبه ، من خلال إرشاد الطالب إلى الإجراءات الواجب إتباعها ، أما تقديم برامج التعليم فيعود إلى

(1) - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 98.

كل مؤسسة تشترك في الحرم الافتراضي ضمن قسم خاص يطلق عليه اسم قسم الدراسة عن بعد⁽¹⁾ كما أصبحت خدمات التوظيف متاحة عبر الشبكة ومواقع التواصل الإلكتروني .

4- التغيير المستمر: وهو المبدأ الأساس في الإدارة حيث أنها تسعى باستمرار إلى تجديد وتحديث ما هو كائن و تحاول رفع مستوى الأداء، قصد إرضاء المواطن أو الزبون أو بقصد التفوق في إطار المنافسة الإدارية مع نظراتها من الإدارات. ولعل التركيز على العامل البشري وضرورة تطوير المعرفة لديه من أهم العوامل لنجاح الإدارة الإلكترونية وهو ما قامت به أول دولة عربية رفعت تحدي الإدارة الإلكترونية وهي الإمارات العربية المتحدة التي ركزت على التغيير المستمر من أجل فعالية أكبر والأمر نفسه بالنسبة لدولة قطر التي وضعت خطة إستراتيجية لبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة. من خلال بوابة اليكترونية لتوفر إمكانية الوصول على مدار الساعة إلى جميع الخدمات والمعلومات الحكومية وهدفها الأساسي هو توفير القدرات والمهارات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والذي نجح في تقديم الخدمات من خلال زيادة كفاءة أداء المؤسسات الحكومية عبر الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبسيط إجراءات النظم الحكومية.⁽¹⁾

5_ تخفيض التكاليف: هي ميزة التكنولوجيا و الاستثمار فيها حيث تعمل على الوصول إلى الخدمات بتكاليف زهيدة، و ترفع مستوى الأداء في نطاق الخدمات إلى عدد من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار منخفضة.

إننا إذا ما تأملنا هذه المبادئ التي تسعى كل الحكومات أن تحقق مضامينها في سبيل عصرنة الخدمة العمومية بما يتوافق و المستجدات العلمية والتقنية وفقا لمطالب الجودة الإدارية في تلبية الخدمات العمومية، وإذا ما تصفحنا أم التجارب التي طبقت هذه الإدارة نجد أن النظم الإدارية على اختلافها تحاول قدر الإمكان أن تبسط من الإجراءات على مستوى الإدارات و الهياكل الإدارية، خدمة للمواطن ولتخفيف مشقة الوثائق و طابور الانتظار الذي يقضي في أغلب الحالات على الوقت في انتظار الإصدار، حيث فتحت الإدارات الحكومية بوابات إلكترونية تتعامل من خلالها مع المواطنين من خلال الاتصال المباشر على الشبكات أو من خلال الشبكات الوطنية الحكومية المتوفرة لدى المكاتب الإدارية أو الهيئات الإدارية ذات الخدمة العمومية و خاصة على المستوى المحلي، قصد تقريب المواطن من الإدارة و اطلاعه على كل جديد.⁽²⁾

⁽¹⁾ - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 98، نقلا عن: محمد، الطعامنة ، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية و

تطبيقاتها في الوطن العربي. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 127

⁽²⁾ - مريم خالص حسين ، مرجع سابق، ص 454.

وضمن هذه البوابة نجد شبكة من البيانات الأساسية حول جميع الوزارات، و كل الأنشطة والإعلانات التي تصدرها الوزارات متوفرة على الشبكة للاطلاع و التصفح، بالإضافة إلى نراه اليوم في جميع الدول العربية ، أو الغربية التي تحاول استثمار المعرفة في كافة الإدارات على المستوى المحلي، كمثال على ذلك مدينة " بارتونيه " في فرنسا، حيث جعلت منها الحكومة الفرنسية قرية إلكترونية تتوفر على كافة الوسائل اللازمة في سبيل تقديم خدمة متنوعة ذات جودة عالية.مع تكوين وتمكين المواطن المحلي من اقتناء التكنولوجيا، و التي نجحت إلى حد كبير.

كذلك مصر الدولة العربية التي أعدت أضخم بوابة إلكترونية للحكومة المصرية تقدم الخدمات والمعلومات على جميع الوزارات و المصالح الحكومية للمواطنين والمستثمرين من أجل تخفيض المعاملات الورقية والوقوف في طوابير الحصول على الطلبات و الوثائق⁽¹⁾.

في الولايات المتحدة الأمريكية قامت وزارة الدفاع بتوفير جانب كبير من الإنفاق الحكومي من خلال تنظيم مشترياتها ببناء شبكة متكاملة للمعلومات الخاصة بالموارد الحكومية و الموردين المسلمين، و في أوروبا أيضا عام 2000 تبنى الاتحاد الأوروبي إجراء إصلاحات من خلال شعار EE أي أوروبا الإلكترونية، وضعت فيها كل مقومات الإدارة الحديثة، أما السويد فسعت إلى خلق نظام مفتوح للتوقيع الإلكتروني، من خلال تبني الحكومة لإدارة المخزون الحكومي وعملية الشراء وهي بهذا تخفض تكلفة العمليات بنسبة تصل إلى 30%⁽²⁾.

ثانيا: مزايا تطبيق الحكومة المحلية الإلكترونية

تتيح الاتصالات الإلكترونية للوحدات المحلية كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل الوحدة المحلية أو خارجها بسرعة و دقة تتجاوز كل القيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات، إذ أن

(1) - بشير علي باز، مرجع سابق، ص 81.

(2) - أحمد مصطفى ناصف، "رؤية تحليلية لتحديث الأداء في المنظمات العربية من خلال استخدام التقنيات المعلوماتية المتقدمة"، في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية محررا، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادية الإبداعية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 640.

