

الفعالية الإدارية كآلية لترسيخ الحكم الرشيد المحلي



الأستاذة/ مياسة أودية

أستاذة بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر



ملخص:

لقي موضوع الفعالية اهتماما كبيرا من طرف علماء التنظيم، وبينما اختلف البعض في تعريفه كل حسب منظوره، اهتم آخرون بأهمية النموذج في الفعالية، وإن هذا الاهتمام يعود إلى نظريات التنظيم الكلاسيكية، ثم تطور المفهوم بتطور النظريات الإدارية، ليصل إلى أن العوامل المتحكممة في الفعالية تكمن في: المجتمع، السياسة، القانون والاقتصاد، وبالمقابل ظهر مفهوم الحكم الرشيد الذي تجتمع فيه هذه العوامل، حيث يقوم على المشاركة في ممارسة السلطة بين كل من القطاع الحكومي، القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، ولعل أحسن المدخل لتفعيل الحكم الرشيد هو الانتقال من الوضع المركزي إلى الوضع اللامركزي، وذلك للدور الفعال الذي تقوم به الإدارة المحلية في التنمية القومية والمحلية لقرىها من المواطن، وهذا القرب جعلها الأقدر على معرفة الحاجات والمطالب المحلية، وإن فعالية الحكم الرشيد المحلي هو بحث في فعالية الأطراف المشاركة فيه.

Abstract:

The subject of effectiveness has gained much concern from many researchers; however, it has been defined differently by several authors. Although some of them were interested in modeling efficiency, the importance attached to the term goes back to the development of Classical theories, with which the term evolved. The factors that control effectiveness are: society, politics, law and economics, whose good governance responds to these factors, which means partnership in the management of public affairs between the public sector, the private sector and civil society. Besides, through passing to decentralization, the concept becomes more effective through the role of local administration in national and local development and its closeness to citizens to better know their needs.

مقدمة:

مع تزايد فوضى المفاهيم والمصطلحات قد تضيع المعاني وتبخر معها المضامين، فتصبح الآليات مجرد صفات لتبيان مدى نجاعة مفاهيم جديدة، وهو ما ينطبق على الفعالية الإدارية، التي غدت عنوان المنظمات المتطورة، ويعتبر نظام الحكم الرشيد بمفهومه الصحيح المحدد والواضح وبعمليات التحكم في تنظيمه وتسييره بكل كفاءة وفعالية من التحديات الكبرى التي تواجهها أنظمة الدول المعاصرة، التي أوجدت في منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص شركاء يتقاسمون معها إدارة شؤون المجتمع، بسبب التزايد اللامتناهي لحاجات المجتمع ومطالبة الأفراد بتحسين نوعية الخدمات، غير أن النموذج الإداري المبني على المركزية الشديدة لم يعد يواكب متطلبات العصر ولأن الدول تأخذ بالأسلوب الذي يتماشى مع ظروفها، كون الأساليب الإدارية ليست أهدافاً بحد ذاتها، بقدر ما هي وسائل لتحقيق الأهداف الإيجابية للدولة، وجدت هذه الأخيرة في الإدارة المحلية الأسلوب الأمثل لتحقيق الفعالية، باعتبارها أكثر الأساليب كفاءة لأداء الخدمات لقربها من المواطن، وإن البحث في فعالية الحكم الرشيد المحلي هو بحث عن المدخل المناسب باستعمال المقاييس التي تتماشى مع طبيعة الأطراف المتعاملة مع الإدارة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذه الدراسة بالإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم مقاييس الفعالية الإدارية في ترسيخ الحكم الرشيد المحلي؟

أولاً

المنطلقات الفكرية للفعالية الإدارية والحكم الرشيد المحلي

لقد حظيت دراسات الفعالية باهتمام كبير من الباحثين والكتاب في حقول عدة، واختلف في تسميتها بين الفعالية الإدارية والفعالية التنظيمية، والمتفق عليه كونها معياراً ضرورياً للمنظمة، وللمجتمع، وإن تزايد مشاكل هذا الأخير قد ساهمت في انتهاج أشكال حكم جديدة قائمة على العقلانية والرشادة، وعلى هذا سنتوقف عند مفهومي الفعالية الإدارية والحكم الرشيد المحلي.

1- مفهوم الفعالية الإدارية ومدخل قياسها:

بالرغم من أهمية مؤشرات قياس الفعالية ومدخلها المختلفة، إلا أنه لا بد من الوقوف عند هذا المفهوم لتبيان سبب أخذه الصور المتعددة، وتبيان الفرق بينه وبين بعض المفاهيم المشابهة له.

أ- مفهوم الفعالية الإدارية:

إن فعل الفعل هو كناية عن كل عمل متعد أو غير متعد، والفعل اسم للفعل الحسن⁽¹⁾.

فالفعالية هي الأداء الحسن، بل هي أداء الأعمال المناسبة في الأوقات المناسبة.

ويعتبر موضوع الفعالية من المواضيع المتشابكة العناصر والمؤثرات، حيث كانت تندرج تحت مفاهيم عدة كالإنتاجية، الكفاءة والأداء، لذا لا بد من توضيح الاختلاف بين هذه المفاهيم.

- الإنتاجية:

تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات بغض النظر عما يدخل ضمنها، هذا التعبير قد يكون كلياً يطبق على المشروع بأكمله وهنا قد لا تكون هناك حاجة لاستخدام تعبير الفعالية؛ فهي (الإنتاجية) تقتصر فقط على استخدام الموارد

الإنتاجية المتاحة للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية، وظيفية، وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وقد يكون جزئياً يخص قسماً أو وحدة أو جانباً من نشاطات المشروع، و هنا يلزم استخدام مفهوم الفعالية للدلالة على مدى النجاح الكلي في الوصول إلى الهدف الأساسي⁽²⁾.

– الكفاءة:

لعل أكثر المفاهيم التي لازالت لصيقة بالفعالية هي الكفاءة Efficiency وتعني عمل الأشياء بشكل صحيح ويشير هذا المفهوم إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بينما تعني الفعالية عمل الشيء الصحيح، أي تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون المفهوم مترابطان⁽³⁾.

