الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
جامعة مولاي طاهر – سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في:

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: حوكمة المنظمات

بعنوان

تطبيق معايير الحوكمة في البلديات
دراسة حالة المجالس الشعبية البلدية لولاية البيض

إعداد الطلبة :

- عراب يوسف
- أوليسيس عبد الصمد

تحت إشراف الأستاذ :

– أ. يعقوبي خليفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ. .....رئيسا

الأستاذ.يعقوبي خليفة.....مشرفا ومقررا

الأستاذ.....عضوا

الأستاذ.....عضوا

السنة الجامعية: 2016–2017

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر وعرفان

الحمد والشكر والامتنان لله الكريم

ما وفقنا إليه من خير في مسرة دراستنا على كل

وصولا إلى انجاز هذا العمل المتواضع

ولنا عظيم الشرف والتقدير أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى

الأستاذ يعقوبي خليفة على جميل صبره معنا وعرفانا بما قدمه لنا

من نصح وتوجيه.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة

على عنائهم في قراءة رسالتنا المتواضعة.

كما لايفوتنا شكر كافة أساتذة قسم علوم التسيير

والى جميع طلبة علوم التسيير وخاصة قسم حوكمة

إهداء

إلى الله خالقي و فاطري عملا صالحا أبتغى به وجهه،

إلى حبيبي رسول الله في سبيل رقي أمته،

إلى التي حملتني وهنا على وهن و سهرت على تربيتي أمي ،

إلى سندي في هذه الحياة و قدوتي أبي رحمه الله ونور قبره

إلى إخواتي

إلى جميع أفراد أسرتي

إلى أفضل أصدقائي: وسيم- يوسف - أسامة – لعرج – زينو –

نصرو – أمين – وزهير

بسملة	
كلمة شكر	
إهداء	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	ب
الإشكالية	ج
تساؤلات الدراسة	ج
فرضيات الدراسة	ج
أهمية الدراسة	ج
صعوبات الدراسة	ج
حدود الدراسة	د
الدراسات السابقة	د
مصطلحات الدراسة	و
الإطار النظري	
الفصل الأول : مدخل عام حول حوكمة المنظمات	
تمهيد	8
المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات	9
المطلب الأول : نشـأة ومفهـوم حوكمة المنظمات	9
المطلب الثاني : أهداف حوكمة الشركات و أهميتها	12
المطلب الثالث : خصائص حوكمة الشركات ،مصادرها، ركائزها ومعاييرها	15
المبحث الثاني : محددات الحوكمة و أطرافها و مبادئها	20
المطلب الأول : محددات الحوكمة	20
المطلب الثاني :الأطراف المعنية بتطبيقها	22

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة المنظمات	25
خاتمة الفصل	33
الفصل الثاني :الإطار النظري و المفاهيمي للجماعات المحلية	
مقدمة الفصل	35
المبحث الأول : الجماعات المحلية	36
المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية	36
المطلب الثاني : تعريف المركزية و اللامركزية .	38
المطلب الثالث :مفهوم الإدارة المحلية	39
المبحث الثاني : البلدية مدخل معرفي .	41
المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية	41
المطلب الثاني : هيئات البلدية	45
المطلب الثالث : الرقابة على البلدية .	50
المبحث الثالث : الولاية .	52
المطلب الأول : تعريف الولاية و التطور التاريخي لها	52
المطلب الثاني : هيئات الولاية	53
المطلب الثالث: الرقابة على الولاية	56
خاتمة الفصل	57
الإطار التطبيقي	
مقدمة الفصل	59
المبحث الأول : بلدية البيض ماهيتها وهياكلها التنظيمية	60
المطلب الأول: بطاقة فنية عن البلدية	60
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة	61
المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	62

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية	64
المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان	68
المطلب الثالث: فرضيات الدراسة	75
خاتمة الفصل	77
الخاتمة	79
قائمة المصادر والمراجع	82
الملاحق	87
الملخص	-

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح جنس المستجوبين .	64
02	يوضح عمر المستجوبين .	65
03	يوضح المؤهل العلمي	66
04	يوضح عدد العهدات بالمجالس البلدية	67
05	يوضح معامل ألفاكرونباخ	68
06	يوضح تعزيز سلطة القانون (النظام ، النزاهة،...)	68
07	يوضح المشاركة	69
08	يوضح المساءلة	70
09	يوضح الشفافية	71
10	يوضح العدالة و المساواة	72
11	يوضح الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد	73
12	يوضح الرؤية الإستراتيجية	74

