الحوكمة المحلية ودورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي في الجزائر

أ.حمزة برابح المركز الجامعي بريكة
ط/د.شوقي برابح جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملخص:

حضي موضوع الحوكمة المحلية ودوره في تحسين التسيير للجماعات المحلية باهتمام كبير من المفكرين من مختلف حقول المعرفة ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فهي تعمل على مجموعة من الآليات لتحقيق ذلك من بينها المساءلة والمحاسبة والشفافية ، العدالة، الاستقرار السياسي وغياب العنف ،دولة القانون،كفاءة وفعالية الحكومة ، وجودة الإجراءات ، ومحاربة الفساد، وغيرها.

وفي هذا الإطار تم التعرض للجماعات المحلية باعتبارها الهيئة الإدارية الأقرب من المواطن والتي يستطيع من خلالها إيصال صوته، والتي يمكن أن تلعب دورا هاما ومحوريا في تفعيل آليات الحوكمة المحلية ، من خلال سن وتفعيل القوانين والإجراءات الداعمة لذلك ، مع العمل على إبلاغ المواطنين بها و متابعة مدى الالتزام بها.

Résumé:

La pratique des mécanismes des gouvernances locale dans le gestion des collectivités locales s'est intéressée beaucoup plus par les chercheurs de différents champs de connaissance ، et pour atteindre ses objectifs de manière plus efficace et efficiente، la gouvernances locale se dépend d'un ensemble de mécanismes pour atteindre cet objectif، parmi lesquels: la responsabilité ،la transparence ،la justice ، la stabilité politique، l'absence de violence، loi de l'Etat، la compétence et l'efficacité du gouvernement، la lute contre la corruption etc .

Dans ce contexte, l'exposition à des groupes de gestation comme un organe administratif le plus proche du citoyen et que, grâce à laquelle la livraison de la voix, qui peut jouer un rôle important et central dans l'activation des mécanismes de gouvernance locale, par l'âge et l'activation des lois qui le soutiennent et les procédures, tout en travaillant pour informer les citoyens par et le suivi le degré de conformité.

مقدمة:

عرفت أنظمة الإدارة المحلية في العالم بالتوازي مع تغير أنظمة الحكم وميلها إلى إشراك الفواعل المجتمعية في إدارة شؤون الدولة و المجتمع تطورات كبيرة، بإشراك كل من المجتمع المدني و القطاع الخاص في ظل شفافية و كفاءة و فعالية و مساءلة ومحاسبة ، وفي الجزائر تسعى الدولة إلى إصلاح الجماعات المحلية و هو ما تجلى في إصدار قانوني البلدية و الولاية الجديدين 11/10 و 07/12.

فبظهور الحوكمة المحلية ودخولها تسيير الجماعات المحلية حضيت باهتمام المفكرين من مختلف حقول المعرفة ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فهي تعمل على مجموعة من الآليات لتحقيق ذلك من بينها المساءلة والمحاسبة والشفافية، العدالة، دولة القانون، الاستقرار السياسي وغياب العنف،كفاءة وفعالية الحكومة، وجودة الإجراءات، ومحاربة الفساد، وغيرها، والتي مكنت المواطن والجهات المسؤولة بالقيام بدورها على المستوى المحلي بشكل سليم كفئ .

ويُعبر مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف ، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في التسيير .

- الإشكالية الرئيسية :

على ضوء هذه المقدمة ، فإن الإشكالية الرئيسية التي يعالجها هذا البحث يمكن صياغتها على النحو التالي :

- كيف يمكن أن يساهم تطبيق آليات الحوكمة المحلية في تحسين تسيير الجماعات المحلية في الجزائر، في ظل قانون البلدية 11/10 وقانون الولاية 12/07 ؟

سيحاول الباحث من خلال هذه المقال معرفة الحوكمة المحلية كآلية لتحسين التسيير في الجماعات المحلية في الجزائر وتتم الدراسة من خلال ، ففي المبحث الأول سندرس فيه التطور التاريخي و المفاهيمي للحوكمة المحلية، أما في المبحث الثاني يوضح الباحث الفساد الإداري كمعوق في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر وذلك من خلال توضيح مظاهر الفساد الإداري وأهم التدابير الوقائية لمواجهته، أما المبحث الثالث فنبين دور آليات الحوكمة المحلية في ضبط وتحسين تسيير الجماعات المحلية، وصولا إلى تقييم نجاح آليات الحوكمة المحلية في التسيير الجيد والحسن للجماعات المحلية بالجزائر .

وأنهيت المقال بخاتمة جاءت كخلاصة لأهم ما تم عرضه في هذه الدراسة متضمنة عرض أهم نتائج البحث.

المبحث الأول: التطور التاريخي و المفاهيمي للحوكمة المحلية.

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى بروز مفهوم الحوكمة المحلية سواء من الناحية الفكرية أو العملية حيث ظهر كنتيجة حتمية للتطورات و التحولات الدولية الراهنة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، نتيجة التغيير الحاصل في طبيعة دور الدولة من جهة، والتطورات المنهجية و الأكاديمية من جهة أخرى.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمفهوم الحوكمة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة good governer الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب[1].

ظهر مصطلح " الحوكمة " في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر ، كمرادف لمصطلح " الحكومة ، ثم كمصطلح قانوني سنة 1978، ليستعمل في نطاق واسع و معبر عن تكاليف التسيير ، و مع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جيد في التسيير النظام الإجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية وعلى هذا الأساس ليس هناك أدنى شك في الأصل الفرنسي للكلمة[2].