تكنولوجيا المعلومات عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات فضلا عن تحقيق عدد من الفوائد من أهمها:⁽¹⁾

- زيادة المخرجات كنتيجة لزيادة طاقة العمل و تقليل الحاجة إلى السفر كنتيجة لاستخدام النظم الإلكترونية.
 - تقليل الحاجة إلى المقابلات (لاستخدام المؤتمرات عن بعد و البريد الإلكتروني) .
 - تقليل عدد المكالمات التليفونية.
 - حذف الأعمال الروتينية و ذلك بتوفير الوقت المستهلك في أداء الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الإنتاجية مثل البحث في الملفات التقليدية.
 - توفير العمالة كاستخدام النظم الآلية أو حذف بعض الإجراءات أو الخطوات منها.
 - تقليل أوساط نقل المعلومات (تحويل المعلومات من شكل معين إلى آخر).
- بالإضافة إلى فوائد أخرى يصعب قياسها منها:
- رقابة أفضل على الأعمال و الوقت و تقليل الاعتماد على الوحدات التنظيمية الأخرى في الوحدة المحلية.
 - تبسيط الإجراءات و تقليل النماذج اللازمة لتسيير العمل و تدفقه في الحكومة المحلية.
 - التحسين المستمر في أوضاع و معنويات العاملين وزيادة درجة الارتياح و الرضا عن العمل و تنمية الوعي الوظيفي.
 - تقليل الاعتماد على التفاعل المألوف و متكرر الحدوث بين الأفراد لضمان تحقيق الإدارة الفاعلة.
 - رفع مستوى أداء الخدمات التي من شأنها تحقيق زيادة درجة الرضا و الارتياح للعملاء.
 - تقديم أفضل خدمة لاتخاذ القرار و الحد من التأخير بصدد إجراء أية معاملة أو معالجة أي موقف محدد.
 - تقديم إجابة عن أي تساؤل خلال ثوان.
 - خفض معاناة الانتظار التي يجابهها المواطنون والمتعاملون مع الوحدة المحلية.
 - تقديم خدمة مريحة و سريعة للعملاء و الموردين والمواطنين و الإدارة.

(1) - باديس بن حدة، مرجع سابق، ص 170-171.

ومن بين أهم الآثار لتطبيق الحكومة الإلكترونية على الإدارة المحلية نجد:

الكفاءة في تقديم الخدمات للمواطنين المحليين: وهي خدمات سريعة وغير مكلفة ويتطلب ذلك توافر البنى التحتية ودرجة عالية من التقدم التكنولوجي العام ومستوى تدريب العاملين كذا الدعم المالي المتاح ومن خلال هذه القاعدة المتينة تصل الدول المتقدمة إلى مرحلة توفر فيها خاصية تبادل الخدمة حيث يمكن للمواطن تعبئة نموذج طلب الخدمة ویرسلها مباشرة على الخط . في الولايات المتحدة وصل عدد الخدمات العامة المتقدمة اليكترونيا الى أكثر من 8500 خدمة وقد عملت بعض الولايات على إنشاء مواقع لتقديم خدمات محلية متكاملة.

وفي عام 2000 قام 33 مليون من دافعي الضرائب في الولايات المتحدة الأمريكية بملء استثماراتهم عن عائداتهم على الخط ، تسويق المنتجات في الريف الكترونيا من خلال السوق الالكترونية⁽¹⁾. أيضا في سنغافورا في إطار الخدمات السريعة والفورية يتم فتح مشروع في أقل من يوم بعدما كان فتحه يدوم 26 ساعة ويتم أيضا فتح سجل تجاري في دقيقتين.

توفير المعلومات للمواطنين المحليين: حيث يتم تداول في المعلومات والبيانات الخاصة بالخدمات وكيفيات و إجراءات الحصول عليها ومنها البيانات السياسية التي تمس السياسة العامة، بالإضافة إلى معدلات الضرائب، الإعلانات ، وكل ما يمس الخدمة العمومية الرشيدة والشفافة حيث تركز الحكومة الالكترونية الشفافية في التسيير والتدبير المحلي مما ينعكس إيجابا على اندماج المواطن في برامج التنمية المحلية .

تمكين المواطن من الممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي: حيث يفتح المجال للحريات الفردية والجماعية والتي تتجلى في المشاركة في الحملات الانتخابية ، أيضا تسجيل أصوات الناخبين ونتائج الاقتراع واستطلاع آراء المواطنين وعقد الاجتماعات ومنتديات ولقاءات جماهيرية الأمر الذي يسمح بالوصول والإطلاع على محاضر مجتمعات المجالس المحلية .

ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال و بالضبط في نيويورك تقوم الحكومة المحلية بوضع جدول أعمال المجلس المحلي للاجتماع القادم على مواقعها الالكترونية للإطلاع حمل ما يتضمنه الجدول من التزامات واهتمامات تخص المواطن المحلي ، وفي المقابل يحق للمواطنين مخاطبة المجلس المحلي عبر البريد الإلكتروني خلال اجتماعات المجلس ويتمكن من خلال هذا الموقع من طرح

(1) - سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 111

الأسئلة والمداخلات التي تأخذ بعين الاعتبار و هي تعتبر جزء من الاجتماع الرسمي لهذه المجالس، أيضا قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء موقع لإدارة الأعمال الصغيرة و هو عبارة عن منتدى للمناقشة الشهرية، حيث يقوم أصحاب الأعمال الصغيرة و الخبراء بمناقشة المشاريع،⁽¹⁾ هذا و قد وضعت خط إلكتروني لبعض الخدمات الخاصة بالتقاعد و الرعاية الصحية، خدمات البحث عن الوظائف...إلخ

و في بعض الحكومات التي قامت بتطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية يتم التصويت من خلال البث الصوتي في اجتماعات المجالس، و يمكن للمواطن التدخل من خلال حسابه الشخصي بحيث يتم التصويت عبر الانترنت و إدراج المداخلات من خلال البريد الإلكتروني للمجتمعين.

ومن خلال هذه التسهيلات التي منحتها الحكومة الإلكترونية للمواطن ارتفعت نسبة المشاركة للأفراد حيث نجد في ولاية أريزونا الأمريكية تقدر نسبة المشاركة في الانتخابات ب 06 مرات عما كانت عليه والفضل في ذلك يرجع إلى خدمات الانتخاب الإلكترونية.