تقاس الكفاءة بنسبة موارد التنظيم المستخدمة خلال العملية الإنتاجية، أي أن الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات إلا أن ارتفاع هذه النسبة لا يعني زيادة فعالية المنظمة، بينما زيادة هذه النسبة دليل على زيادة كفاءة المدير، وكلما زاد الإسراف في استخدام الموارد أو وجود مواد غير مستخدمة خلال العملية الإنتاجية دل على عدم كفاءة المدير⁽⁴⁾. هناك اختلاف واضح بين اصطلاح الكفاءة والفعالية، فالأول يرتبط بعنصر التكلفة، بينما الفعالية مرتبطة بتحقيق الأهداف.

– الأداء:

يحرص بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً إما للكفاءة أو للفعالية، فقد عرف الأداء أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة؛ أو أنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة⁽⁵⁾.

فالأداء هو العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان، تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة⁽⁶⁾.

عندما تقوم الإدارة العليا بوضع الخطة السنوية، يتم ترجمتها إلى خطط عمل للأقسام والإدارات، وترتبط خطط العمل هذه لكل مستوى من مستويات المنظمة بالأهداف الخاصة بالمستوى الأعلى، ولهذا تصبح الوسائل التي تحقق هدفاً معيناً في أحد المستويات هي الغاية والهدف للمستوى الأقل، وتصبح المقاييس لأحد المستويات هي الأهداف للتي تليها، وهكذا حتى تتحقق الفعالية الإدارية عن طريق مقاييس الأداء⁽⁷⁾.

إن الدور الاقتصادي المحض الذي كانت تنحصر فيه المنظمة جعل الفعالية ولمدة طويلة مفهوماً وحيداً البعد، وتقاس بمؤشر واحد لأنها كانت مرادفة للإنتاجية، الكفاءة، الأداء، الأرباح... إلخ

فالمختصين في علم الاقتصاد يستعملون مفهوم الفعالية للتعبير عن النسبة الناتجة عن إرجاع عوامل الإنتاج في نظام ما⁽⁸⁾.

يرى كل من كاتز Katz وكان Kahn أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل، كما تشير إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة⁽⁹⁾.

أو على الأهداف المنجزة وهو العامل الأغلب المتفق عليه، حيث عرفت أنها "الموازنة بين المعدلات والمتغيرات المختلفة لمعرفة الدرجة القصوى أو المثلى التي يمكن أن يصل إليها إنجاز تنظيم أو نظام في سيره"⁽¹⁰⁾.

أو أنها دالة حالة الانسجام بين متغيرات التركيب التنظيمي والبيئة، كما يعبر عنها كذلك بدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها⁽¹¹⁾.

وهناك من يذهب إلى القول إن الاختبار الوحيد لأي تنظيم ليس في جماله أو وضوحه أو نموذجيته أو توافقه مع أسس التنظيم، بل في تحقيقه للنتائج⁽¹²⁾.

يعرفها كل من بينينج **Penning** وقودمان **Goodman** على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة⁽¹³⁾.

عرفها **Alvar** على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها⁽¹⁴⁾، إلا أن هذا التعريف يعتليه الغموض، فما معنى بقاء المنظمة إن لم تحقق الأهداف الموضوعة لها؟ فأصل وجود المنظمة هو تحقيق الهدف.

ويرى فريق من الكتاب والباحثين من بينهم ياتشمان **Yutchman**، سيشور **Seachore**، واتزيوني **Etzioni** أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية **Operational goals**. وذلك لأسباب عدة أهمها: ⁽¹⁵⁾

1- أن الأهداف التشغيلية تعبر عن الناتج النهائي الذي يرتبط بالسياسات التي تتبعها المنظمة، أي ما تحاول المنظمة تحقيقه في الواقع العملي في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

2- أن استخدام مدخل الأهداف التشغيلية في قياس الفعالية يقلل من أخطاء القياس، كما يحقق المرونة بما يتلاءم وعملية القياس مثل التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والبيئة.

3- أن الأهداف التشغيلية تعتبر مؤشرا لقدرة المنظمة على الحصول على مواردها النادرة واستخدامها بنجاح، كما أنه يعبر تعبيرا جيدا عن الأهداف المحققة وما تقوم به المنظمة فعلا.

أما المهتمين بالسلوك كما ذهب إلى ذلك فروم في تعريفه للفعالية، أنها صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة، ويزداد عليه أثر مرئي، أي أنها سلوك هادف مقرر اجتماعيا، يترتب عليه تغيرات مفيدة اجتماعيا⁽¹⁶⁾، والفعالية بهذا المعنى تقتضي فقط بعائد السلوك.

كما أن هناك تعاريف تلائم القادة، كالذي قدمه ردين **Reden** بأن الفعالية هي المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، أي أن مستوى الفعالية يتحدد في ضوء المخرجات.

غير أنه من الخطأ تقييم الفعالية الإدارية من خلال بعض الملاحظات أو المظاهر الخاصة بالمدير أو القائد المعين وهو ما يسمى بالفعالية الظاهرية **Apparent effectiveness** والفعالية الشخصية **Personal effectiveness** التي يقصد بها قدرة المدير على تحقيق أهدافه الشخصية⁽¹⁷⁾.

وفي الأخير يقدم لنا بيلوس **Bellows** تعريفاً أكثر إجرائية مفاده: "الفعالية الإدارية هي إنجاز أهداف المنظمة وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه المنظمة" (18).

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة آنفاً يستنتج أن الفعالية الإدارية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين:

1- تعدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتقسّم إلى (19):

- أهداف تتعلق بالإنتاج:

بتوفير السلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن.

- أهداف نظامية:

العمل على تشغيل المنظمة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار. الأهداف المشتقة: التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية، اجتماعية، سياسية... الخ).

2- الأطراف التي تتعامل معها المنظمة:

إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية الإدارية، بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل، والمجتمع على الخدمات العامة وما إلى ذلك. وبهذا نجد أن الفعالية تأخذ عدة صور، اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية وسياسية... الخ.