كلمة الحاكمية أصلها إنجليزي فهو مصطلح قديم أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات حيث أصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية وخاصة في معاجم تحاليل التنمية، ويمكن شرحه بأنه " طريقة تسيير سياسة أعمال وشؤون الدولة "[3].

واستخدم هذا المصطلح عام 1989 في تقرير له حول أساليب الحكم و الإدارة في إفريقيا والدول النامية ، ومنذ ذلك الحين شاع استخدامه في الدوائر الأكاديمية الغربية والعالمية من هذا يظهر أن هذا المصطلح قد تم تصنيعه خصيصا للبلدان المستضعفة ، ليكون مقياسا لديه في منح القروض والهبات، على أن تبقى تلك الأجهزة صاحبة الحكم في تقويم من هو صالح ومن هو غير صالح ، بما ينسجم مع مصالحها ومصالح الدول المهيمنة عليها[4].

قد ينطبع لدى بعض من يتعاملون مع مفهوم الحوكمة بان المفهوم لم يأتي بجديد، ومن المعروف أن انتقادات مماثلة وجهت لعدد من المفاهيم التي ثبتت أهميتها ومساهمتها في التطوير، من الملاحظ أن هذا المفهوم قد تطور في السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من نفس القرن، حتى أصبحت لا تكاد تخلو تقارير منظمات الأمم المتحدة من إشارة إلى هذا المفهوم .

كان للجهد الأكاديمي نصيب ملحوظ في تطور مفهوم الحوكمة خلال تلك الفترة، وقد رصد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تطور المفهوم في النقاط التالية [5] :

تطور مفهوم الحوكمة خلال فترة:	فترة السبعينيات	فترة الثمانينيات	فترة التسعينيات من القرن العشرين
النقاط التي تم فيها التطور	- التركيز على الحكومة. - على المستوى القومي. - الخدمات العامة هي المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.	- فهم أوسع. - تركيز على إدارة التنمية. - تضمين قدرات الدولة المقامة بموجب سيادة القانون لتتكامل وتقود المجتمع ككل.	- توسيع مفهوم الحوكمة ليركز على قدرات الدولة والقطاع المدني. - زيادة التركيز على الطبيعة الديمقراطية للحوكمة.

من خلال هذه التطورات يمكن القول أن مفهوم الحوكمة مفهوم أثبت أهميته ومساهمته في التحسين المستمر وهذا كونه مفهوم يتطور بالتوازي مع التغيرات والتطورات المتسارعة للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية منذ السبعينيات إلى غاية يومنا هذا والدليل على ذلك الزيادة الكبيرة في تبني مبادئ هذا المفهوم من طرف جل المنظمات الدولية ، كونه أيضا مفهوم يساعد تبني مبادئه من طرف المنظمة الرقابة على الأعمال و الرشادة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة.

شهد مفهوم الحوكمة (*) عدة اجتهادات ، و يرجع هذا الاختلاف و التعدد في التعاريف حول الحوكمة بالأساس إلى اختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفـكرية السياسية، الاقتصادية، الاجتـــــماعية..[6]، وتتجلى أهم هذه المفاهيم و التعريفات فيما يلي:

أولا: تعريف الحوكمة: لغـة: يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة (good governer) الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وســط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب[7].

كما تعرف الحوكمة:"يعني ممارسة السلطة بأساليب تحترم الفردية والحقوق والحاجات لجميع المقيمين داخل حدود الدولة "[8]، والحوكمة ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط، بل هي أيضا حالة من المشاركة الديمقراطية وحقوق الإنسان[9]، كما تعرف الحوكمة (la gouvernance) بالمعنى الواسع على أنها: "التقاليد والهيئات التي من خلالها تمارس السلطة في بلد ما" [10].

ثانيا: مفهوم الحوكمة المحلية : عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها:"الطريقة التي تباشر بـــها السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية "[11].

كما عرفها بأنها " الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"[12]، و عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة: " بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنظمات والتحكم في أعمالها" [13]. كما عرف (Merrien François Xavier) الحوكمة المحلية أنها : " تتعلق بشكل جديد من الحكم بحيث أن الأعوان باختلاف طبيعتهم وكذلك المؤسسات العمومية ، تشارك بعضها البعض وتجعل مواردها و قدراتها وخبراتها تخلق تحالفا خاصا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات "[14] .

كما عرفتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية: " على أنه قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية، وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين، وتدعم النظام الديمقراطي للحكومة "[15].

إذن يمكن القول أن الحوكمة المحلية هي ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية على جميع المستويات الإدارية وهي تضم الآليات والإجراءات والعلاقات والهيئات، من خلال وساطة المواطنين والمجتمع المدني والدولة والقطاع الخاص عن طريق تسيير مصالحهم المشتركة وممارسة حقوقهم وواجباتهم في إطار مبادئ المشاركة في صنع القرار والمساءلة والفعالية والشفافية، من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرسومة.

المبحث الثاني: دور آليات الحوكمة المحلية في ضبط تسيير الجماعات المحلية في الجزائر.

