

المركز الجامعي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية



الموضوع :

دور الحوكمة في أداء المؤسسات العمومية

دراسة حالة بلدية واد ليلي - تيارت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم المالية
والمحاسبية

تخصص : - مالية المؤسسة -

تحت إشراف الأستاذ

بودالي بلقاسم

إعداد الطالبين:

بن سافغول مخطار

يحياتن فوضيل

لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً

ممتحناً

الأستاذ: حمر العين مسعود

الأستاذ: بودالي بلقاسم

الأستاذ: حمو زروقي أمال

شكر وتقدير

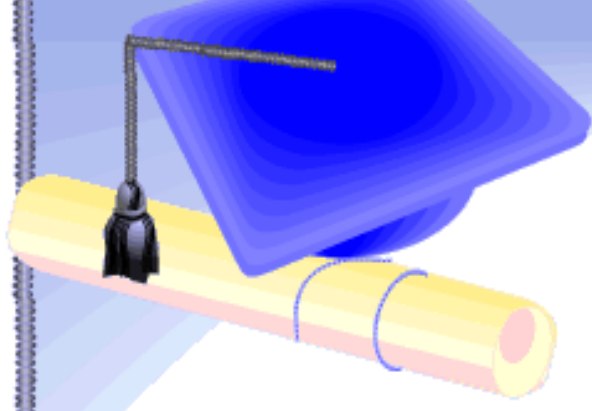
يا ربك لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل راجين منه أن يتقبله ويدخره لنا يوم نلقاه. لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل الشكر الى :
الاستاذ الدكتور "بودالي بالقاسم" لقبوله الاشراف على هذا العمل المتواضع والذي لم يبخل علي بمساعدته وتوجيهاته القيمة.
كل اعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل نائحتهم وتوجيهاتهم
كل الزملاء والزميلات الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

- إهداء -

الى روح امي الراحلة من دنيانا الباقية في قلبي الخالد في عالمي
العشق المقدس الملاك الطاهر الدعوات المتراصة التي بها ازهرت
حياتي أبي اخواني واخواتي يد الحب والعطاء وسندي في مسيرتي
وامني عند فزعي جميعهم معلميني اصدقائي وزملائي ومن وقف
بجانبي وساندني لهم اهدي تخريجي جميعا

فوضيلي





- إهداء -

وأخيراً تخرجنا ... في البداية الشكر لله على نعمه التي من بها علينا فهو العلي
القدير

أهدي تخرجي وثمره تعبتي إلى من علمني النجاح والصبر "أبي الغالي" حفظه الله .
إلى التي تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة إلى الشمعة التي توقد ظلمة حياتي
"أمي الحبيبة" ...

إلى الذين خافك السطور بهم فوسعهم قلبي إلى كل من ساندوني ووقفوا معي ...
وأخيراً أرفع القبة احتراماً لسنين مضت من الدراسة . وقد ابتدئ الوداع مع كل
ابتسامه ، مع كل لقطه أخذت بدء الوداع
ألفه مبروك لكل المتخرجين .

مختار

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
08	مبادئ حوكمة المؤسسات	1-1
10	أبعاد حوكمة المؤسسات	2-1
12	أطراف حوكمة المؤسسات.	3-1
19	آليات حوكمة المؤسسات.	4-1
32	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	5-2
53	الهيكل التنظيمي للبيدية	6-3
69	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	7-3
70	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	8-3
86	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X و المتغير التابع Y	9-3

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
38	مقارنة بين مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي والحديث.	01-02
50	وضعية محينة لشوارع وأحياء بلدية وادي ليلي (مركز)	02-03
52	يوضح وضعية تعداد الموظفين	03-03
63	مقياس ليكارت الحماسي	04-03
68	توزيع معامل Alpha croubach	05-03
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	06-03
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	07-03
72	نتائج آراء عينة الدراسة حول المحافظة على المال العام	08-03
73	نتائج آراء عينة الدراسة حول ضمان حقوق أصحاب المصلحة (مواطنين، مستثمرين، إدارات عمومية)	09-03
74	نتائج آراء عينة الدراسة حول الإفصاح والشفافية	10-03
76	نتائج آراء عينة الدراسة حول مهام وصلاحيات الإدارة	11-03
77	نتائج آراء عينة الدراسة حول الإنتاجية	12-03
79	نتائج آراء عينة الدراسة حول التسويق	13-03
80	نتائج آراء عينة الدراسة حول الإلتجاه نحو الخدمة	14-03
81	نتائج آراء عينة الدراسة حول اللامركزية	15-03
83	نتائج آراء عينة الدراسة حول السياسة العامة	16-03
84	نتائج آراء عينة الدراسة حول المساءلة عن النتائج	17-03
87	تقدير و إختبار نموذج $Y=a+b(X)$	18-03
88	تقدير و إختبار نموذج $Y=a+b(X)$	19-03

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات و الرموز

– باللغة الإنجليزية

الاختصار	الدلالة
ISO	International Organization for Standardization
SPSS	Statistical Package for Social Science.

– باللغة الفرنسية

الإختصار	الدلالة
BM	Banque Mondiale
OCED	Organisation de Coopération de Développement Economique

الملخص:

يتحدث الكثير من الباحثين اليوم عن موضوع أصبح يشكل محور مناقشة في الأوساط وهو موضوع حوكمة الشركات، حسب طبيعتها القانونية الخاصة أو العامة وبشكل أكثر وضوح تلك الشركات التي انفصلت فيها الملكية عن التسيير أو الإدارة، لكن هناك شبه إهمال لمؤسسات أخرى لا تقل أهمية عن الشركات مهما كان شكلها أو ملكيتها وهي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تستنزف من ميزانية الدولة القسم الأكبر دون أن يراعى فيها جانب الحوكمة والشفافية، وذلك طبعاً في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، أداء التسيير الإداري، بلدية وادي ليلي

Résumé :

Beaucoup de chercheurs perlent d'aujourd'hui sur thème qui est devenu un centre des discussions dans tous milieux, c'est la gouvernance des sociétés, quelle que soit leur nature juridique privés ou publics, précisément les sociétés séparés de la propriété et de la gestion ou l'administration, mais d'autres parti, d'autres entreprises qui sont aussi importantes que ces société sont négligées, quelle que soit la forme ou la propriété, c'est les entreprises publiques à caractères administratif qui se déversent dans le budget de l'état sans prendre en compte l'aspect de la gouvernance, la transparence, bien sûr en Algérie.

Mots-clés: gouvernance, performance administrative, municipalité de oued Lili

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الإختصارات و الرموز
	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
03	المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات
04	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات
05	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
06	المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات
07	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات
08	المطلب الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات
10	المطلب الثالث: أطراف حوكمة المؤسسات
13	المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات (النماذج ، الآليات والمحددات)
13	المطلب الأول: نماذج حوكمة المؤسسات
15	المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات
20	المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات
21	خلاصة
الفصل الثاني: أداء التسيير العمومي.	

قائمة المحتويات

23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الأداء
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء
25	المطلب الثاني: أنواع الأداء
29	المطلب الثالث: تقييم الأداء
32	المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي
32	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي
36	المطلب الثاني: مبادئ التسيير العمومي
37	المطلب الثالث: مقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والحديث
39	المبحث الثالث: حوكمة أداء التسيير العمومي
39	المطلب الأول: حوكمة أداء التسيير العمومي
39	المطلب الثاني: حوكمة الأداء
40	المطلب الثالث: أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي
42	خلاصة
الفصل الثالث: تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة العمومية م- ش- البلدي	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: البلدية ماهيتها ومسؤولياتها
45	المطلب الأول: تعريف البلدية وخصائصها
46	المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات البلدية
47	المطلب الثالث: هيئات البلدية و إدارتها
49	المبحث الثاني: مكونات الدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية
63	المطلب الثالث: تعريف فروع الهيكل التنظيمي للبلدية
63	المبحث الثالث: منهجية و إجراءات الدراسة
64	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة
67	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان

قائمة المحتويات

69	المطلب الثالث: نتائج الدراسة و تحليلها
89	خلاصة
91	الخاتمة
95	قائمة المراجع
102	الملاحق

المقدمة :

الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي مؤسسة أو جهة حكومية أو شبه حكومية ، وبمعنى آخر فان الحكومة تعني النظام أي أن وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسة، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدة دول من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية خلال عام 2002 ومؤخرا في عام 2008 والذي لم ييرا ويتعافى حتى هذا اليوم.

ولم تعد تقتصر الحوكمة في أيامنا هذه على قطاع دون غيره، فأهمية الحوكمة في القطاع العام لا تقل بأي درجة عن أهميتها في القطاع الخاص فالحوكمة ليست بالمفهوم الحديث، بل هو مفهوم قديم حيث سطع نجمه مؤخرا في بلدانا العربية نظرا للعوامل السياسية وتأثيرها على العوامل الاقتصادية والحاجة الملحة لتوفير القوانين الضابطة والرادعة وتأمين وحماية أسس العدالة والنزاهة في الإدارات الحكومية المختلفة وحماية مدخرات المؤسسات العامة وبالتالي حماية مدخرات الوطن والاقتصاد الوطني، إن عدم وجود أسس الحوكمة الفاعلة وعدم الالتزام بأدنى حد من مبادئها يزيد من خطر الفساد في القطاع العام، والذي يعرف على انه سوء استخدام السلطات الممنوحة من اجل الكسب الخاص، ولهذا بالإضافة إلى مبادئ الحوكمة الأساسية - فان التمسك بمبادئ المحاسبة والمسائلة والشفافية والنزاهة والعدل جميعهم اساسيون في القطاع العام.

وعليه أصبحت الدعوة موجهة إلى تثمين القطاع العام من خلال السعي نحو البحث عن أنجع الطرق التي تساعد على ترقية أداء التسيير العمومي، إذ أن الحكومة تقدم أسلوب إداري يعتمد على مبادئها وذلك في رسم الإستراتيجية وتنفيذ ومراقبة العمليات الإدارية، كما أنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والعامة وتضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة التي تؤثر في الأداء .

من خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- ما مدى تكريس المؤسسات العمومية لمبادئ الحوكمة من اجل ترقية أداء التسيير العمومي ؟

للإجابة عن الإشكالية السابقة نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات وما هي أهم مبادئ تطبيقها ؟

- هل هناك تطبيق فعال للحوكمة في بلدية واد ليلي ؟



- هل هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة وتحسين أداء التسيير العمومي ؟
- فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية .
- الحوكمة بشكل عام هي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات من جهة والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى .
- يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة أمرا ضروريا لمواجهة الفساد المالي والإداري .
- توجد علاقة إرتباط بين تطبيق الحوكمة وتحسين أداء التسيير العمومي عند مستوى ثقة 95% يمكن بناءها في شكل نموذج.

أسباب اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة دوافع منها :

- ملائمة الموضوع للتخصص المدروس .
- إعطاء الموضوع مزيد من الدراسة والعناية نظرا لأثره البالغ على أداء المؤسسات العمومية .
- الموضوع شيق وجدير بالدراسة.
- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :
- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها .
- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية لضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءات وتحقيق جودة أعلى للخدمات المقدمة .
- إسقاط موضوع حركة المؤسسات على الواقع العملي .
- تقديم اقتراحات من شأنها زيادة كفاءات المؤسسات العامة .
- أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية : تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الحوكمة الإدارية ، كما أن هذه الدراسة قد تثري الأدب النظري بما تتضمنه من معلومات وإطار نظري حول الحوكمة الإدارية وأهميتها ومبادئها وأهدافها وكيفية تطبيقها ، والحلول المقترحة التي تقدمها والتي يمكن أن تستمر في تطوير العمل الإداري .

الأهمية التطبيقية : وتمثل في ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج ومعلومات وتوصيات لأصحاب القرار المسؤولين والمخططين والمتقدمين حول تطبيق مبادئ الحوكمة الإداري .

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتضت الدراسة على درجة مبادئ القانون في بلدية وادي ليلي.



الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقها البحث الميداني وقد امتدت الدراسة حوالي شهرين ونصف من 02 مارس إلى 10 ماي 2019

الحدود المكانية: أي المنطقة التي اجري فيها البحث (بلدي وادي ليلي ولاية تيارت)

المنهج المتبع في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة لطبيعة الموضوع المدروس .
اما الدراسة التطبيقية فقد تم الاعتماد على المنهج الإستقرائي لاستخلاص النتائج وتحليلها .

صعوبات البحث :

من خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها :

- ندرة المصادر وقلة الدراسات السابقة .

- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة .

الدراسات السابقة:

هناك عدة أنواع من الدراسات التي إهتمت بموضوع الحوكمة في القطاع العام حسب مجالات إستخدامها وقد إعتمدنا في دراستنا

الدراسة الأولى: إسلام بدوي محمود الدعور " مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية" مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة الخليل، الضفة الغربية فلسطين.

هدفت الدراسة الى معالجة إشكالية قياس إتجاهات أعضاء المجالس البلدية، وتميزت دراسة الطالب بكونها حاولت لفت الإنتباه إلى ضرورة قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها.

الدراسة الثانية: بوخناف هشام، "وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار-عنابة، سنة 2010-2011

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية المؤسسات و ضمان إستقرارها تحقيق الشفافية والنزاهة في القوائم المالية.

ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو معرفة أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي من خلال المتغيرات التالية: المحافظة على المال العام، ضمان حقوق أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، ومهام وصلاحيات الإدارة لمعرفة أثرها على المتغير التابع المتمثل في أداء التسيير العمومي باستخدام سمات الإدارة الحديثة وذلك حسب الإنتاجية، التسويق، الاتجاه نحو الخدمة، اللامركزية، السياسة العامة، المساءلة عن النتائج .

هيكل الدراسة :

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول: تحت عنوان " مدخل لحوكمة الشركات " يتضمن ثلاثة مباحث في التطرق في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة المؤسسات، أما المبحث الثاني تضمن أسس حوكمة المؤسسات والمبحث الثالث حوكمة المؤسسات (النماذج ، الآليات والمحددات).

الفصل الثاني: تحت عنوان أداء التسيير العمومي. تضمن ثلاث مباحث تناول المبحث الأول والمبحث الثاني ماهية الأداء و ماهية التسيير العمومي أما المبحث الثالث تطرق إلى حوكمة التسيير العمومي.

الفصل الثالث: المعنون بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة العمومية م- ش- البلدي تناولنا في هذا المبحث دراسة تطبيقية بالمجلس الشعبي البلدي- واد ليلي- قمنا بالتعرف على مهامه وهيكله في المبحث الأول و الثاني أما المبحث الثالث تضمن إجراءات و نتائج تحليل الاستبانة الموزعة على موظفي المجلس.

تمهيد:

تعتبر حوكمة المؤسسات أسلوب علمي وأخلاقي تعتمد المؤسسات وتتأكد من خلاله من حسن التسيير والإدارة الجيدة بالشكل الذي يخلق القيمة لمختلف الأطراف، حيث تعمل على تحقيق أكبر قدر من الشفافية والثقة بالمؤسسات من أجل تطوير البيئة التنظيمية بها، ويندرج هذان العنصران ضمن خصائص ومبادئ نظام حوكمة المؤسسات، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا الفصل بتناول مختلف جوانب حوكمة المؤسسات كما يلي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات (النماذج، الآليات والمحددات).

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

تعتبر حوكمة المؤسسات من المواضيع الحديثة المتداولة في الوقت الحالي في مختلف بلدان العالم، ويولي الجانب الاقتصادي والجانب المالي اهتماماً بليغاً بمفهوم الحوكمة إضافة إلى جوانب أخرى عديدة، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم ونشأة حوكمة المؤسسات، وإلى أهميتها ومختلف أهدافها.

المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات.

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا، أمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، كوريا واليابان عام 1997م. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من المؤسسات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لانتعاش كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.¹

وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عم مصادر للتمويل اقل تكلفة من الاستدانة، فالتجّحت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية. وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة الأمر الذي أدى إلى انهيار هذه الشركة، ووضعت

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، موقع

<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>، ص05.

الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سريان-أوكسلي عام 2002 لضبط عمل شركات المساهمة العامة.¹

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات.

يمكن التطرق لمفهوم حوكمة المؤسسات من خلال عدّة وجهات نظر كما يلي:

1. "هي نظام يسهم إلى حد بعيد بتنظيم العمل والسيطرة على إدارة المؤسسات".²
 2. "هي توفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل المؤسسات على وجه أفضل، وهي إجراءات تتم عن طريقها الحماية والضمان لأموال المساهمين مع الاهتمام أيضاً بالفئات الأخرى من أصحاب المصالح من دائنين وموظفين".³
 3. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية oecd: "هي مجموعة العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".⁴
 4. تعريف البنك العالمي BM: "هي الهياكل، الوظائف، العمليات والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة".⁵
- مما سبق نستنتج أن حوكمة المؤسسات هي "الآلية أو الطريقة التي من خلالها يتم توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها".

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، نفس المرجع السابق، ص06.

² محمد بن حمد النصار، دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين، الطبعة الأولى، 1437هـ-2016م، دار الكاتب الجامعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص14.

³ أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة: دراسة فقهية، طبعة 1422هـ-2012م، نشر كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية للنشر، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص04.

⁴ رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، الطبعة الأولى 1439هـ-2018م، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ص23.

⁵ نوال علي تعالي، الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولانية فيها، طبعة 2014، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، ص21.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.

يمكن التطرق إلى أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات كما يلي:

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات.

أشار Winkler إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالسوق، وتكمن أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية فيما يلي:

1. العمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة؛
2. ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها؛
3. وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.
4. وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق.
5. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق¹؛
6. تجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة،
7. تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والإداري.
8. تساعد على جذب الاستثمارات.
9. تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من العاملين بها.
10. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة والتي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو وجودها يصعب تحقيق نتائج جيّدة للأعمال وتحتاج إلى إصلاح².

¹ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013-2014، ص 20-21.

² ديابا جميل الرزي، مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين: دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-الجزائر، سنة 2012-2013، ص 36-37.

ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات.

تهدف حوكمة المؤسسات إلى ما يلي:¹

1. على المستوى القومي:

- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي؛
- تعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛
- الحفاظ على حقوق الأقلية أي صغار المساهمين؛
- نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية؛
- خلق فرص عمل جديدة؛
- تحقيق معدات النمو المطلوبة.

2. على مستوى الشركة:

- تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة؛
- منح حق مساءلة إدارة الشركة؛
- تحقيق الحماية للمساهمين؛
- مراعاة مصالح العمل والعمال؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- تعظيم الربحية والالتزام بأحكام القانون؛
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي؛
- وجود هياكل إدارية تمكّن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

¹ راهم لخديري، تأثير مبادئ الحوكمة على أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18، المجلد 02، يوم 26-03-2019، جامعة باجي مختار-عنابة، ص 132.

المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات.

مع تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات إثر الأزمات المالية التي شهدتها الساحة الدولية من إفلاس، ووجوب وضع مجموعة من القواعد والآليات التي تساهم في إصلاح الوضع التحكم في زمام الأمور، وهنا يبرز دور الحوكمة من خلال الخصائص والأسس التي تنص عليها والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات.

جاءت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية oced سنة 2014 بستة مبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات، وتمثل في:¹

1. **توافر إطار فعال للحوكمة:** يجب على إطار الحوكمة أن يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.
2. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** للوقوف على مدى مسؤوليات مجلس الإدارة فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات للتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسؤوليات، وهي:
 - على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين،
 - أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة؛
 - تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.
3. **حماية حقوق المساهمين:** تركز مبادئ الحوكمة على حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم كالحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة، والمشاركة الفعالة في القرارات الأساسية الخاصة بالشركة كالتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإعلان رؤيتهم بشأن السياسات المعتمدة في الشركة كسياسة مكافئة المسيرين وسياسة توزيع الأرباح.

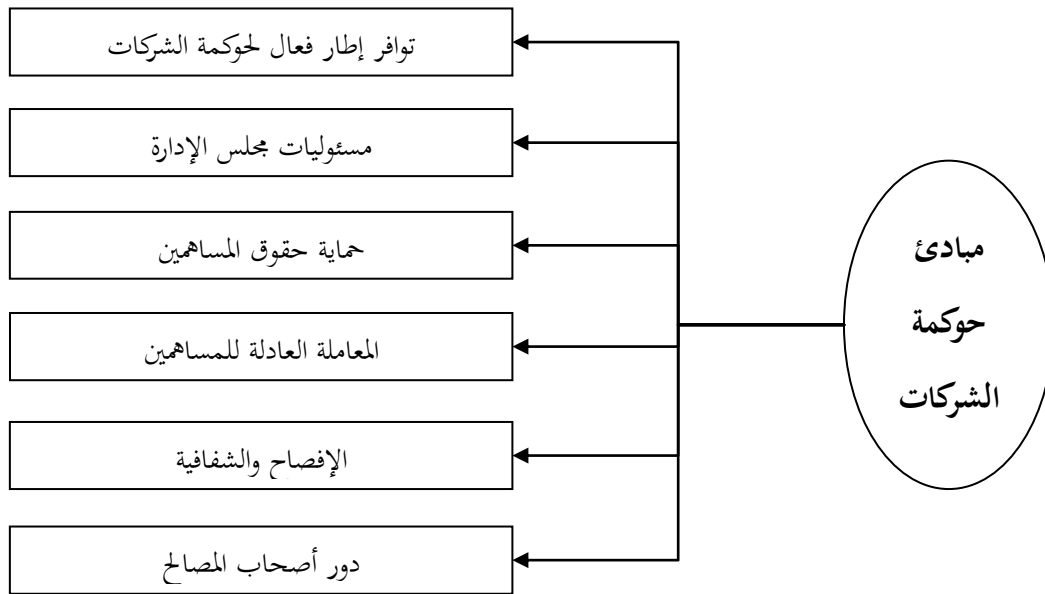
¹ بن أعمارة منصور، حولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، جامعة باجي مختار-عنابة، سنة 2005، ص 107-108.