وإن تعدد صور الفعالية يرجع إلى المناظير المختلفة التي تتصارع فيها المفاهيم والنظريات، فلكل عصر رواد ومفكرين وضعوا نظريات تعبر عن اهتماماتهم وانشغالاتهم وعن الظروف التي عايشوها، وهو ما ينطبق على الفعالية فلقد تطور هذا المفهوم بتطور النظريات الإدارية من بدايات المدرسة الكلاسيكية وما أحدثته الثورة الصناعية من تغيير في الحياة الاقتصادية ما سمح بظهور كل من فردريك تايلور، هنري فايول وماكس فيبر واضعين أولى خطوات العمل لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، الإنتاجية والفعالية.

مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية، أين دخلت المنظمات - بعد تعرضها للأزمات الاقتصادية والاجتماعية - مرحلة جديدة وهي مرحلة البحث عن أساليب جديدة للعمل والبحث عن محددات جديدة للفعالية الإدارية، وبروز العنصر البشري والعامل السلوكي والنفسي كأحد هذه المحددات.

وصولاً إلى النظريات المعاصرة، فتطور المحيط الاجتماعي والسياسي أدى إلى تزايد الطموحات الاجتماعية وتنوع مطالب المجتمع تجاه المنظمة فظهرت العديد من النظريات والأساليب التي تسعى إلى تحقيق أقصى مستوى من الفعالية، كالنظام التعاوني لشستر برنارد، نظرية الحاجات الأساسية لأبراهام ماسلو، نظرية العاملين لهرزبرغ، نظريتي X و Y لدوجلاس ماك جريغور..... الخ

انتهاءً بالدراسة التي قام بها كل من فارمر وريتشمان Farmer and Richman والتي تتمحور حول سؤال جوهرى⁽²⁰⁾: لماذا نلاحظ أن الإدارة في مجال الصناعة حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية والتقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه في الدول النامية، أو لماذا هذا الاختلاف في الأنماط الإدارية بين الدول في العالم؟ وأمام هذه الإشكالية وضع الباحثين هذه الفرضية الأساسية والتي تعتبر العوامل البيئية العائق الأساسي لعمل عناصر العملية الإدارية، وتتمثل هذه المعوقات في العناصر التالية: التعليم، المجتمع، السياسة، القانون، الاقتصاد.

وافترضنا أيضاً أن الإدارة هي العنصر الوحيد الهام الذي تعتمد عليه مختلف المجتمعات لتحقيق الوثبة الاقتصادية، بينما باقي عناصر الإنتاج الأخرى فهي عناصر ثابتة تحتاج إلى تفاعل من خلال عملية الدمج بكفاءة عن طريق التنسيق والتنظيم. ليصلاً في الأخير أن العائق الأساسي في التنمية الاقتصادية في الدول النامية تتجسد في عناصر غير اقتصادية، بل في عامل التنظيم والإدارة.

ب- مقاييس ومداخل الفعالية الإدارية:

إن الاختلاف في تحديد تعريف محدد للفعالية ليس بالمهم بقدر أهمية تبني المقاييس المناسبة وفقاً للمدخل التي تناسب منظمة دون غيرها.

وبهذا الصدد قام كل من كامبل وزملاءه سنة 1975م بدراسة وافية لكل ما كتب أو نشر حول الفعالية وأفرزت النتائج عن 30 عاملاً استخدمت كمقاييس للفعالية وهي⁽²¹⁾:

- | | | |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1. الفعالية العامة | 11. التحفيز | 21. المهارات العملية للمديرين |
| 2. الإنتاجية | 12. الروح المعنوية | 22. إدارة المعلومات والاتصالات |
| 3. الكفاءة | 13. الرقابة | 23. الاستعداد |
| 4. الربحية | 14. الصراع والتماسك | 24. الاستفادة من البيئة |
| 5. الجودة | 15. المرونة والتكيف | 25. التقييم من البيئة الخارجية |
| 6. حوادث العمل | 16. التخطيط ووضع الأهداف | 26. الاستقرار |
| 7. النمو | 17. الإيمان بأهداف التنظيم | 27. تكلفة الإدارة |
| 8. معدل الغياب | 18. جماعية الهدف | 28. المشاركة في الإدارة |
| 9. دوران العمل | 19. التطابق في الأدوار وقواعد السلوك | 29. اتجاهات التدريب والتطوير |
| 10. الرضا الوظيفي | 20. المهارات الفردية | 30. التركيز على الإنتاج |

إن تطبيق مقاييس الفعالية يختلف باختلاف طبيعة المنظمة، طبيعة البيئة الخارجية، وحتى مدى تقبل العاملين فيها لمقاييس دون أخرى، كما أن هناك بعض المقاييس الموضوعية التي يمكن حسابها بشكل دقيق، في حين هناك البعض الآخر التي لا تتسم بالموضوعية فيصعب تحديدها.

هذا الاختلاف المتباين أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها قياس الفعالية في المنظمات المختلفة وهي تتباين من حيث تركيزها على مقاييس دون أخرى تراها الأنسب ويمكن تقسيمها إلى:

أ- النماذج التقليدية:

- مدخل تنظيم الموارد:

تم تطوير هذا النموذج على يد سيشور ويوتشمان Seahore & Yutchman، حيث يفترض أن متغيرات الفعالية يمكن ترتيبها في شكل هرمي، في قمة الهرم تكون المعايير المثالية والتي يمكن تقييمها على مدار الوقت، ومثال هذه الأخيرة سيكون الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة⁽²²⁾.

- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل على الجانب الأوسط من النموذج (نموذج المنظمة كنظام) حيث يتخذ كل من انسياب العمليات الداخلية، تدفق الأنشطة لخطوط الإنتاج، الصحة النفسية للعاملين بالمنظمة، الكفاءة، التنسيق بين الأقسام، كلها مؤشرات للفعالية⁽²³⁾. كما يطلق عليه كذلك مدخل صحة المنظمة.

- مدخل الهدف:

يعتبر العديد من المنظرين أن هذا المدخل يعد مدخلا منطقيا لقياس الفعالية، باعتبار أن مخرجات المنظمة المختلفة هي المحققة للهدف العام الذي وجدت من أجله المنظمة، كما أنه قد يسمى بمدخل قياس النتائج، ومن المعلوم أن اختلاف الأهداف من منظمة إلى أخرى أمر حتمي، فتعدد الأهداف وأحيانا تعارضها يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد أمرا غير مقبول.