زيادة كفاءة الوحدات المحلية : حيث يترتب عن تطبيق الحكومة المحلية الإلكترونية توفير الوقت والجهد وتوفير السيولة والأموال. في الولايات المتحدة الأمريكية يتم توفير ما قيمته 70 % من التكلفة الإجمالية لمشاريع التنمية، هذا فضلا عن شفافية المعاملات التي خلقت جو من الثقة بين الإدارة والمواطن بالإضافة إلى تفعيل نظام الاتصالات بين الوحدات المحلية والوطنية وبينهما وبين المواطن.

ولعل من أهم الأمثلة في مجال الحكومة الإلكترونية المحلية نجد الشبكات القروية والتي طبقت في كمبوديا في إطار التنمية الريفية المجتمعية، تحت إشراف وزارة التنمية الريفية وبدعم من الحكومة الألمانية والصندوق الدولي للتنمية الزراعية،⁽²⁾ بالإضافة إلى الهيئة الألمانية للتعاون الفني والتكنولوجي. من شخصيات ومنظمات و المؤسسات الرسمية في الإقليم و المركز و فيما بين هذه الكيانات المجتمعية نجد قنوات اتصال مفتوحة لتبادل المعلومات والخبرات. و تتكون الشبكة من أكثر من 529 شبكة قروية يتم إنشاؤها عن طريق انتخابات محلية على مستوى القرية وتحت إشراف أعضاء مجالس البلديات وهي

(1) - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 107-109

(2) - الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ملخص البرامج و المشروعات و المنح لعام 2014، في الموقع:

بتاريخ <https://www.ifad.org/documents/10180/22e2ecdd-4ad3-4201-a550-2053dee72fad>

.2017/05/12

تحتوي على 05 أشخاص يتمتعون بقدر كاف من التعلم وحسن السيرة و السلوك مع الاستعداد للعمل التطوعي.

والجدير بالذكر أن تدريب أعضاء الشبكة في ورش عمل شهرية لمدة سنة يتم من خلالها تلقي كل ما من شأنه أن ينظم الأعمال والأهداف نحو تحقيق الجودة و النوعية. ومن خلال مكاتب الاستقبال ومواقع الانترنت والاستثمارات وسير الآراء التي تعتمدها لجمع البيانات والإحصائيات يتم التعبير عن الإرادة الحرة لهذه القرى من خلال الخروج بقرارات ذات جودة عالية . تعكس المستوى الإداري المطلوب في إطار الحكومة الإلكترونية المحلية .

بالنظر إلى المزايا التي تتوفر عليها الإدارة الإلكترونية نجد أنها الأسلوب الأمثل للقضاء على البيروقراطية وهو الذي من شأنه أن يقرب المواطن من مسؤوليه في الهيئات الحكومية وهو الأقرب إلى الشفافية ومحاربة الفساد إلا أن الانطلاق نحو تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية دون دراسة متطلبات هذا التحول إجراء قد يندر باحتمال فشل هذه الإدارة على الرغم من أن الأجواء مهيأة لنجاحها، إلا أن الاندفاع نحو تطبيق التقنية من دون توفير الإعدادات و التجهيزات المادية و البشرية اللازمة لها ستضيع على الإدارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة .

خلاصة و استنتاجات:

عموما ما يكن قوله حول الإدارة الإلكترونية كأسلوب لتطوير الإدارة العامة والإدارة المحلية، أنها اتجاه إداري يعمل ضمن نسق إداري وتقني تتكامل فيه الأدوار والمهام وتتفاعل باتجاه تغيير نمط وأسلوب التعامل بين الأفراد و الإدارات الحكومية والخاصة وفيهم بين القطاع العام والقطاع الخاص على اختلاف اتجاهاتها وأحجامها ، هذا التفاعل الذي هو جوهر الإدارة الإلكترونية وعملياتها الإدارية التي تتطلب إعادة هندسة كل العمليات الإدارية و ما يقابلها من أجهزة تنفيذية إدارية بالشكل الذي يسمح بالانتقال الناجح والفعال من الإطار الإداري التقليدي إلى الإطار الحديث الذي يمنح الشفافية والدقة والفعالية المطلوبة من أجل الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا وتطويرها لخدمة الأفراد سواء على المستوى العام أو على المستوى المحلي، ولعل التجارب الحديثة للنظم التي طبقت الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري تؤكد على ضرورة الاقتناء لهذا الأسلوب من أجل تحقيق وترسيخ المبادئ الديمقراطية. رغم أنه لا يخلو من بعض السلبيات والشوائب الإدارية والسياسية والتنظيمية وحتى التقنية وأخطر ما واجهته الإدارة الإلكترونية وخاصة في الدول العربية هي الفجوة الرقمية ⁽¹⁾ التي حالت دون تحقيق الفعالية المطلوبة للسير وفق الديناميكية المعلوماتية والتسارع الحاصل في كافة المجالات .

(1) - حماد مختار، مرجع سابق ، ص 121

الختام

كخلاصة لما تم تناوله في هذه الدراسة ، يمكن القول أن مجموعة المفاهيم التي جاءت بها الإدارة العامة الحديثة ، استطاعت إلى حد ما تغيير إطارها التنظيمي و الهيكلي والوظيفي وذلك ،من خلال نقل هذه المفاهيم من القطاع الخاص إلى الإدارة العامة وتوظيفها من أجل التحديث والتطوير لتحقيق الجودة العالية ، والكفاءة والاستحقاق في الخدمة العمومية ، شأنها في ذلك شأن القطاع الخاص، الذي يحظى بالجودة والنوعية في أداء المهام وتقديم الخدمات للزبائن . حيث أصبحت الإدارة العامة تسير بمنطق الشركة التي تسيير من خلال النتائج المتحصل عليها بناء على الأهداف المسطرة ، وقد اهتمت الإدارة العامة هنا بالمرجات بالشكل الذي من شأنه أن يحقق الرضا ، وهي بهذا تضع نصب أعينها الجمهور المستقبل لهذه المرجات وطريقة إرضائه وضمان ولائه لها. وانطلاقا من هذا التحول والتغيير في أسلوب العمل والأداء تم القضاء على الأطر البيروقراطية التي كانت عائقا أمام كفاءة الإدارة العامة في أداء وتقديم الخدمات وعرضها للأفراد.