4. **المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعّال عند انتهاك حقوقهم.

5. **الإفصاح والشفافية:** ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب وعلى نحو دقيق عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك الموقف المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمتها.

6. **دور أصحاب المصالح:** ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة مالياً.¹

الشكل (1-1): مبادئ حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بن أعمارة منصور، حولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، جامعة باجي مختار-عنابة، سنة 2005، ص 107-108.

¹ يوب أمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 01-2017، بتاريخ 26-03-2019، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص 91.

المطلب الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات.

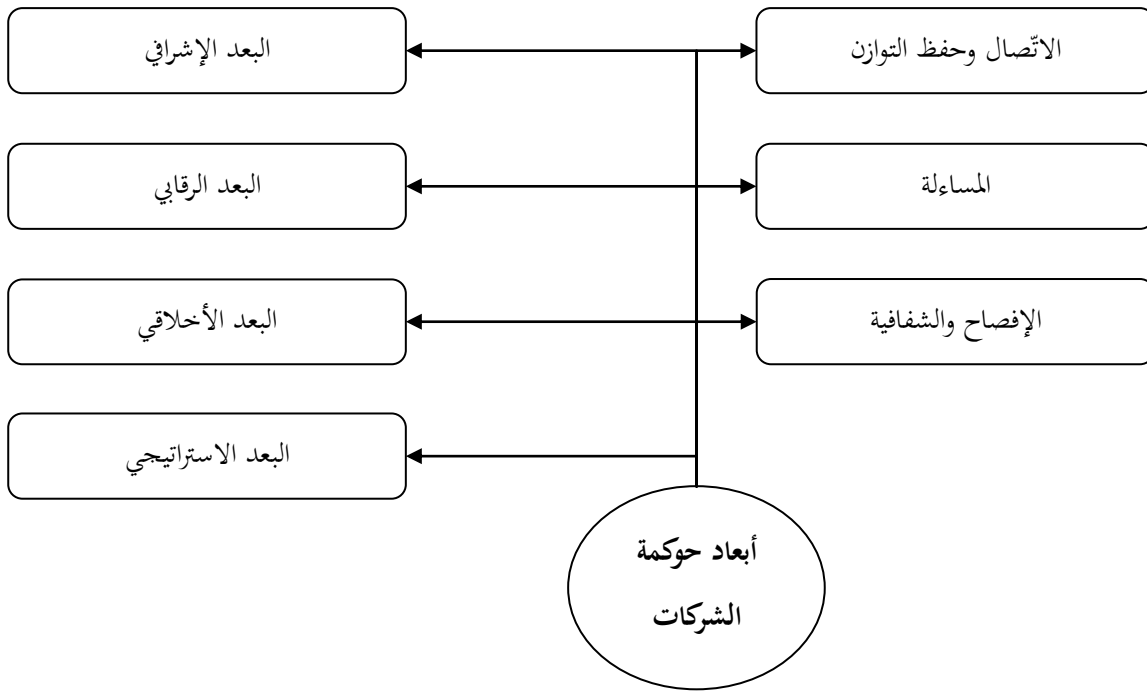
إنّ الحوكمة مفهوم متعدّد الأبعاد، ويمكن التعبير عن هذه الأبعاد كما يلي:¹

1. **البعد الإشرافي:** ويتعلّق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.
2. **البعد الرقابي:** ويتعلّق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي أن يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.
3. **البعد الأخلاقي:** ويتعلّق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.
4. **الاتصال وحفظ التوازن:** ويتعلّق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقات الشركة بالمنظمات الأهلية، كما يجب أن يحكم الالتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.
5. **البعد الاستراتيجي:** ويتعلّق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استناداً على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استناداً على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.
6. **المساءلة:** ويتعلّق بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الشركة.

¹ عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 1433هـ-2012م، ص22-23.

7. الإفصاح والشفافية: ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة.¹

الشكل (2-1): أبعاد حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 1433هـ-2012م، ص22-23..

¹ عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، مرجع سابق، ص.25.

المطلب الثالث: أطراف حوكمة المؤسسات.

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لإطار حوكمة المؤسسات وهي:

1. حملة الأسهم "المالكين": وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم

للحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ويكون من حقهم اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة: ويعد بمثابة الوكيل لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة، ويضمن للمستثمرين في الشركة

بأن رأس المال الذي تم استثماره قد تم استخدامه من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة، ويقوم مجلس الإدارة بمسؤولية اختيار المدراء التنفيذيين الأكثر كفاءة وخبرة في مجال عملهم وتحفيزهم على الأداء الجيد من خلال تبني سياسات منافسة للرواتب والمكافآت بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم وضمان مصداقية التقارير المعدة من قبل الإدارة وأنها تفي بالمتطلبات القانونية والأخلاقية.

ويقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات الإستراتيجية والتمويل وتعيين المدراء التنفيذيين وقرارات الإدماج، والتي تعد من القرارات الحاسمة لفشل ونجاح الشركة في الأمد الطويل. ويفوض مجلس الإدارة الإشراف على مجالات أساسية من المسؤولية إلى لجان خاصة التي تقوم بإعداد التقارير إلى المجلس متضمنة التحليل والتوصيات المناسبة وتشمل لجنة التدقيق، لجنة المكافآت "التعويضات" ولجان التعيين.¹

3. الإدارة العليا: تعتبر الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى

مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

وتعتبر الوظيفة الأساسية لمديري المؤسسات المقيدة بالبورصة هي الإشراف على إدارة الشركة للغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة متضمنة كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة.

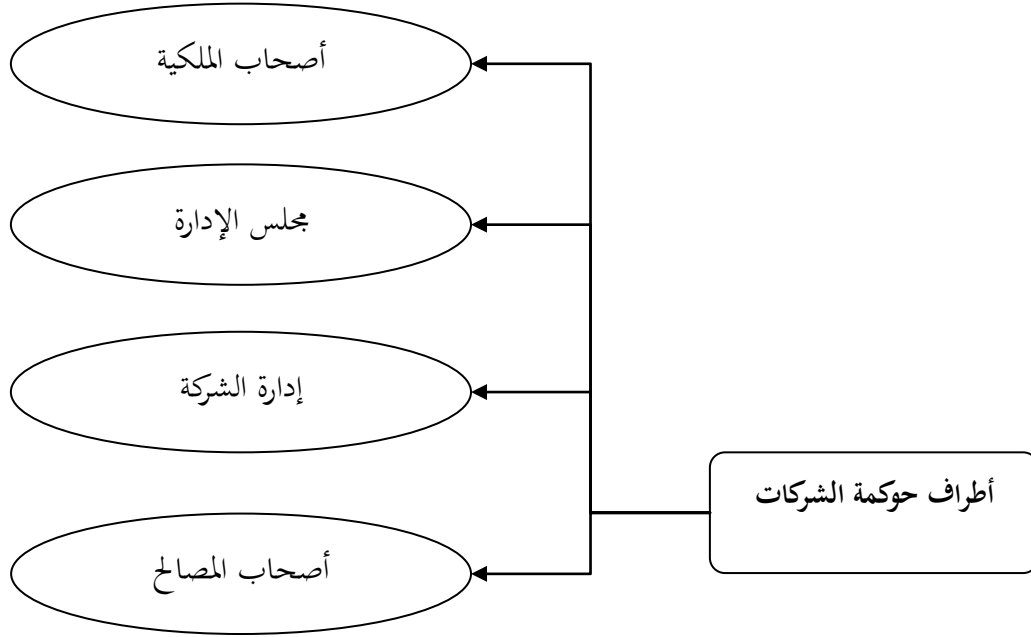
4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين

والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة

¹ إبراهيم محمد علي الجزراوي، بشرى فاضل خضير، تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية: بحث تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعون 2014، يوم 26-03-2019، ص 261.

في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.¹

الشكل (1-3): أطراف حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبان القائمان بالإعتماد على أكرم صابر السحار، العلاقة بين تطبيق إطار حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي: دراسة تطبيقية على مكاتب المراجعة في قطاع غزة، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، سنة 1436هـ-2015م، الجامعة الإسلامية بغزة، ص28.

¹ أكرم صابر السحار، العلاقة بين تطبيق إطار حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي: دراسة تطبيقية على مكاتب المراجعة في قطاع غزة، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، سنة 1436هـ-2015م، الجامعة الإسلامية بغزة، ص28.

المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات (النماذج، الآليات والمحددات).

يقوم مفهوم حوكمة المؤسسات على الفصل بين الملكية والإدارة في شركات المساهمة، وقد لقي هذا الموضوع اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمؤسسات إذ لم يتم التوصل إلى إطار موحد للحوكمة بسبب اختلاف اهتمامات هؤلاء الباحثين، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى ضوابط حوكمة المؤسسات، والمتمثلة في الآليات والمحددات والنماذج.

المطلب الأول: نماذج حوكمة المؤسسات.

نموذج الحوكمة عبارة عن تطبيقات، وصف وتمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكن من التعرف على مختلف العناصر المكوّنة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكوّن من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معيّنة. وعليه يمكن تقسيم نماذج حوكمة المؤسسات إلى نموذجين وهما:¹

أولاً: النموذج الخارجي "المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة".

يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا وبعض بلدان الكومنولث.

1. طبيعة النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات: يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة

المؤسسات تستخدم لحماية مصالح، واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً، أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم، ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال حملة الأسهم، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإنّ مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.

2. خصائص النموذج الخارجي للحوكمة: توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الخارجي

متمثلة فيما يلي:

¹ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات: دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، جامعة المدينة، سنة 2014، ص 829-831.

- يتّصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبأنّه موزّع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدوداً لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات، وتمنع هذه الحدود وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين وحملة الأسهم المشتتين؛
- يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية وتقييم الأداء الإداري بموضوعية؛
- يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء؛
- يقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس غدارة واحد، وهو المسؤول عن اتّخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها، كما يمتاز هذا النموذج بمنع شغل فرد واحد لمنصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب "المدير العام".
- يعتبر السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات وآلية نشطة ذات تأثير في النموذج، فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود قوانين مثل Anglo-saxon والتشريعات التي تسهّل من ذلك، ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.
- مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأس مال المؤسسات.

■ بحث المستثمرين عن معلومات ذات مصداقية حول مردودية المشاريع المستقبلية، لهذا فإنهم لا يشاركون إلا في الاستثمارات التي تمكنهم من الحصول على إيرادات من خلال المعلومات المعلن عنها في الأسواق.¹

ثانياً: النموذج الداخلي "المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك".

يأتي هذا النموذج على نقيض النموذج الأنجلوسكسوني للحوكمة، ويقوم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات.

1. طبيعة النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات: يأتي النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات الذي

يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا واليابان، والذي يعتمد بشكل رئيسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات، فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسيين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.

2. خصائص النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات: توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج

الداخلي متمثلة فيما يلي:²

- المساهمة المركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متمركزة ومتجانسة.
- أسواق رأس المال أقل نشاطاً حيث هناك قلة في عدد المؤسسات المسعرة.
- تواجد قوي للبنوك في رأس مال المؤسسات ودوام واستمرار العلاقات المتواجدة بين المؤسسات والبنوك، بالإضافة إلى وجود تشتت ضعيف لرأس المال والعلاقات القائمة بين المستثمرين "المساهمين" والمؤسسة تكون في المدى الطويل تبحث عن الاستمرارية والديمومة، كما أنه في هذا النوع من الأنظمة تصبح البنوك شريكاً وتحمل أخطاراً كبيرة لأنها تقدم قروضاً طويلة المدى وذات مبالغ كبيرة، لكن العكس في الأنظمة الموجهة للأسواق فإن البنوك في هذا النظام تقوم فقط بتمويل فترات الاستغلال والاحتياجات القصيرة للمؤسسات.

¹ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات: دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، مرجع سابق، ص. 831-832.

² نفس المرجع، ص. 832-833.

يمكن للبنوك أن تصبح دائنة أو مساهمة سواء بصفة مباشرة عن طريق المشاركات، تحويل الديون إلى جزء من رأس المال أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض أو التوكيل.¹

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات.

تقوم حوكمة المؤسسات على جملة من الآليات، ويمكن تناولها من حيث بعدها الداخلي والخارجي كما يلي:

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات.

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، وأتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات الحوكمة الداخلية إلى ما يلي:²

1. مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء يمثلون المساهمين وأيضاً من الأطراف الأخرى من

أصحاب المصالح، ومن بين مهام هذا المجلس تعيين المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم التسيير اليومي لأعمال الشركة، ووضع الاستراتيجيات والسياسات العامة والمحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة حسب oced بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما واجب العناية اللازمة وواجب الإخلاص في العمل. كما يتفرع من مجلس الإدارة كآلية عدّة لجان أهمها:³

لجنة التدقيق: هي أداة من أدوات الحاكمية التي تعزز وتزيد من حجم المعلومات المالية المفصح عنها مما يؤدي إلى الموثوقية والشفافية، حيث تعدّ التقرير المالي وتشرف على عملية التدقيق الداخلي في المؤسسات، كما تدعم التدقيق الخارجي من خلال هيئاته لتعزز من استقلاليتها من خلال التزامها بمبادئ حوكمة المؤسسات.

وتتميّز أيضاً بأنها منشقة عن المجلس والعضوية مقتصرة على الأعضاء في مجلس الإدارة غير التنفيذية الذين تتوفر فيهم عدّة خصائص أهمها الخبرة والاستقلالية في مجال علم المحاسبة والمراجعة، كما وتتحدد مسؤوليتها بمراجعة

¹ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات: دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، نفس المرجع السابق. ص.835.

² غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح: دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، يوم26-03-2019، ص291.

³ ماهر أسامة نايف شبيب، أثر استخدام الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، أكتوبر2017، ص32.

عملية إعداد التقارير المالية بتدقيق العمليات الداخلية والخارجية، ومراجعة التزام المؤسسات بتطبيق القواعد والمبادئ لحوكمة الشركة المنصوص عليها والمتفق عليها في مجلس الإدارة.

لجنة المكافآت: تكون هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، حيث تهتم بأن تكون المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات من أهمها وضع المواصفات والمهارات والخبرات المطلوبة التي يجب أن تتوفر لعضو مجلس الإدارة.¹

2. التدقيق الداخلي: يساعد التدقيق الداخلي الشركة على تحقيق أهدافها، وتأكيد فعالية نظام الرقابة

الداخلية، والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق من أجل غدارة المخاطر والرقابة عليها، من خلال تقييم وتحسين نشاط الشركة، ومن ثم تأكيد صحة المعلومات المحاسبية والمالية التي تفصح عنها.²

ثانياً: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات.

تتمثل آليات الحوكمة الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة. ويمكن كرم الآليات الخارجية للحوكمة كما يلي:

1. التدقيق الخارجي: يلعب التدقيق الخارجي دوراً جوهرياً في مجال الحوكمة، نتيجة لما يقوم به المدقق

الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية للمعلومات المحاسبية والمالية، وذلك من خلال إبداء رأيه الفني المحايد عن مدى صدق القوائم المالية التي تعدّها إدارة الشركة.

2. التشريع والقوانين: غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآلية على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين

يشاركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. وقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع

¹حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات: دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، نفس المرجع السابق. ص. 835.

²زينب غزالي، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح: دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة، مرجع سبق ذكره، ص. 292.

بعضهم. فعلى سبيل المثال، مع إصدار قانون Sarbanes-Oxly Act سنة 2002 أصبح بلا منازع هو القانون الفيدرالي الأكبر درامياً فيما يتصل بحوكمة المؤسسات منذ صدور القوانين الأولية في الثلاثينات عن الأوراق المالية متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، وتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعّالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة، كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق.¹

3. الاندماج والاستحواذ: مما لا شك فيه أنّ الاندماج والاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، ويشير كل من John & Kedia إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أنّ الاكتساب آلية مهمة من آليات حوكمة المؤسسات "في الولايات المتحدة على سبيل المثال"، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعّال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في المؤسسات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أنّ الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرّاً من الاستقلالية في اتّخاذ القرارات منها قرار الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

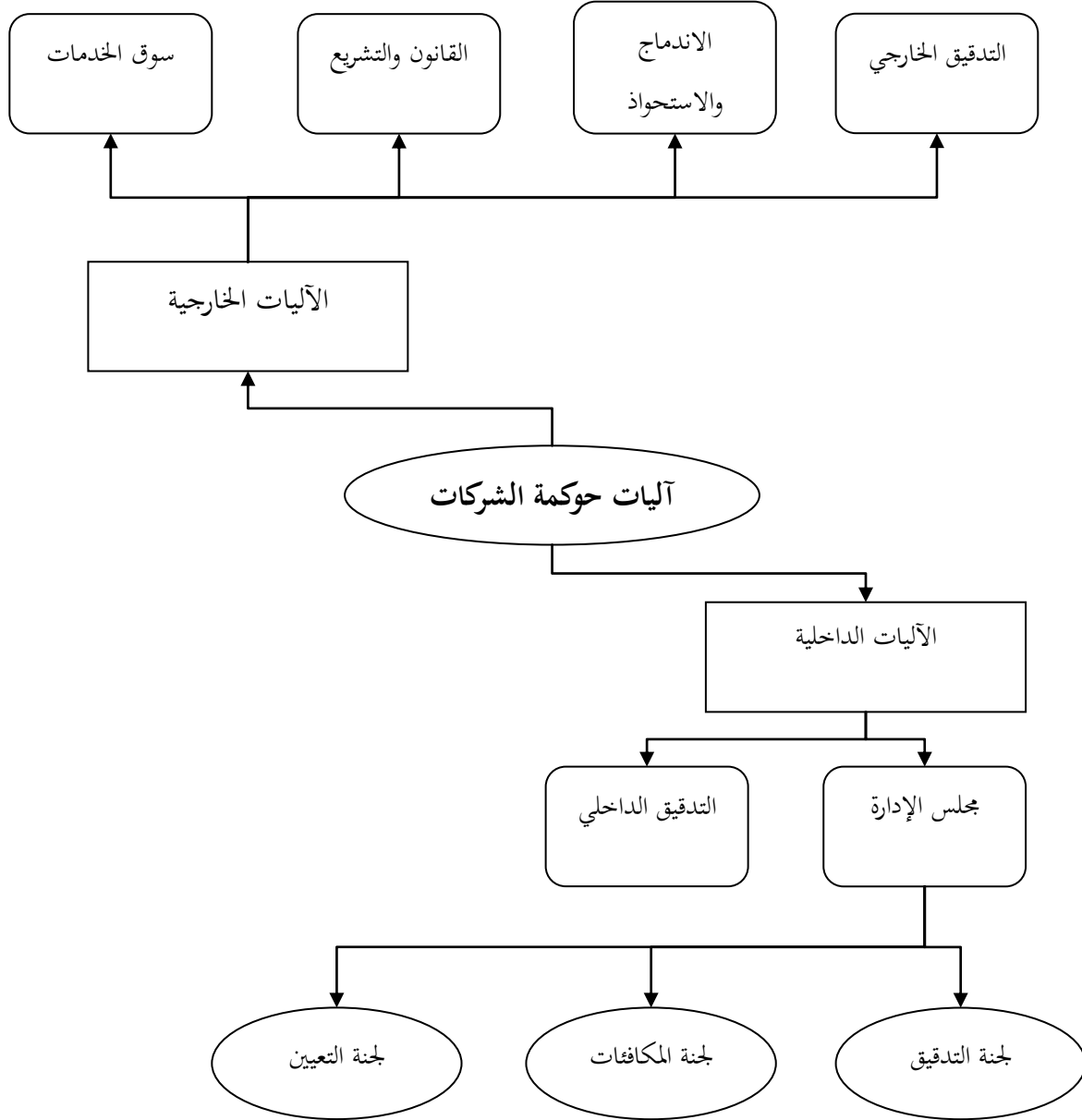
4. منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات "الخدمات" أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess & Impavido، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح "أو أنّها غير مؤهلة"، فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذاً فمنافسة سوق المنتجات

¹ بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يوم 06-07 ماي 2012، ص 17.