ب- النماذج المعاصرة:

جاءت النماذج المعاصرة للفعالية الإدارية كي تتخطى جوانب القصور التي اتصفت بها المداخل التقليدية وهي كالتالي:

- المدخل الاجتماعي السياسي:

كما يسمى كذلك بمدخل أصحاب المصالح، أي أن الفعالية تتحقق بمدى قدرة المنظمة على إرضاء الجهات التي تؤثر في هذا التنظيم، وبالتالي فلكل طرف معايير الخاصة به.

يطلق أحيانا على هذا النموذج بمدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم، لأن الفعالية تتحقق وفقه عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات المؤثرة عليه بشكل استراتيجي، فالمنظمات منابر سياسية متناسف عليها⁽²⁴⁾.

وتمثل أصحاب تلك المصالح في الملاك، الموظفين، العملاء، الدائنين، المجتمع، الحكومة، ولكل طرف له معايير الفعالية الخاصة به كما يلي:⁽²⁵⁾

الطرف	الملاك	الموظفين	العملاء	الدائنين	المجتمع	الموردين	الحكومة
المعيار	العائد المادي	الرضا عن العمل، الأجور والمرتبات	جودة السلعة أو الخدمة	القدرة على السداد	المساهمة في حل المشاكل	التعاملات المرضية	الالتزامات القانونية

المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 121.

- مدخل التطوير التنظيمي:

كما يسمى مدخل إعادة التدوير، يركز على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها بذاتها، كمعيار للحكم على مدى فعاليتها في نطاق إطار سلوكي متعدد المتغيرات والأبعاد، ويتم التأكيد بشكل خاص على المتغيرات الإنسانية البيئية التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها.

أي مدى حسن استهلاك المنتجات التي أنتجتها المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات من قبل العملاء ومدى ترجمة ذلك وتحويله إلى مدخلات أساسية⁽²⁶⁾.

- مدخل القيم التنافسية:

طور هذا المدخل عالم الإدارة Robert Quinn وزميله John Rohrbargh، بغرض مزج معايير متنوعة لفعالية الأداء على السواء، أي تلك التي يستخدمها الأكاديميين والتنفيذيين⁽²⁷⁾.

أي أن مؤيدو هذا المدخل ينطلقون من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على ما يهدف التنظيم إلى تحقيقه ولا على أولوية هدف على آخر، باعتبار أن معيار الفعالية شخصي.

- مدخل إدارة النوعية الشاملة:

يؤكد هذا النموذج على مؤشرات شاملة تشمل على الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفعالية على الاهتمام بثلاثة عناصر أساسية هي: ⁽²⁸⁾

- التركيز على رضا العملاء، بالاهتمام باحتياجات المستفيدين من الخدمات، بتوطيد العلاقة معهم وإجراء المسح الدائم للتعرف على رغباتهم وآرائهم.
- الاهتمام بتحسين المستمر، فتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لا يعني بالضرورة بلوغ القمة في التنظيم، وإنما متابعة تحسين العمل والتأقلم مع الأوضاع الجديدة والاستمرارية في تحسين الأداء.
- اعتماد نمط عمل الفريق، باعتبار أن الذي يؤدي العمل له دراية أكبر به، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.

2- المنطلقات الفكرية للحكم الرشيد المحلي:

قبل التطرق إلى تعريف الحكم الرشيد المحلي لابد من الوقوف عند مفهوم الحكم الرشيد

أ- مفهوم الحكم الرشيد:

تعرض مصطلح Governance إلى الكثير من المد والجزر وطرح عدة مشكلات من بينها مشكلة الترجمة، مشكلة التعريف، ومشكلة النموذج، حيث نجد أن كل باحث تناول هذا المفهوم، حاول أن يتجاوزها مستدلاً بدلالات لغوية، تاريخية، أبستمولوجية وبيئية (إيكولوجية).

فقد ترجم المفهوم إلى الحكم الرشيد، الصالح، الحوكمة، الحاكمية، الحكمانية، أو حتى إدارة شؤون الدولة والمجتمع. والرشيد هو اسم من أسماء الله الحسنى فهو الذي أرشد الخلق إلى مصالحهم، أي هداهم ودلهم عليها.

لغة: الرُّشْد والرَّشْد والرَّشَاد نقيض الغي، يَرشُد رَشْداً ورَّشَداً، فهو رَاشِد ورَّشِيد وهو نقيض الضلال، إذا أصاب وجه الأمر والطريق، بمعنى الهداية والدلالة⁽²⁹⁾.

وورد في الحديث الشريف عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين من بعدي.... " الراشدون المقصودين في هذا الحديث هم أبو بكر الصديق، عمر بن الخطاب، عثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب (رضي الله عنهم)، عليكم بسنتي وهي أمر أن نلتزم بسنة الرسول صلى الله عليه وسلم. وسنته عليه الصلاة والسلام هي طريقته التي يمشی عليها، عقيدة، خلقاً، عملاً وعبادة⁽³⁰⁾. والراشد اسم فاعل من رَشَد يرشُد رَشْداً وهو المستقيم على طريق الحق مع تصلب فيه⁽³¹⁾.

وإن هذه الفترة من تاريخ الأمة الإسلامية هو وحده الذي يصلح لاستنباط الأحكام والتشريعات منه ويعد ما حدث بها سوابق دستورية يجب الالتزام بها والسير عليها⁽³²⁾.

فالإسلام يفصل بين الغاية التي يستهدفها الإنسان والسلوك الذي يتحقق منه بالفعل، ويهتم الإسلام بالغاية من السلوك بتطبيق قاعدة الأمور بمقاصدها⁽³³⁾.

والحكم الراشد لا يعني به ما ورد في هذا الحديث الشريف تحسباً في الوقوع في القطيعة الإستمولوجية بمفهوم غاستون باشلار.

وقد توجي المصطلحات المترجمة في مضمونها إلى دلالات أخرى، فأما الحاكمية فهي أفراد الله سبحانه وتعالى بالحكم وأنه لا يشاركه في حكمه أحد، بينما الحوكمة تشير إلى حسن تسيير المؤسسات والشركات الإقتصادية والمالية Corporate Governance.