والجدير بالذكر أن هذه المفاهيم بما فيها من إجراءات وتغيير تم إسقاطها على الإدارة المحلية خاصة بعد تخلي الحكومات عن بعض الاختصاصات والصلاحيات ، في إطار اللامركزية التي أصبحت من ضروريات العمل الإداري المحلي لما لها من مزايا ، كالحرية في اختيار الممثل المحلي، والمشاركة في إقرار السياسات المحلية والتركيز على إشراك الفواعل المحلية التي تزيد من فرص الإسهام في ووضع الأهداف واستخلاص النتائج التي هي في الأساس تمثل أهداف الجماعة المحلية .ومطالبهم التي تنمي روح التآزر والانتماء. ومن هذه النقطة بالذات تكون الإدارة المحلية و تفعيلها هي البديل الأمثل للتسيير المحلي خاصة بعد التراجع المذهل لدور الدولة ، وعجزها في تلبية المطالب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للأفراد.

وباعتبار أن الإدارة المحلية هي الإطار التنظيمي الأقرب إلى المواطن وهي التي تسهر على إشباع رغباته واحتياجاته اليومية ، فتحديثها وتطويرها أمر في غاية الأهمية ،بحيث يتم نقل هذه الأساليب والمفاهيم والاتجاهات التي تعمل من أجل ترسيخ قيم الديمقراطية التشاركية حيث تتشارك فيها كل الفواعل المحلية من خلال إحداث نقلة نوعية في أداء الإدارة المحلية وكسر الروتين البيروقراطي الورقي الذي يطغى على النظم الإدارية على اختلافها . ومن خلال هذا التحديث و تفعيل اللامركزية، يتم ربط

القاعدة الشعبية بالبناء المؤسسي المركزي واستبدال الهياكل التقليدية بأخرى لامركزية حيث يكون المواطن أقرب إلى الخيارات المالية المتاحة للخدمة.

تثميناً لما تم ذكره نستنتج أن هذه الإتجاهات استطاعت إلى حد ما تطوير العمل الإداري على المستوى العام و المحلي مما ساعد على تخفيف أعباء الدولة لتلبية المطالب المتزايدة للمجتمع وتحقيق مبادئ الديمقراطية التشاركية والحكم الراشد من خلال تقريب الإدارة ومراكز اتخاذ القرار من المواطن الذي أصبح فاعل أساسي في صنع القرار المحلي والمركزي، وما ساعده في ذلك هو تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أتاحت فرص أكبر لمشاركة المواطن وزادت من الشفافية والعدالة والمساواة.

ولتوضيح ما تم ذكره اخترنا في الفصل الأول فرضية مفادها أن أداء الإدارة المحلية لا يتطور إلا من خلال التطبيق الفعال لأساليب الإدارة الحديثة وهنا بحثنا في الآثار التي تترتب عن تطبيق هذه الأساليب و في مداها الإداري، و قد خلصنا إلى ان أساليب الإدارة العامة الحديثة هي أكثر من مهمة بالنسبة للعمل الإداري خاصة على المستوى المحلي حيث تعزز هذه الأساليب من درجة اللامركزية والإشراك الذي يجب أن يمس القرار الإداري المحلي و كل من له حق الإشراك فيه خاصة إذا ما تعلق الأمر بتقويم وتطوير العمل الحكومي و إعادة هندسة النظم المتبعة نحو إحداث التغيير من أجل الوصول إلى أداء متميز ومن هنا نجد أن الإتجاهات الحديثة للإدارة العامة من شأنها تطوير العمل الإداري المحلي من خلال تطبيق هذه الأساليب بهدف تحقيق الرضا المرغوب وتطوير الخدمة العمومية.

أما في الفصل الثاني أردنا التأكيد من فرضية مفادها أن الحوكمة المحلية لا تتحقق إلا من خلال تفعيل دور الفواعل المحلية الرسمية وغير الرسمية في صناعة القرار المحلي، حيث بحثنا في المجالات التي تبرز فيها الفواعل المحلية في صناعة القرار والطريقة التي يمكن من خلالها المشاركة في إدارة الشؤون المحلية، و قد أفضت معالجة هذه الفرضية إلى أن فواعل المجتمع المحلي لها دور كبير في رسم معالم اللامركزية التي تتكامل فيها الأدوار بين الحكومة كجهاز رسمي مشرف و قطاع خاص فاعل في إدارة المشاريع التنموية و منظمات مجتمع مدني تعمل على إيصال المطالب الشعبية إلى الحكومة مع مراقبة تجسيد المشاريع التنموية في أرض الواقع في إطار ما تم التخطيط له ضمن نسق من اللامركزية، والشفافية والمساءلة والعدالة الإجتماعية وسيادة القانون.

أما في الفصل الثالث عالجنا فرضية مفادها أنه لا يمكن للإدارة المحلية أن تطور من استجابتها للخدمات العمومية إلا من خلال توظيف التكنولوجيا وتطوير المعارف، حيث تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تفسح المجال لمؤسسات حكومية فاعلة تمتاز بالكفاءة والفعالية. فمن خلال توظيف التكنولوجيا يتم تغيير نمط وأسلوب الإدارة وإعادة هيكلتها و تنظيم المعاملات والخدمات والتخلص من الروتين البيروقراطي ليعاد ربطها بالمجتمع ومؤسساته المختلفة من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتاحة لجميع أطراف المجتمع، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في القرارات مع إضافة قيمة إيجابية جديدة للعمل الإداري وذلك لما لها من قدرة على تسهيل المعاملات والوثائق والإجراءات، فالإدارة الإلكترونية تزيد من كفاءة الوحدات المحلية من خلال توفير الوقت والجهد والمال والشفافية التي تطل المعاملات الإدارية، مما يخلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة المحلية والمواطن مع تفعيل خطوط الاتصال، خاصة في ظل تمكين المواطن من التكنولوجيا واكتسابه المعارف، و قد اتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية وثورة المعلومات يمكن لها أن تنهض بالعمل الإداري وتطور من أسلوب الوحدات المحلية في الأداء والنتائج ونقل الأداء الإداري المحلي من إطاره التقليدي إلى إطاره الحديث المتميز وذلك من خلال الممارسة على أحدث التقنيات والأساليب في إدارة الشأن المحلي بالشكل الذي يضمن الجودة المطلوبة في تأدية الخدمات.