أو الخدمات يهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كان هناك سوق فعال للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أنّ إدارة الشركة في حالة إفلاس يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنّه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.¹

¹ بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، نفس المرجع السابق، ص16.

الشكل (1-4): آليات حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يوم 06-07 ماي 2012، ص 17.

المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات.

تتوزع المحددات المتفق عليها للحوكمة إلى محددات داخلية وأخرى خارجية، والتي تشكل في مجملها الحدود التي ينبغي للحوكمة التقيّد بها سواء خارجياً وما يتعلّق بمحيط المؤسسة أو داخل حدودها، وهي كما يلي:¹

1. محددات خارجية: وهي المحددات التي تؤكد على تطبيق القوانين والتنظيمات بما يضمن الإدارة الجيّدة،

كما تعمل على التقليل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، فهي تشير بصفة عامة إلى المناخ الاستثماري السائد وكيفية تقويمه، وتمثل هذه المحددات في:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي كقوانين المنافسة وسوق المال وغيرها؛
- كفاءة القطاع المالي في ضخ الأموال اللازمة للاقتصاد بما فيها البنوك وأسواق المال؛
- كفاءة الهيئات الرقابية في تشديد الرقابة على المؤسسات وكذا المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن كفاءة عمل الأسواق والمؤسسات الخاصة للمهن الحرة، كمكاتب التصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

2. محددات داخلية: وهي المحددات التي تعمل على ضبط وتنظيم مصالح كل من الجمعية العامة، مجلس

الإدارة والمديرين التنفيذيين ليقبل ذلك من تعارض المصالح بينهم من خلال تحديد كيفية اتّخاذ القرارات وتوزيع السلطات.

¹ إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كعاسي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، جامعة قاصدي مراح-ورقلة، ص633.

خلاصة:

من خلال ما سبق، وبعد استعراض مفهوم الحوكمة وأهميتها ومبادئها ومختلف آلياتها، تبين لنا أن حوكمة المؤسسات عبارة عن منهج وفكر جديد وثقافة تحقق النجاح وتضمن الربحية للشركات إذا ما التزمت هذه الأخيرة بمبادئ هذا المنهج وآلياته، فتطبيق الحوكمة بصورة سليمة له دور في رفع الكفاءة وتحسين الأداء بالمؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى استمراريته وبقائها، وذلك من خلال تعزيز الرقابة ومراعاة مصالح جميع الأطراف الفاعلة بها وتبني مفهوم الإفصاح والشفافية ما يحول بتحقيق أهداف المنشآت.

تمهيد:

تعتبر الحوكمة آلية من الآليات الحديثة التي تساهم وبشكل كبير في خلق الاتزان بالمؤسسات، لما لها من دور بالغ في ترشيد القرارات وتخفيض التكاليف، ويتم تقييم المؤسسات عمومية كانت أو خاصة عبر قياس أدائها، وستتناول من خلال هذا الفصل الجانب النظري للأداء والتسيير العمومي وكيفية مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء بالمؤسسات العمومية، وسنتطرق لذلك كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي.

المبحث الثالث: حوكمة أداء التسيير العمومي.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها ولأجل ذلك فهي تعتمد على تقييم أداء العاملين والتي تعتبر بمثابة عملية الرقابة على الأداء، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وأنواعه وطرق تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يمكن التطرق إلى مفهوم الأداء من خلال التعاريف الآتية:

1. "هو قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة".¹
 2. "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".²
 3. "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلاله بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³
 4. "هو مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وهو يدخل في إطار مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ويفترض تعدد مجالات المراقبة وتوسع نطاقها، وينطوي نظرياً على التكامل والتوازن بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية".
- مما سبق نستنتج أنّ الأداء هو " القدرة على تحويل المدخلات لمخرجات، ومحاولة المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة خلال فترة زمنية معينة بكفاءة وفعالية".⁴

¹ سامي مباركي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد44، جامعة محمد خيضر بيسكرة، ص399.

² بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، سنة2011-2012، ص09.

³ سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد16، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة2016، ص320.

⁴ فرعون احمد، آيت زيان كمال، امتداد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الأداء الاجتماعي نحو تحقيق الأداء الشامل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد08، أفريل2016، ص95.

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

يتم تصنيف الأداء بالمؤسسة إلى أربعة معايير كما يلي:

أولاً: معيار المصدر.

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:¹

1. أداء ذاتي داخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من

موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- أداء تقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- أداء مالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- أداء بشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2. أداء خارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهي لا

تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالسلب أو بالإيجاب.

ثانياً: معيار الشمولية.

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:²

1. أداء كلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة

الفرعية في المؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والأرباح والنمو... الخ.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "قياس وتقييم": دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة 2000-2002، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، سنة 2001-2002، ص 17.

² عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بيسكرة، ص 89.

2. أداء جزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، ويعكس قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة عكس الأداء الكلي.

ثالثاً: المعيار الوظيفي.

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم، إذ يحدد هذا الأخير الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وعليه ووفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:

1. أداء الوظيفة المالية: يتوقف هذا الأداء على كفاءة استخدام الأساليب العلمية والرشادة في

تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييراً عقلانياً في المدى القصير والطويل، إذ أنّ أهم صعوبة قد تواجه المؤسسة هي الحفاظ على توازنها المالي، الأمر الذي يضمن بقاءها واستمراريتها، ويتم ذلك من خلال التحكم في مؤشرات التوازن المالي كالحزينة.¹

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتمثل عمل وظيفة الإنتاج في تحوير المواد إلى منتج نهائي قابل للتسويق

إما للمستهلك الصناعي أو المستهلك النهائي بحسب نوع المنتج وذلك من خلال مراحل وعمليات إنتاجية معيّنة. ولذلك يقع على مدير الإنتاج مسؤولية المراقبة المنتظمة على أداء العملية الإنتاجية بداية من توفير متطلبات الإنتاج من مواد ومعدات وعاملين ذوي مهارات معيّنة وأوقات كافية للعمل حتى مرحلة إتمام تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة بمستوى الجودة المطلوبة.²

3. أداء وظيفة الأفراد: يركز هذا الأداء على الجانب البشري في المنظمة وذلك بهدف زيادة

العملية الإنتاجية وتطوير العمليات الإدارية، فقد أصبح من الضروري الاستجابة لحاجات ومتطلبات العاملين والعمل بالمنظمة على تحقيق مطالبهم ودمجهم في الأعمال التي يقومون بها وتكليفهم في بيئة المنظمة المنتسبين عليها من خلال تعليمهم وتدريبهم وتوجيههم.³

¹ باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة، الطبعة الأولى، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص 17 بتصرف.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1435هـ-2014م، ص 277.

³ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، الطبعة الأولى، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، سنة 2016، ص 09 بتصرف.

4. **أداء وظيفة التموين:** تعتبر وظيفة التموين من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفتي الشراء والتخزين، وتظهر أهمية أداء هذه الوظيفة من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج، فهي نشاط اقتصادي في المؤسسة التجارية يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سيعاد بيعها، أما في المؤسسات الصناعية فيستهدف الحصول على منتجات "سلع أو خدمات" ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.¹
5. **أداء وظيفة البحث والتطوير:** هذا الأداء هو نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث إلى سلع وخدمات، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المنشآت، ويشمل هذا الأداء على ثلاث أنشطة وهي البحوث الأساسية، البحوث التطبيقية والتطوير.²
6. **أداء وظيفة التسويق:** يعكس هذا الأداء درجة نجاح الشركة أو فشلها، وذلك من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، ولاسيما أنّ الشركات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها، وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته، فضلاً عن ما يواجهه الشركة من منافسة حادة في الأسواق، الأمر الذي فرض عليها توجهاً لتطوير تقنياتها وإمكانياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة والأسواق وتحقيق الأهداف، ويمكن التأكد من ذلك وإمكانية تحقيقه من خلال قياس الأداء التسويقي بالمؤسسة.³
7. **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** إنّ العلاقات العامة الناجحة والفعالة في أي مؤسسة تبدأ من داخل المؤسسة، وذلك بإعطاء البيئة الداخلية "الأفراد العاملين" الأولوية بتركيز وظيفة العلاقات العامة عليهم وثانياً بالبيئة الخارجية "المستهلكين"، ذلك باعتبار أنّ أساس وظيفة وعمل العلاقات العامة مع البيئة الداخلية والخارجية تأسس على مفهوم الوظيفة الاجتماعية للإدارة الحديثة، وأنّ المؤسسة تمثل نسقاً متفاعلاً في داخله ومنفتحاً على البيئة المحيطة، من بين

¹ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، سنة 2013، ص 113 بتصرف.

² حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة بمجمع صيدال، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بيسكرة، سنة 2013-2014، ص 03-05 بتصرف.

³ أكرم أحمد الطويل، على وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 1434هـ-2013م، ص 116.

مهامه الأساسية إحداث تأثيرات إيجابية في الاتجاهات السائدة لدى المستهلكين بالاستخدام الأمثل والمستمر للبحوث والدراسات وفق تخطيط مدروس وأسس للتقويم، ما يؤدي إلى رضا الأفراد العاملين نتيجة المعرفة المتبادلة والمشاركة بينهم وبين المؤسسة، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى الأداء المؤسسي والفعالية وفي تشكل الصورة الذهنية المتميزة عن المؤسسة لدى مختلف المستهلكين، وهو ما يساعد في تحقيق التوافق والتكامل بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية الذي يحدث تغييراً إيجابياً في سلوك واتجاهات المستهلكين نحو المؤسسة وخدماتها المقدمة، وتنعكس آثاره في زيادة فاعلية الأداء الاقتصادي للمؤسسة.¹

رابعاً: معيار الطبيعة.

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:²

1. أداء اقتصادي: يتماشى التشخيص الاقتصادي مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي، ويتم قياس هذا الأخير باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي.
2. أداء اجتماعي: يعد هذا الأداء أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.
3. أداء إداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

¹ بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة، مذكرة

مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار-عنابة، سنة 2010-2011، ص 188-189.

² عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بيسكرة، رسالة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، سنة 2014-2015، ص 52 بتصرف.

4. أداء تكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا

فإنّ الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات،

لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

يمكن التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء بالمؤسسة من خلال التعاريف التالية:

1. "هي جزء من عملية الرقابة، وهي جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية

للمؤسسة، وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بتلك المعايير
الموضوعة".¹

2. "هي عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم

التخطيط له كماً ونوعاً، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور
والانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل".²

3. "يراد بتقويم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في

نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت
إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء
جيد في المستقبل".³

4. تعريف Iso لتقييم الأداء "هي منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء بالمؤسسة باختيار

المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وتوصيلها وإعداد التقارير والفحص الدوري وفي
النهاية تطوير هذا المنهج".⁴

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، سنة 2012 - 2013، ص 10.

² أيمن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة الأولى، دار الناشر للجامعات، مصر، سنة 2008، ص 18.

³ مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، سنة 2016، ص 31.

⁴ بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، جامعة الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بدالي إبراهيم، ص 90 بتصرف.

5. تعريف السلمي 1988 لتقييم الأداء: "هي استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الإنجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة".¹

مما سبق نستنتج أنّ تقييم الأداء هي "عملية تتم لقياس إنجازات المؤسسة عبر مؤشرات ومعايير ويتم مقارنة هذه الإنجازات مع مخططات المؤسسة المسبقة".

ثانياً: طرق تقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء، ويمكن للمنظمة أن تعمل على طريقة أو أكثر من هذه الطرق، أهمها:²

1. طريقة التوزيع الإجباري: يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة

التوزيع الطبيعي والتي ترى أنّ أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة من خلال تحديد مستويات معينة للأداء مثل: "امتياز، جيد جداً، متوسط، ضعيف وضعيف جداً"، وتحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى. وهذه الطريقة تؤدي إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو تقديرات أقل من الحقيقة، إضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها. لكن يعاب على هذه الطريقة بصعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين ولا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بينهم حتى داخل المجموعة الواحدة.

2. طريقة الاختيار الإجباري: وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض

جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية والثانيتان تعبران عن الجوانب السلبية، ويتولى المقيّم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقاً على الفرد المراد تقييمه، ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتان تعبران عن النواحي الإيجابية واثنتان تعبران عن النواحي السلبية "غير المرغوبة"، ويطلب من المقيّم وضع علامة أمام العبارة الأكثر

¹ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2015، ص290.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1463هـ-2015م، ص167-

انطباقاً على الشخص والعبارة الأقل انطباقاً على الشخص، وبمراجعة العبارات المختارة على الشفرة السريّة يمكن تحديد قيمة أداء الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق والعبارات الواردة في الشفرة.

3. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج: تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين، وتتم بعدة خطوات وهي:¹

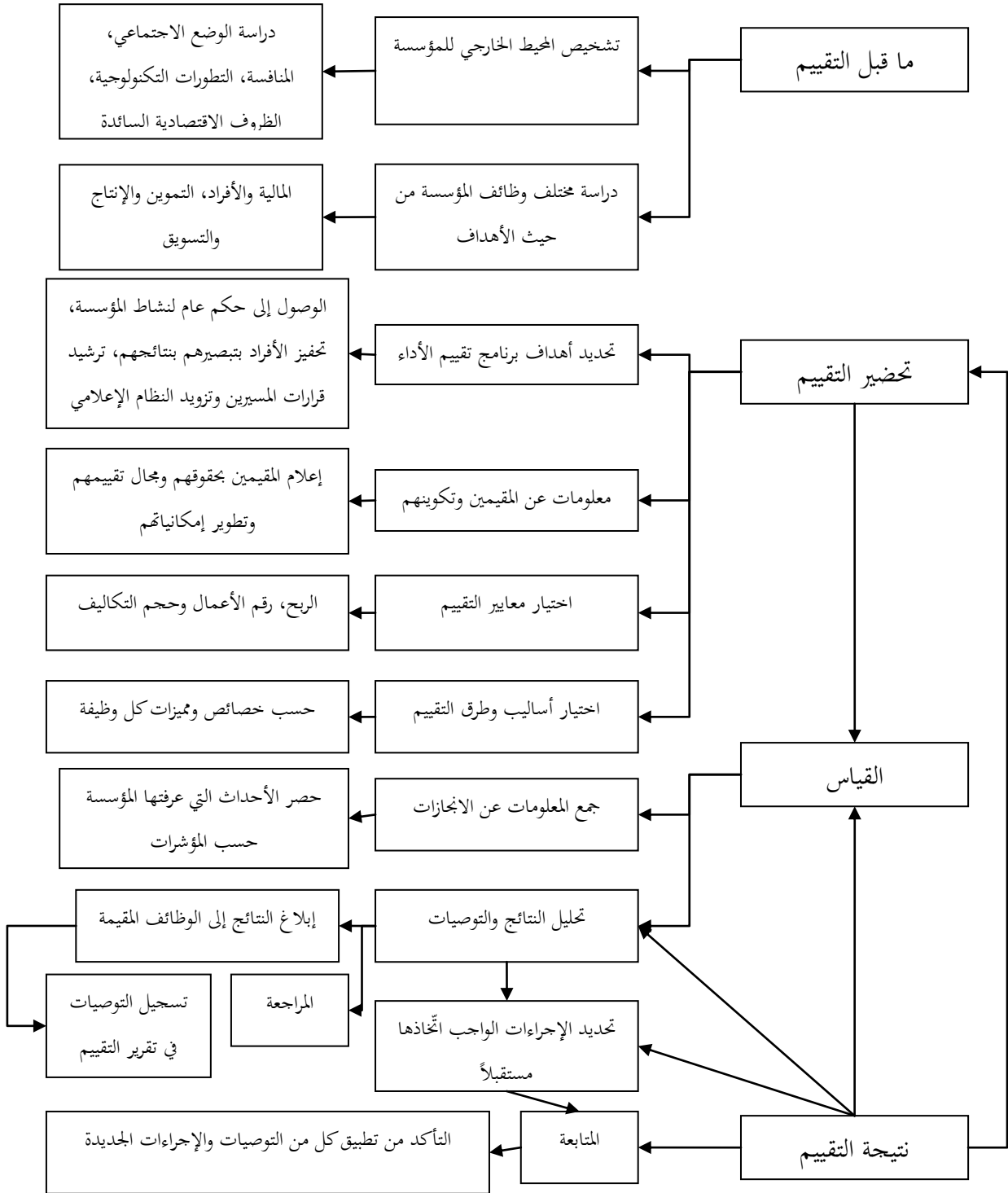
- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤولياته؛
- قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة واتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف؛
- إعداد طرق قياس الأداء والقيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف المتفق عليها مسبقاً.

هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى الدقة في تحديد الأهداف، مدى اقتناع الإدارة العليا بهذه الطريقة، مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس.

4. طريقة التقييم الذاتي: وفقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه وفقاً لعدد من المعايير المحددة مسبقاً في النموذج المستخدم لتقييم الأداء، وتعطى للمرؤوس وفقاً لهذه الطريقة الحرية في تقديم المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء. والجدير بالذكر أنّ الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم والتي سبق توضيحها، بمعنى أنّ التقييم الذي يستخدم يكون متمماً لطرق أخرى مستخدمة وألاً يعتقد البعض أنّه يعتبر بديلاً عن الطرق الأخرى في تقييم الأداء، لأنّ ذلك قد لا يصل بنا إلى حقيقة الأمور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة أولاً وأخيراً في الحياة العملية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 168-171.

الشكل (2-5): عملية تقييم الأداء في المؤسسة.



المصدر: عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم

الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 97.

المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي.

يعتبر القطاع العام جسراً هاماً في تفعيل النشاط الاقتصادي على المستوى الوطني والدولي، إلا أنه يواجه صعوبات كثيرة نتيجة التطور الحاصل في محيطه، والذي يدفع به إلى القيام بتحديثات عميقة في بنيته خاصة في أسلوب إدارته وتسييره، وفي هذا السياق ستطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التسيير العمومي ومبادئه.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي.

أولاً: التسيير العمومي التقليدي.

يعتبر التسيير العمومي كصناعة في طريق النمو، كما يعتبر مجالاً جديداً من مجالات التسيير، يميل إلى تشكيل هيكل من المعرفة النظرية والتطبيقية ذات منطلقات فكرية ومؤهلات خاصة بنائاً على خصوصية مجال تطبيقه المتمثل في القطاع العام، إذ نجد أنّ جميع حكومات العالم تجتهد في سبيل رفع فعالية أنشطتها حتى إذا كانت القيود المالية تقودها إلى رفع مردوديتها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير الأفكار والانطلاق من الحقائق في حل المشاكل، ويمكن تعريفه كما يلي:¹

1. " هو مجموع الأنشطة التي تعني بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب أو أساليب تحقيق الوظيفة الاجتماعية للجهاز الإداري".
 2. " يعرف جيلنيلر وهويت التسيير العمومي على أنه العامل الذي يهدف إلى تنفيذ السياسة العامة".
 3. "التسيير العمومي هو عملية إحداث التوازن بين المورد المالي والمورد البشري لكي لا تبقى الإدارة العمومية تنتظر مساعدة الدولة بين الحين والآخر".²
- مما سبق نستنتج أنّ التسيير العمومي هو مجموع العمليات التي تسعى إلى تنفيذ السياسة العامة من خلال الموازنة بين الموارد المادية والبشرية".

¹ رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، جويلية 2016، ص 33-34.

² أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، ماي 2018، ص 06.

ثانياً: التسيير العمومي الحديث.

يعد التحديث في التسيير هدفاً أساسياً تسعى إلى تحقيقه جميع الدول والحكومات، وذلك لما يكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية منها بصفة خاصة. ويمكن التطرق إلى مفهوم التسيير العمومي الحديث كما يلي:

1. "المناجنت العمومي الجديد هو نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين أداء القطاع العام وتقليل

المركزية وتركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات".¹

2. "يسمى أيضاً بإدارة الأعمال الحكومية، وهو أسلوب حديث يقوم على إدارة المؤسسات العمومية

بإتباع تقنيات ومناهج القطاع الخاص إذ أصبح يعتبر مرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات

المحلية".²

3. "التسيير العمومي الجديد هو مجموع الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار

العمومي، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة

شرعيتها".

4. "أو هو مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق

والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع

والجودة".³

من خلال ما سبق نستنتج أنّ التسيير العمومي الحديث أو الإدارة العمومية الحديثة عبارة عن فكر

حديث لإدارة المؤسسات العمومية يقوم على قواعد تسيير منظمات القطاع الخاص ويهم على

كفاءة وفعالية النتائج وتحسين مستوى الأداء.

¹ عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة سعيدة، الجزائر، 2011-2012، ص 110-111 بتصرف.

² لحبيب بلية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام، مداخلة مقدمة في فعاليات المنتدى العلمي الدولي الأول حول: تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج المحروقات، جامعة لونيسى ببليدة، 27-28 نوفمبر 2018، ص 02-03 بتصرف.

³ تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا والو.م.أ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2014-2015، ص 130.

ثالثاً: دوافع ظهور التسيير العمومي الحديث.

لقد كانت البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد في فترة السبعينات وما رافقها من تطور للأفكار الليبرالية عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه في نهاية سنوات السبعينات على أنّ أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط "الدولة الحامية"، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين من أشهرهم Milton و Von Hayek و Friedman من مدرسة شيكاغو في نهاية سنوات السبعينات،¹ ويعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب منها:²

1. تراجع دور الدولة: لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يقوم على تأمين خدمات الأمن والدفاع

الخارجي والقضاء وهو ما يعرف بالدولة الحارسة، وابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وتعود بوادر هذا التحول إلى أزمة سنوات الثلاثينات التي أعطت دفعاً جديداً لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية. وفي منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها ورغم كل محاولات الإصلاح إلا أنّ السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة، وقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة، حيث كان يقوم على اعتبار أنّ تعاضد دور الدولة وما لذلك من آثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار واستفحال أزمة الاقتصاديات الغربية. وعليه كانت أولى الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط، وكان لآلية السوق والمنافسة دوراً متزايداً في ضبط الاقتصاديات وهو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير المرافق ذات الطابع الإداري.

2. ضعف الأداء والفعالية: بعد ضعف الأداء والفعالية تحت تأثير العديد من العوامل بات من

الضروري رفع كفاءة أداء المرافق والقطاعات العمومية، فالتغيير في مستوى تدخل الدولة في الحياة

¹ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 192.

² بن عيسى ليلي، التسيير العمومي الجديد: المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة بسكرة، جوان 2007، ص 8-9 بتصرف.

الاقتصادية والاجتماعية باتجاه التقليص أصبح غير كافٍ بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء وكفاءة استخدام الموارد المتاحة. وقد لعبت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، العولمة وأزمة مالية الدولة والأنماط الجديدة في التسيير وتحديد الفكر الليبرالي عموماً دوراً أساسياً في حث القطاع العمومي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة له من خلال الإصلاحات التي أدخلت على تسيير هذا القطاع. ومسألة ضعف الكفاءة والفعالية في القطاع العمومي يمكن استنتاجها نظرياً من مختلف المقاربات المهمة بالاقتصاد العمومي وتسيير المرافق العمومية، ويتعلق الأمر هنا بمقاربات حقوق الملكية، عدم تناظر المعلومات والمقاربة الوضعية للمنظمات.. الخ.

3. تأثير النظريات الحديثة: هناك العديد من النظريات التي واكبت تجدد الفكر الليبرالي والتي لها تأثير

كبير على عمليات تسيير القطاع العمومي نذكر من بينها نظرية تكاليف الصفقات العمومية والتي لها استعمال مبرر في مجال الاقتصاد والتسيير العموميين من حيث تقليص تكاليف تقديم الخدمات العمومية، ونظرية الوكالة التي تساعد على إعادة تنظيم المرافق والمنظمات العمومية من خلال:¹

- التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة أعوان تنفيذيين للسياسات العمومية والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العمومية، ما يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات؛

- النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين ويسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف أيضاً.

المطلب الثاني: مبادئ التسيير العمومي.

أولاً: مبادئ التسيير العمومي التقليدي.

يخضع التسيير العمومي التقليدي إلى مجموعة مبادئ ينبغي الالتزام بها وهي:²

1. المساواة بين مستعملي المرفق العام؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 10-11 بتصرف.

² عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام: التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في

العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2014-2015، ص 12.

2. منع كل أشكال التمييز لاسيما تلك المبنية على الأصل والعرق والجنس والإعاقة والدين، والآراء السياسية والانتماء النقابي أو أي اعتبار آخر؛
3. عدم التحيز في أداء خدمات المرفق العام؛
4. العمل على ديمومة واستمرارية بقاء المرفق العام في كل الأحوال؛
5. تكييف الخدمات العمومية مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام.

ثانياً: مبادئ التسيير العمومي الحديث.

يترتب عن التسيير العمومي الجديد مجموعة مبادئ وهي تتمثل في:¹

1. الاهتمام بالأداء في المنظمة العمومية والعمل على تحسينه؛
2. تقليص حجم الأجهزة الإدارية ومحاولة التخلص من البيروقراطية؛
3. الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص بالمنافسة ودراسة السوق؛
4. الاهتمام بالزبون ومحاولة إعطائه الفرصة للمساهمة في تحديد نوعية الخدمات المقدمة له؛
5. إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات لتقديم الخدمة العامة بصورة أحسن، وتفويض السلطة لهم بما يسمح بتحقيق أفضل أداء وأحسن نوعية؛
6. التركيز على مخرجات النظام أكثر من التركيز على مدخلاته؛
7. تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والفعالية في التسيير؛
8. تدعيم الرقابة بجميع أنواعها.²

المطلب الثالث: الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والحديث.

إنّ التحول نحو تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد يفرض إعادة النظر في مفهوم ومهام المسير، والذي كان في ظل التسيير العمومي التقليدي مجرد منقذ ومتابع لتطبيق السياسات والإجراءات والتعليمات، لكنّه اليوم في ظل هذا التحول الجديد صار مطالباً بأن يكون أكثر انفتاحاً ومبادرة وإبداعاً، وهذا يحتاج أولاً إلى

¹ بن عيسى ليلي، مرجع سبق ذكره، ص13.

² نفس المرجع السابق.

تهيئة نفسية واقتناعاً بمشروع التسيير العمومي الجديد، بالإضافة إلى توفير المستلزمات البيئية المساعدة سواء كانت مادية، مالية أو معنوية. ويوضح الجدول الآتي مقارنة أساسية بين كلا النموذجين التقليدي والحديث.¹

الجدول رقم (01-02): مقارنة بين مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي والحديث.

مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي	مهام المسير في ظل التسيير العمومي الحديث
تخطيط العمل وبرمجة السلوكيات المنتظرة.	إعطاء معنى للعمل مع تجسيد السلوكيات المنتظرة.
تقسيم العمل، ضبط المهام وتنظيم الموارد.	تحديد المهام، وتوزيع المسؤوليات والموارد.
القيادة من خلال احترام القواعد وسلطة السلم الإداري.	التنشيط والتحفيز بواسطة الأهداف والقيم المشتركة.
مراقبة مدى احترام القواعد تشجيعاً للطاعة والامتثال للأوامر.	مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيع المبادرة والتجديد.
التركيز والتخصص والتعويض على أساس الاستقامة.	تفويض المسؤوليات والتعويض على أساس تقييم الأداء والجهد المبذول.
تأمين استقرار المنظمة.	قيادة التغيير في المنظمة.

المصدر: محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد: دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، جامعة الجلفة، الجزائر، ص78-79.

¹ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد: دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، جامعة الجلفة، الجزائر، ص78-79.

المبحث الثالث: حوكمة أداء التسيير العمومي.

يهدف التسيير العمومي إلى تنفيذ السياسات العامة التي تضعها الحكومة وتحقيق الأهداف العامة للمجتمع من خلال الاستغلال الفعال والكفاء لمختلف الموارد بالمؤسسة وعبر الأداء الفعّال، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى العلاقة بين التسيير العمومي والأداء والحوكمة.

المطلب الأول: أداء التسيير العمومي.

إنّ الهدف من تبني التسيير العمومي هو إدارة المؤسسات العمومية بطرق علمية والاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية، وقد تمت العديد من الدراسات من أجل حل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها مؤسسات القطاع العام، خاصة ما يتعلّق بكيفية استغلال الموارد وكفاءة الأداء. والأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ولقد حاولت العديد من الدراسات إثبات العلاقة بين التسيير العمومي والأداء، وانتهت هذه الدراسات إلى أنّ التسيير العمومي يحدث فرقاً واضحاً في الأداء الحكومي، حيث أنّ جودة التسيير العمومي تساهم بقدر واضح في نجاح البرامج العامة.

ولقد كان أوائل رواد التسيير العمومي على ضرورة الفصل بين التسيير العمومي والسياسة لضمان حيادية الإدارة العمومية، وحتى تتمكن من تنفيذ السياسة الحكومية بأفضل الطرق وتحقيق الأهداف بفعالية.¹

المطلب الثاني: حوكمة الأداء.

تقوم حوكمة الشركات في الأساس على تحديد العلاقة بين المساهمين ومجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من أصحاب المصالح، حيث أنّها تهدف إلى زيادة قيمة حقوق حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة، وهذا من خلال تحسين أداء المؤسسات وترشيد اتخاذ القرارات فيها بما يضمن خدمة مصالحهم واحترام مصالح غيرهم في نفس الوقت. فالمؤسسات التي تدار بشكل جيّد يكون أداؤها أفضل ويتوقع أن تنخفض تكلفتها رأسمها عن طريق جذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين، حيث يدرك هؤلاء احتمالات حصولهم على هذا العائد المرتفع، وعليه فإنّ حوكمة المؤسسات تعمل على التخصيص الكفاء للموارد في سوق الأوراق المالية ومن جهة أخرى

¹ بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، العدد 37، الجزائر 2016، ص 385.

نجد أنّها تحمي حقوق المساهمين الأمر الذي يدعم تطوير الإفصاح عن أداء المؤسسات بصورة سليمة وفي الوقت المناسب. وتظهر أهمية حوكمة أداء المؤسسات في النقاط التالية:¹

1. زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر ونمو أعلى وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة؛
2. تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذاباً للمستثمرين؛
3. أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد مما يعني أداء أفضل وتعظيم للثروة؛
4. تخفيض مخاطر الأزمات المالية؛
5. علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي والعمالة وحماية البيئة.

المطلب الثالث: أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي.

يمكن تلخيص دور مبادئ وآليات الحوكمة وأثرهما في تحسين أداء التسيير العمومي عبر النقاط التالية:²

1. دعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل وجذب الاستثمارات من خلال التأكيد على تطبيق معيار الشفافية في معاملات المؤسسات العمومية؛
2. منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل،
3. تظافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على مستويات القيادات الإدارية العليا، فضلاً عن دورها في إنجاح التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد،
4. تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها شفافة ومفهومة بالمعنى الصحيح؛
5. تحقيق التطور الإداري،

¹ بربار صافية، معراجي عبد الملك، آليات الحوكمة ودورها في تقييم أداء المؤسسات: دراسة ميدانية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر "حالة مؤسسة صيدال"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، المجلد 13، جوان 2017، ص 225-226.

² أنظر إلى:

- بوزيان عثمان، بربار صافية، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمؤسسات

المدرجة في بورصة الجزائر "حالة روية"، مجلة الاقتصاد والتسيير المغربية، العدد 02، المجلد 04، سبتمبر 2017، الجزائر، ص 120 بتصرف

- هرون بوالقول، بوزيان رحامي جمال، دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة وصفية

تحليلية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 07، جوان 2017، الجزائر، ص 545.

- مناد علي، الحوكمة المؤسسية لهيئات العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 01، نوفمبر 2011، جامعة تلمسان، ص 84-90 بتصرف.

6. تعزيز الرقابة الإدارية والرفع من كفاءتها وممارستها من خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها؛
7. إنعاش الأسواق المالية من خلال تحقيق المصداقية في توفير المعلومات؛
8. المساهمة في مكافحة الفساد الإداري بشتى أشكاله؛
9. تمييز نوعية الخدمة العمومية، طبيعة البيروقراطية، كفاءة الموظفين واستقلال النشاط العمومي من الضغوط السياسية ومصداقية الحكومة،
10. مراقبة ومحاربة الفساد والرشوة للرفع من الأداء بالمؤسسة.

خلاصة:

من خلال ما سبق وبعد التطرق إلى مفهوم الأداء والتسيير العمومي وفهم العلاقة بينهما وربط ذلك بحوكمة المؤسسات، اتضح لنا أنّ مبادئ وآليات الحوكمة خاصة الشفافية والإفصاح تساهم بشكل كبير ولها دور فعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات العمومية، كما تساهم بنفس الدرجة في ممارسة الرقابة عليها وتسمح بتصحيح الانحرافات إن وجدت في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة في الفصل الأول والثاني، يأتي جانب الدراسة الميداني والذي تمحور حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية ، ونظرا لمتطلبات البحث ولاختبار فرضيات البحث ، تم اختيار بلدية واد ليلي محل للدراسة الميدانية ، حيث قسمنا الفصل الثالث من الدراسة والذي يحمل عنوان تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية (دراسة حالة بلدية واد ليلي) إلى ثلاث مباحث.

حيث خصصنا المبحث الأول للتعريف بالنظام البلدي في الجزائر، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد خصص لعرض مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية بداية بتعريف بالبلدية محل الدراسة، المناهج والوسائل المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثالث خصص لمعالجة ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : البلدية ماهيتها ومسؤولياتها

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي جانب الدراسة الميداني لدراسة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية وذلك من خلال إجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءا من التعريف بالبلدية ومهامها ، ومكونات ومنهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث و العينة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة الاستمارة وحدود البحث، وأخيرا دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: تعريف البلدية وخصائصها¹

أولا : تعريف البلدية

تعرف البلدية على أنها وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية - في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية القاعدية ، سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا .

وباعتبار البلدية جماعة محلية ذات طابع إقليمي في هيكل الدولة ، فهي تعتبر الخلية القاعدية السفلى لهذا الكيان الكلي واهم ركيزة تحتية له ، كما أنها ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها تحمل اسم ولها مركز واقليم ، يسكنها مجموعة من السكان، ولها الاستقلالية المالية الخاصة بها، التي تواجه بها احتياجاتها وكذلك لها مهمة عامة، الأمر الذي يسمح لها بالعمل في كافة المجالات وبصورة حرة إلا إذا كانت الأحكام التشريعية تنص على خلاف ذلك. ويتولى إدارة البلدية المجلس الشعبي البلدي، والجهاز التنفيذي يمثله رئيس المجلس ويساعده نائب أو عدة نواب، حسب حجم الجماعة المحلية .

ثانيا: خصائص البلدية

تمتاز البلدية في الجزائر بمجموعة من الخصائص والمزايا أهمها ما يلي:

- البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.
- البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

1 بلجلاي أحمد، " إشكالية عجز البلديات دراسة تطبيقية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر ، 2010 ص 45.

- يعتبر نظام البلدية في الجزائر صورة اللامركزية الإدارية المطلقة، بحيث جميع أعضائها وهيئات ولجان تسييرها و إدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام والمباشر.
- يعد نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية مركزي، وهذا لأن كل الاختصاصات المقرر للبلدية وكافة الشروط والإجراءات يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها ن ولا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت أعمال و تصرفات البلدية باطلة وغير مشروعة.

المطلب الثاني : مهام ومسؤوليات البلدية

مهام ومسؤوليات البلدية:¹

تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات:

- توزيع المياه الصالحة للشرب،
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها،
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها،
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور، صناعة طرقات البلدية
- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها.

التعليم والحماية الاجتماعية:

إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.

إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ.

غير انه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:²

- اتخاذ، عند الاقتضاء وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياض وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، " قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011" ، الجريدة الرسمية رقم 37 31 جويلية 2011.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011، الرجوع السابق.

- المساهمة في نحاز الهياكل القاعدية البلدية الحوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة .
- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية.
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الحوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي.
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.

المطلب الثالث : هيئات البلدية و إدارتها

أولاً: تعريف المجلس الشعبي البلدي

يعد المجلس الشعبي البلدي هيئة أساسية في تسيير وإدارة البلدية كجماعة إدارية لا مركزية إقليمية و عليه فإن دراسة المجلس الشعبي تقتضي أن نتطرق لتشكيله ولقواعد سيره ونظام مداولاته ولصلاحيته.

تشكيل المجلس الشعبي البلدي :

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات، ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية كالتالي¹:

- 80 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة .

¹ شويخ بن عثمان، " دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص.25

- 90 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة.
- 11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 2.00001 و 50000 نسمة.
- 15 عضوا في البلديات التي يتساوى عدد سكانها بين 500001 و 100000 نسمة.
- 23 عضوا في البلديات التي يتساوى عدد سكانها بين 1000001 و 200000 نسمة.
- 33 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000 .

ثانيا: الأمانة العامة

إن الأمانة العامة للبلدية يسيرها أميننا عاما وهذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية.

وتجدر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 02 / 02 / 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 02 / 02 / 1991 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية .

وفيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي¹:

- جميع مسائل الإدارة العامة.
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
 - القيام بتنفيذ المداولات.
 - القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
 - تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
 - ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- ومن خلال نص المادة 119 نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي :
- تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية .

¹ المادة 119 من المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 02/02/1991، الجريدة الرسمية رقم 37، في 31/07/2011.

- تحضير مداوات المجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بميزانية البلدية .
- يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90-08 التي تنص : " تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي".

وتظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة الأمين العام للبلدية خاصة حين تحديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريبا هو المسؤول الأول لإدارة البلدية¹.

المبحث الثاني : مكونات الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية حول معرفة مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، في بلدية واد ليلي ولاية تيارت، وعليه سيتم التعريف بالبلدية محل الدراسة في المطلب الأول بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وتعريفه في المطلب الثاني والثالث.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة.

بطاقة فنية لبلدية واد ليلي²

1.التعريف بالبلدية: ورثت البلدية تسمية ليلي من الواد الذي يجتازها على بعد 06 كلم الذي تصب مياهه بواد تقيقت , عدد كبير من المؤرخين العرب والأوروبيين يؤكدون على أن ليلي موجود منذ القرن 15 قبل انقضاء الدولة الرستمية بتيهت .

إن تسمية ليلي بالبربرية تعني نبات الدفلة, والمؤرخ الإدريسي وصف ليلي على شكل تجمع سكني تتخلله بساتين خضراء.

2. نشأة البلدية: نشأت سنة 1956 بمرسوم رقم 642/56 المؤرخ في 28/06/1956 وعرفت في عهد الإستعمار باسم ديدرو نسبة إلى الكاتب الفرنسي المعروف.

3.الموقع الجغرافي: تقع بلدية واد ليلي شمال ولاية تيارت تبعد على عاصمة الولاية ب 17 كلم يحدها من الشمال البلديات الآتية : السبت, تيدة , سيدي علي ملال , ومن الشرق بلدية سيدي الحسني- الدحموني-

¹المادة 128 من القانون رقم 90-08، نفس المرجع السابق.

² بناء على وثائق من المؤسسة.

مغيلة, ومن الجنوب بلدية تيارت و قرطوفة ومن الغرب بلدية الرحوية , تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 22730 كلم² , يقطنها ما يزيد عن 17000 نسمة .

أ- توزيع السكان

1. واد ليلي المركز 9000 نسمة .

2. الطريش: 7000 نسمة وتشمل دواوير بني وسيل, غلال, عين قبوبة, بالإضافة إلى عدد من الدواوير هجرها السكان بسبب الظروف المعرفة من بين هذه الدواوير الحلالزة, أولاد أحمد, أولاد سيدي عابد, الحطاطبة, القواسم.... الخ

3. دار البصري : 1000 نسمة وتشمل دواوير البصارة, عين السفينان, عين براجة, بالإضافة إلى دواوير أخرى هجرها سكانها وهي (الكرش, الزوايرية, أولاد عيسى, النواصر, أولاد العايدي, عين الزيت,..... الخ) ب. التجمعات الحضرية الرئيسية:

الجدول رقم (02-03) يوضح: وضعية محينة لشوارع وأحياء بلدية وادي ليلي (مركز)

الرقم	الشارع	الحي	النهج
01	شارع الشهيد بلعباس عبد القادر	حي الشهيد العربي الحاج حي الشهيد بلكحل عبد القادر حي الشهيد بن عابد احمد حي الشهيد الحاج عبد القادر حي الشهيد بلقاسم احمد حي الشهيد لعرج عدة حي الشهيد الطيب احمد	عدم وجود نهج
02	شارع الاستقلال	حي الشهيد حلوز عدة	نهج الشهيد طواهرية عبد القادر نهج الشهيد بوسعيد عبد القادر نهج الشهيد بن يحي الحاج نهج الشهيد طاهري بوعبدالله نهج الشهيد بن فغالي بلقاسم

نهج الشهيد نقادي جيلالي نهج الشهيد لعرج محمد			
عدم وجود نهج	حي الشهيد بن عوالي عبد القادر حي الشهيد بلكحل قدور	شارع الشهيد بن يمينه محمد	03
عدم وجود نهج	حي الشهيد بن عطية جيلالي حي الشهيد بلهوارى محمد	شارع أول نوفمبر	04

المصدر: من إعداد الطالبين

ج- التضاريس:

تتخلل البلدية جبال القلعة وجبال القنانشة وقزول وجبل سيدي معروف يعبرها واد تقيقت على امتداد 08 كلم يصب في سد قرقر.

د - المناخ: يسودها مناخ قاري , حار وجاف صيفا وبارد قارس شتاء.