إن آليات الحوكمة المحلية على مستوى الجماعات المحلية تتطلب تضافر الجهود بين المجلس المحلي، مع المجتمع المدني والمؤسسات العامة ، والقطاع الخاص بالإضافة إلى تحقيق العديد من الإجراءات كإبراز القوانين للمواطنين والعمل على تطبيقها، ومشاركتهم بالمعلومات لتفعيل دورهم في المحاسبة والمساءلة ، وهذا من أجل الوصول إلى تبني نظام ثابت للنزاهة في المجالس المحلية، والأساس في هذا كله هو أن تكون الانتخابات المحلية ذات مصداقية وتضمن وصول الأشخاص المناسبين الذين يختارهم الشعب لتمثيله في مجالس البلدية والولاية .

المطلب الأول : مظاهر الفساد الإداري في تسيير الجماعات المحلية في الجزائر والتدابير الوقائية لمواجهته (في ضوء قانون مكافحة الفساد06/01 وقانون الصفقات العمومية الجديد 247/15).

يعد الفساد الإداري في الجماعات المحلية أكبر معرقل لمسار التنمية المحلية كونه يؤدي إلى تردي الأوضاع الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية على مستوى المجمعات السكانية المحلية ومن ثم المجتمع ككل.

ويعرف البنك الدولي الوجه الخاص بالفساد على انه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص.[16]

أما في تعريف صامويل هانتجتون للفساد : " يعني انحراف سلوك للموظف العام عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة "[17]، في حين يعرف البنك الدولي الفساد حسب تقرير التنمية في العالم الصادر سنة 1997 بأنه "سوء استخدام السلطة العامة أو الوظيفة لتحقيق مكاسب خاصة ".[18]

أما تعريف الفساد في نظر المشرع الجزائري فجاء في القانون 06 -01 الصادر في 20 فيفري 2006 على نحو ما ورد في الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والمسمى" قانون الوقاية من الفساد ومكافحته[19]"حيث اكتفت المادة 02 من هذا القانون في تعريفها للفساد بنصها في الفقرة" أ "على أنه :" كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من القانون" ، وبالرجوع إلى الباب الرابع من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته نجد أن المشرع الجزائري قد نص على تجريم مجموعة من الأفعال وصلت إلى 20 جريمة[20].

أولا: مظاهر الفساد الإداري:

من أهم مظاهر الفساد الإداري على مستوى الإدارة المحلية في الجماعات المحلية في الدول النامية وفي الجزائر على وجه الخصوص نذكر :[21]

1- الانحرافات التنظيمية : يقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهمات وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها:

- عدم احترام العمل.
- امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه .
- التراخي : من قبل القيادات الإدارية تجاه السلوكيات السلبية من جانب المرؤوسين.
- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء [22].
- السلبية: ومن صورها : (اللامبالاة، عدم إبداء الرأي، عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار...)
- عدم تحمل المسؤولية.
- إفشاء أسرار العمل[23].

2- الانحرافات السلوكية: ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة.
- سوء استعمال السلطة.
- المحسوبية.
- الوساطة: فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

3- الانحرافات المالية: ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي :

-مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

-فرض المغارم: وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص24.

-الإسراف في استخدام المال العام25.

1- الانحرافات الجنائية: ما يلي:

- الرشوة : وحسب تعريفها في الفقه هي: "ما يعطيه الشخص لقاض أو صاحب سلطة لحمله على ما يريد ويدخل في حكم صاحب السلطة كل مكلف بخدمة عامة سواء أكان وزيرا أم مديرا أم عاملا أم عضوا في لجنة..."[26]

- التزوير: ويتم عن طريق التلاعب والتحريف للمستندات أو الوثائق أو القيود الرسمية بهدف التضليل والحصول على مكاسب خاصة مادية أو معنوية، ومنع الحقوق عن أصحابها.

ثانيا: التدابير الوقائية لمواجهة الفساد الإداري.

إدراكا من الجزائر بأن التطور والتقدم هدف متعدد الأبعاد، يتحقق إلى حد كبير عبر وضع الآليات وبذل الجهود لمكافحة الفساد، قامت بالمصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بتحفظ بالمرسوم الرئاسي 328/04 المؤرخ في :19

أفريل 2004 وتجسيدا لمضمون الاتفاقية الدولية المتعلقة بمكافحة الفساد، وتأكيدا منه للأهمية القصوى لإعمال وتفعيل هذه الأخيرة في توفير الوقاية من الفساد الداخلي ومكافحته وكذا الفساد الخارجي، قام المشرع الجزائر بسن قانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المؤرخ في 20 فبراير200[27] .

نظرا لأهمية الحوكمة المحلية، فإنه من الضروري أن تعمل القيادة باستمرار على تجسيد الإصلاح الإداري الذي يعتبره الأستاذ الدكتور " عمار بوحوش " عملية شاملة تتناول جميع جوانب العملية الإدارية و إجراءاتها و الجوانب السلوكية المرتبطة بها.[28]

ولما كانت مظاهر الفساد الإداري كثيرة ومتباينة، فان وسائل مواجهته وعلاجه، هي الأخرى كثيرة ومتباينة، لأنها لابد من وان تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، ومن أجل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه في الإدارة المحلية لابد من العمل بالاتجاه الذي يحقق الآتي:[29]

1- التوظيف: يجب أن يراعى في توظيف مستخدمي الإدارة المحلية وفي تسيير حياتهم المهنية القواعد التالية:

- مبادئ النجاعة والشفافية والمعايير الموضوعية ن مثل الجدارة والإنصاف والكفاءة.
- الإجراءات المناسبة لاختيار وتكوين الأفراد المرشحين لتولي المناصب العمومية التي تكون أكثر عرضة للفساد.
- أجر ملائم بالإضافة إلى تعويضات كافية.
- إعداد برامج تعليمية وتكوينية لتمكين الموظفين العموميين من الأداء الصحيح والتزيه والسليم لوظائفهم

2- التصريح بالممتلكات.

3- مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين.

4- إبرام الصفقات العمومية: يجب أن تؤسس الإجراءات على قواعد الشفافية والمنافسة الشريفة.

أ – الهيئات الإدارية المكلفة بمكافحة الفساد في إطار الصفقات العمومية : المفتشية العامة للمالية و مجلس المحاسبة و الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في مكافحة الفساد في هذا الإطار:

1- المفتشية العامة للمالية : تم إنشاء المفتشية العامة للمالية سنة 1980 بموجب المرسوم رقم35 / المؤرخ في 1980/03/01 و اعيد تنظيمها في أكثر من مناسبة ، حيث اصدر المشرع نصوص تنظيمية08/272 المؤرخ في 06 سبتمبر 2008متعددة في إطار تعزيز عملها منها على سبيل المثال المرسوم التنفيذي المتعلق بصلاحيات المفتشية العامة للمالية و عهد لها صلاحية المراقبة المالية على كافة المؤسسات بما في ذلك مصالح الدولة و الجماعات العمومية و اللامركزية و كل المؤسسات ذات الطابع الإداري و الاقتصادي .

2- مجلس المحاسبة :مجلس المحاسبة هو هيأة رقابية بعدية على الأموال العامة،سواء كانت أموال الدولة أو الولاية أو البلدية أو المؤسسات العمومية إدارية كانت أو اقتصادية ، و قد أنشا سنة 1980 ليمارس رقابة ذو طابعين إداري و قضائي على الدولة أو الهيئات التابعة لها في تسيير الأموال العمومية مهما كان وضعها القانوني

3- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد : أسست هذه الهيئة بموجب القانون 01/06 الفساد ومكافحته، و الملاحظ على اختصاصاتها اغلبها ذات طابع استشاري فرغم تسميتها بالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته إلا أن دورها يتعلق أساسا بالوقاية و ليس بالمكافحة خاصة المادة 22 من القانون 01/06 تنص على انه يتعين على الهيئة عندما تتوصل إلى وقائع ذات وصف جزائي أن تحول الملف إلى وزير العدل الذي يختص بتحريك الدعوى العمومية عندما الاقتضاء[30].

وقد سعت الجزائر في هذا المجال إلى اعتماد عدة آليات للوقاية من الفساد ولعل أبرزها إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته طبقا لما نصت عليه المادة 17 من القانون 06/01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، ولكن تحقيق ذلك مرهون بتبني مقاييس نزيهة وشفافة وكذا تفعيل درجة مشاركة الأطراف الفاعلة خاصة في المجال الاقتصادي، السياسي، والإداري لتسهيل عمل الهيئة[31]، وإذا كان فساد الأجهزة الإدارية الأكثر مساسا باستقرار مؤسسات الدولة خاصة في الدول النامية[32]، لذلك سنبين طبيعة الاختصاصات الممنوحة للهيئة بموجب نصوص قانونية .

أولا :الاختصاص الاستشاري والوقائي للهيئة: تتمتع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته باختصاصات استشارية توجيهية وكذا اختصاصات ذات طابع وقائي تدخل ضمن تحقيق الإستراتجية الوطنية للوقاية من الفساد.

ثانيا : الاختصاص الرقابي للهيئة: تعتبر الرقابة من الآليات القانونية المعتمدة للفحص والتأكد من شرعية أعمال الإدارة، ومن أبرز أسباب اعتماد النظام الرقابي انتشار الفضائح المالية، وكذا القضايا الوطنية والمحلية المتعلقة بالفساد التي تثبت قصور المنظومة القانونية الجزائرية في احتواء الظاهرة[33]، رغم وجود عدة أجهزة مكلفة بالرقابة المالية كالمفتشية العامة للمالية عبر هياكلها المركزية و الجهوية[34]، إلا أن تعدد هذه الأجهزة لا يعكس دورها في وضع حد للجرائم المالية .

4- الشفافية في التعامل مع الجمهور: ويقصد بالشفافية " توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح لكافة المواطنين"، ولإضفاء الشفافية في تسيير الشؤون العمومية وكذا المحلية يتعين الالتزام بمايلي:

- اعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على المعلومات.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- الرد على عرائض وشكاوى المواطنين.
- توضيح أسباب القرارات عندما تظهر في غير صالح المواطنين مع تبيين طرق الطعن المعمول بها.

ونظرا للأهمية البالغة لعقود الصفقات العمومية باعتبارها وسيلة من وسائل تجسيد فكرة استمرار المرفق العام وإشباع الحاجات العامة، وكذا باعتبارها وسيلة تضمن الحفاظ على المال العام في الدولة، فقد حرص المشرع الجزائري على النص على جميع الأحكام والإجراءات الخاصة لإبرام الصفقات العمومية وفق المرسوم الرئاسي 247/ 15حيث ألزم جهة الإدارة (المصلحة المتعاقدة) على ضرورة إتباع هذه المراحل والإجراءات أثناء لجوءها إلى التعاقد ضمن أحكام قانون الصفقات العمومية، وفق المرسوم الرئاسي 15/247 وفي القسم الثامن منه يوضح طرق مكافحة الفساد .