وكتوصيات يمكن الخروج بها من هذه الدراسة نجد ، انه يتوجب على الحكومات المركزية التخلي عن الأطر التقليدية لتسيير الإدارة المحلية من خلال إعادة هندسة وحداتها الإدارية بما يخدم المجتمع المحلي والتأكيد على إتباع الأساليب الحديثة التي أثبتت فاعليتها في إشراك المواطن المحلي في العملية التنموية حيث يدمج المواطن المحلي ضمن عملية المشاركة في وضع الأهداف وصياغة الخطط والبرامج التي تتناسب وموارده المحلية المادية والبشرية . التي والتي منحت أيضا الفرصة للفواعل المحلية من اجل المشاركة في تحقيق أهداف التنمية المحلية التي وضعت تحت باب الاحتياجات اليومية والضرورية للمواطنين . ولتي يجب أن تكفل من باب احترام حقوق الإنسان والتي تركز عليها الحكم الراشد خاصة ما يتعلق بالعدالة ، الحرية ، المساواة ، سيادة القانون. بالإضافة إلى ضرورة ترسيخ فلسفة ومبادئ الحوكمة كونها إطار لتفعيل الديمقراطية التشاركية وتحقيق التكامل بين القطاع العام والمجتمع المدني ، بالإضافة إلى استقلالية القرار المحلي ، وتعزيز المساءلة والشفافية وتمكين دولة القانون ، ورفع الوعي الحسي والمعرفي بمتطلبات التغيير ، وإرساء ثقافة تنظيمية مرنة ومتكيفة مع متطلبات التغيير.

قائمة المراجع

1. الكتب:

1. أزروال ، يوسف ، الحكم الراشد في الجزائر، الأسس النظرية و أدوات التجسيد. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016.
2. الدرادكة ، مأمون سليمان ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2006.
3. الحسن ، حسين محمد ، الإدارة الإلكترونية. عمان: الوراق للنشر و التوزيع، 2011.
4. الطعامة ، محمد محمود ، عبد الوهاب ، سمير محمد ، الحكم المحلي في الوطن العربي و اتجاهات التطوير. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005
5. الكايد ، زهير عبد الكريم ، الحكمانية: قضايا و تطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
6. الكساسبة ، مصطفى مفضي ، الفاعوري ، عبير حمود ، قضايا معاصرة في الإدارة" بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009.
7. المبيضين ، صفوان و آخرون، المركزية و اللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2011.
8. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
9. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإدارة المحلية و البلديات في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الرشيدة و الإصلاح الإداري و المالي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009
11. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008
12. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

13. السالمي ، علاء عبد الرزاق و السليطي ، خالد ، الإدارة الإلكترونية E-Management . عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2006.
14. السامرائي ، مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2007.
15. العلاق ، بشير ، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية، 2008.
16. القدوة ، محمود ، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010.
17. الخالدي ، محمد محمود ، التكنولوجيا الإلكترونية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006.
18. الخلايلة ، محمد علي ، الإدارة المحلية. عمان: دار الثقافة، 2009.
19. باز، بشير علي، دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري و التصويت الإلكتروني. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2015.
20. بوحوش ، عمار ، الذنبيات ، محمد محمود ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
21. بوحنية ، قوي، الديمقراطية التشاركية في ظل الاختلافات السياسية و الإدارية في الدول المغربية. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015.
22. بن حدة ، باديس ، الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016.
23. جريدات ، ناصر... و آخرون، إدارة التغيير و التطور. عمان: إثراء للنشر و التوزيع، 2013 .
24. درويش ، محمد فهمي ، مرتكزات الحكم الديمقراطي و قواعد الحكم الرشيد. القاهرة: دار النهضة العربية، 2010
25. حجازي ، عبد الفتاح بيومي ، الحكومة الإلكترونية بين الواقع و الطموح. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
26. حريم ، حسن ، السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004

27. كافي ، مصطفى يوسف و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة " مبادئ الإدارة ". عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2013.
28. ليوياني ، توني ، التدريب على جودة الخدمة. (ترجمة: شويكار زكي)، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2003.
29. مطر ، عصام عبد الفتاح ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013
30. مشاقبة ، أمين و علوي ، المعتصم بالله، الإصلاح السياسي و الحكم الرشيد. عمان: مطبعة السفير، 2010
31. نصر الله ، حنا ، عريقج ، عيد ، حسن ، علي ، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول و المفاهيم المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2009.
32. سويسبي ، عز الدين علي ، الخفاجي ، نعمة عباس ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014.
33. عبوي ، زيد منير ، الإدارة بالأهداف. عمان: دار كنوز المعرفة، 2007.
34. (_____ ، _____) ، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير". عمان: دار دجلة للنشر و التوزيع، 2007.
35. فافة ، رفاة ، الفساد و الحوكمة. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016.
36. شلبي ، محمد ، المنهجية في التحليل السياسي. الجزائر: د د ن، 1997.
37. خليفة ، حنان عبد القادر ، التخطيط الإقليمي و دوره في التنمية المحلية " دراسة مقارنة". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.

2. المقالات:

1. بلفالي ، محمد ، " الحكم الراشد و التنمية المستدامة "، دراسات إستراتيجية، الجزائر، العدد 19، مارس 2011.
2. ديب ، ريدة ، سليمان مهنا، "التخطيط من أجل التنمية الشاملة المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس و العشرون، العدد الأول، 2009.

3. حسين ، مريم خالص ، "الحكومة الالكترونية" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
4. ليلي ، بن عيسى ، " الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013.
5. معهد البحوث و الاستشارات بجامعة الملك عبد العزيز، "الحكومة الإلكترونية"، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع (09)، 1427 هـ.
6. قدوري ، سحر ، "الإدارة الإلكترونية و امكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، الجزء 01، العدد14 ، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، الجامعة المستنصرية، 2010.
7. شريفة ، رفاع ، "نظرية الإدارة العامة الحديثة و دورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية". مجلة الباحث، العدد06، جامعة ورقلة، 2008.
8. شتوان ، أحلام محمد ، " الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد04، 2016.