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المحددات الأساسية للحوكمة	20
02	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	21
03	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE	31
04	يوضح دائرة نسبية لجنس المستجوبين	64
05	يوضح دائرة نسبية لعمر المستجوبين	65
06	يوضح دائرة نسبية المؤهل العلمي المستجوبين	66
07	يوضح دائرة نسبية عدد العهدات بالمجالس البلدية المستجوبين	67

مقدمة

مقدمة:

إن الأزمات التي حدثت في السنوات الأخيرة و التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات و المؤسسات العالمية الكبرى ومن أهم هذه أسباب هذه الانهيارات هو افتقار إدارة الشركات إلى الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف و نقص الشفافية و عدم الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة و الالتزام بمعاييرها هذا ما أدى إلى إثارة الجدل حول مسألة الاهتمام بالحوكمة و التي أضحت من أبرز و أهم الموضوعات على المستوى المؤسسات والمنظمات الإقليمية و الدولية ، بذلك بات من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة .

فغالبا ما تواجه الدول النامية بشكل خاص تحديا كبيرا في تحويل ترتيباتها الخاصة بالحوكمة في الجوانب السياسية والاقتصادية من الأنظمة القائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين مما يتعين على العديد من هذه الدول تعزيز قدراتها في الحوكمة . إذ أن فكرة الأكثر شمولا هنا ليست فقط أن الحوكمة تتطلب حوكمة رشيدة للمؤسسات العامة بل أيضا الحكم الصالح .

ونظرا لقوة المطلعين على بواطن الأمور في الشركات و العلاقات الوثيقة التي تربطهم بمن يمارسون السلطة السياسية على أعلى مستويات انتقالا من حوكمة الشركات و المؤسسات العامة من حكم الأشخاص إلى حكم القانون .

قد أصبح التزام الدول النامية بفكرة الحوكمة في غاية الأهمية ، وذلك لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار و تكاملها مابين الحكومة و مؤسسات المجتمع المدني . و ذلك من خلال ما توفره من نزاهة و شفافية و مساءلة و تعزيز سلطة القانون و كذا مشاركة المواطنين في صنع القرار .

إن الحوكمة لا تقتصر على المؤسسات و الشركات بل تعد ذلك لتصبح من اهتمامات الجماعات المحلية كالولاية والبلدية ، و بم أن الجماعات المحلية (البلدية ، الولاية) تمثل الخلية الأساسية للحكم المحلي و الإدارة في الدولة ، وباعتبار ها الوسيط بين المواطن و الإدارة المركزية .

بذلك يعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر بصفة عامة و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة ، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم الإدارات العمومية ، و من هذا المنطلق كانت البلديات هي الأخرى معنية بتطبيق مبادئ الحوكمة و الالتزام بمبادئها نظرا لاحتكاكها مباشرة مع المواطن .

- **إشكالية الدراسة:**

أصبحت الحوكمة الجيدة من المداخل المهمة ، . فالحوكمة الجيدة فكرة ومضمون تهدف إلى مكافحة الفساد وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير و تمثلت إشكالية الدراسة في :

هل تطبق البلديات معايير الحوكمة ؟ .

- **التساؤلات الفرعية :**

. ماهي معايير لتطبيق الحوكمة .؟

. ما هي تطورات التاريخية لنشأة البلدية و الولاية ؟

- **فرضيات الدراسة:**

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تطبيق معايير الحوكمة الجديدة في البلديات

- **أهمية الدراسة:**

تمثلت في ما يلي:

1- توضيح مفهوم الحوكمة الجيدة ومعاييرها.

2- قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في البلديات .

3- دراسة الجماعات المحلية و ذلك للتعرف على أهدافها و المقومات التي تقوم عليها .

4- دراسة ومعرفة البلدية و الولاية في التنظيم الإداري الجزائري .

- **صعوبة الدراسة :**

1- صعوبة وجود دراسات سابقة حول الموضوع

2- عدم وجود مراجع حول الحوكمة و البلديات . في المكتبة

- **حدود الدراسة:**

1- **الحدود البشرية:** حيث ستقتصر هذه الدراسة على كل من رؤساء المجالس البلدية وأعضائها.

2- **الحدود الزمنية** : تقتصر هذه الدراسة على عام2017.

3- **الحدود الجغرافية:** بلديات ولاية البيض .