ولعل اختيار الحكمانية يعتبر الأقرب لمعنى الحكمة التي تعني معرفة أفضل الأشياء أو معرفة الحق لذاته ومعرفة الخير لأجل العمل به وتعني العدل أيضاً، ويرى أن الربط بين الحكمة وإدارة الأمور في الدولة أو المجتمع يعني الحكمانية في المعرفة والعدل في التعامل مع الأشياء وهذا ينسحب على الأفراد والجماعات في المجتمع⁽³⁴⁾.

وهناك من يذهب إلى تفضيل استعمال مصطلح كوفيرنانس كما ينطق به في مرجعيته اللغوية الأصلية، واستدل بذلك ترك مجموعة من المصطلحات على أصلها مثل الليبرالية، الديمقراطية، الجغرافية، الفلسفة... إلخ وهو الطرح الذي ذهب إليه المفكر محمد عابد الجابري⁽³⁵⁾.

أو أن تتم ترجمة المصطلح ضمن حدود البيئة للدولة أو الأمة، فلا يمكننا أن تصور أخذ المفهوم بكل مضامينه وترسيخه في بيئة قد تكون غير مناسبة له.

تعود الجذور اللغوية لكلمة Governance إلى الكلمة اللاتينية Gubernare، وفي القرن الثالث عشر لم يكن هناك اختلاف لغوي بين كل من gouverne-Gouvernement-Gouvernance، فكلها تفيد قيادة السفينة، وهو المعنى الذي لازال يحكم جوهر لفظ الحكم الراشد، كحسن تدبير وقيادة المجتمع في ظل الأخطار والمتغيرات المفاجئة وتعدد الفاعلين⁽³⁶⁾.

وهو معنى أقرب إلى التسيير منه إلى الحكم أو القوة أو السلطة الذي استوردته الدول الأنجلوساكسونية في القرن الذي تلاه، والذي صاغته وبلورته البراغماتية الأمريكية، ليحتل موقعا مهما في السياسات العامة وأساليب التسيير، وحتى في تركيبة المنظمات⁽³⁷⁾.

ليضع المصطلح ويعاد إحياءه في تسعينيات القرن الماضي، فسقوط جدار برلين رمز إلى نهاية الثنائية القطبية في العالم، وفقدت بذلك الدولة هيمنتها في المجالات الثلاث في العمل السياسي: العلاقات الدولية، الأنظمة الاقتصادية، وعلاقتها مع السلطات المحلية⁽³⁸⁾.

كما يختلف الباحثين في تحليلهم لمفهوم الحكم الراشد من زاويتين:

الأولى سلبية بمعنى تنازل الدولة عن دورها بناء على الإيديولوجية الليبرالية، كنوع من الخصخصة Privatization.

والثانية إيجابية بمعنى استعادة الفاعلين الاجتماعيين من خلال تفعيل الشبكات الاجتماعية والتحالفات⁽³⁹⁾.

- تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP:

الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم، وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا⁽⁴⁰⁾.

- تعريف صندوق النقد الدولي:

من خلال البعد التقني أي الناحية الاقتصادية من الحكم وتحديد شفافية حسابات الحكومة، وفعالية إدارة الموارد العامة، واستقرار البيئة التنظيمية لنشاطات القطاع الخاص.

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):

فهو ذو بعد سياسي أي " شرعية الحكومة ومحاسبة العناصر السياسية في الحكومة واحترام حقوق الإنسان وحكم القانون"⁽⁴¹⁾.

- تعريف المشرع الجزائري:

يعتبر الحكم الراشد مبدأ أساسيا من المبادئ العامة لسياسة المدينة، حيث يعرفه المشرع الجزائري في المبادئ العامة في المادة الثانية من القانون التوجيهي للمدينة على أنه بموجبه - الحكم الراشد - تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية⁽⁴²⁾.

فالحكم الراشد هو تعبير عن أهمية وضرة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلا بين الأركان والعناصر الرئيسية المشكلة للحكم الراشد والتي تتكون بشكل أساسي من⁽⁴³⁾.

- الإدارة الحكومية للقطاع العام.

- إدارة القطاع الخاص بفعالياته المختلفة.

- إدارة مؤسسات المجتمع المدني العديدة في المجتمع.

لعله من أحسن المداخل لتفعيل الحكم الرشيد هو الانتقال من الوضع المركزي إلى الوضع اللامركزي، فالمجتمع المحلي هو الأدرى بحاجاته، وذلك لما توفره الإدارة المحلية من قرب للمواطن وإشراكه في صناعة القرارات المحلية الموجهة له أساسا.

ب- مفهوم الحكم الرشيد المحلي:

لقد أصبح هذا المفهوم في السنوات الأخيرة من متطلبات نهج التنمية المحلية، وركيزة الإصلاحات المحلية وبناء القدرات.

تضمن الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر 1996م عناصر الانتقال كالاتي:

- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.
 - لامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
 - مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
 - تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي⁽⁴⁴⁾.
- ويشير مفهوم الحكم الرشيد على المستوى المحلي إلى فعالية وكفاءة الإدارة المحلية، نوعية الخدمة العمومية المقدمة، نجاعة السياسات العامة المحلية وأساليب صناعة القرار، الشفافية، المساءلة والطريقة التي تمارس بها السلطة على المستوى المحلي.

كما يشير أيضا إلى كيفية تقاسم القوة بين الحكومة والمجتمع في إطار نوعين من العلاقات هما العلاقات الأفقية بين السلطات المحلية والمجتمع المحلي، والعلاقات الرأسية بين المستويات المحلية المختلفة وتحديد دور ووظيفة كل مستوى في إطار تنظيم أجهزة الحكم والإدارة في الدولة على أساس من اللامركزية⁽⁴⁵⁾.

ثانيا

فعالية الحكم الرشيد المحلي من خلال المدخل الاجتماعي والسياسي

تعتبر عناصر الحكم الرشيد المحلي والمكونة بشكل أساسي من السلطات المحلية، القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني فواعلا استراتيجية، وتطبيق المدخل الاجتماعي السياسي يبرز قدرة وكيفية تأثير كل طرف للوصول إلى الرشادة، وهذا لا يتأتى إن لم يكن النظام فعلا في الإدراك والاستجابة لمطالب وحاجات المجتمع.