4. المرافق العمومية:

الإدارية:

. مقر الحالة المدنية

. مقر المصلحة البيومترية

. الملحق الإداري بحي الحاج عبدالقادر

. الملحق الإداري بالطريش

. الملحق الإداري بأغلال

تشمل الادارة البلدية ما يلي :

يتكون المجلس الشعبي البلدي من 15 عضو.

رئيس المجلس الشعبي البلدي . النواب 02 . رؤساء اللجان 04 . المندوبون 02 . 06 اعضاء

05 - تقييم عملية التوظيف:

الجدول رقم: (03-03) يوضح وضعية تعداد الموظفين :

نوع التعداد	النسب المئوية	العدد
التأطير	9.31%	04 منهم 01 نساء
التحكم	24.42%	11 منهم 05 نساء
التنفيذ	66.27%	30 منهم 11 نساء

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

المطلب الثالث: تعريف فروع الهيكل التنظيمي للبلدية¹

● الديوان

● أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي

● الأمانة العامة

● المصالح

● المكاتب

● الفروع

01- الديوان : الهدف من إنشاء هذا الديوان شكلي وتنظيمي أكثر منه قانوني، حيث يسعى إلى تسهيل

عمل رئيس البلدية من ناحية التنظيم، التخطيط وبرمجة أي عمل، و لرئيس المجلس الشعبي البلدي مهام إدارية ومدنية نذكر منها :

● تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي و تنفيذ ميزانيات البلدية و هو الأمر بالصرف .

● باعتباره ضابط الحالة المدنية يقوم بجميع العقود المتعلقة بالبلدية تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا .

التفويض بالإمضاء للمندوبين البلديين و لكل موظف بلدي في المجال المحدد إليه في قانون البلدية.

● السهر على نظام و أمن الأشخاص و الممتلكات .

● الحفاظ على نظام الأماكن العمومية و معاقبة كل إخلال بالنظام العام .

● السهر على نظام الطرقات لإقليم البلدية .

● حماية المعالم التاريخية و الثقافية ورموز الثورة المجيدة

● حماية التراث الثقافي المعماري مع احترام التعليمات في مجالي العقار و السكن .

● اتخاذ كل التدابير اللازمة لمكافحة الأمراض المعدية و المتنقلة و كيفية الوقاية منها .

● السير الحسن لضبطية الجنائز و المقابر دون تمييز لأي دين أو معتقد .

● تسليم رخص البناء و الهدم و التجزئة حسب شروط المحددة في البرامج المعمول بها .

● التكفل المعيشي لحياة المواطن بتهيئة المساحات الخضراء و الترفيه طبقا للتشريع المعمول به .

¹ بناء على وثائق من المؤسسة

02 - أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي : لأمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي التكفل وأخذ المهام التالية :

- تنظيم و تحويل مختلف المكالمات.
- البريد الوارد و الصادر (تسجيله و فرز و تحويله).
- تحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- متابعة شكاوي و تظلمات المواطنين.
- تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي و تولي العلاقات مع وسائل الإعلام و الجهات الرسمية.

03- الأمانة العامة : تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية¹ :

- الخضوع لجميع المسائل الإدارية العامة .
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
 - القيام بتنفيذ المداورات.
 - القيام بتبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصاية.
 - توزيع مختلف المراسلات (البريد الصادر و الوارد) على جميع المصالح بعد الاطلاع عليها من طرف الأمين العام ورئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وللأمانة العامة عدة فروع هي:

3-1 فرع الأرشيف: يهتم بكل ما يتعلق بحفظ وترتيب الأرشيف وتطويره وتحديثه.

3-2 فرع البريد المركزي: من مهامه تسجيل البريد بجميع أنواعه من حيث التوزيع، المراقبة و المتابعة المرتبطة بالبريد.

3-3 فرع المداورات: يكلف بإعداد وتسجيل مختلف المداورات المتعلقة بتسيير شؤون البلدية.

3-4 فرع الإعلام الآلي والإحصاء: نظرا للدور الكبير الذي أصبح يلعبه الإعلام الآلي في مجال عصنة وتحديث الإدارة ، أصبح من الضروري إدراجه كفرع تسهيلا وتخفيفا للأعباء، ويعتبر هذا الفرع كخلفية أساسية في البلدية من أجل التنسيق بين مختلف المصالح وإعداد شبكة برامج مختلفة.

3-5 فرع التوثيق والتلخيص: يهتم بكل ما يتعلق بالتوثيق، جمع التحاليل وتلخيص التقارير، استغلالها، دراستها وحوصلتها

¹ بناء على وثائق من المؤسسة

4- مصلحة المالية والوسائل العامة: من مهامها كل ما يتعلق بميزانية البلدية بقسميها التسيير والتجهيز و

تتكون من أربعة مكاتب هي¹:

4-1 مكتب تسيير و تكوين الموارد: يتولى هذا المكتب المهام التالية:

- مسك ملفات الموظفين وضمان الحفاظ عليها.
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و ضمان تنفيذه.
- إنجاز القوائم الاسمية لجميع الموظفين لجميع المستخدمين موقوفة الى غاية 31 ديسمبر من كل سنة .
- تسطير برنامج خاص بالتوظيف (المسابقات و الامتحانات المهنية).
- إعداد المخطط السنوي للترقية.
- إتمام إجراءات دعوة اللجان المتساوية الأعضاء و ضمان تدوين محاضرها.
- تنظيم ملتقيات وأيام دراسية لتلقين وتحسين أداء الموظفين والعمال.
- السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين
- تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة
- الاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة و الجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين و تحديد معارفهم
- متابعة حركة المستخدمين في مجال الغيابات.العطل السنوية.العطل المرضية و العطل المرضية الطويلة المدى .
- عطل الاستحمام.الانتداب.الإحالة على الاستيداع.انقطاع علاقة العمل.التحويلات الداخلية.
- إنجاز حصيلة الشغل .
- إعداد الرزمنة السنوية للعطل وضمان متابعتها و تنفيذها.
- إعداد قائمة توزيع العمال و الموظفين على المصالح البلدية وفروعها الإدارية.
- السهر على متابعة وتنفيذ العقوبات التأديبية الصادرة عن اللجان المتساوية الأعضاء وكذا الهيئة المستخدمة.
- ضبط قائمة الموظفين المعنيين بمدونة الاستفادة من البدلات المهنية.
- التكفل بتوزيع عمال حراسة وصيانة مقر البلدية و ملحقاتها.

¹ بناء على وثائق من المؤسسة

- إعداد قرارات و مقررات التوظيف. الترقية. الإحالة على التقاعد. الانتداب. الإحالة على الاستيداع و التسريح

مع الخضوع لتأشيرة الوظيفة العمومية و مصالح الرقابة المالية .

- تسطير رزمانة التكوين والرسكلة

- استقبال البريد و دراسته و الرد على ما يجب ذلك .

4-2 مكتب المالية والمحاسبة : من مهامه كل ما يتعلق بميزانية البلدية من حيث إيراداتها ونفقاتها ويظم ثلاثة فروع هي:

4-2-1 فرع التسيير: يتكفل بكل ما يهم نفقات التسيير من الإلتزام، التصفية و الأمر بالصرف مثل صيانة وتسيير جميع ممتلكات البلدية

4-2-2 فرع التجهيز: يتكفل بكل ما يهم نفقات التجهيز والإستثمار من حيث التلخيص وضبط السجلات والتزامات الأمر بالصرف وإعداد بطاقيّة الدائنين وكذا الإعانات والإستثمارات التي تقوم بها البلدية ومتابعة تسيير المشاريع من الناحية المالية

4-2-3 فرع الوكالات: يتكفل بإحصاء جميع النفقات والإيرادات الخاصة بالبلدية ويسجل كل ما يتم الإلتفاق عليه خلال تحضير الميزانية بالإضافة إلى إصدار سندات التحصيل المحضرة من مديرية أملاك الدولة.

4-3 مكتب الممتلكات: من مهامه متابعة ومراقبة كل ممتلكات البلدية المنقولة وغير المنقولة ويضم:

4-3-1 فرع متابعة الممتلكات وتحصيل الداخل:

- مسك سجل مكونات البلدية وضمان تحديثه بالمعلومات و مراجع الملكية
- مسك بطاقة لكل الممتلكات البلدية تتضمن على الخصوص طبيعة الملك ومراجع سند الملكي الطبيعية القانونية. قيمة العقار. تاريخ الإقتناء... الخ
- الإحتفاظ بالوثائق و السندات المثبتة للملكية لعقارات البلدية وممتلكاتها.
- إعداد قائمة العقارات المؤجرة من طرف البلدية و متابعة عملية تحصيل مستحققاتها
- ضبط قائمة العقارات المتنازل عنها و تحديد هوية المستفيدين و متابعة عملية تحصيل قيمها وضمان تسوية وضعيتها .

- إعداد سندات التحصيل وأوامر بالدفع.

- ضمان المقاربة المالية بالتنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية و منتظمة.

- إعداد الشهادات و الوثائق الإدارية المرتبطة بتسيير ممتلكات البلدية.
- التنسيق مع مكتب إعداد الميزانية وإفادة بالوثائق و القوائم الضرورية لتحديد القيم المثبتة لممتلكات البلدية.
- التركيز على الإحصائيات العامة لحسن التسيير و التنسيق
- 4-4 مكتب الوسائل العامة: يهتم بكل ما يتعلق بالتموين، التخزين وتسيير الأشغال والحضيرة وأعمال التصليح والصيانة وممتلكات البلدية ويضم فرعين هما:
- 1-4-4 فرع تسيير المخازن: يهتم بتسيير مختلف المخازن ومراقبتها وتحسين خدماتها وتطويرها.
- 2-4-4 فرع تسيير الحضيرة: من مهامه تسيير حضيرة البلدية بصفة عامة وتطويرها وتحسين خدماتها.
- 5- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: من مهامه كل ما يتعلق بالقضايا ذات الطابع التنظيمي وتنقسم إلى خمسة مكاتب¹:
- 1-5 مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: و يعمل هذا المكتب على ربط الاتصال بين البلدية و الفئات المحرومة و ذوي الاحتياجات الخاصة و من بين هذه المهام :
- العمل و التنسيق مع الجهات المختصة إقليميا في مجال الشغل.
- إنشاء و متابعة ورشات النشاطات ذات المنفعة العامة.
- إحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجرافية.
- إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين من نظام الشبكة الاجتماعية.
- إحصاء الفئات الاجتماعية المحتاجة و البطالين .
- مسك و تنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستفيدين من جهاز الشبكة الاجتماعية مع متابعتها لتحديثها و تطهيرها.
- تنفيذ و متابعة عمليات ترقيم و ايداع استمارات الضمان الاجتماعي لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .
- الارسال الشهري لقوائم المستفيدين من جهاز الشبكة الاجتماعية الى مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن للولاية للدفع .

¹ بناء على وثائق من المؤسسة

• التنسيق و العمل مع مختلف الجمعيات و الربطات الثقافية و الرياضي من أجل دعم الثقافة الرياضية في المجتمع.

• تنظيم التظاهرات الثقافية و الرياضية.

• إحصاء المعالم التاريخية و الأثرية و السهر على حمايتها

• تسيير مختلف المكتبات .

• إحصاء و ضبط مختلف الجمعيات.

2-5 مكتب النشاط الاجتماعي : من مهامه:

• المصادقة على الإمضاء و التصريحات الشرفية و التي منها :

• استخراج البطالة ، التصريح بالفقدان ، التصريح الأبوي و الوكالات بمختلف أنواعها .

• احصاء الفئات المعوقة من المجتمع (حالات الأمراض المزمنة ، المعوقين ذهنيا ، المعوقين حركيا ، الصم

و البكم)

• احصاء الأجانب المقيمين بالوطن و تقديم الوثائق التي من بينها شهادة الإقامة .

• احصاء مختلف الشؤون الاجتماعية للمواطنين و منها : المسنين و المعوزين .

• إحصاء قوائم أصحاب الدخل الضعيف .

• إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة.

• إعداد شهادة الكفالة و الحضانة و الانفصال عن الوالدين. ضبط و حصر الطلبات المتعلقة بالسكن

الوظيفي للمعلمين

• إنشاء لجنة متابعة للتحقيقات الاجتماعية

3-5 مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية : و يعمل على مستوى هذا المكتب :

• تسجيل الناخبين في القائمة الانتخابية تبعا للسن القانونية 18 سنة .

• تسجيل المواطنين وفقا لتغيير إقامتهم من بلدية أخرى الى بلدية إقامتهم.

• شطب المواطنين الذين طلبوا التحويل إلى بلديات أخرى مع الإلتزام بالشطب في القوائم للمكرين

والخدمة الوطنية

• شطب الوفيات من القوائم الانتخابية من خلال سجل الوفيات للبلدية .

● المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية (مدة زمنية لشهر أكتوبر فقط من 01 إلى 31 أكتوبر) في الحالات العادية .

● المراجعة الاستثنائية للقوائم الانتخابية في الحالات غير العادية و المتعلقة بالعمليات الانتخابية .

● تسليم شهادات الإقامة للمواطنين الذين يقيمون بتراب البلدية .

● تسجيل المواطنين الذين بلغوا السن القانونية للتسجيل (18 سنة) في حقوق الخدمة الوطنية.

● تسجيل المواطنين الغير الراغبين في ذلك تلقائيا .

4-5 مكتب التنظيم و المنازعات الإدارية والشؤون القانونية: و تتمثل مهام هذا المكتب في التمثيل

القانوني للبلدية في جميع القضايا الخاصة بها و المتنازع عنها باعتبار البلدية مدخل في أي خصام موجه لها مع

الحفاظ على :

● متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفا فيها (مدخل في الخصام)

● تحرير و الرد على العرائض أمام الهيكل المختصة لذلك.

● متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح البلدية أو ضد البلدية .

● فحص و دراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية و خاصة فيما يتعلق بمضمون

القرارات.

● إصدار مدونة بالعقود الإدارية البلدية ذلك بصفة دورية .

● الأخذ والاطلاع على جميع القضايا سواء كانت بين البلدية و المواطن أو بين البلدية و شخص

معنوي خاص أو شخص معنوي عام

● متابعة سير كل الأحكام و القرارات بتعيين محامي خاص بها بإلتزامه الدفاع عن البلدية المعنية وفقا

لاتفاقية بين الطرفين تفصل المواد المتفق عليها .

● فتح ملفات خاصة لكل القضايا و القرارات و الأحكام قضائية و تدوينها في سجلات خاصة بذلك

.

4-5-1 فرع النشاط الفلاحي: يقوم بالسهر على المهام التالية :

- متابعة عمليات الاستصلاح للأراضي الفلاحية (المتابعة التقنية و المادية)

- القيام بالتكفل بانشغالات الفلاحين من حيث :

01- إعداد قوائم للفلاحين و الموالين من أجل فرص الدعم الفلاحي .

- 02- إعداد محاضر للأضرار الناجمة عن القوة القاهرة من الطبيعة.
- 03- تسليم مختلف الشهادات للفلاحين و الموالين مثل شهادة إثبات وجود أرض أو حفر بئر .
- 04- إتباع جميع المخالفات لبعض الفلاحين كالسقي بالمياه القذرة للحفاظ على الصحة العمومية.
- توزيع الأراضي يتم بالمداولة من المجلس الشعبي البلدي .
- 5-5 مكتب الحالة المدنية : من مهامه كل ما يتعلق بالحالة المدنية ويضم ثلاثة فروع¹:
- 5-5-1 فرع مسك العقود ووثائق الحالة المدنية :
- المسك الحسن و المحافظة على سجلات الحالة المدنية .
 - إعداد و تسليم مختلف وثائق الحالة المدنية .
 - تسجيل البيانات الهامشية.
 - حفظ الأختام و وثائق الحالة المدنية .
 - السهر على تنفيذ العمليات للفتنة المرتبطة بالخدمة الوطنية .
 - تسجيل المواليد.
 - إبرام عقود الزواج و تسجيلها .
 - تسجيل الأحكام القضائية (ميلاد، زواج، طلاق، تصحيحات....الخ).
- 5-5-2 فرع إصدار ورقمنة ووثائق سجلات: و تتمثل مهام هذا الفرع:
- 01- استخراج شهادة الميلاد رقم 12 الخاصة S12 .
- 02- استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية للمواطنين المولودين داخل بلدية الميلاد و خارجها و تشمل الوثائق فيما يلي : (شهادة الميلاد رقم 12 العادية ،شهادة الحالة العائلية ،شهادة الإقامة،عقد الزواج ،عقد الوفاة).
- 03- رقمنة السجلات لمختلف العقود(ميلاد ، زواج ، وفاة) طبقا للتطبيقية المعمول بها للإعلام الآلي .
- 04- تعديل مختلف العقود (ميلاد ، زواج ، وفاة).
- 05- المسح الضوئي لكل عقد(ميلاد، زواج، وفاة) تطرق إلى إضافات هامشية أو تصحيحات مع ادراجه في التطبيقية الخاصة به
- 06- الإحصاء اليومي الشهري و السنوي لكل مستخرج .

¹ بناء على وثائق من المؤسسة

التسيير الأمثل لهذه المعاملات و إنجاز الأشغال لتحقيق الخدمة العمومية تبعا لإجراء المناقصة باعتبارها القاعدة العامة .

- إعداد و تنظيم الصفقات و دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع .
- إعداد الحلات المالية و المادية لمختلف المشاريع .
- ضمان أمانة لجان فتح و تقييم العروض ، و كذا الصفقات العمومية
- الدراسة التقنية و متابعتها .

6-4-4 مكتب النظافة و الوقاية: وله ثلاثة فروع هي:

6-4-1 فرع التكنيس و جمع النفايات: من مهامه ما يندرج ضمن مجال النظافة و التطهير و جمع النفايات

المنزلية، التكنيس، تسريح المجاري و كل الأمور المرتبطة بالنظافة و التطهير.

6-4-2 فرع صيانة المساحات الخضراء: يتكفل بكل ما يندرج ضمن المساحات الخضراء من حيث

التسيير و العناية و المحافظة عليها و إنجاز مساحات خضراء جديدة.

6-4-3 فرع الصحة العمومية: من مهامه ما يلي:

- الوقاية من الأمراض
- مراقبة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية . محاربة الأمراض المنتقلة عبر المياه و الحيوان .
- مراقبة الأماكن المستقبلية للجمهور.
- مراقبة المحلات للمواد الاستهلاكية للتأكد من قواعد النظافة.
- أخذ عينات من المواد الاستهلاكية لفحصها في مخبر بالتنسيق و المتابعة مع المصالح المعنية.
- معاينة الأطعمة المعروضة للإستهلاك.
- فحص المياه الصالحة للشرب و مياه الآبار.
- تفتيش و مراقبة المحلات التجارية و الصناعية للتأكد من إحترام قواعد النظافة .
- ممارسة الطب البيطري و التحليل المخبري.
- إجراء خرجات و تحقيقات ميدانية و تدخلات تقريرية و متابعة المخالفات للصحة المدرسية .
- مع تسجيل و إحصاء برامج النشاط المسطر لكل سنة

المبحث الثالث: منهجية و إجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات و عرض للتائج و تحديد مستوى الدلالات الإحصائية لكل منهما في "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة العمومية"، فمن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث و نظراً لعدم وجود دراسات ميدانية حول العلاقة بينهما تم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة ومن ثم قياس النتائج واختبار الفرضيات.

و للإلمام أكثر بالموضوع إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المطلب الأول: المنهجية و الإجراءات؛

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان؛

المطلب الثالث: نتائج الدراسة و تحليلها.

المطلب الأول: المنهجية و الإجراءات

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة و أفراد مجتمع الدراسة و عينتها، و كذلك أداة الدراسة المستخدمة التي اعتمدت لمساعدتنا في تحليل الدراسة و عليه تم تقسيم المبحث إلى: منهجية الدراسة في المطلب الأول و مجتمع الدراسة و أداتها في المطلب الثاني و متغيرات الدراسة في المطلب الثالث.

أولاً: منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها و يحللها، و تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية ، و قد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات و هما:

1. **مصادر البيانات الأولية:** تمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان و من ثم توزيعه على عينة الدراسة، و ذلك لدراسة بعض مفردات البحث و حصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science) و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **مصادر البيانات الثانوية:** وتمثلت هذه المصادر في الكتب و الدوريات و المنشورات المرتبطة بالدراسة، و التي تتعلق بدراسة اثر الحوكمة في اداء التسيير بالمؤسسات العمومية، و أية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات و كذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

ثانيا: مجتمع وأداة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين بالمجلس الشعبي لبلدي لبلدية واد ليلي و تم توزيع استبانة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم إسترداد (6) منها و بعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (4) منها لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، و بذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (45) استبانة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية للبحث الميداني، و ذلك لما توفره من وقت و جهد، هذا و قد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

1. إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جميع البيانات و المعلومات؛
2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
4. تم عرض الاستبانة على المشرف و الذي قام بدوره بتقديم النصح و الإرشادات و تعديل و حذف ما يلزم؛
5. إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية للاستبانة و تعديل حسب ما يناسب؛
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من ثلاث أسئلة.