- **الدراسات السابقة:**

أجرى الباحث مراجعة، من خلال مكتبات الجامعات ومراكز الدراسات وشبكة الإنترنت ، للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وقد لاحظ أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في البلديات بصورة مباشرة ، وقد وجدت بعض الدراسات التي تقترب من موضوع هذه الدراسة وهي:

1-المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني ، ورقة عمل بعنوان " النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل الهيئات المحلية" 2002:

الهدف العام لهذه الورقة هو العمل على تعزيز الشفافية وتطوير المبادئ الأساسية اللازمة لنظام كفء في المساءلة في إطار المجالس والهيئات المحلية الفلسطينية، ويضمن ذلك تعزيز مفاهيم النزاهة في أوساط الجمهور والعاملين في المجالس.

كما تضمنت هذه الورقة أهدافاً خاصة تتمثل في:

1-فحص مستوى كفاءة أنظمة المساءلة في المجالس المحلية والأنظمة المعمول بها.

2-زيادة وعي الجمهور بأهمية المشاركة المجتمعية في المساءلة من خلال تنظيم علاقات ما بين الجمهور وأعضاء المجالس المحلية ومسؤوليها .

3-تطوير مؤشرات لمستوى المساءلة والشفافية في عمل المجالس المحلية.

4 -تعريف الكادر العامل في هيئات الحكم المحلي وتأهيله على نظم النزاهة والمساءلة والشفافية.

2-ورقة عمل أ بو عجرم.

الدراسة بعنوان " دور الوعي البلدي في التنمية المحلية ،" قدمت في مؤتمر العمل البلدي الأ ول المنعقد في البحرين27 /2006/03.

فقد عرفت الدراسة التنمية المحلية على أنها القدرة على الإفادة من مصادر البيئة البشرية والمادية المتوافرة وزيادة تلك المصادر كَما ونوعاً وتطويعها بما يعود نفعه على جميع أفراد المجتمع، مع ضمان استدامة هذه المصادر. وناقشت الدراسة الواقع البلدي اللبناني، وخلصت إلى أن الحاجز النفسي لا يزال قائماً ما بين معظم البلديات والناس، نتيجة النقص في التعاطي ما بين البلدية وأبناء المجتمع، وكأن العلاقة مقطوعة أو ضعيفة، في ظل ميزان قوى مائل للأنانية على مستوى الأفراد ومائل للمركزية والتفرد أيضاً في القرارات على مستوى بعض المجالس البلدية . ويعود السبب إلى حؤول البلديات دون إفساح المجال أمام المواطنين للمبادرة والمشاركة والمحاسبة.

وخرجت الدراسة ببعض التوصيات لمعالجة واقع العمل البلدي في لبنان، ومن هذه التوصيات:

1-تحقيق النضج المدني.

2-إشراك الشباب في العمل العام.

3-إشراك المرأه : حيث تعد مشاركة المرأه في الشأن العام مؤشراً على مستوى التطور الاجتماعي والثقافي والسياسي في المجتمع.

4-تفعيل العمل على مستوى أصغر وتعميم مفهوم لجان الاحياء.

5-اطّلاع رؤساء المجالس البلدية وأعضائها بمهامهم بروح الم سؤولية والمساءلة أمام المواطنين، مع الاحتفاظ بدرجة عالية من الشفافية في جميع الأوقات

6-إتاحة السجلات والمعلومات لجميع المواطنين دون التمييز بينهم.

7-إشعار المواطنين بأهمية الشأن العام من خلال استشارتهم وإعلامهم حول كافة ألأمور ، وإفساح المجال

أمامهم للمشاركة.

3-دراسة البنك الدولي بعنوان "الحوكمة الجيدة من أجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" تعزيز التضمينية والمساءلة.

1-وجد هذا التقرير أن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتصف بشكل عام بوجود فجوة حوكمة Gap Governance ،فهذه المنطقة تعاني من انخفاض جودة الإدارة في القطاع ا لعام. فدول المنطقة على مستوى كل بلد، وكذلك تعاني من مستويات منخفضة بالنسبة لجودة الإدارة في القطاع العام عما هو متوقع بالنسبة لمستويات دخولها. وهذه الفجوة في وضع أسوأ للدول التي تملك مستويات دخول مرتفعة تحصل عليها من موارد البترول.