3. التقارير:

باللغة العربية:

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، بورغاتا أوسلو : مركز أوسلو للحكم، فريق الحكم الديمقراطي، مكتب السياسات الإنمائية، 2009.
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، عمان: أيقونات الخدمات المطبعية، 2002.
3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية 2013. (ترجمة لجنة الأمم المتحدة

الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا))، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2013.

باللغة الأجنبية:

1- World bank, **governance and development**, Washington: world bank publication, 1992.

4. الملتقيات:

1. الطعامة ، محمد محمود ، "نظم الإدارة المحلية (المفهوم و الفلسفة و الأهداف)" ، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، من 18-20 أوت 2003.
2. الطيب ، بلوصيف، "الحكم الراشد المفهوم و المكونات"، مدخلية قدمت في ملتقى حول الديمقراطيات الصاعدة، المنعقد بجامعة قاصدي مراح - ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، ماي 2005.
3. بوحنية ، قوي ، "دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد"، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني التحولات السياسية إشكالية التنمية في الجزائر: واقع و تحديات، المنعقد بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، كلية العلوم القانونية و الإدارية، يومي: 16-17 ديسمبر 2008.
4. عبد الرزاق ، عادل عبد الرشيد ، " التشريعات البيئية العربية و دورها في إرساء عالم التخطيط البيئي"، مداخلة قدمت في ندوة حول دور التشريعات و القوانين في حماية البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، 7-11 ماي 2005.

5. الدراسات غير المنشورة:

1. فوكة ، سفيان ، " تفكيك الإستبداد و ترشيد الحكم في العالم العربي قيود و فرص التحول الديمقراطي". (أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2014)
2. أمير علي ، فاطمة الزهراء، "الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن". (رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 03، كلية الإعلام و الإتصال، 2010)
3. بلخير، آسيا، " إدارة الحكمانية و دورها في تحسين الأداء التنموي". (مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2009)
4. بن أحسن ، ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية"، (مذكرة ماجستير ، جامعة باتنة، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و التجارة، 2009)

5. بن مرسلي ، رافيق ، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011". (مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق و العلوم السياسية، ديسمبر 2011)
6. حماد، مختار، "تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية". (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية، 2007)
7. معاوي ، وفاء ، " الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر". (مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية الحقوق، 2010)
8. عشور، عبد الكريم، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر". (مذكرة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، قسم العلوم السياسية، 2010)
9. فليسي ، ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز". (مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012)

6. المواقع الإلكترونية:

باللغة العربية:

1. أوزبورن ، ديفيد و غايبلر، تيد، إعادة اختراع الحكومة. (تر: محمد توفيق البجيرمي)، د ب ن: العبيكان، د س ن، في الموقع
https://ia600305.us.archive.org/13/items/iadat_ekhteraa_alhokoma/iadat_ekhteraa_alhokoma.pdf
 المطلع عليه بتاريخ: 22/04/2017
2. آل دحوان ، عبد الله سعيد، "دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية"، (مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، 2007)، في الموقع
<http://repository.ksu.edu.sa/jspui/bitstream/123456789/11651/1/th0261f.pdf>
 المطلع عليه بتاريخ: 02/05/2017

3. الإمام ، عبد العظيم عثمان أحمد، دور المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الريفية في إفريقيا، في الموقع www.shathrat.net/vb/shothead.php?t=8972 بتاريخ: 2017/02/03
4. الدقن ، أحمد السيد، الأسس الحديثة للإدارة المحلية. في الموقع www.Manashir.info/artcls/..5215.212-08-2712-0152.hotm بتاريخ 2017/04/10
5. الحاج ، محمد أحمد سيد أحمد، "الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق"، (مذكرة ماجستير، معهد دراسات الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2006)، في الموقع <http://khartoumspace.uofk.edu/handle/123456789/12172> بتاريخ: 2017/02/03
6. الحلو ، بعوان، البعد البيئي في التخطيط الجماعي، في الموقع www.Tamiva/ua/ المطلع عليه بتاريخ: 2017/02/12
7. الحسنات ، ساري عوض، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، (مذكرة ماجستير في الدراسات التربوية جامعة الدول العربية، معهد البحوث و الدراسات العربية، القاهرة، 2011)، في الموقع <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/99474.pdf> المطلع عليه بتاريخ: 2017/05/02
8. النقيب ، ذكرى، مهام و اختصاصات المجالس المحلية، في الموقع www.14.october.com/vetus.dspx?:116399 المطلع عليه بتاريخ: 2017/02/03
9. السامرائي، برهان الدين حسين ، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، (مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2012)، في الموقع <http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11-2012/leadership-and-tqm-principles.pdf> المطلع عليه بتاريخ: 2017/05/07
10. السر ، أيمن جمال عبد الهادي ، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية و الأمن الوطني في غزة"، (مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008)، في الموقع <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82584.pdf> المطلع عليه بتاريخ: 2017/05/04