المطلب الثاني: مقاييس تطبيق الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية في الجزائر في ضوء الإصلاحات.

تختلف إدارة الجماعات المحلية من دولة إلى أخرى ذلك بفعل وجود عدة عوامل تاريخية واجتماعية وسياسية، كما أن نظام الإدارة المحلية في أي دولة يتأثر بنظام السياسة العامة للدولة، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة المحلية في الجزائر تحتل مركزا هاما، ولها أهمية كبرى في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، ولكن نتيجة التحولات السريعة التي عرفها العالم أوجب على الدولة حتمية قيام بمجموعة من الإصلاحات في نظام الإدارة المحلية التي تعتبر المسؤولة الوحيدة في تحقيق التنمية المحلية.

أولا: مقاييس تطبيق الحوكمة المحلية.

لأجل التطبيق السليم للحوكمة المحلية في الجماعات المحلية هناك عدة مقاييس ولعل أهمها المقاييس المرتبطة بالتسيير ومن بينها نذكر ما يلي:

1- العمل على وضع نظام رقابي فعال ومعقلن يستمد نجاعته من المفهوم الجديد للسلطة الذي يقتضي التخفيف من وصاية الملاءمة ومنح استقلال إداري ومالي كبيرين للجماعات المحلية وتقوية اختصاصاتها وتقاسم سلطة التقرير وتشجيع

روح المبادرة للمسيرين المحليين وتكوين المنتخبين الجماعيين وكذا العمل بمبادئ الحكامة الجيدة القائمة على التعاون والشراكة بين ممثلي الدولة والجماعات المحلية وعقلنة التدبير المحلي بهدف دعم الموارد الذاتية للجماعات المحلية وبالتالي تثبيت دعائم دولة الحق والقانون بالاتجاه نحو دعم الرقابة القضائية .[35]

2- تطبيق القوانين والأنظمة : والتأكيد على الالتزام بنشرها لمعرفة المجتمع المحلي بها.

3- تأسيس آلية ثابتة ومستمرة للمساءلة : وذلك من خلال التمسك بالإجراءات المتسمة بالأداء السليم[36].

4- السلطة والمسؤولية :يتم تحديد سلطة المنصب في ظل العمل الإداري على أساس حاجة شغل المنصب الفعلي الذي يتماشى مع الصلاحيات الموكلة للفرد[37].

حدد معهد المدققين الداخليين الأمريكي (The Institute of Internal Auditors) في إرشاداته المهنية الصادرة تحت عنوان "دور التدقيق في حوكمة القطاع العمومي " أهم المقاييس التي يتم استعمالها في ضبط تسيير الجماعات المحلية وهي كالآتي[38]:

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

- غرس أخلاق العمل في الموظف: تتضمن الحوكمة الجيدة قيم أخلاقية، وأهداف واستراتيجيات واضحة، قيادة كفؤة ونزيهة ورقابة داخلية فعالة، ولتعزيز الحوكمة لابد من السياسات والإجراءات لتحفيز السلوك الإيجابي المنسجم مع أخلاقيات وقيم النزاهة للمنظمة الحكومية، وهناك عامل هام وضروري للوصول إلى السلوك المنسجم مع قيم الأخلاق والنزاهة إلا وهو وضع وفرض خطوط واضحة من المساءلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم بالقيام بها بشكل صحيح.

- الإشراف على النتائج: تتطلب الحوكمة الجيدة إشرافا مستمرا للتأكد من تنفيذ السياسات والإجراءات.

- تقارير المساءلة: يتوجب محاسبة الحكومة بشان كيفية استخدام الموارد، وما تم إنجازه، وعليه فان الحوكمة الجيدة تتطلب رفع تقارير أداء وتقارير مالية دورية والتأكد من صحتها ودقتها من قبل مدقق مستقل، ومن جهة أخرى يجب تطبيق مبدأ المساءلة وفرض العقوبات بحق أي شخص استغل سلطاته وإساءة استخدام الموارد لغير الغرض المنشود.

- تصحيح المسار للمؤسسة: عند إخفاق المؤسسة العمومية في أهدافها المالية أو الإجرائية، أو عند الكشف عن وجود مشاكل في إجراءات العمل أو هدر للمال العام ،كذلك من المقاييس نذكر: [39]

أولا: نظام النزاهة في المجالس المحلية.

ثانيا: المساءلة أمام الجمهور.

ثالثا : تطوير نظم الأفراد.[40]

رابعا : اتجاه الجهاز الإداري نحو الأخذ باليات السوق وتطبيق بعض مبادئ القطاع الخاص.[41]

إن الجماعات الإقليمية لا يمكنها الاضطلاع بالشكل الطبيعي بالمكانة والدور المحددين لها على ضوء الحالة الراهنة لماليتها، سواء بسبب الظرف أو بسبب النقص وترشيد استعمال وسائلها أو بسبب تنظيم أو توزيع الموارد الجبائية بين المستويين المركزي والمحلي للدولة ومن ثم يصبح التكفل بذلك وإعادة التنظيم والمراجعة أمرا حتميا لمواجهة هذه الوضعية[42].

ثانيا: تقييم نجاح آليات الحوكمة المحلية في التسيير الجيد للجماعات المحلية بالجزائر .