2-وقد أشار التقرير بأنه في حالة قيام دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتحقيق مستوى جودة لإدارة القطاع العام، يناظر تلك القائمة في دول جنوب شرق آسيا ذات الأداء الاقتصادي الجيد (اندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، تايلند)، فمن المتوقع أن ترتفع معدلات النمو لدول المنطقة إلى حوالي 1 %سنوياً.

3-تأخرت البلاد العربية (بغض النظر عن التفاوت في الدخل) عن معظم دول العالم فيما يتعلق بممارسة المساءله العامة . بل إن البلاد العربية الغنية تتأخر عن البلاد الفقيرة الموارد فيما يتعلق بممارسة المساءله العامة، حيث تواجه حكومات هذه البلاد (الأولى) ضغوطاً أقل لتحسين الحوكمة بهدف دفع التنمية الاقتصادية . وتواجه البلاد فقيرة الموارد في المنطقة تناقضاً من نوع آخر، متمثلاً في رجوع فجوة الحوكمة في هذه البلاد إلى وجود رغبة مكتسبة لدى المؤسسات القائمة لحصد المنافع الخاصة من خلال استغلال الأوضاع الضعيفة للحوكمة.

- **مصطلحات الدراسة (تعريفات):**

1- البلدية، هيئة الحكم المحلي : هيئة عامة محلية تتولى إدارة المصالح الم حلية تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري.

2- **النزاهة:** وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل .

3- **الحوكمة:** الممارسات والوظائف التي تتبناها الإدارة العليا في المؤسسة لتوجه وتدير عملياتها العامة وأنشطة برامجها لتحقيق قيم النزاهة والشفافية والمساءلة وتعزيز سلطة القانون.

الجانب النظري

الفصل الأول :

مدخل عام حول حوكمة المنظمات

تمهيد

حظي مفهوم حوكمة الشركات governance corporate بالاهتمام من منظمات الأعمال عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة في كثير من دول العالم حتى أصبح أحد متطلبات الإدارة الناجحة، خاصة بعد انفجار الأزمة المالية الأسيوية سنة 1997 و تعرضت عدد من الشركات العالمية لاسيما الأمريكية من بينها شركتي " ENRON"و" WORLDCOM" إلى الانهيار لأسباب متعددة من بينها الغش و التضليل والأخطاء المحاسبية فضلا عن تدني الأخلاق المهنية، كما تعتبر ظاهرة حوكمة الشركات أحد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة و التي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات العالمية نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل المالي و الإداري و أيضا لحمايتها من مخاطر التصفية، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و ضمان بقائها ونموها و استمرارها على المستوى المحلي و الدولي، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لتحول كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي .و للإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات .

المبحث الثاني: محددات الحوكمة و أطرافها و مبادئها

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات .

المطلب الأول : نشـأة ومفهـوم حوكمة المنظمات.

أولا :نشأة حوكمة المنظمات

على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح governance corporate باللغة العربية، و لكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح لحوكمة الشركـات من ضمن عدد من المقترحـات (كحكم الشركات، حكمانية الشركـات، حاكمية الشركـات، حوكمة الشركات، الإدارة النزيهة، القـواعد الحاكمة للشركات) إلا أنه هناك من يؤيد الاختيار الأول، و لكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد (حكم الشركات) لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية (نظرية الحاكمية) و التي تتطرق للحكم و السلطة السياسية للدولة، كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل governance باللغة الانجليزية، و تجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام الجمع اللغة العربية و استحسنه عدد من المتخصصين و منهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقـاهرة، و لذا فمن المقترح استخدام حوكمة الشركـات كمرادف لمفهـوم corporate governance لأنه يتماشى مع لفظ العولمة و الخصخصة و غيرها.

إذا عدنا إلى الجذور التاريخية و بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات فان أول من أشار لفصل الملكية عن الإدارة كان سنة 1932 من قبل كل من Means و Bearle ، و ذلك من أجل سد الفجوة التي من الممكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة . و في سنة 1937 نشر Coase Ronald أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة بالإضافة إلى تطرق كل من Mackling و Jensen سنة 1976 و كذا Williamson Oliver سنة

1979 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشارو ا أنه كلما كان هناك فصل بين الملكية و الإدارة يوجد صراع بالشركة و أكدو ا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات. [1]