1- فعالية المفهوم (الاستجابة):

أشرنا سابقا أن مفهوم الحكم الرشيد على المستوى المحلي يشير إلى فعالية الإدارة المحلية، وقد اقترن ذلك بفعالية الخدمات المقدمة، باعتبار أن الإدارة المحلية هي الأقرب للمواطن والأدرى باحتياجاته والأقدر على تحقيق العدالة في التوزيع، وذلك لتمييزها بخاصية الاستجابة.

يؤكد المدافعون عن أسلوب الإدارة المحلية على أنه أكثر الوسائل كفاءة لأداء السلع والخدمات المحلية لأنه على عكس المؤسسات العامة والفروع الإدارية، يتميز بخاصية الاستجابة لحاجات المواطن المحلي ويبرهنون على ذلك بالحجج التالية:⁽⁴⁶⁾

1- توافر عنصر المنافسة:

طبقا لنظريات الاختيار العام Public Goods فإن الأفراد يختارون مكان إقامتهم عن طريق المقارنة بين مجموعة الخدمات والسلع العامة التي تقدمها كل وحدة محلية من ناحية، والضرائب المحلية التي يتحملونها من ناحية أخرى، وكلما كانت الوحدة المحلية قادرة على جذب الأفراد إليها أو العكس.

2- المبادرة Initiative:

إن مبادأة المجالس المحلية تعطيتها الفرصة للتجريب الإداري وابتداع الحلول المواتية للظروف البيئية التي تعمل فيها، دون التقيد بالأساليب الإدارية المتبعة في الحكومة المركزية التي تتسم دائما بالنمطية وعدم التنوع، وبهذا تستطيع المجالس المحلية أن تبتدع طرقا جديدة لأداء الخدمات المحلية.

3- التنسيق:

يقصد به توجيه جهود وعلاقات الأفراد والجهات الإدارية بالشكل الذي يحقق الأهداف المتوخاة، وبصفة عامة فإن عملية التنسيق تعني محاولة خلق نوع من الارتباط والانسجام في أنشطة الأفراد والإدارات القائمة على تحقيق أهداف مشتركة، حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم، دون حدوث تضارب أو تداخل أو ازدواج، مما يحقق وفرا في الجهد والوقت والمال، وتوفر الإدارة المحلية ميزتي التنسيق الرأسي والأفقي على عكس المؤسسات والهيئات العامة التي لا يتحقق لها إلا التنسيق الرأسي.

فالإدارة المحلية هي الأدرى بالمطالب المحلية لاسيما مع وجود شركاء السلطة المحلية من مجتمع مدني وقطاع خاص ما يضمن التخصص في العمل، كما أن عدم معرفة السلطة المركزية للمطالب المحلية قد يؤدي إلى اتخاذها لبعض القرارات الخاطئة والتي قد تؤدي إلى تضییع المال العام الذي مصدره أساسا من الضرائب المفروضة على أفراد المجتمع المحلي، وبالتالي قد تضییع معها العدالة في التوزيع.

2- فعالية أطراف الحكم الرشيد المحلي:

تشير الإدارة المحلية في ظل الحكم الرشيد إلى كيفية تقاسم القوة بين الحكومة والمجتمع مع تحديد وظيفة كل مستوى وما يحققه من الأهداف التي وجد من أجلها، وعلى هذا فقياس فعالية هذه الأطراف يستدعي تبني المدخل المناسب لذلك، حيث يركز المدخل الاجتماعي السياسي في الفعالية الإدارية على الأطراف المشاركة في المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لتحقيق أهدافها ومصالحها المشتركة، وإن اختلاف طبيعة الأطراف يعني اختلافا في المعايير، بالتركيز على مؤشرات قياس الحكم الرشيد التي وضعها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والمتمثلة في: المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، المساواة، الكفاءة، والرؤية الاستراتيجية، فلكل طرف معايير الخاصة به، وعلى هذا يمكن أن نتصور الأطراف المشاركة وكذا مؤشرات قياسها على النحو التالي:

الطرف	المواطن	السلطات المحلية	الموظفين والعمال	المجتمع المدني	القطاع الخاص
المعيار	جودة الخدمة	الالتزام بالأنظمة والقوانين	الرضا عن العمل، الأجور والمرتبات	المساهمة في حل المشاكل	العائد المادي، جلب الموارد

المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 121، بتصرف.

1- المواطن (جودة الخدمة):

تركز المقاربة التشاركية على المواطن عن طريق تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات⁽⁴⁷⁾.
غير أن مشاركة المواطن في صنع السياسات العامة ليست هدفا بقدر كونها الأسلوب الأمثل لتحقيق متطلباته باعتباره الأدرى بحاجاته والمعبر عنها، فمؤشر قياس هدف المواطن يكون بقياس جودة الخدمة المقدمة له، ونوعيتها باطلاعه وبكل شفافية عن الأساليب المتبعة في توزيع المداخل والإنفاق العام باعتباره مساهما في المال العام.

2- السلطات المحلية (الالتزام بالأنظمة والقوانين):

تقوم السلطات المحلية على إشراك المواطنين في تحديد الحاجات والأولويات التنموية عبر المسحات الإحصائية أو عبر اللقاءات الدورية مع ممثليهم، أو عبر الاستماع لانشغالاتهم بتشكيل لجان متابعة وإشراف⁽⁴⁸⁾.
ويعبر حكم القانون في الحكم الرشيد عن تطبيق الأطر والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون أي إقصاء بين أفراد المجتمع وبشكل يشق أصوله من قوانين السلامة العامة والأمن المجتمعي وحقوق الإنسان⁽⁴⁹⁾.
فالسلطات المحلية ملزمة على تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش فهي تتعرض للمساءلة⁽⁵⁰⁾.

وبهذا يكون هدف السلطات المحلية في إطار تحقيق الفعالية هو ضمان البقاء، وذلك بضمان السير الحسن لإدارتها، فهي مسؤولة عن تصرفاتها أمام السلطة الوصية، فبقاؤها مرهون بمدى الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتسهيل المعاملات والتعاملات مع هيئات المجتمع المدني من جهة، والقطاع الخاص من جهة ثانية.

3- الموظفين والعمال (الرضا عن العمل، الأجور المرتبات):

تعرف الكفاءة كمؤشر للحكم الرشيد على أنها القدرة على تحويل الموارد إلى برامج وخطط، مع تحقيق نتائج أفضل وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة⁽⁵¹⁾.