تعتبر عملية قياس وتقييم الحوكمة المحلية أمر مهم للغاية لأنها تحدد مدى الإجراء والمنهجية والمؤشرات المستعملة، فإذا كانت الأهداف غامضة الوضوح يمكننا الحصول على نتائج صحيحة على أساس عنصر التنمية وهو ما يمكن أن يكون مضيعة للوقت والموارد، وبالتالي نستطيع إجراء قياس وتقييم الحوكمة المحلية للأسباب التالية[43]:

- تحديد التغيرات والعقبات لتنفيذ السياسات المحتملة.
- تحديد الاحتياجات الخاصة من حيث القدرات ورصد نتائج المبادرات المتخذة في هذا الشأن.
- وضع خطط للتغير وطلب المساعدة من الجهات المانحة أو المماثلة من اجل تحسين الجوانب التي تبرر الحوكمة المحلية.
- إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في الحكم المحلي.
- إعداد التقارير عن ما تم إنجازه من طرف المسؤولين المحليين من اجل متطلبات المساءلة.

وهناك أربعة أهداف رئيسة تبرر إجراء تقييم الحوكمة على المستوى المحلي:

- التشخيص: ويتم إجراء التقييم من اجل تحديد المشكلة وقياس مدى توسعها من اجل التحكم فيها.
- المتابعة: يجب علينا المراجعة وعلى فترات منتظمة لتقييم ما إذا كانت المبادرات والسياسات المنتهجة لاقت نجاحا أو فشلا.
- التقييم: ويتم هذا النوع من التحقيق في ما إذا كانت مبادرة أو سياسة أو برنامج قد حققت نتائج أو منتجات محددة مسبقا.
- الحوار: تقييم مفيد أيضا في دعوة المواطنين والمجتمعات المحلية لمناقشة الأهداف والأولويات المشتركة.

تم تحديد الحوكمة المحلية بصورة يمكن تكميمها وقياسها، كونها مجموعة من القواعد والمؤسسات التي تمارس على أساسها السلطة في الدولة، وتم بالتالي الحديث عن ستة مؤشرات لثلاثة أبعاد وهي:

- البعد الأول: المتعلق بعملية اختيار وتغيير ومراقبة أداء الحكومات، والذي يتفرع عنه مؤشران مركبان هما:
- المؤشر أول يقيس المشاركة: أي مشاركة المواطنين في اختيار الحكومة.
- المؤشر الثاني يقس المساءلة: وسائل تداول السلطة ودور المواطنين في مساءلة المسؤولين.
- البعد الثاني: ويتعلق بقدرة الحكومة على صياغة وإنفاذ سياسات ناجحة لإدارة الموارد المتاحة ويتفرع عنه بدوره مؤشران مركبان هما:
- المؤشر الأول يقيس كفاءة أداء الحكومة: أي كفاءة توفير الخدمات العامة وكفاءة الجهاز البيروقراطي ونجاح الحكومة في تحقيق برنامجها.
- المؤشر الثاني والذي ينظر إلى فعالية هذه السياسات ومعايير النجاح والفشل في صياغتها.
- البعد الثالث: والذي يقيس درجة مؤسسية الدولة واحترام كلا طرفي عملية الحكم الرئيسيين أي الحكومة والمواطنين، ولهما مؤشران هما:
- المؤشر الأول الخاص احترام سيادة القانون.
- المؤشر الثاني والخاص بمكافحة الفساد في النظام السياسي والحياة العامة.

فالجزائر اليوم، تعاني من وضعية عسيرة في اختيار النموذج المناسب لها، بحيث عُرفت اللامركزية كحل بديل عن أزمة نموذج التنمية عن طريق النظام المركزي، بحيث أصبح هذا الطرح كحتمية سياسية ناتج عن تنازلات الدولة ووصايتها

على المؤسسات العمومية والجماعات المحلية، وصعوبة هذه العملية وهي اللامركزية في التسيير تفرض مشاركة وبصفة فعالة كل المتعاملين بالتنمية المحلية، المصالح الممركزة للدولة، الأحزاب السياسية، المنتخبون، المنظمات النقابية والحركة الجمعوية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والمواطنين، كل هذه العناصر هي مجتمعة في متناقضاتها، وهي تخضع إلى الشرعية والتمثيلية واستعمال السلطة في إطار ما يسمى بالحوكمة ، فيمكن قياس قوة الدولة من خلال الحوكمة، وقد تتطور من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي، عبر تحويل أشكال النشاط العمومي وشفافية العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني[44].

الخاتمة:

تعبر الحوكمة المحلية عن منظور جديد لإدارة شؤون الجماعات المحلية، كإطار ضامن ونزيه لتسيير الموارد الطبيعية والبشرية على قاعدة الفعالية والعدالة والتمكين.

ومن خلال دراسة مفهوم الحوكمة والجماعات المحلية والفساد الإداري وإمكانية تبني مبادئ الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية ، كون هذا القطاع يحمل على عاتقه تنفيذ البرامج التنموية المختلفة والمتعددة حيث أصبح يعاني من مشاكل ومعوقات متعددة في التسيير وتحقيق الأهداف والذي اوجب علينا أكثر من أي وقت مضى توسيع دائرة الحوكمة وان نجعل منها أداة جادة لمتابعة تنفيذ سياسات الإدارة بشان تحقيق أهدافها التنموية.

تبني الجماعات المحلية مبادئ الحوكمة كالمشاركة والشفافية والمساءلة لبيئة أعمالها الداخلية والخارجية ما يؤدي بها إلى تحسين التسيير من خلال تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها في مختلف البرامج والمخططات، وتبني مبادئ الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية.