و هناك من يرجع البداية إلى علماء الاقتصاد قديما مثل أدولف بيرلي و غاردنزمينز حيث تطرقا لمفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة "، الذي يعنى بأداء الشركات الحديثة و الاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الإدارة عن الملكية، إلا أن جذورها تعود إلى فضيحة Watergate في الولايات المتحدة الأمريكية حيث استطاعت الهيئات التشريعية و القانونية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات و الإسهامات غير المشروعة المتمثلة في تقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين و عدم الإفصاح و الشفافية في التقارير المالية. هذه الأسباب ساعدت على صياغة قانون مكافحة الفساد عام 1977 بحيث تضمن قواعد خاصة لصياغة و مراجعة نظام الرقابة الداخلية ، و هذا بعد الإنهيارات المالية التي تعرض لها عدد كبير من الشركات في مجال القروض و الادخار، و في سنة 1985 تم تأسيس هيئة تريدوي Commission Treadway و كان دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية و تقديم توصيات لتقليل حدوث هذا المشكل، بحيث كان أول تقرير لها سنة 1987 يدعو لوجود هيئة رقابية سليمة و مستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية و ما زاد من جدل موضوع الحوكمة مع إنهيار أكبر الشركات الأمريكية و الأوروبية مما قاد المستثمرين في الشركات و قطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم. [2] في سنة 1992 تم إصدار تقرير عن لجنة Cadbury تم التركيز فيه على دراسة العلاقة بين الإدارة و المستثمرين و دور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في الشركات، و الحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة بالإضافة إلى ذكر دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية. و كان لإصدار هذا التقرير أثر على الدول الأخرى بحيث أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة الشركات لأعمالها.

[1] صديقي خضرة ، **مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار**، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 11

[2] علاء فرحان طالب – إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن 2011م- 1432 هـ ، ص 28- 29

ثانيا :تعاريف الحوكمة:

➢ **تعريف البنك الدولي** :هي ممارسة لسلطة سياسية ،ورقابية إدارة الموارد المؤسساتية من أجل التنمية اقتصادية و الاجتماعية.

➢ **تعريف مؤسسة التمويل الدولية: (IFC)** :" بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها".[1]

➢ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)** : "هي النظام الذي يوجه و يضبط أعمال المؤسسة ، حيث يصف و يوزع الحقوق و الواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل : مجلس الإدارة ، الإدارة ، المساهمين و ذوي العلاقة ، و يضع القواعد و الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة ، كما يضع الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها و أسس المتابعة لتقييم و مراقبة الأداء

➢ **أما مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها** : " الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها ، و تركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة ،و المساهمين ، و أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية ، و كيفية التوغل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

➢ عرفتها مؤسسة فاينشال تايمز على أنها بالمفهوم الضيق هي (علاقة الشركة بمساهميها) و بالمفهوم الواسع هي (علاقة الشركة بالمجتمع ككل).[2]

➢ كما تعرف حوكمة الشركات بأنها تطبيق ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بالشركات ،ويشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القوانين و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة.[3]

[1] عادل رزق ، الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري في المؤسسات الحكومية ،القاهرة سبتمبر 2007،منشورات المنظمة العربية للتنمية ،ص160.

[2] الأستاذ غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،طبعة 2015 ،ص17 .

[3] د:بريش عبد القادر ،أ .حمومحمد ،ملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، مداخلة بعنوان البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في التقليل من آثار الأزمة المالية ،جامعة فرحات عبا س ،سطيف ،ص2.

المطلب الثاني : أهداف حوكمة الشركات و أهميتها

أولا :أهداف حوكمة الشركات

تلعب الحوكمة دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات و الإجراءات المحاسبية و المراجعة المالية و بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة [1]
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الشركة للإفلاس.
- العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة
- الإشراف على المسئولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطتها من خلال خدمة البيئة و المجتمع.
- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء.[2]

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي :

1- تحسين أداء الشركات .

2- وضع الأنظمة الكفيلة لمعالجة الغش و تضارب المصالح و التصرفات غير المقبولة ماديا و أدائيا و أخلاقيا .

3- وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق و المسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة و المساهمين .

4- وضع القواعد و الإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها .

[1] ماجد إسماعيل أبو حمام ،أثر تطبيق قواعد الخوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة ،2009،ص 17.

[2] إبراهيم إسحاق نسمان ،دور إرادات المراجعة الدخيلة في تفعيل مبادئ الحوكمة ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، 2009ص20.

5- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات و أعضاء مجلس إدارتها . [1]

ثانيا : أهمية حوكمة الشركات

1- **الأهمية من الناحية القانونية** : يهتم رجال القانون بأطر و آليات حوكمة المؤسسات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالمؤسسة ،إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة و المديريين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين ، ولذا فان التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد حجر الأساس لأطر وآليات حوكمة الشركات ،فمثلا يعتبر وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة واحدا من أهم المؤسسات الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق ولذا من الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد بدقة من يمتلك ماذا ؟ كما تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق وتبادلها ،وأن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة ،كما يجب أن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور، وأن يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول واستخدامها وتبادلها،ومن ناحية أخرى فإن النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يمنع الشركات من تحقيق اللامركزية والتخصص وإبرام العقود منع شركات منافسة وتقديم أقساط تأمين معقولة وجذب الاستثمارات

كما أن غياب القوانين واللوائح التي تضمن تنفيذ العقود يؤدي إلى انخفاض كبير في صفقات الأعمال، لذا من الواجب أن تضمن هذه المؤسسات القوانين واللوائح حماية الموردين و الدائنين والعاملين وأصحاب الأعمال وغيرهم[2].

2- **الأهمية من الناحية الاجتماعية** :

إن مفهوم حوكمة الشركات في معناه الأشمل لا يقتصر على الشركات الاقتصادية ولكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص ،والتي يرتبط نشاطها بإنتاج سلعة أو

[1] د: بتول محمد نوري ، د :علي سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص 9.

[2] غلاي نسيمه :فعالية حوكمة الشركات،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبي بكر بلقا يد ،تلمسان، 2011/2010 ص57-58.

تقديم خدمة،والتي تؤثر على رفاهية الأفراد و المجتمع ككل[1].

3- الأهمية من الناحية الاقتصادية:

والتي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات والتي تكمن في تكاليف التنظيم وإدارة الأعمال وتحدد طريقة النشاط الاقتصادي كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار.

إن التأكيد على تكاليف المعاملات يعتبر أهم مشكل تعاني منه المؤسسات وذلك لوجود علاقة وثيقة بين التكاليف والمؤسسات ، فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال وتحدد إطار وطريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها وموردیها وممولیها، وتحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجه الشركات.

4- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة و المساهمين
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية ،فإذا كانت المؤسسات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية ، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي و بالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.[2]
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

[1] بلحمو خديجة :أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان 2011- 2012 ص09

[2] سعاد فاطمة ،عيسى فاطمة ، أثر الحوكمة في تخفيض مشكل الوكالة ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماسر ،جامعة سعيدة ،2016،ص 12 .

5- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية و الأجنبية زيادة معدلات نمو.
- زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.
- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة .
- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل:حق التصويت،حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

المطلب الثالث : خصائص حوكمة الشركات ،مصادرها، ركائزها ومعاييرها

أولا : خصائص الحوكمة الشركات

يشير مصطلح الحوكمة إلى الخصائص التالية [1]:

- ✓ **الانضباط** : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- ✓ **الشفافية** : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .

مثل الإفصاح عن أهدافها المالية ، نشر القوائم المالية و التقارير السنوية في الوقت المناسب ، و تقديم الحسابات طبقا لمبادئ المحاسبية العامة المقبولة دوليا فالشفافية يمكن أن تتحقق من خلال[2]:

- الإفصاح عن الأهداف المالية
- نشر التقارير المالية في الوقت المناسب
- عدم تسرب المعلومات قبل الإعلان عنها

- ✓ **الاستقلالية** :أي لا توجد تأثيرات و ضغوطات غير لازمة للعمل .
- ✓ **المسائلة** :أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.

[1] د :طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات المفاهيم ، المبادئ و التجارب ،تطبيقات الحوكمة في المصارف ،دار الجامعية ، مصر ، 2005،ص3.

[2] براهمة كنزة ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2014/2013 ،ص 10.

- ✓ **العدالة** :أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية**:أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

ثانيا :مصادر حوكمة الشركات

للحوكمة مصدران أساسيان هما [1]:

❖ المصدر الأول : حوكمة خارجية

أي خارج نطاق الشركة أو الجهة التي تصدر البيانات و المعلومات ،حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق معايير الحوكمة و العمل بها ، و التحقق من احترامها و الاستجابة لمتطلباتها. خاصة أن هذا المصدر يملك من قوة التأثير الكثير و لعل أهم مثال على ذلك ما تمارسه منظمة الشفافية العالمية من ضغوط هائلة على الحكومات و الدول من أجل محاربة الفساد وما تمارسه منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين نظم المالية والمحاسبية ، وما تمارسه لجنة بازل من أجل ممارسة الحوكمة في البنوك وما تمارسه مؤسسات البنك الدولي و المؤتمر الاقتصادي العالمي ، ومنتدى العالم من أجل ذلك.