11. العامري ، محمد بن علي شيبان، ماذا نعني بالتخطيط التشاركي. في الموقع <http://www.mobadiroun.org/sites/mobadiroun.org/files> بتاريخ: 2017/04/16
12. العريني ، منال، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 12، المجلد 3، كانون الأول 2014، في الموقع http://www.iiioe.org/v3/IIJOE_06_12_03_2014.pdf المطلاع عليه بتاريخ: 2017/03/01
13. العتيق ، نورة علي عيسى، إعادة هندسة الأعمال الإدارية، في الموقع <http://Sweetmeno8-blags.post.com/2007/10/blug.post.html> المطلاع عليه بتاريخ: 2017/05/04
14. الفائز، عبد النور، التدبير الاستراتيجي للجماعات الترابية و مسألة إنعاش الاقتصاد المحلي، في الموقع www.Maroco.daoit.com المطلاع عليه بتاريخ: 2017/03/27
15. الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ملخص البرامج و المشروعات و المنح لعام 2014، في الموقع <https://www.ifad.org/documents/10180/22e2ecdd-4ad3-4201-a550-2053dee72fad> المطلاع عليه بتاريخ: 2017/05/12
16. الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، " إدارة الحكم: أخبار و أفكار"، العدد1، المجلد1، نوفمبر 2007، في الموقع <http://documents.worldbank.org/curated/en/139151468278034865/pdf/418460ptmzd0ARABIC0GN1N0101PUBLIC1.pdf> المطلاع عليه بتاريخ: 2017/02/15.
17. بن تركي ، عز الدين ، شرفي ، منصف ، " الفساد الإداري آثاره وطرق مكافحته - إشارة إلى بعض الدول"، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يومي: 06_07 ماي 2012 من الموقع: <http://lab.univ-biskra.dz> المطلاع عليه بتاريخ 2017/05/20.
18. حسين ، مريم خالص، "الحكومة الالكترونية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، في الموقع <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=72789> المطلاع عليه بتاريخ: 2017/05/03

19. كالنين ، والتر، نظم الإدارة المحلية المفهوم و الفلسفة و الأهداف. في الموقع www.elbaladia.Tr/ المطلع عليه بتاريخ: 2017/04/30
20. مانجانيلي ، رنموند و كلاين ، مارك ، الدليل العلمي للهندرة " نشرة خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال". العدد 6 الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، مارس 1995، في الموقع: https://docs.google.com/file/d/0B5ouQ_Ym2-loa1JJMnhvYm5zb1k/edit المطلع عليه بتاريخ 2017/04/06
21. سلطان ، فهد بن صالح ، إعادة هندسة نظم العمل "BPR" النظرية و التطبيق، في الموقع Unpan.1-un-org/utrodoc/croups/public/...WPRAN006117.PDF بتاريخ: 2017/05/03
22. سوينبرن ، جوين و آخرون، التنمية الاقتصادية المحلية دليل وضع و تنفيذ استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي و خطط العمل بها. واشنطن: البنك الدولي، سبتمبر 2004، في الموقع http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20596552/led_primer_arabic.pdf المطلع عليه بتاريخ: 2017/03/27
23. عبد المطلب ، طه محمد ، أفاق تطوير الإدارة المحلية. مجلة الديمقراطية، في الموقع <http://dimocrey Auan.org/vi/foront/inenerprinto.aspx ?New3.ID :229> بتاريخ: 2017/03/21
24. عبد النور، ناجي، " دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر"، مجلة الفكر، العدد 3، في الموقع <http://fdsp.univ-biskra.dz/images/revues/mf/r3/mf3a7.pdf> المطلع عليه بتاريخ : 2017/02/15
25. (____ ، ____)، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، في الموقع <http://www.ohemar.org,hasp?i=349> المطلع عليه بتاريخ: 2017/03/27
26. عبده ، نجلاء فتحي ، لمحة عن نظام الإدارة المحلية، في الموقع Kenononline.com/oeses/pladminist/poste/230336 المطلع عليه بتاريخ: 2017/03/21

27. فويال ، كمال، تبادل التجارب العلمية عن منهج التخطيط التقديري التشاركي، تنقيح قيل بارنل، في الموقع <http://cel.vcn.bc.ca/gcad/modules/emp/papa.thm> المطلع عليه بتاريخ: 17/2017/04

28. رانبويتز ، قيل، مقاربات تشاركية في التخطيط لتدخلات جمعية. في الموقع [Ctb.ku.edu/ar/canter/analyze/where-to-start/participary approaches/main](http://Ctb.ku.edu/ar/canter/analyze/where-to-start/participary_approaches/main) بتاريخ: 2017/04/16

29. رويس ، فاطمة، الهندرة هل تغير أسلوب العمل في المؤسسات؟ في الموقع المطلع عليه بتاريخ: 2017/04/11 http://www.olmarelh.net/slow-content.sub.shp?vr=428&Model=M&Suhe.Model=153&show_all=on

30. غانم ، عبد المطلب أحمد، التخطيط و مشاركة المواطنين أو التخطيط التشاركي، في الموقع www.Piodagapte.org.participatory.planing%20diei%20 بتاريخ: 2017/04/16
باللغة الأجنبية:

1. Bonne gouvernance et investissement dans le PME, des atouts pour le développement.

<http://www.bio-invest.be/fr/news/138-bonne-gouvernance-et-investissement-dans-les-pme-des-atouts-pour-le-developpement.html> Visité le : 15/02/2017

2. Gouvernance, le dictionnaire de politique.

www.toupie.org/dictionnaire/gouvernance.htm Visité le : 15/02/2017

فهرس المحتويات

من أ إلى ط	شكر و تقدير
	مقدمة
01	الفصل الأول: الإدارة المحلية و مدخل الإدارة العامة الحديثة
03	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية
5	أولاً: تعريف الإدارة المحلية:
05	ثانياً: مقومات الإدارة المحلية
07	ثالثاً: أهداف الإدارة المحلية
12	المبحث الثاني: الإدارة العامة الحديثة
12	أولاً: المفهوم الحديث للإدارة العامة
15	ثانياً: الحاجة إلى الإصلاح الإداري الشامل
17	المبحث الثالث: آليات الإدارة العامة الحديثة لتطوير الإدارة المحلية
17	أولاً: الخصخصة
22	ثانياً: تقييم الأداء المؤسسي
29	ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (التعريف، المبادئ، الأهداف)
35	خلاصة و استنتاجات
36	الفصل الثاني: الحوكمة المحلية كإطار لتفعيل الإدارة المحلية التشاركية
38	المبحث الأول: الحوكمة المحلية
38	أولاً : مفهوم الحوكمة المحلية
43	ثانياً : فواعل الحوكمة المحلية:
50	المبحث الثاني: التخطيط التشاركي كألية تطبيق للحوكمة المحلية
50	أولاً: تعريف المقاربة التشاركية
51	ثانياً: تعريف التخطيط التشاركي
51	ثالثاً: دواعي انتهاج التخطيط التشاركي في إدارة الشأن العام المحلي
53	رابعاً: مزايا التخطيط بالمشاركة في التنمية المحلية
54	خامساً: تحديات الشراكة على المستوي المحلي
56	المبحث الثالث: أثر الحوكمة على أداء الإدارة المحلية
56	أولاً: مكافحة مظاهر الفساد