وإن كفاءة الإدارة تقاس بفعالية عمالها وموظفيها، وعلى هذا لابد من توفير مناخ العمل السليم عن طريق الاهتمام بهم وحل مشاكلهم بقياس مدى رضاهم عن العمل، والأجور والمرتبات، بالإضافة إلى مقاييس أخرى كالترقية، والخوافز، فخلق الجو التنظيمي المناسب للعمل من شأنه تحقيق الانتماء الوظيفي والإيمان بأهداف التنظيم، وبالتالي تدني معدل الغياب، وتحقيق الجودة.

4- المجتمع المدني (المساهمة والمشاركة في حل المشاكل):

يرى يورغن هابرماس أن المجتمع المدني يتكون من تلك الجمعيات، المنظمات والحركات التي تستقبل، تركز وتعكس بواسطة التضخيم، صدى المشاكل الاجتماعية في فضاءات الحياة الخاصة، إن جوهر المجتمع المدني مشكل من نسيج جمعي مؤسس، في إطار الفضاءات العمومية المنظمة، النقاشات التي تهدف إلى حل المشاكل الناشئة التي تخص مواضيع الصالح العام⁽⁵²⁾.

وورد في تقرير التنمية الإنسانية لسنة 2002 أن المجتمع المدني يقع بين الأفراد والدولة، ويشمل كل من: الجمعيات، النقابات العمالية، المنظمات غير الحكومية، المجموعات المعنية بتحقيق المساواة بين الرجال والنساء، والمجموعات اللغوية والثقافية والدينية، والمؤسسات الخيرية، جمعيات رجال الأعمال، النوادي الاجتماعية والرياضية، التعاونيات ومنظمات تنمية المجتمع، المجموعات المعنية بالبيئة، الجمعيات المهنية، المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث، منابر الإعلام، كما تشمل أيضا الأحزاب السياسية وإن كانت الأحزاب تجمع بين الانتماء إلى المجتمع المدني والانتماء إلى أجهزة الدولة إذا كانت ممثلة في البرلمان⁽⁵³⁾.

كما أن منظمات المجتمع المدني تهتم بالفقراء والفئات الأكثر تهميشا، تحقيقا لمبدأ المساواة، بالإضافة إلى العمل على ترقية حقوق المرأة وحماية حقوق الطفل، لهذا ففعالية منظماتها مرتبطة بمدى مشاركتها في حل المشاكل المحلية. غير أن إشراك الأحزاب السياسية في خانة المجتمع المدني في بعض الدول قد يكون معضلة أكبر من كونه مساهما في تحقيق تطلعات الشعوب، فالهوة التي تشكلت من انعدام الثقة بين الحاكم والمحكوم قد كونتها الأحزاب نفسها، باعتبارها الممثلة لهم، إلا أن أدائها غير المرضي غالبا قد أفقدها فعاليتها، وبالتالي أكبر مساهمة قد يقوم بها المجتمع المدني هي استرجاع الثقة بين الحاكم والمحكوم والقيام بالتغيير السياسي، لترسيخ مبادئ المواطنة.

5- القطاع الخاص (العائد المادي وجلب الموارد):

يوفر القطاع الخاص فرصا لتشغيل الأيدي العاملة ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، وبالتالي فقياس فعالية القطاع الخاص يكون بقياس العائد المادي الذي يحقق التنمية المحلية والوطنية، وكذا بقياس قدرته على جذب الموارد المادية، البشرية المتخصصة والتكنولوجية.

كما يضطلع القطاع الخاص بخلق علاقات ترابطية مع الكثير من قطاعات الاقتصاديات الوطنية والمساهمة في حل مشكلة الميزان التجاري والاستيراد، وزيادة حصة المنتجات الوسيطة أو النهائية من الصادرات، دون إغفال دوره في تحريك الاقتصاد والاستثمارات الصغيرة وذلك من خلال المزيد من الدخل والادخار والاستثمار والاستهلاك⁽⁵⁴⁾.

وقد أدركت الدول بما فيها النامية أنه هناك ضرورة ملحة لتشجيع المشاريع الخاصة ودعمها، فقد أصبح واضحا أن استثمارات القطاع الخاص هي مفتاح النمو الاقتصادي، وإتاحة المعرفة والتدريب والاستثمارات اللازمة للتنمية، ومشاركة القطاع الخاص ضرورية لأجل نقل المعرفة والتكنولوجيا وهما عاملان بالغ الأهمية بالنسبة لتحقيق النمو في كافة الدول⁽⁵⁵⁾.

وبهذا أصبح القطاع الخاص يلعب دورا كبيرا كشريك في الإدارة والتنمية، وهذا ما يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية التي تقع على كاهله، فهو يستطيع أن يوفر الخبرة والمال والمعرفة اللازمة لعمليات التنمية بالشراكة مع السلطات المحلية وأجهزة الدولة، بالإضافة إلى دوره في توفير مناصب الشغل والتقليل من البطالة ومكافحة الفقر وكل هذه الأدوار التي يؤديها تصب في إطار إرساء أسس الحكم الرشيد الذي يهدف إلى الاستغلال الأمثل لموارد الدولة وتحقيق التنمية المستدامة⁽⁵⁶⁾.

غير أن خلق البيئة الصحية لعمل القطاع الخاص تحدده الأساليب الإدارية المتبعة من طرف السلطة، مركزية كانت أم محلية، فإشراك القطاع الخاص كطرف ثالث في الدول الغربية لم يكن اختيارا بل كان لقوة القطاع الخاص وتحقيقه لأشواط

هائلة من الربح، ورغبة الدولة في الاستفادة من الأساليب الإدارية المتبعة في القطاع الخاص وتطبيقها في الإدارات العمومية، ولعل الثقافة الإدارية تلعب دوراً مهماً في تسهيل أو تعطيل هذه المهمة.