القسم الثاني: يتكون من محورين تتمثل في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية

المحور الأول: يتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة و يتكون من 12 فقرة.

المحور الثاني: يتعلق بأثر الحوكمة في تحسين اداء التسيير بالمؤسسة العمومية ويتكون 18 فقرة

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في قياس الإجابات على فقرات الاستبانة و هذا حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي يتناولها الاستبيان، و بالتالي فهو يسهل على الطالب ترميز الإجابات، فكلما اقترب متوسط الإجابة من (5) كلما دل ذلك على توفر النواحي المذكورة في الفقرات، و كلما اقترب متوسط الإجابة من (1) دل ذلك على عدم وجود تلك الأمور، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(03-04): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء. تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ادارة البرامج و الشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص 07.

ثالثا: متغيرات الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج فإن الدراسة الميدانية تشمل على متغيرين، المتغير التابع و المتمثل في الحوكمة الثاني يتمثل في اداء المؤسسات العمومية و هو المتغير المستقل.

1. المتغير التابع

يتمثل هذا المتغير في الحوكمة ، و قد تم قياس هذا المتغير باستخدام مدى معين يعكس مدى وجود اطار فعال للحوكمة فعلا، و ذلك من خلال مجموعة من العبارات التي تم صياغتها اعتمادا على المقومات الأساسية لها بالمؤسسة

2. المتغير المستقل

يتمثل هذا المتغير في اثر الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات العمومية ، و ذلك من خلال صياغة مجموعة من العبارات اعتمادا على العلاقة الموجودة بين الحوكمة واداء المؤسسة العمومية، أي أنه يوجد لدينا متغيرين مستقلين و سوف يتم التطرق إليهما في المبحث الثالث.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان

يتناول هذا المبحث الأدوات المستعملة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية في المطلب الأول و صدق الإستبانة في المطلب الثاني و ثبات الإستبانة في المطلب الثالث.

أولاً: الأدوات المستعملة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان)

تم تفريغ البيانات في شاشة Data View ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و من أجل تحليل النتائج إعتدنا على الإحصاء الوصفي و الإحصاء الإستدلالي، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1. أدوات الإحصاء الوصفي: بغرض التحليل إستخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة تمثلت

في:

- التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- الرسوم البيانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرات؛
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة أساسا في حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من الاستبيان و ذلك لمعرفة و ذلك لمعرفة الاجابة التي تتمركز حولها مفردات العينة؛
- مقاييس التشتت المتمثلة أساسا في حساب الانحراف المعياري لكل عبارة من الإستبيان، و ذلك لقياس مدى التشتت أو البعد بين مفردات المتغير عن مقياس النزعة المركزية.

2. أدوات الإحصاء الإستدلالي: الأساليب الإحصائية المستعملة في الإحصاء الإستدلالي هي كما يلي:

- إختبار الفاكرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- حساب معامل (Pearson) بغرض معرفة درجة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع؛
- نموذج الانحدار الخطي البسيط؛
- حساب معامل التحديد.

ثانيا: صدق الاستبانة

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على المشرف وأعضاء من هيئة التدريس في المركز الجامعي والمتخصصين في المحاسبة، والإدارة، والمالية، وتمت الاستجابة لأراء السادة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، وبذلك خرجت الاستبانة النهائية ولتحديد الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معامل الارتباط بين كل محاور الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ حيث كان معامل الارتباط قويا وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

ثالثا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات من خلال فترات زمنية معينة.

ولاختبار ثبات الاستبانة والرد عليها من قبل المجتمع فقد تم استخدام معامل المصدقية من خلال طريقة لقياس مصداقية الاستبانة المستخدمة لجمع البيانات وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ على (Alpha croubach) النحو التالي

الجدول (03-05) يمثل قيمة ألفا كرونباخ

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
34	0.798

المصدر: من مخرجات spss والملحق الثاني ص 106

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لعوامل الدراسة بلغ 0.798 وهي نسبة تطمئن على ثبات أداة الدراسة، ويود الباحثين أن يشير إلى أن معامل ألفا كرونباخ قيمته تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي يطمئن على صدق أداة الدراسة طبقا لقاعدة القياس.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة و صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة و تحليله

إن النتائج التي يتوصل إليها الباحث من خلال دراسته الميدانية توضح له مدى توافق آراء العينة مع موضوع بحثه، لذا سنتناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة في المطلب الأول و تحليل فقرات الإستبانة و تفسيرها في المطلب الثاني و علاقة الحوكمة و دورها في اداء المؤسسات العمومية في المطلب الثالث.

أولاً: التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة

1. المؤهل العلمي

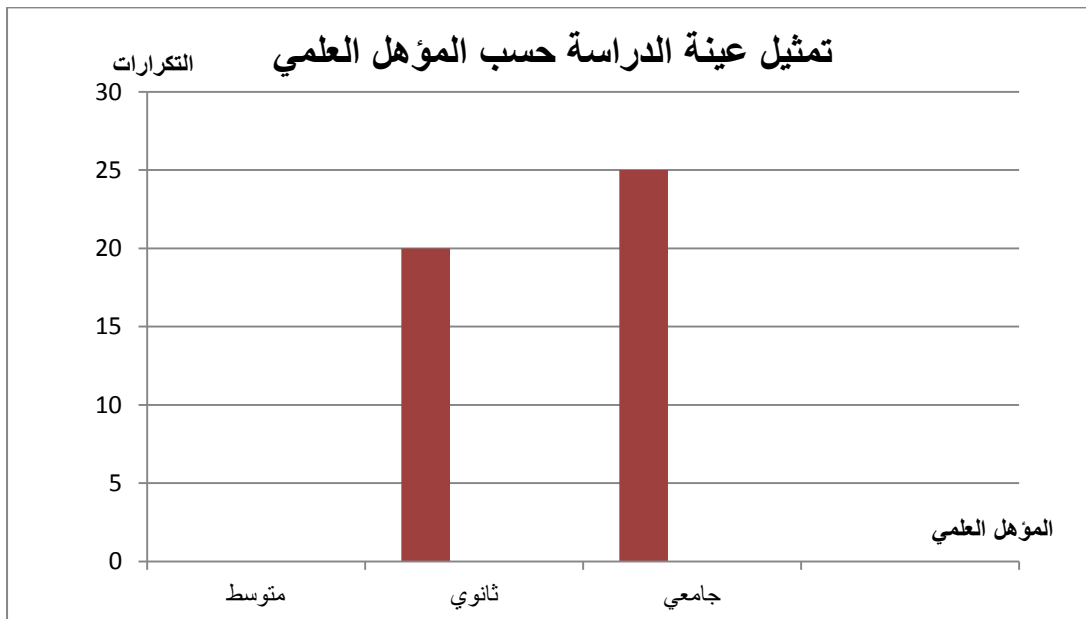
يبين الجدول (03-06) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
00%	00	متوسط
44,4%	20	ثانوي
55,6%	25	جامعي
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 108)

الشكل (03-05): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلم



المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على معطيات الجدول (3-5)، و برنامج Excel)

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية لأفراد العينة، حيث نجد أن أغلبهم متحصلين على مستوى جامعي بنسبة 55.6% و نسبة 44.4% متحصلين على مستوى ثانوي و تدل هذه النسبة الكبيرة من حاملي الشهادات على وجود كفاءة علمية في عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بأمانة على فقرات الاستبانة.

2. سنوات الخبرة

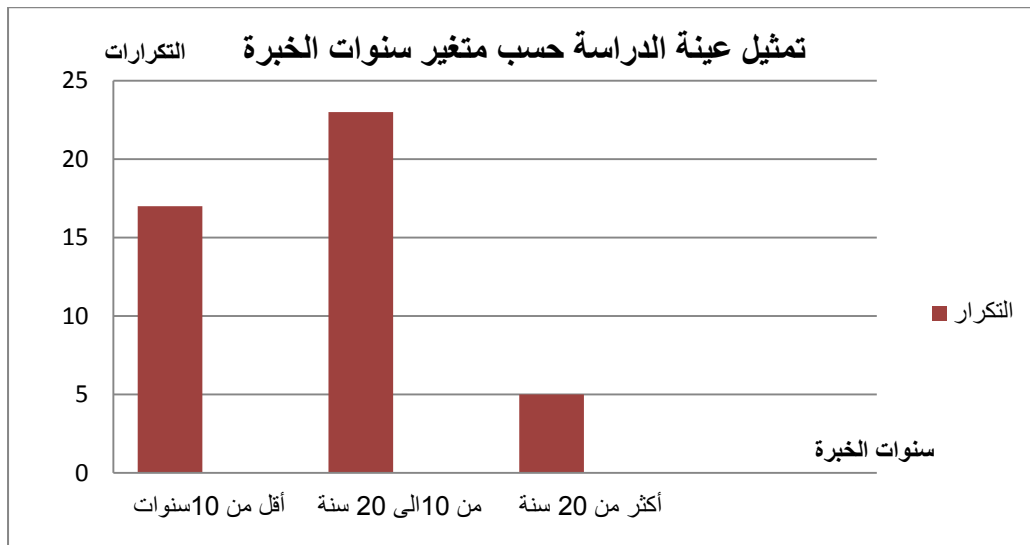
يبين الجدول (03-06) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	17	37,8%
من 10 الى 20 سنة	23	51,1 %
أكثر من 20 سنة	5	%11,1
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 108)

الشكل (03-06): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على معطيات الجدول (3-8)، و برنامج Excel)

نلاحظ من خلال الجدول السابق توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد أن نسبة 31.1% خبرتهم أقل من 10 سنوات و 46.7% خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 20 سنة و الباقي بنسبة 22,2% خبرتهم أكثر من 20 سنوات، و هو ما يتناسب مع الخبرة المهنية لأفراد العينة.

ثانيا: تحليل فقرات الاستبانة و تفسيرها

من أجل حوصلة النتائج تم حساب تكرارات الاجابات المختلفة و ما تعلق بها من النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما تم حساب النتيجة من خلال المتوسط الحسابي عن طريق حساب المدى (5-4=1)، حيث 4 تمثل عدد المسافات ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل (0.8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج كالتالي:

- من 1 الى 1.8 تمثل غير موافق بشدة
- من 1.81 الى 2.6 تمثل غير موافق
- من 2.61 الى 3.4 تمثل محايد
- من 3.41 الى 4.2 تمثل موافق
- من 4.21 الى 5 تمثل موافق بشدة

أولا: تحليل فقرات المحور الأول: مبادئ الحوكمة

لمعرفة مدى تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول (03-08): نتائج آراء عينة الدراسة حول المحافظة على المال العام

المؤشرات الإحصائية		الإجابات						المقياس	
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	عبارات المبدأ الأول (المحافظة على المال العام)
موافق بشدة	0,499	4,58	00	00	00	19	26	(ت)	النصوص القانونية و الاجراءات تحفز وتدفع على ضرورة المحافظة على المال العام
			00	00	00	42,4	57,8	(%)	
موافق بشدة	0,917	3,58	00	6	14	18	7	(ت)	النظام الداخلي للجماعات المحلية يكفل المال العام
			00	13,3	31,1	40,00	15,6	(%)	
موافق	0,435	4,76	00	00	00	11	34	(ت)	يلتزم المجلس الشعبي البلدي بالرفع من مستوى كفاءة الاجهزة الرقابية و المحافظة على المال العام
			00	00	00	24,4	75,6	(%)	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص-109)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية مجتمع عينة الدراسة كانت إيجابية حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة على المحور في الفقرة الاولى 57,8% بينما بلغت نسبة الموافقة على المقياس 42,4% ، و هو ما يؤكد رضا غالبية أفراد العينة بمعنى أن النصوص القانونية والاجراءات تفرز وتدفع على ضرورة المحافظة على المال العام، كما بينت الفقرة الثانية أن عينة الدراسة موافقة بشدة بنسبة 15,6% و موافقة بنسبة 40,00% على أن يكون النظام

الداخلي للجماعات المحلية يكفل المال العام ، و هو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة ، و قد بينت الفقرة الثالثة أن نسبة الموافقة بشدة على التزام المجلس الشعبي البلدي بالرفع من مستوى كفاءة الاجهزة الرقابية والمحافظة على المال العام بلغت 75,6% و الموافقة بلغت 24,4% و هو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة.

نتائج آراء عينة الدراسة حول ضمان حقوق أصحاب المصلحة (مواطنين، مستثمرين، إدارات عمومية)

الجدول (03-09): نتائج آراء عينة الدراسة حول ضمان حقوق أصحاب المصلحة (مواطنين،

مستثمرين، إدارات عمومية)

المؤشرات الإحصائية		الإجابات					المقياس		
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	
موافق	0,878	4,04	00	4	4	23	14	(ت)	عبارة المبدأ الثاني ضمان حقوق أصحاب المصلحة (مواطنين، مستثمرين، إدارات عمومية)
			00	8,9	8,9	51,1	31,1	(%)	
موافق بشدة	1,471	2,49	18	5	10	6	6	(ت)	يتم حصول اطراف التعامل على على المعلومات الخاصة بالمجلس الشعبي البلدي
			40,0	11,1	22,2	13,3	13,3	(%)	
									المساهمة الايجابية من النقابات تضمن حقوق الموظفين

موافق بشدة	0,917	4,02	00	4	6	20	15	(ت)	يتوفر لدى المجلس الشعبي البلدي الاليات التي تسمح باشتراك الموظفين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الاهداف
			00	8.9	13.3	44.4	33.3	%	

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 109-110)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية مجتمع عينة الدراسة كانت إيجابية حيث أنه في الفقرة الرابعة فقد بلغت نسبة الموافقة بشدة 31,1% على انه يتم حصول اطراف التعامل على المعلومات الخاصة بالمجلس اشعي البلدي و نسبة الموافقة ب 51,1%، و في الفقرة الخامسة بلغت نسبة الموافقة بشدة 13,3 و الموافقة 13.3% على أن المساهمة الايجابية من النقابات تضمن حقوق الموظفين و في الفقرة السادسة الموافقة يشدة بلغت نسبتها 33,3% و الموافقة بلغت 44,4% هو ما يدل على رضا غالبية عينة الدراسة.

نتائج آراء عينة الدراسة حول الإفصاح والشفافية

الجدول (10-03): نتائج آراء عينة الدراسة حول الإفصاح والشفافية

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	عبارات المبدأ الثالث (الإفصاح والشفافية)
1,268	3,40	موافق بشدة	4	9	6	17	9	(ت)	يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح و الشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرارات
			8,9	20,0	13,3	37,8	20,0	%	

موافق	0,706	4,16	00	00	8	22	15	(ت)	يتم تبني الافصاح عن النتائج المالية و اهداف مؤسسة الجماعات المحلية
			00	00	17,8	48,9	33,3	%	
موافق بشدة	0,495	4,60	00	00	00	18	27	(ت)	تتوفر لدى المؤسسة قنوات توزيع المعلومات التي تكفل امكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم
			00	00	00	40	60	%	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتقادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 110)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية مجتمع عينة الدراسة كانت إيجابية حيث في الفقرة السابعة فقد بلغت نسبة الموافقة بشدة 20,00% و الموافقة بنسبة 37,8% على توفر الاليات التي تسمح باشتراك الموظفين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الاهداف ، و قد بينت الفقرة الثامنة أن نسبة الموافقة على أن المجلس الشعبي البلدي يقوم بتعزيز ثقافة ملزمة يالافصاح و الشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار بلغت 33,3% و الموافقة بشدة بلغت 48,9% أما في الفقرة التاسعة فقد بلغت نسبة الموافقة بشدة 60,00% على انه يتم تبني الافصاح عن النتائج المالية و اهداف المجلس الشعبي البلدي و الموافقة بلغت 40,00%.

الجدول (11-03): نتائج آراء عينة الدراسة حول مهام وصلاحيات الإدارة

المؤشرات الإحصائية		الإجابات						المقياس	
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	عبارات المبدأ الرابع (مهام وصلاحيات الإدارة)
موافق بشدة	0,506	4,49	00	00	00	23	22	(ت)	تقوم الادارة المحلية باستدامة وتطوير ثقافة الالتزام
			00	00	00	51,1	48,9	(%)	
موافق بشدة	0,763	4,31	00	00	8	15	22	(ت)	وضع دليل او لاصحة حوكمة يعكس رغبة المؤسسة في تبني ممارسات الحوكمة
			00	00	17,8	33,3	48,9	(%)	
موافق	0,751	1,73	18	23	2	2	00	(ت)	تلتزم البلدية بضمان سلامة التقارير المتعلقة بالانشطة والتقارير المحاسبية و المالية
			40,0	51,1	4,4	4,4	00	(%)	
			نتيجة المحور الأول						
		0.40	3.85						

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 110-111)

نلاحظ من خلال الجدول السابق في الفقرة العاشرة المتعلقة بالافصاح عن الرواتب والمزايا الممنوحة الى المدراء وغيرهم من اصحاب المصالح فقد بلغت نسبة الموافقة 51.1% ونسبة الموافقة بشدة 48.9% اما الفقرة الحادية عشر على ان تقوم الادارة المحلية باستدامة و تطوير ثقافة الالتزام فقد بلغت نسبة الموافقة 48.9% ونسبة الموافقة بشدة 33.3%، في الفقرة الثانية عشر بلغت نسبة عدم الموافقة 51.1% على وضع دليل او لائحة حوكمة يعكس رغبة الادارة في ممارسات الحوكمة ونسبة عدم الموافقة بشدة 40% وهذا مايبين ان غالبية افراد العينة لا توافق على ان هناك ارادة في تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل المجلس الشعبي البلدي .

و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول تساوي 3,85 و هو ما يؤكد رضا غالبية أفراد عينة مجتمع الدراسة على تطبيق مبادئ الحوكمة في م ش البلدي و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري الذي بلغ 0,40.

نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الثاني أثر الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة العمومية

نتائج آراء عينة الدراسة حول الإنتاجية

الجدول (03-12): نتائج آراء عينة الدراسة حول الإنتاجية

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس	
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	
موافق	0,505	4,47	00	00	00	24	21	(ت)	التنسيق بين مختلف عوامل الخدمات و زيادة فعاليتها
			00	00	00	53,3	46,7	(%)	

موافق بشدة	1,166	4,22	2	4	2	11	26	(ت)	تعمل المؤسسة على تأهيل و تدريب العنصر البشري ونحفيزه لرفع كفاءة الانتاجية
			4,4	8,9	4,4	24,4	57,8	(%)	
موافق بشدة	0,815	4,20	00	2	5	20	18	(ت)	يتم التعاون و التشاور بين العمال و الادارة في تطوير اجراءات
			00	4.4	11.1	44.4	40.0	(%)	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 111)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية مجتمع عينة الدراسة كانت حيث بينت الفقرة الأولى أن عينة الدراسة موافقة بشدة بنسبة 46.7% و موافقة بنسبة 53.3% على أن التنسيق بين مختلف عوامل الخدمات و زيادة فعاليتها ، و هو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة ، و قد بينت الفقرة الثانية أن نسبة الموافقة بشدة على تعمل المؤسسة على تأهيل و تدريب العنصر البشري ونحفيزه لرفع كفاءة الانتاجية بلغت 57.8% و الموافقة بلغت 24,4%. في الفقرة الثالثة فقد بلغت نسبة الموافقة بشدة 44.4% على انه يتم يتم التعاون و التشاور بين العمال و الادارة في تطوير اجراءات و نسبة الموافقة ب 40% و هو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة.

نتائج آراء عينة الدراسة حول التسويق

الجدول (03-13): نتائج آراء عينة الدراسة حول التسويق

المؤشرات الإحصائية		الإجابات					المقياس	عبارات المبدأ الثاني (التسويق)	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة		
موافق بشدة	0,795	4,22	00	2	4	21	18	(ت)	استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخارجية من اجل تفعيل الاتصال مع المواطنين
			00	4,4	8,9	46,7	40,0	%	
موافق	0,809	4,27	00	2	4	19	20	(ت)	تفعيل الخدمة عن بعد دون الحاجة الى التنقل مكاتب الادارة
			00	4.4	8,9	42,2	44,4	%	
موافق بشدة	1,078	3,44	2	8	9	20	6	(ت)	تتم الاستجابة المواطنين للمواقع الالكترونية الخاصة بالمؤسسة
			4,4	17,8	20,0	44,4	13,3	%	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 111-112)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن في الفقرة الرابعة بلغت نسبة الموافقة 46.7% و الموافقة بشدة 40% على أن استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخارجية من اجل تفعيل الاتصال مع المواطنين وفي الفقرة الخامسة الموافقة يشدة بلغت نسبتها 44.4% و الموافقة بلغت 42.4% هو ما يدل على حاجة غالبية عينة الدراسة في تفعيل الخدمة عن بعد دون الحاجة الى التنقل مكاتب الادارة، أما في الفقرة السادسة فقد بلغت نسبة الموافقة 44.4% و المحايدون بنسبة 20% على أن تتم الاستجابة المواطنين للمواقع الالكترونية الخاصة بالمؤسسة.