57	ثانيا: تحقيق الكفاءة و الفعالية و إصلاح الخدمة المدنية و التنمية
59	ثالثا: تحقيق الشفافية و المساواة
60	رابعا: تكريس فكرة الديمقراطية و تفعيل الشرعية
60	خامسا: إقرار مبدأ العدالة و المساواة
61	سادسا: تحقيق و تفعيل المشاركة
62	سابعا: تقوية و توسيع اللامركزية
64	خلاصة و استنتاجات
65	الفصل الثالث: الحكومة المحلية الإلكترونية
67	المبحث الأول: مفهوم الحكومة المحلية الإلكترونية
67	أولا: نشأة و تطور الحكومة المحلية الإلكترونية
69	ثانيا: تعريف الحكومة المحلية الإلكترونية
72	ثالثا: خصائص الحكومة المحلية الإلكترونية
74	المبحث الثاني: مراحل تطبيق الحكومة المحلية الإلكترونية و متطلبات تحقيقها
74	أولا: مراحل تطبيق الحكومة المحلية الإلكترونية و متطلبات تحقيقها
77	ثانيا: عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية
80	المبحث الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية و مزايا تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية
80	أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية
83	ثانيا: مزايا تطبيق الحكومة المحلية الإلكترونية
88	خلاصة و استنتاجات
89	الخاتمة
92	قائمة المراجع
103	فهرس المحتويات

ملخص الدراسة:

شهدت السنوات الماضية اهتماما متزيدا بموضوع الإدارة المحلية، وقد جاء هذا الإهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم وتقليص أدوار الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دورا أكبر في عملية التنمية، وهو ما تناولته تقارير المؤسسات الدولية المالية وبرامج الأمم المتحدة حول التنمية، تحت العديد من العناوين التي تحاول من خلالها تقريب الإدارة من المواطن، والتحول إلى المحليات وتحقيق اللامركزية، وذلك من خلال إدارة محلية فاعلة ونابعة من صميم الشعب، خاصة مع المستجدات الحاصلة على المستوى العالمي والوطني، التي فرضت مجموعة من الإصلاحات وبالأخص في الدول النامية، قصد التكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للإدارة المحلية.

و لكون الإدارة المحلية النواة الأولى للتنمية، بعد التغيير في وجهة التنمية التي تنطلق من القاعدة نحو القمة، وفق معطيات علمية وعملية ; العلمية تتمثل في بروز مجموعة من الإتجاهات الفكرية التي تؤكد على استخدام أساليب جديدة للتسيير و التسيير الإداري على وجه الخصوص تتماشى مع التطورات التقنية الحاصلة، أما العملية فتتمثل في التغيير الحاصل على دور الدولة الذي أصبح ينحصر في سن التشريعات و المراقبة و الإشراف، كما لم تعد الفاعل الوحيد في العملية التنموية بل فاعل ضمن مجموعة من الفواعل الأخرى أبرزها القطاع الخاص و منظمات المجتمع المدني في ظل أدوار تنموية متكاملة تقوم على أسلوب المشاركة و الإشراف و إسناد المهام إلى الغير، الأمر الذي فرض تبني أساليب إدارية تم نقلها من القطاع الخاص باعتباره المتميز في الأداء و النتائج، و أصبحت الإدارة المحلية بهذا الأسلوب تسيّر بمنطق الشركة التي تقوم على الإدارة بالأهداف و النتائج و المخرجات الموجهة لتحقيق الأهداف المحلية.

و مع نقل هذه الأساليب إلى القطاع العام تم نقل التكنولوجيا و التقنية التي تزيد من فعالية الإدارة في الأداء و تقديم خدمات محلية متطورة و ذات نوعية، الأمر الذي جعل من نظم الإدارة المحلية بشكل عام تتبّع أسلوب الإصلاح الشامل من أجل تكيف إدارتها مع هذه المستجدات و ذلك باستخدام أسلوب إعادة هندسة النظم، الإدارة الإلكترونية و الإدارة بالجودة و تقييم الأداء الإداري و هي الأساليب التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الإدارة المحلية، و تكسيبها الميزة التنافسية التي تمكنها من الفوز برضا مواطنيها.

Abstract:

In the past years, there has been increasing attention to the issue of local administration. This concern has come within the framework of the trend towards expanding the participation of citizens and their role in the process of governance, reducing the role of the state and granting the private sector and civil society institutions a greater role in the development process. On the development, under many of the addresses in which it tries to bring the administration closer to the citizen, to move to the localities and to achieve decentralization through a local and effective local administration, especially with developments at the global and national levels. Which imposed a series of reforms, particularly in developing countries, in order to adapt to internal and external environment for local management variables.

And the fact that the local administration first nucleus of development, after the change in the point of development, which starts from the bottom-up, according to scientific data and process; Scientific development is the emergence of a set of intellectual trends that emphasize the use of new methods of management and administrative management in particular in line with the technical developments taking place, the process is the change in the role of the state, which is limited to the enactment of legislation and supervision and supervision, and no longer The only actor in the development process, but active within a range of other works, notably the private sector and civil society organizations in the light of the development of integrated roles based on the method of participation and involvement and assignment of tasks to others, which forced the adoption of administrative methods transferred from the private sector Outstanding performance and results, and the local administration has been going in this way the logic of the company, which is based on management by objectives and results-oriented and outputs to achieve local goals.

With the transfer of these methods to the public sector, technology and technology have been transferred to increase the effectiveness of the management in performance and provide quality local services, which has made the local management systems in general follow the comprehensive reform method to adapt their departments with these developments and Using systems re-engineering, e-management, quality management and management performance assessment. These are methods that increase the performance of the local administration and gain competitive advantage that enables them to win the satisfaction of their citizens.