❖ المصدر الثاني :حوكمة داخلية

أي تلك التي تمارسها سلطة الإدارة داخل الشركات و التي تتناول النظم المحاسبية المعمول بها ومدى سلامتها و قدرتها على تحقيق عناصر الشفافية و التعبير عن الموجودات القائمة بالمشروعات ومن ناحية أخرى إظهار نتائج الأعمال التي تمت .

[1] خالد ترابي ،حوكمة الشركات ، من موقع الإنترنت www.google.com.

ثالثا:ركائز حوكمة الشركات :

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات و تتمثل ركائز حوكمة الشركات فيما يلي[1]:

أ – السلوك الأخلاقي :

عرف كل من روبنز و ديسيترو الأخلاق بأنها : "مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و ما هو السلوك الخاطئ."

ويكون الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميد.
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- الشفافية عند تقديم المعلومات.
- المسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على البيئة ، لأنه من أجل البقاء و التطور في ظل البيئة الحالية على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية و البيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق و فرضت ظروف تنافسية جديدة.

ب – الرقابة و المساءلة:

الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات و المبادئ المحددة، و الهدف منها معرفة نقاط الضعف قصد معالجتها و منع تكرار حدوثها.

تقوم الرقابة و المساءلة بتفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المنظمة من خلال :

- **أطراف رقابية عامة:** هيئة سوق المال، البورصة، البنوك .

[1] صديقى خضرة ، ، مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 41-42.

- **أطراف رقابية مباشرة** : المساهمون ، مجلس الإدارة ،لجنة المراجعة ، المراجعون الداخليون ، المراجعون الخارجيون
- **أطراف أخرى** : الموردون، العملاء ، المستهلكون، المودعون و المقرضون.

ج – إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي العملية الإجمالية التي تتبعها المؤسسات المالية لتعريف إستراتيجية العمل و لتحديد المخاطر التي ستتعرض لها و إعطاء قيم لهذه المخاطر.[1]

و ترجع أهمية إدارة المخاطر من خلال المنافع التي تمنحها للمؤسسة و تتمثل فيما يلي[2] :

- التأكيد على وجود مشاركة في المعلومات .
- ضمان وجود اتصال متبادل بين كافة العاملين
- الإستعداد لأية تغيرات في المخاطر .

رابعا:معايير الحوكمة:

إن برنامج الأ مم المتحدة الإنمائي UNDP حدد تسعة معايير تعتبر أكثر شمولاً وتنوعا من المعايير التي وضعها البنك الدولي، وهذه المعايير هي :

1 - **المشاركة: Participation** وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار ، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم . وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

2 - **الشفافية: Transparent** التي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها ، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.

[1] طارق الله خان ،حبيب احمد، إدارة المخاطر تحليل و قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5 البنك الإسلامي للتنمية ، المعهد الإسلامي بحوث و التدريب، ص30.

[2] صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3 - **العدالة والمساواة: Equality & Equity** بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاهة للجميع.

4 - **المساءلة: Accountability** يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة ، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

5 - **تعزيز سلطة القانون : Law of Rule** يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع ، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

6 - **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد: Effectiveness & Efficiency** حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

7 - **التوجه نحو بناء توافق الآراء Orientation Consensus** :تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والاجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.

8 - **الإستجابة: Responsiveness** ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

9 - **الرؤية الإستراتيجية : Strategic Vision** يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة ، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور . وهذه العناصر تترابط ويعزز بعضها بعضاً ، فلا يوجد أي منها بمفرده . فإمكانية الحصول على المعلومات، تعني مزيداً من الشفافية ومزيداً من المشاركة ومزيداً من فاعلية صنع القرار.

كما أن اتساع نطاق المشاركة يسهم في كل من تبادل المعلومات اللازمة لفاعلية صنع القرار وفي شرعية صنع القرارات . والشرعية بدورها تعني فاعلية التنفيذ ، وتشجع على المزيد من المشاركة . كذلك فإن استجابة المؤسسات تعني أنها لا بد وأن تتسم بالشفافية وأن تلتزم في عملها بسيادة القانون إذا ما أرادت أن تكون منصفة.