نتائج آراء عينة الدراسة حول الإتجاه نحو الخدمة

الجدول (03-14): نتائج آراء عينة الدراسة حول الإتجاه نحو الخدمة

المؤشرات الإحصائية		الإجابات					المقياس	التكرار النسبة	عبارات المبدأ الثالث (الإتجاه نحو الخدمة)
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق يشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق يشدة		
موافق بشدة	0,499	4,58	00	00	00	19	26	(ت)	تلتزم البلدية بتقديم الخدمات وفق متطلبات المواطنين
			00	00	00	42,2	57,8	(%)	
موافق بشدة	0,917	3,58	00	6	14	18	7	(ت)	معرفة اراء و اتجاهات الجمهور من الخدمات المقدمة
			00	13,3	31,1	40,0	15,6	(%)	
موافق	0,435	4,76	00	00	00	11	34	(ت)	تتوفر لدى البلدية الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الاهداف
			00	00	00	24,4	75,6	(%)	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 112)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه قد بينت الفقرة السابعة أن نسبة الموافقة على أن تلتزم البلدية بتقديم الخدمات وفق متطلبات المواطنين بلغت 57.8% والموافقة بشدة بلغت 42,8% أما في الفقرة الثامنة فقد بلغت نسبة الموافقة 40% على أنه معرفة اراء و اتجاهات الجمهور من الخدمات المقدمة والمحايدين 31.1%، اما في الفقرة التاسعة المتعلقة بتوفر البلدية على الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الاهداف فقد بلغت نسبة الموافقة بشدة 75.6% ونسبة الموافقة 24.4%.

نتائج آراء عينة الدراسة حول اللامركزية

الجدول (03-15): نتائج آراء عينة الدراسة حول اللامركزية

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس	عبارات المبدأ الرابع (اللامركزية)
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	
موافق	0,878	4,04	00	4	4	23	14	(ت)	تعزير لامركزية القرار في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية
			00	8,9	8,9	51,1	31,1	(%)	
موافق بشدة	1,471	2,49	18	5	10	6	6	(ت)	حرية المجتس الشعبي البلدي في تسيير شؤونه الداخلية
			40,0	11,1	22,2	13,3	13,3	(%)	

موافق بشدة	0,917	4,02	00	4	6	20	15	(ت)	تضمن البلدية وصول الخدمات الى السكان يسهولة
			00	8,9	13,3	44,4	33,3	(%)	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 112-113)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه في الفقرة العاشرة على ان تعزيز لامركزية القرار في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية فقد بلغت نسبة الموافقة 51.1% ونسبة الموافقة بشدة 31.1%، في الفقرة الحادية عشر بلغت نسبة عدم الموافقة بشدة 40% على حرية المجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤونه الداخلية ونسبة الموافقة بشدة و الموافقة كانت 13.3% وهذا مايبين ان غالبية افراد العينة لا توافق على ان هناك حرية للمجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤونه الداخلية. و قد بينت الفقرة الثانية عشر أن نسبة الموافقة على ضمان البلدية وصول الخدمات الى السكان بسهولة بلغت 44.4% والموافقة بشدة بلغت 33.3%.

نتائج آراء عينة الدراسة حول السياسة العامة

الجدول (03-16): نتائج آراء عينة الدراسة حول السياسة العامة

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس	
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	عبارات المبدأ الخامس (السياسة العامة)
موافق بشدة	1,268	3,40	4	9	6	17	9	(ت)	تقوم المؤسسة على تكييف خدماتها مع تطوير احتياجاتها
			8,9	20,0	13,3	37,8	20,0	%	
موافق	0,706	4,16	00	00	8	22	15	ت	ادخال تقنيات جديدة و ملائمة في اداء خدماتها
			00	00	17,8	48,9	33,3	%	
موافق بشدة	0,495	4,60	00	00	00	18	27	ت	تعمل المؤسسة على تسهيل مختلف الاجراءات الادارية
			00	00	00	40	60	%	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 113

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرة الثالثة عشر فقد بلغت نسبة الموافقة 37.8% على ان تقوم المؤسسة على تكييف خدماتها مع تطوير احتياجاتها ، اما في الفقرة الرابعة عشر المتعلقة بادخال تقنيات جديدة و ملائمة في اداء خدماتها فقد بلغت نسبة الموافقة 48.9% ونسبة الموافقة بشدة 33.3%. اما الفقرة الخامسة عشر على ان تعمل المؤسسة على تسهيل مختلف الاجراءات الادارية فقد بلغت نسبة الموافقة بشدة 60% ونسبة الموافقة 40%.

نتائج آراء عينة الدراسة حول المساءلة عن النتائج

الجدول (03-17): نتائج آراء عينة الدراسة حول المساءلة عن النتائج

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس	
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	عبارات المبدأ السادس (المساءلة عن النتائج)
موافق بشدة	0,506	4,49	00	00	00	23	22	ت	الانظمة الرقابية على مستوى المؤسسة تمكنها من تحديد الانحرافات و بالتالي اتخاذ الاجراءات الادارية
			00	00	00	48,9	51,1	%	
موافق بشدة	0,763	4,31	00	00	8	15	22	ت	وجود آلية للمساءلة على استخدام الموارد
			00	00	17.8	33.3	48.9	%	
موافق بشدة	1,043	4,16	1	4	3	16	21	ت	تلتزم المؤسسة بمتابعة

			2.2	8.9	6.7	35.6	46.7	%	مدى تحقيق مختلف المصالح لاهدافها
	0.31	4.08	نتيجة المحور الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص 113-114)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الموافقة 40% الفقرة السادسة عشر بلغت نسبة الموافقة بشدة 51.1% على الانظمة الرقابية على مستوى المؤسسة تمكنها من تحديد الانحرافات و بالتالي اتخاذ الاجراءات الادارية و الموافقة 48.9% وهذا مايبين رضا غالبية افراد العينة. و قد بينت الفقرة السابعة عشر أن نسبة الموافقة بشدة على وجود آلية للمساءلة على استخدام الموارد بلغت 48.9% والموافقة بشدة بلغت 33.3% اما الفقرة الثامنة عشر أن نسبة الموافقة بشدة على تلتزم المؤسسة بمتابعة مدى تحقيق مختلف المصالح لاهدافها بلغت 46.7% والموافقة بلغت 35.6%.

و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي 4,08 و هو ما يؤكد رضا غالبية أفراد عينة مجتمع الدراسة على تأثير الحوكمة في تحسين اداء التسيير العمومي و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري الذي بلغ 0,31.

ثالثا: علاقة الحوكمة بأداء المؤسسة العمومية

لتحديد العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة العمومية نستعمل نموذج معادلة الانحدار البسيط، و ذلك بقياس العلاقة ما بين تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة العمومية .

كما يلي:

نموذج العلاقة ما بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين أداء المؤسسة العمومية

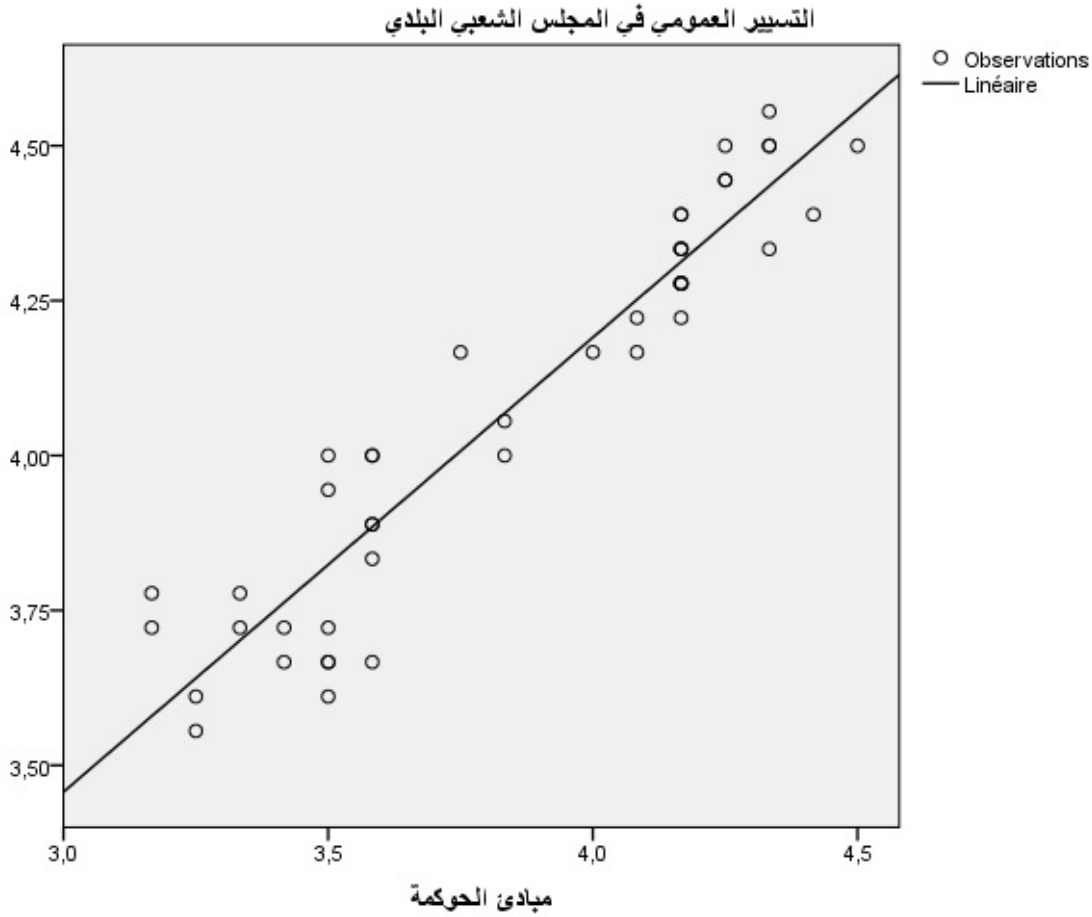
حتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية نفرض فرضيتين رئيسيتين من الفرضية الثالثة الخاصة بالدراسة الميدانية:

- الفرضية الأولى H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين اداء التسيير بالمؤسسة العمومية.
- الفرضية الثانية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين أداء المؤسسة العمومية و لتحديد العلاقة بين مبادئ الحوكمة و تحسين أداء المؤسسة العمومية نستعمل معادلة الانحدار البسيط.

أولاً: التعريف بالنموذج

في هذا النموذج يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة متغيراً مستقلاً ويعتبر أداء التسيير بالمؤسسة العمومية هي المتغير التابع، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03-09): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y



نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، وبالتالي يمكن القول أن شرط العلاقة الخطية قد تحقق إذا بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate) الذي يقيس تشتت قيم متغيرات النموذج عن خط الانحدار : 0.102، وهي قيمة صغيرة مما يعني صغر الأخطاء العشوائية، من هنا يمكن القول بأن نموذج الإنحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$Y = a+b(X)$$

بحيث:

Y - وهو المتغير التابع و المتمثل في أداء التسيير بالمؤسسة العمومية.

X - و هو المتغير المستقل و المتمثل في الحوكمة.

تقدير نموذج الحوكمة- أداء التسيير بالمؤسسة العمومية

من أجل تقدير نموذج العلاقة بين الحوكمة وتحسين أداء التسيير بالمؤسسة العمومية، نقوم بإدخال المعطيات إلى برنامج (SPSS) فنحصل على المعلومات التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول (03-18): تقدير و إختبار نموذج $Y=a+b(X)$

المعلمة	قيمة المعلمة	قيمة التأثير على أداء التسيير العمومي	نسبة التأثير على أداء التسيير العمومي	الخطأ المرافق لاختبار T_Sig(T_test)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
A	0.733	0.733	2.932	0.039	0.893	0.945
B	1.257	16.32	65.28	0.149		

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص 116.

نلاحظ من الجدول السابق أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغير المستقل الحوكمة يفسر تغير 89.3% من المتغير التابع المتمثل في أداء التسيير بالمؤسسة العمومية (معامل التحديد = 89.3%) وذلك عند درجة ثقة 95% و بمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000.

- ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي نرفض الفرضية الأولى H0 [لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء التسيير في المؤسسة العمومية عند مستوى ثقة 95%]،
- نقبل الفرضية الثانية H1 [توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء التسيير بالمؤسسة العمومية عند مستوى ثقة 95%] ويمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.
- وتظهر معادلة الانحدار كما يلي: $Y = 0.733 + 1.257X$
- معامل التحديد R² بلغ 0.893 مما يعني أن المتغير المستقل يستطيع أن يفسر بـ 89.3% من التغيرات التي تحصل في أداء التسيير بالمؤسسة، و الباقي 11.7% يعود الى عوامل عشوائية أخرى.

معامل الارتباط R بلغ 0.945 مما يعني أن المتغير المستقل يرتبط بالمتغير التابع بـ 94.5%.

ثالثا: إختبار نموذج مبادئ الحوكمة - أداء التسيير بالمؤسسة العمومية

لإختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03-19): إختبار ANOVA مبادئ الحوكمة - أداء التسيير بالمؤسسة العمومية

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار F_Sig(F_test)F
الإنحدار	3.780	1	3.780	360.325	0.000
المتبقي	0.451	33	0.010		
المجموع	4.231	44			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص116.

إختبار F_test الخطأ المرافق ل-F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ $P=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج و القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق إجابات أفراد العينة المتمثلة في موظفين بلدية واد ليلي، باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، لإيجاد العلاقة بين الحوكمة وتحسين اداء التسيير بالمؤسسة العمومية وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- بدراسة المتمثلة في تقدير و إختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة واداء التسيير بالمؤسسة العمومية، تم دراسته بإقتراح نموذج خطي بسيط أظهر تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين اداء التسيير بالمؤسسة العمومية بشكل موجب وبلغت نسبة الارتباط 94.5%؛
- عدم إلتزام بلدية واد ليلي بتطبيق مبادئ الحوكمة مما يؤثر على عدم تسيير شؤونها بشكل جيد.

الخاتمة :

أصبح موضوع حوكمة المؤسسات من أهم الموضوعات المطروحة حالياً والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي وعليه استهدفت هذه الدراسة تحليل ومناقشة موضوع "دور الحوكمة في أداء المؤسسات العمومية" ومحاولة منا لدراسة موضوع حوكمة المؤسسات وتبين مختلف العناصر التي يتركز عليها، وكذا مبادئ حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى أهمية تطبيقها وأهداف ، ومن خلال سعيها إلى الإحاطة بالموضوع قد تم تناول موضوع البحث ضمن ثلاثة فصول حيث حاولنا في الفصل الأول الإلمام بالجانب النظري للموضوع، أما بالنسبة للفصل الثاني فيتمثل في الإطار النظري لأداء التسيير العمومي، أما الفصل الثالث دراسة إحصائية حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة العمومية المجلس الشعبي البلدي لبلدية واد ليلي .

نتائج اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

الفرضية الأولى : الحوكمة بشكل عام هي مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى كما تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي أهم المبادئ المطبق في مجال حوكمة المؤسسات .

وتوصلنا خلال المبحث الأول من الفصل النظري للدراسة من الاتفاق مع مضمون هذه الفرضية ، وقمنا بإعطاء تعريف الحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى التوصل إلى أهم مبادئ حوكمة المؤسسات والمتمثلة في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي.

الفرضية الثانية: يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة، أمراً ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات.

وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تبني نظام وأسس حوكمة المؤسسات حيث تعمل الحوكمة على ضمان حقوق كل الأطراف واحترام حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات ومنح حق المساءلة والمشاركة، مما يساهم محاربة الخلل ومحاربة الفساد المالي والإداري.

أ. الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إرتباط بين الحوكمة و التسيير العمومي عند مستوى ثقة 95 %، يمكن بناءها في شكل نموذج.

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها ببلدية واد ليلي و ذلك بتوزيع إستبانة تتضمن متغير مستقل متعلق بمبادئ الحوكمة ومتغير تابع متعلق بالتسيير العمومي، ثم دراسة و تحليل النتائج و بناء نموذج العلاقة بين الحوكمة والتسيير العمومي، سمح لنا باختبار الفرضية و قبولها بعد التوصل إلى النتائج التالية:

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مبادئ الحوكمة والتسيير العمومي يمكن صياغتها في شكل نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب التعلق بنظام ومبادئ حوكمة المؤسسات وكذا تبين مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في الجزائر قمنا باستخلاص النتائج التالية :

- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي توجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف الغير جدير إلى المناصب العليا.
- الحوكمة جملة من المبادئ يجب على المؤسسات إتباعها والعمل على تنفيذها ، وغياها يؤدي إلى انتشار الفساد المالي والإداري ويضعف من نظام الحوكمة الجيدة؛
- يعتبر تبني نظام حوكمة المؤسسات الحل الأنسب لمواجهة حالات الفساد الاداري بكل أشكاله.
- تقوم الدولة الجزائرية بدور نسبي و ضئيل لتكريس و تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وخاصة على مستوى المؤسسات العمومية، وهذا يؤدي إلى استفحال الفساد الاداري.
- التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يتطلب التشارك بين ثلاث مكونات الأول الدولة والثاني القطاع الخاص والثالث المجتمع المدني.
- مشكلة الفساد الإداري ، من اخطر المشاكل التي تشوه صورة المؤسسات العمومية في الجزائر وتضعف تطبيقات مبادئ الحوكمة الجيدة؛

• تطبيق نظام حوكمة المؤسسات يضع المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة في المسار الصحيح ، من خلال التخلص من مظاهر الخلل والانحراف التي تعيق غايات واهداف هذه المؤسسات، كما يساهم في تحقيق الرفاهية والازدهار لكافة أفراد المجتمع.

التوصيات:

في إطار دراستنا لهذا الموضوع يجدر بنا وضع التوصيات التالية :

• وضع نظام للحوكمة معن لكافة الأطراف المعنية بتطبيقه ، يوضح واجبات ومسئوليات كل موظف في المؤسسة.

• البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد الإداري.

• توسيع الممارسات الديمقراطية، ودعم وتحرير وسائل الإعلام للمساهمة في الكشف عن الفساد ومحاربه مع الأخذ بعين الاعتبار جهود التوعية للحد من انتشاره.

• تفعيل دور الرقابة في المؤسسات العمومية، ومنح حق المساءلة لضمان التسيير الفعال وحفظ المال العام ، بالإضافة إلى ضمان نزاهة واستقلالية القضاء وذلك عن طريق سن تشريعات وقوانين صارمة وراذعة ، تضمن محاسبة الفاسدين والمفسدين.

• ضرورة تكاثف وتعاون بين جهود مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني الوضع نظام شامل للحوكمة.

• إن الحل الأمثل والانجح للقضاء على الفساد الإداري هو محاسبة ممارسي الفساد خاصة كبار المسؤولين وأعضاء الحكومة، والعمل على إنهاء كل أشكال الوساطة والمحسوبية ومحاربتها وتعزيز مبدأ العدل والمساواة.

• إقامة دولة الحق والقانون، وتكريس مبدأ الشفافية ومنح حق المساءلة والمشاركة في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء.

آفاق البحث:

تناولنا في هذا البحث أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع العام في الجزائر ، وتكون آفاق البحث المستقبلية بإجراء مزيد من البحوث على التالي :

• دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

• دراسة أهمية دور حوكمة المؤسسات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي.

• تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء .

الفصل الأول:

الاطار النظري لحوكمة الشركات

الفصل الثاني:

أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسات

الإقتصادية

الفصل الثالث:

مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء

المؤسسات الاقتصادية

مقدمة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة الاختصارات

والرموز

- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1435هـ-2014م.
- أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة: دراسة فقهية، طبعة 1422هـ-2012م، نشر كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية للنشر، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص 04.
- أكرم أحمد الطويل، على وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 1434هـ-2013م.
- أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، ماي 2018.
- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة الأولى، دار الناشر للجامعات، مصر، سنة 2008.
- باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص 17 بتصرف.
- بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، جامعة الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بدالي إبراهيم.
- رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، سنة 2013، ص 113 بتصرف.
- راييس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، جويلية 2016.
- رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، الطبعة الأولى 1439هـ-2018م، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ص 23.
- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، سنة 2016.

- محمد بن حمد النصار، دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين، الطبعة الأولى، 1437هـ-2016م، دار الكاتب الجامعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص14.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1463هـ-2015م
- محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، الطبعة الأولى، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، سنة2016.
- محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2015.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، سنة2012-2013.
- نوال علي تعالي، الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها، طبعة 2014، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، ص21.

المذكرات:

- أكرم صابر السحار، العلاقة بين تطبيق إطار حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي: دراسة تطبيقية على مكاتب المراجعة في قطاع غزة، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، سنة1436هـ-2015م، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بن أعمار منصور، حولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، جامعة باجي مختار-عنابة، سنة2005.
- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة.
- بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار-عنابة، سنة2010-2011.

- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا والو.م.أ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2014-2015.
- حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات: دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، جامعة المدية، سنة 2014.
- حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة بمجمع صيدال، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بيسكرة، سنة 2013-2014.
- ديالو جميل الرزي، مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين: دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-الجزائر، سنة 2012-2013.
- عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بيسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، سنة 2014-2015.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "قياس وتقييم": دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة 2000-2002، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، سنة 2001-2002.
- عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 1433هـ-2012م.
- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام: التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2014-2015.

- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر ببسكرة، سنة 2013-2014.
- ماهر أسامة نايف شبير، أثر استخدام الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، أكتوبر 2017.

المجلات:

- إبراهيم محمد علي الجزاوي، بشرى فاضل خيضر، تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية: بحث تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعون 2014، يوم 26-03-2019،
- إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كماسي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- بربار صفية، معراجي عبد المالك، آليات الحوكمة ودورها في تقييم أداء المؤسسات: دراسة ميدانية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر "حالة مؤسسة صيدال"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، المجلد 13، جوان 2017.
- بن عيسى ليلي، التسيير العمومي الجديد: المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة بسكرة، جوان 2007.
- بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، العدد 37، الجزائر 2016.
- بوزيان عثمان، بربار صفية، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر "حالة روية"، مجلة الاقتصاد والتسيير المغربية، العدد 02، المجلد 04، سبتمبر 2017، الجزائر.

- راهم لخديري، تأثير مبادئ الحوكمة على أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد18، المجلد02، يوم26-03-2019، جامعة باجي مختار-عناينة، ص132.
- سامي مباركي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد44، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد16، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة2016، ص320.
- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، جامعة سعيدة، الجزائر، 2011-2012.
- غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح: دراسة لعيّنة من الشركات السعودية المدرجة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، يوم26-03-2019.
- فرعون محمد، آيت زيان كمال، امتداد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الأداء الاجتماعي نحو تحقيق الأداء الشامل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد08، أبريل2016،
- محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد: دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد14، جامعة الجلفة، الجزائر
- مناد علي، الحوكمة المؤسسية لهيئات العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد01، نوفمبر2011، جامعة تلمسان.
- هرون بوالقول، بوزيان رحماني جمال، دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد07، جوان2017، الجزائر.
- يوب أمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على عيّنة من المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد01-2017، بتاريخ26-03-2019، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	استبيان حول تأثير مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء	01
106	توزيع معامل Alpha cronbach	02
106	التكرار والنسب المئوية لعبارات عينة الدراسة، وقيم الإنحراف المعياري	03
116	تقدير نموذج مبادئ الحوكمة- تحسين الأداء	04

بسم الله الرحمن الرحيم الإستبانة

سيدي، سيدتي، المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبية حول موضوع "دور حوكمة الشركات في أداء المؤسسات العمومية" يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الحوكمة: هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة.

أداء التسيير العمومي: يتمثل في المخرجات والأهداف التي تسعى الجماعات المحلية إلى تحقيقها من خلال التنسيق والتكامل مابين مختلف الموارد المادية والبشرية.

تحت إشراف الأستاذ: بودالي بالقاسم.

من إعداد الطالبين: يحياتن فوضيل

بنسافغول المختار

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

أنثى	ذكر
------	-----

المؤهل العلمي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

المسمى
الوظيفي

رئيس مصلحة	أمين عام	عضو منتخب	غنى ذلك حدد

سنوات الخبرة

أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الحوكمة.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحافظة على المال العام						
01	النصوص القانونية والإجراءات تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام.					
02	النظام الداخلي للجماعات المحلية يكفل حماية المال العام.					

					03	تلتزم الجماعات المحلية بالرفع من مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية للمحافظة على الدال العام.
ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة (مواطنين ، مستثمرين ، إدارات عمومية)						
					04	يتم حصول أطراف التعامل على الدلومات الخاصة بالجماعات المحلية .
					05	المساهمة الإيجابية من النقابات تضمن حقوق الدوفن .
					06	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية الآليات التي تسمح بإشراك الدوفن في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الأدااف.
الإفصاح والشفافية						
					07	تقوم الجماعات المحلية بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح و الشفافية في مختلف مستويات اتخاا القرار.
					08	يتم تبني الإفصاح عن النتائج المالية و أدااف مؤسسات الجماعات المحلية.
					09	الإفصاح عن الرواتب و المزايا الالمنوحة إلى المراء و غيرهم من أصحاب المصلحة.
مهام وصلاحيات الإدارة						
					10	تقوم الإدارة المحلية باالستدامة و تطوير ثقافة الالترام.
					11	وضع دليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الجماعات المحلية في تبني ممارسات الحوكمة.
					12	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بضمان سلامة تقرير النشاط و التقارير الالالية و المحاسبية.

المحور الثالث: أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإنتاجية						
13	التنسيق بين مختلف عوامل الخاا و زيادة فعاليتها.					
14	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تأهيل و تدريب العنصر البشري و تحفيزه لرفع الكفاءة الإنتاجية.					
15	يتم التعاون و التشاور بين الإدارة و العمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.					

التسويق				
				16 استعمال تكنولوجيا الدعلامات والاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.
				17 تفعيل الخدمات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الإدارة.
				18 تتم استجابة المواطنين للمواقع الالكترونية الخاصة بالجماعات المحلية.
الإتجاه نحو الخدمة				
				19 تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم الخدمات وفق متطلبات المواطنين.
				20 معرفة آراء و اتجاهات الجمهور من الخدمات المقدمة والتعرف على مقترحاتهم.
				21 تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية مختلف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
اللامركزية				
				22 تعزيز لامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية.
				23 حرية البلدية في تحسين شؤونها الداخلية.
				24 تضمن مؤسسات الجماعات المحلية وصول الخدمات إلى السكان المحليين بسهولة.
السياسة العامة				
				25 تقوم الجماعات المحلية على تكييف خدماتها مع تطوير احتياجات المجتمع و مستعملي المرفق العام و الحفاظ عليه.
				26 إدخال تقنيات مبتكرة و الملائمة في أداء خدماتها.
				27 تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية.
المساءلة عن النتائج				
				28 الأنظمة الرقابية على مستوى الجماعات المحلية تدكنها من تحديد الانحرافات و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

					وجود آليات للمساءلة على استخدام الدوارد.	29
					تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بمتابعة مدى تحقيق مختلف الدصالح لأهدافها و برالرها.	30

الملحق الثاني: توزيع معامل Alpha croubach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	34

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس نوع	45	1	2	1,40	,495
العمر	45	1	3	1,91	,733
العلمي. المؤهل	45	2	3	2,56	,503
الخبرة	45	1	3	1,73	,654
تحفز الاجراءات و القانونية النصوص	45	4	5	4,58	,499
العام المال على ضرورة على وتدفع يكفل المحلية للجماعات الداخلي النظام العام المال	45	2	5	3,58	,917
من بالرفع المحلية الجماعات تلتزم و الرقابية الأجهزة كفاءة مستوى العام المال على المحافظة	45	4	5	4,76	,435
على التعامل أطراف حصول يتم المحلية بالجماعات الخاصة المعلومات تضمن النقابات من الاجابية المساهمة الموظفين حقوق	45	2	5	4,04	,878
المحلية الجماعات مؤسسات لدى تتوفر في الموظفين باشارك تسمح التي الاليات بتطوير المتعلقة الاقتراحات تقديم الاهداف	45	2	5	4,02	,917
ثقافة بتعزيز المحلية الجماعات تقوم مختلف في الشفافية و بالافصاح ملزمة اتخاذ مستويات	45	1	5	3,40	1,268
المالية النتائج عن الافصاح تبني يتم المحلية الجماعات مؤسسات واهداف	45	3	5	4,16	,706

الممنوحة والمزايا ارواتب عن الافصاح اصحاب من وغيرهم المدراء الى المصلحة	45	4	5	4,60	,495
تطوير و باستدامة المحلية الادارة تقوم الالتزام ثقافة	45	4	5	4,49	,506
يعكس حوكمة لائحة أو دليل وضع تبني في المحلية الجماعات رغبة الحوكمة ممارسات	45	3	5	4,31	,763
التقارير سلامة بضمن البلدية تلتزم المالية و المحاسبية التقارير و النشاط و الخدمات عوامل مختلف بين التنسيق	45	4	5	4,47	,505
فعاليتها زيادة تدريب و تأهيل على البلدية تعمل الكفاءة لرفع تحفيزه و البشري العنصر الانتاجية	45	1	5	4,22	1,166
العمات بين التشاور و التعاون يتم اجراءات تطوير في الادارة و المعلومات تكنولوجية استعمال	45	2	5	4,20	,815
تفعيل اجل من الخارجية الاتصالات المواطنين مع الاتصال الى الحاجة دون بعد عن الخدمة تفعيل	45	2	5	4,27	,809
الادارة مكاتب الى التنقل للمواقع المواطنين استجابة تتم بالبلدية الخاصة الالكترونية	45	1	5	3,44	1,078
وفق الخدمات بتقديم البلدية تلتزم المواطنين متطلبات من الجمهور اتجاهات و اراء معرفة المقدمة الخدمات	45	4	5	4,58	,499
و المادية الامكانيات البلدية لدى تتوفر الاهداف لتحقيق اللازمة البشرية اتخاذ في القرار مركزية لا تعزيز الجماعات مستوى على القرارات المحلية	45	2	5	4,04	,878
الداخلية شؤونها تسيير في البلدية حرية الى الخدمات وصول البلدية تضمن بسهولة السكان	45	1	5	2,49	1,471
مع خدماتها تكييف على البلدية تقوم احتياجاتها تطوير أداء في والملائمة جديدة تقنيات ادخال خدماتها	45	2	5	4,02	,917
مختلف تسهيل على البلدية تعمل الادارية الاجراءات	45	1	5	3,40	1,268
	45	3	5	4,16	,706
	45	4	5	4,60	,495

البلدية مستوى على الرقابية الانظمة بالتالي و الانحرافات تحديد من تمكثها اللازمة التصحيحية الاجراءات اتخاذ استخدام على للمساءلة آلية وجود الموارد	45	4	5	4,49	,506
مختلف تحقيق مدى بمتابعة البلدية تلتزم لاهدافها المصالح	45	3	5	4,31	,763
N valide (listwise)	45	1	5	4,16	1,043

الملحق الثالث: التكرار و النسب المئوية لعبارات عينة الدراسة، و قيم الإنحراف المعياري

Tableau de fréquences

الجنس نوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	60,0	60,0	60,0
أنثي	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
30 إلى 20 من	14	31,1	31,1	31,1
40 إلى 30 من	21	46,7	46,7	77,8
فوق فما سنة 40 من	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

العلمي.المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	20	44,4	44,4	44,4
جامعي	25	55,6	55,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	سنوات 10 من أقل	17	37,8	37,8	37,8
	سنة 20 إلى 10 من	23	51,1	51,1	88,9
	سنة 20 من أكثر	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

العام المال على ضرورة على وتدفع تحفز الإجراءات و القانونية النصوص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	19	42,2	42,2
	بشدة موافق	26	57,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0

العام المال يكفل المحلية للجماعات الداخلي النظام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	13,3	13,3
	محايد	14	31,1	44,4
	موافق	18	40,0	84,4
	بشدة موافق	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

العام المال على المحافظة و الرقابية الأجهزة كفاءة مستوى من بالرفع المحلية الجماعات تلتزم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	11	24,4	24,4
	بشدة موافق	34	75,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

المحلية بالجماعات الخاصة المعلومات على التعامل أطراف حصول يتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	8,9	8,9
	محايد	4	8,9	17,8
	موافق	23	51,1	68,9

بشدة موافق	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الموظفين حقوق تضمن النقابات من الاجابية المساهمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	18	40,0	40,0	40,0
موافق غير	5	11,1	11,1	51,1
محاييد	10	22,2	22,2	73,3
موافق	6	13,3	13,3	86,7
بشدة موافق	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الاهداف بتطوير المتعلقة الاقتراحات تقديم في الموظفين باشارك تسمح التي الاليات المحلية الجماعات مؤسسات لدى تتوفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
محاييد	6	13,3	13,3	22,2
موافق	20	44,4	44,4	66,7
بشدة موافق	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

اتخاذ مستويات مختلف في الشفافية و بالافصاح ملزمة ثقافة بتعزيز المحلية الجماعات تقوم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
موافق غير	9	20,0	20,0	28,9
محاييد	6	13,3	13,3	42,2
موافق	17	37,8	37,8	80,0
بشدة موافق	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المحلية الجماعات مؤسسات واهداف المالية النتائج عن الافصاح تبني يتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	8	17,8	17,8	17,8
موافق	22	48,9	48,9	66,7
بشدة موافق	15	33,3	33,3	100,0

Total	45	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المصلحة اصحاب من وغيرهم المدراء الى الممنوحة والمزايا ارواتب عن الإفصاح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	18	40,0	40,0	40,0
Validé بشدة موافق	27	60,0	60,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الالتزام ثقافة تطوير و باستدامة المحلية الادارة تقوم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	51,1	51,1	51,1
Validé بشدة موافق	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الحوكمة ممارسات تبني في المحلية الجماعات رغبة يعكس حوكمة لائحة أو دليل وضع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	8	17,8	17,8	17,8
Validé موافق	15	33,3	33,3	51,1
بشدة موافق	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المالية و المحاسبية التقارير و النشاط التقارير سلامة بضمنان البلدية تلتزم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	18	40,0	40,0	40,0
موافق غير	23	51,1	51,1	91,1
Validé محاييد	2	4,4	4,4	95,6
موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

فعاليتها زيادة و الخدمات عوامل مختلف بين التنسيق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	24	53,3	53,3	53,3
Validé بشدة موافق	21	46,7	46,7	100,0

Total	45	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الانتاجية الكفاءة لرفع تحفيزه و البشري العنص تدريب و تاهيل على البلدية تعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
موافق غير	4	8,9	8,9	13,3
محايد	2	4,4	4,4	17,8
موافق	11	24,4	24,4	42,2
بشدة موافق	26	57,8	57,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

اجراءات تطوير في الادارة العمات بين التشاور و التعاون يتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
محايد	5	11,1	11,1	15,6
موافق	20	44,4	44,4	60,0
بشدة موافق	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المواطنين مع الاتصال تفعيل اجل من الخارجية الاتصالات و المعلومات تكنولوجية استعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
محايد	4	8,9	8,9	13,3
موافق	21	46,7	46,7	60,0
بشدة موافق	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الادارة مكاتب الى التنقل الى الحاجة دون بعد عن الخدمة تفعيل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
محايد	4	8,9	8,9	13,3
موافق	19	42,2	42,2	55,6
بشدة موافق	20	44,4	44,4	100,0

Total	45	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

بالبلدية الخاصة الإلكترونية للمواقع المواطنين استجابة تتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
موافق غير	8	17,8	17,8	22,2
محاييد	9	20,0	20,0	42,2
موافق	20	44,4	44,4	86,7
بشدة موافق	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المواطنين متطلبات وفق الخدمات بتقديم البلدية تلتزم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	42,2	42,2	42,2
بشدة موافق	26	57,8	57,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المقدمة الخدمات من الجمهور اتجاهات و اراء معرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	6	13,3	13,3	13,3
محاييد	14	31,1	31,1	44,4
موافق	18	40,0	40,0	84,4
بشدة موافق	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الاهداف لتحقيق اللازمة البشرية و المادية الامكانيات البلدية لدى تتوفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	11	24,4	24,4	24,4
بشدة موافق	34	75,6	75,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المحلية الجماعات مستوى على القرارات اتخاذ في القرار مركزية لا تعزيز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
محاييد	4	8,9	8,9	17,8
Valide موافق	23	51,1	51,1	68,9
بشدة موافق	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الداخلية شؤونها تسيير في البلدية حربية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	18	40,0	40,0	40,0
موافق غير	5	11,1	11,1	51,1
محاييد	10	22,2	22,2	73,3
Valide موافق	6	13,3	13,3	86,7
بشدة موافق	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

بسهولة السكان الى الخدمات وصول البلدية تضمن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
محاييد	6	13,3	13,3	22,2
Valide موافق	20	44,4	44,4	66,7
بشدة موافق	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

احتياجاتها تطوير مع خدماتها تكييف على البلدية تقوم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
موافق غير	9	20,0	20,0	28,9
Valide محاييد	6	13,3	13,3	42,2
موافق	17	37,8	37,8	80,0
بشدة موافق	9	20,0	20,0	100,0

Total	45	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

خدماتها أداء في والملائمة جديدة تقنيات ادخال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	8	17,8	17,8	17,8
موافق	22	48,9	48,9	66,7
بشدة موافق	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الادارية الاجراءات مختلف تسهيل على البلدية تعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	18	40,0	40,0	40,0
بشدة موافق	27	60,0	60,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

اللائمة التصحيحية الاجراءات اتخاذ بالتالي و الانحرافات تحديد من تمكثها البلدية مستوى على الرقابية الانظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	51,1	51,1	51,1
بشدة موافق	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الموارد استخدام على للمساعدة آلية وجود

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	8	17,8	17,8	17,8
موافق	15	33,3	33,3	51,1
بشدة موافق	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لاهدافها المصالح مختلف تحقيق مدى بمتابعة البلدية تلتزم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	4	8,9	8,9	11,1
محاييد	3	6,7	6,7	17,8
موافق	16	35,6	35,6	53,3
بشدة موافق	21	46,7	46,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الملحق الرابع: تقدير نموذج مبادئ الحوكمة- التسيير العمومي

Linéaire

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,945	,893	,891	,102

La variable indépendante est الحوكمة مبادئ.

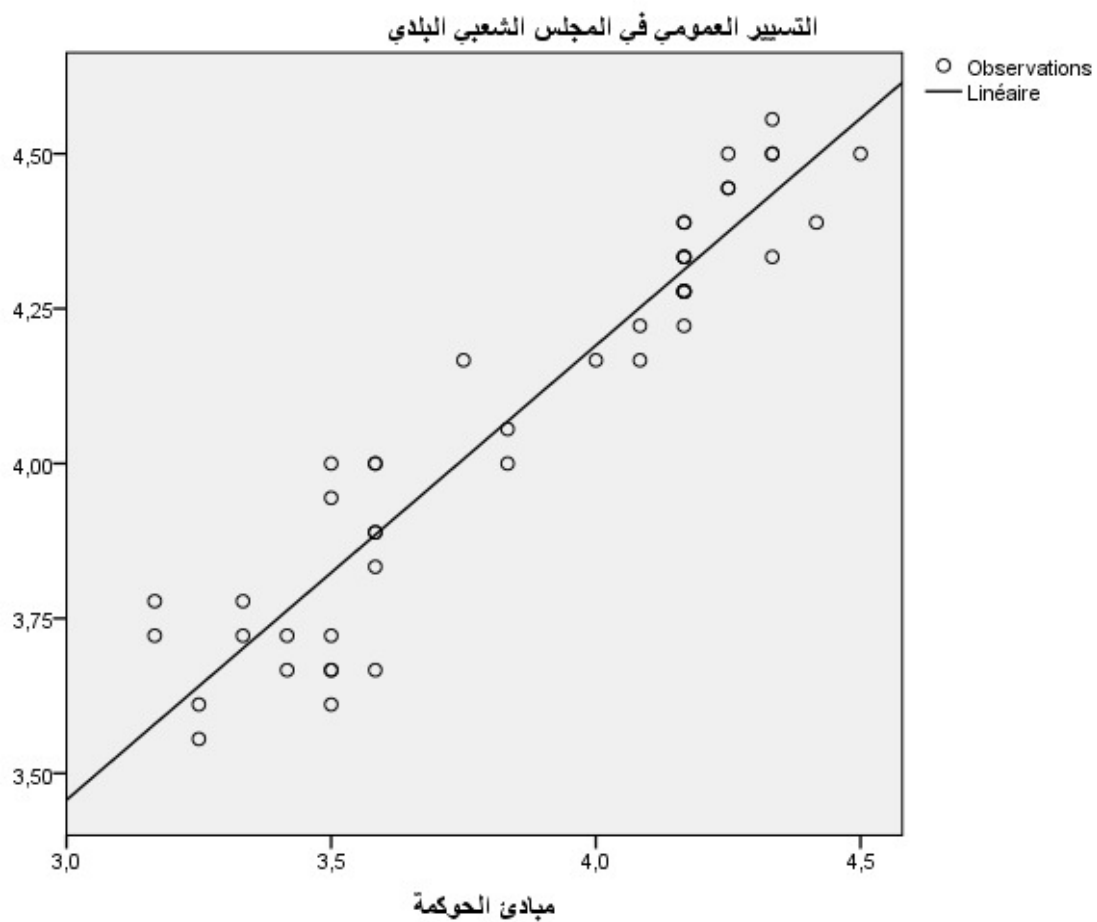
ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3,780	1	3,780	360,253	,000
Résidu	,451	43	,010		
Total	4,231	44			

La variable indépendante est الحوكمة مبادئ.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الحوكمة مبادئ	,733	,039	,945	18,980	,000
(Constante)	1,257	,149		8,413	,000



الشكل رقم (3-6) الهيكل التنظيمي لبلدية وادي ليلي