إن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي علينا تبني إستراتيجية تقوم على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة ، وبالتالي البحث عن إمكانية التخفيف من وصاية أجهزة عدم التركيز على إدارة الجماعات المحلية مع التوسيع ولو جزئيا من استقلاليتها في مباشرة أعمالها المحلية عن طريق تطبيق أدوات ومعايير الحوكمة المحلية، وبالتالي من خلال هذا البحث إتضح لنا أن مكافحة الفساد مسؤولية كبيرة تتحملها كل الأجهزة داخل الجماعات المحلية.

من خلال بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية :

- إن محاولة بناء نظام متطور للجماعات المحلية في الجزائر، لا يتأتى بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور.
- إن ضعف اللامركزية في الجزائر، أضعف فرص المشاركة الشعبية، والتي هي أساس لا يمكن بغيره أن تتحقق تنمية محلية فعالة تكون بدورها أساس التنمية الوطنية.
- إن التنمية المحلية الناجعة تتطلب كفاءة في التخطيط، والحكم بمنهجية علمية على أولويات وجدوى المشروعات التي تدرج بالخطة، كما تتطلب تكاملا ضروريا فيما بين البلدية والولاية، وتكاملا آخر فيما بين القطاعات التي تتولى الدولة مركزيا مسؤوليتها، وكذلك تكاملا في الجهود التي ستبذل من جانب الدولة من ناحية وتلك التي سيقوم المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى.
- إن إدارة وتسيير الجماعات المحلية تتطلب مشاركة الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، وفي ظل غياب ذلك لن تستطيع الوحدات المحلية هيكلة أو إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق، باعتبار أن المشاركة الشعبية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل المؤسسات المحلية وللتجاوب مع حاجات المجتمع المحلي

الهوامش :

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي ، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعاملات المحاسبية - دراسة اختيارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية - الأكاديمية العربية في الدنمارك ، رسالة ماجيستير ، 2010 ، ص 08 .

[2] زايري بلقاسم ، الحكم الرشيد والكفاءة الاقتصادية ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، مارس 2005، الجزائر ص91.

[3] مصطفى كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006 ، ص 05 .

[4] خلوف عقيلة، خلوف زهرة، الحكامة - الحكم الصالح- الطريق إلى التنمية الإدارية للجماعات المحلية ، مداخلة مقدّمة للمشاركة في الملتقى الوطني الرابع بعنوان: "تحديات الجماعات المحلية وتطوير أساليب تمويلها" ، جامعة المدية ، يومي : 10و11مارس 2010 ، ص 05.

[5] http://miror unpd/org/magnet/cdrb/slides/sld00/htm/accesses Developing Capacity for Effective Governance A Workshop for UNPD Country Offices UNPD 1997UNPD.

(*) الحوكمة : تعرف كذلك بـــ (الرشادة/ الحاكمية /الحكم العقلاني / الحكم الصالح / الحكم الراشد / الحكم الجيد) ، بالإنجليزية "Good Governance " ، بالنسبة لأصل الكلمة ، نجد أن هناك تباين في انتساب أصل مصطلح الحكم إلا أن هناك تقارب كبير في تعريفه .

كما أن هذا المصطلح فرض لتحديد مجموعة من الشروط السياسية التي من خلالها وضعت في حيز التنفيذ المخططات التي تكتسب شرعية للعمل السياسي وفي نفس الوقت العلاقات مع الإدارة و مع القطب المسير و بقية المجتمع.

[6] عمراني كربوسة، "الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر"، تم تصفح هذا الموقع في 18/ 01/ 2015 على الساعة 15:00،نقلا عن موقع:

chlef.dz/seminaires/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_27.pdf http://www.univ-

[7] بروش زين الدين ، دهيمي جابر، مداخلة بعنوان " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري "، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة بسكرة ، ص 04.

[8] حسن أحمد الشافعي ، الحوكمة في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص29.

[9] Me Gill، Governance Do’s & DON’Ts, Institute on Governance, Ottawa, Canada,2001, p07

[10] Ahmed benbiteur ، la bonne gouvernance، pour quoi s’inquiéter de la corruption, séminaire scientifique international sur la bonne gouvernance et son rôle dans le développement durable association nationale des économistes algériens, bibliothèque nationale. Alger, 09-10 décembre 2006 .

[11] زهير عبد الكايد ، الحكمانية قضايا وتطبيقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003 ، ص7 .

[12] The World Bank, Governance and Development, Washington D.C: World Bank Publication, 1992, p1.

[13] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن ، 2011 ، ص 319.

[14] Merrien François Xavier، De la Gouvernance et des Etats-Providence Contemporains, la gouvernance, Revue Internationale des Sciences Sociales, n°155, RISS/UNESCO, Paris, Frances, mars 1998, p62.

[15] أمـــــاني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، مصر،الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2008 ، ص 154.

[16] محمد عبد الفضيل، مفهوم الفساد ومعاييره ،مجلة المستقبل العربي ،مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد 309 ،نوفمبر 2004

[17] خالد بن عبد الرحمان آل الشيخ، " الفساد الإداري، أنماطه وأشكاله وسبل مكافحته : نحو بناء نموذج تنظيمي" ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية" ، كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007 ، ص21.

[18] World Bank Development Report 1997" , World Bank, Washington D.C, Oxford University Press, 1997, p102.

[19] عبد الحليم بن مشري،" الفساد المالي مدخل مفاهيمي"، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركات التشريع، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 05 جامعة محمد .خيضر، بسكرة، ص16.