خاتمة:

يعتبر نظام الحكم الرشيد المحلي على الصعيد النظري نظاماً فعالاً، وهذا بالنظر إلى المبادئ التي يقوم عليها، والأهداف التي رسمها، وتخصص الأطراف المشاركة فيه، كما لا يزال مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتمكينه من الحقوق والصلاحيات وفق منطق عقلاني ورشيد يضغط على الأجهزة التنفيذية ويزيد من توقعاته حول نوعية الخدمات المقدمة له بسبب المنافسة الشديدة لمنظمات المجتمع والدولة، وعليه نستخلص مجموعة من النتائج كالاتي:

- إن ارتباط عناصر الحكم الرشيد المحلي بمتغير الفعالية يكسبها الطابع الملموس، بقياس الأداء على أرض الواقع.
- لترسيخ الحكم الرشيد المحلي على أرض الواقع لابد من تكاتف الجهود وتحمل مسؤولية كل طرف لتحقيق الهدف الذي وجد من أجله باستعمال المقاييس المناسبة.
- تفعيل مؤشرات الحكم الرشيد، بإيصال مشاكل المواطن عن طريق قنوات المجتمع المدني كوسيط، ورسم الخطط والاستراتيجيات لجذب المتعاملين الاقتصاديين لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية.
- خلق جو تنظيمي ملائم محفز لإبراز الكفاءات الإدارية القادرة على التحكم في حسن سير العمليات الإدارية بكل شفافية، في إطار القانون.

التهميش:

- (1) جمال الدين ابن منظور بن حمد مكرم أبو الفضل، لسان العرب، ج2، ط3، بيروت: دار إحياء التراث العربي، (د. س. ن)، ص 1112.
- (2) محمد عدنان النجار، الكفاءة الإنتاجية والمسؤولية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، العدد 35، السنة 21، 1982، ص242.
- (3) فايز الزغي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص27-28.
- (4) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص400.
- (5) عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، نوفمبر 2001، ص87.
- (6) نفس الرجوع، ص88.
- (7) دافيد لاسكل، روي بيكوك، قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة، (ترجمة: أحمد عثمان)، الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1998، ص240.
- (8) سامية مزاي، "الفعالية والكفاءة الداخلية للتعليم الأساسي والثانوي"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية، فيفري 2002، ص73.
- (9) عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، ط1، بيروت: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص221.
- (10) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص56.
- (11) عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، ليبيا: منشورات جامعة قار يونس، 1994، ص113.
- (12) العايب رابع، "مقاربة نظرية للفعالية التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد22، ديسمبر 2004، ص133.
- (13) صلاح الدين عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، جويلية 1987، ص113.
- (14) خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة، 2000، ص327.
- (15) عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص222.
- (16) طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب للنشر، (د. س. ن)، ص193.
- (17) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص34.

- (18) نفس المرجع نفس الصفحة.
- (19) عبد الوهاب السويسي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004، ص 3.
- (20) عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص 57.
- (21) صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص 11.
- (22) ريتشارد هال، المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، (ترجمة سعيد بن حمد الهاجري)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001، ص 564.
- (23) طارق طه، التنظيم: النظرية- الهياكل- التطبيقات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 118.
- (24) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 14.
- (25) طارق طه، مرجع سابق، ص 121.
- (26) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (د. ب. ن)، (د. س. ن)، ص 403.
- (27) طارق طه، مرجع سابق، ص 122.
- (28) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 101.
- (29) أبي الفضل جمال الدين محمد ن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، المجلد 3، بيروت: دار صادر، (د، س، ن)، ص 175.
- (30) محمد بن صالح بن محمد العثيمين، شرح رياض الصالحين، ج 2، الرياض: دار الوطن للنشر، 2006، ص 282.
- (31) المعجم الوسيط، ط 4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص 346.
- (32) أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي الماوردي، الأحكام السلطانية، ج 1، القاهرة: دار الحديث، 2006، ص 21.
- (33) أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 101.
- (34) زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، مصر: المنظمة العربية للكايد للتنمية الإدارية، 2003، ص 08.
- (35) سعيد جفري، أحمد منيرة، الإدارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح، المغرب: الشركة المغربية لتوزيع الكتاب، 2013، ص 140.
- (36) نفس المرجع نفس الصفحة.
- (37) Lamia EL HIJRI, "Gouvernance et Stratégie Territoriales: Le Role des Acteurs dans la gestion de leur territoire", These de doctorat, Science de gestion, université de Metz, 2009, P10.
- (38) Idem, P 11.
- (39) Mario carrier, Serge Coter, Gouvernance et territoires ruraux: elements d'un débat sur la responsabilité du développement, Québec: Presse de l'Université, 2000 P181,
- (40) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، "الحكم والتنمية الإنسانية"، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002، الأردن، 2002، ص 101.
- (41) عمرو عبدالله، "مؤشرات الإدارة الرشيدة: مكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة"، الملتقى العربي الثاني الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، ورشة عمل تقييم أداء الإدارات الحكومية من أجل التغيير والإصلاح، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 04-08 ماي 2008، ص 61.
- (42) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06-06 مؤرخ في 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، الصادرة في 12 مارس 2006م، ص 17.
- (43) زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص 12.
- (44) حسن العلواني، "صنع القرار المحلي في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: دراسة الوحدات المحلية بمركز فوة"، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، تحرير سلوى شعراوي جمعة، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001، ص 145.
- (45) نفس المرجع نفس الصفحة.
- (46) سمير محمد عبد الوهاب، "التجاذبات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة"، في البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 20.
- (47) نفس المرجع، ص 14.
- (48) شعبان فرج، "الحكم الرشيد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر (2000-2010)، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 11.

- (49) اللامركزية والتنمية البشرية: الأبعاد والاتجاهات المعاصرة، التقرير الوطني للتنمية البشرية-ليبيا-، 2002 ص 05.
- (50) سفيان فوكة، " الحكم الرشيد المحلي: بحث في قيم وأدوات التمكين "، أشغال الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الرشيد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، 12 و 13 ديسمبر 2010، جامعة ورقلة، ص 17.
- (51) سمير عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 15.
- (52) عبد العزيز ركح، ما بعد الدولة- عند يورغن هابرماس، ط1، الجزائر: منشورات الاختلاف، 2011، ص 31.
- (53) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي مرجع سابق، ص 102.
- (54) يوسف زدام، "دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي - من خلال تقارير التنمية الإنسانية العربية (2002- 2004)"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، ص 31.
- (55) شعبان فرج، مرجع سابق، ص 14.
- (56) نفس المرجع نفس الصفحة.