[20] ج ج د ش ، الجريدة الرسمية ، القانون رقم06 -01،المؤرخ في 20 فيفري 2006 ، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ص 3 .

[21] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، مظاهر الانحراف الوظيفي، مجلة التدريب والتقنية ، الرياض، السعودية، العدد57، 1424ه ص ص 26 ، 28

[22] بليغ بشر ، مظاهر وأنماط الفساد المالي والإداري ، تم تصفح هذا الموقع في 02/ 06/ 2015 على الساعة 19:20 ، نقلا من الموقع الالكتروني:

http://www.marocdroit.com/مظاهر-وأنماط-الفساد-المالي-والإداري_a3281.html

[23] قاشـــــي خالد، الفساد الإداري المحلي وأساليب معالجته من منظور إسلامي ، مداخلة مقدمة ضمن أشغال الملتقى الوطني الرابع حول: تحديات الجماعات المحلية وتطوير أساليب تمويلها، المنعقد يومي 10 و 11 مارس 2010 ، و المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس – المدية- ، ص 05 .

[24] قاشـــــي خالد، الفساد الإداري المحلي وأساليب معالجته من منظور إسلامي ، نفس المرجع ، ص 06.

[25] أمينـــة عثمـــاني، دور أخلاقيات الإدارة في تقليل فرص الفساد الإداري في الجماعات المحلية الملتقى الوطني الرابع بعنوان"تحديات الجماعات المحلية وتطوير أساليب تمويلها" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة د يحي فارس بالمدية يومي10و11 مارس 2010 ، ص 07 .

[26] عامر الكبيسي، الفساد الإداري برؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ، المجلة العربية للإدارة، مجلد20 ، العدد1، جوان 2000 ، ص 100.

[27] فريدة بن يونس ، مداخلة الصور الجزمية الحديثة للفساد والتدابير اللازمة لمكافحتها والوقاية منها – على ضوء القانون الجزائري رقم 06.01 ، ص 02 .

[28] أحمد صقر عاشور، " إصلاح الإدارة الحكومية :آفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995 ، ص ص 113-115.

[29] القانون رقم : 06-01 المؤرخ بتاريخ 21 محرم 1427 الموافق لـــ 20 فيفري 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد:14، الصادرة بتاريخ: 08 صفر 1427 الموافق لـــ 2006/03/08، ص ص: 04-15.

[30] حمزة خضري ، الوقاية من الفساد ومكافحته في إطار الصفقات العمومية ، دفاتر السياسة والقانون العدد السابع ، ورقلة ، جوان 2012 ، ص .ص : 180إلى 183 .

[31] حرودي علي، " الفساد ومحاولات التغيير وغياب العلاج البديل"، بحوث وأعمال الملتقى الدولي حول الحكم الراشد ، وإستراتجية التغيير في العالم النامي ، ج1 ، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي8 -9 أفريل2007 ، ص24.

[32] محمد عبد المجيد إسماعيل، تأملات في العقود الإدارية وأثر الحوكمة على عقود الدولة، منشورات الحلبي الحقوقية، .بيروت، 2010، ص359.

[33] بجاوي بشيرة، الدور الرقابي للجان الصفقات العمومية على المستوى المحلي، مذكرة ماجستير في القانون، فرع الحقوق الأساسية والعلوم السياسية تخصص إدارة ومالية، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2012 ، ص10.

[34] ج ج د ش ، مرسوم تنفيذي رقم 08 – 273 ، مؤرخ في 6 سبتمبر سنة 2008 ، يتضمن تنظيم الهياكل المركزية للمفتشية العامة للمالية، عدد 50 ، صادر بتاريخ 7 سبتمبر 2008.

[35] عزيز اعوينتي، الجماعات المحلية من الوصاية إلى الاستقلال. تم تصفح هذا الموقع في 06/ 02/ 2015 على الساعة 10:09 ، نقلا من الموقع الالكتروني: http://www.oujdacity.net/national-article-22830-ar/national-article-22830-ar.html

[36] المركز اللبناني للدراسات، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، منظمة الشفافية الدولية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 122-123.

[37] محمود المساد، الإدارة الفعالة، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2003 ، ص .66 .

[38] أروى خالد النجداوي، نحوى قطاع عام أكثر حاكمية، ص ص 2،3 ، تم تصفح هذا الموقع في 02/ 02/ 2015 على الساعة 11:10 نقلا من الموقع الالكتروني: http://jiod.org/wp-content/uploads/2013/08/GG-final-Arwa-.pdf

[39] المركز اللبناني للدراسات، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد . مرجع سابق، ص123- 124 .

[40] احمد سيد مصطفى، التحسين المستمر: مفهومه والياته، إخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد29، القاهرة، مصر ديسمبر 1999 ، ص 01.

[41] احمد صقر عاشور، نحو منظومة جديدة للإصلاح الإداري في الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28، القاهرة ، مصر ، سبتمبر 1999 ، ص03 .

[42] سليمة حمادو ،" إصلاح الجماعات المحلية كخيار استراتيجي " ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة جماعات محلية ، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر ، ديسمبر 2012 ، ص 115 .

[43] UNDP, Guide de L'utilisateur pour mesurer la Governance Local, Op.cit, pp:7، 8

[44] عبد القادر صافي ، الدور التنموي للجماعات المحلية في ظل الحوكمة ، صوت الأحرار، نقلا من الموقع الالكتروني : http://www.djazairess.com/alahrar/10673