المبحث الثاني : محددات الحوكمة و أطرافها و مبادئها

المطلب الأول : محددات الحوكمة

أولا :محددات داخلية: وتشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة.

ثانيا : المحددات الخارجية وتتكون من:

أ–عناصر التنظيمية : وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة التي تعمل من خلاله الشركات ، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين و القواعد التي تضمن حسن الإدارة الشركة وهي عبارة عن :

- ❖ القوانين المنظمة للسوق و النشاط الاقتصادي مثل : قانون سوق المال ، وقانون الشركات ، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية و القوانين المتعلقة بالإفلاس .[1]
- ❖ كفاءة القطاع المالي ،البنوك والأسواق المالية في توفير التمويل اللازم للمشروع.
- ❖ درجة تنافسية أنواع السلع و العوامل الإنتاج.
- ❖ كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة) في أحكام الرقابة على الشركات .[2]
- ❖ وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم "غير حكومية " مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العاملين في السوق مثل : المدققين ، المحاسبين ، المحامين ، الشركات المدرجة في السوق المال .[3]

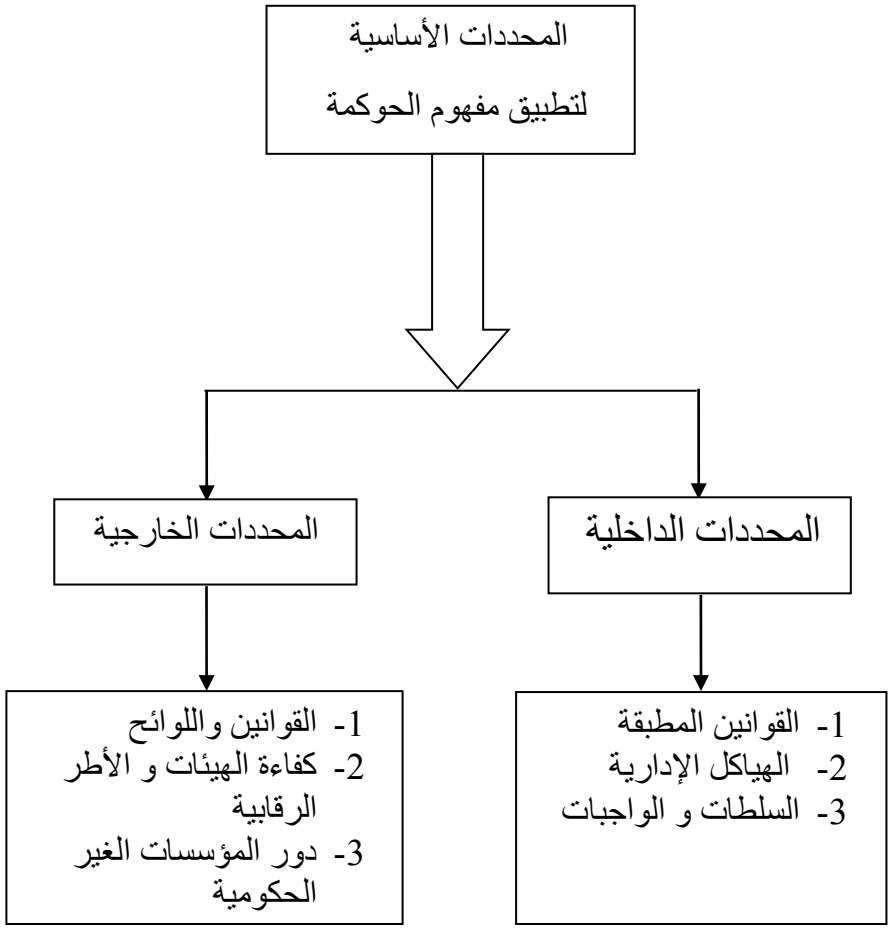
ب– عناصر خاصة : وتشير إلى أصحاب المصالح و المؤسسات الخاصة و المهنيين من المحاسبين و المدققين والقانونين.

[1] ماجد إسماعيل أبو حمام ، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، مرجع سابق ، ص 29.

[2] د: أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، ص 50/49.

[3] د أمال عياري ، أ.أبو بكر خوالد ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة بعنوان "تطبيق مبادئ الحوكمةى في المؤسسات المصرفية "، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،يومي 6-7ماي 2012.

الشكل رقم 01 : المحددات الأساسية للحوكمة



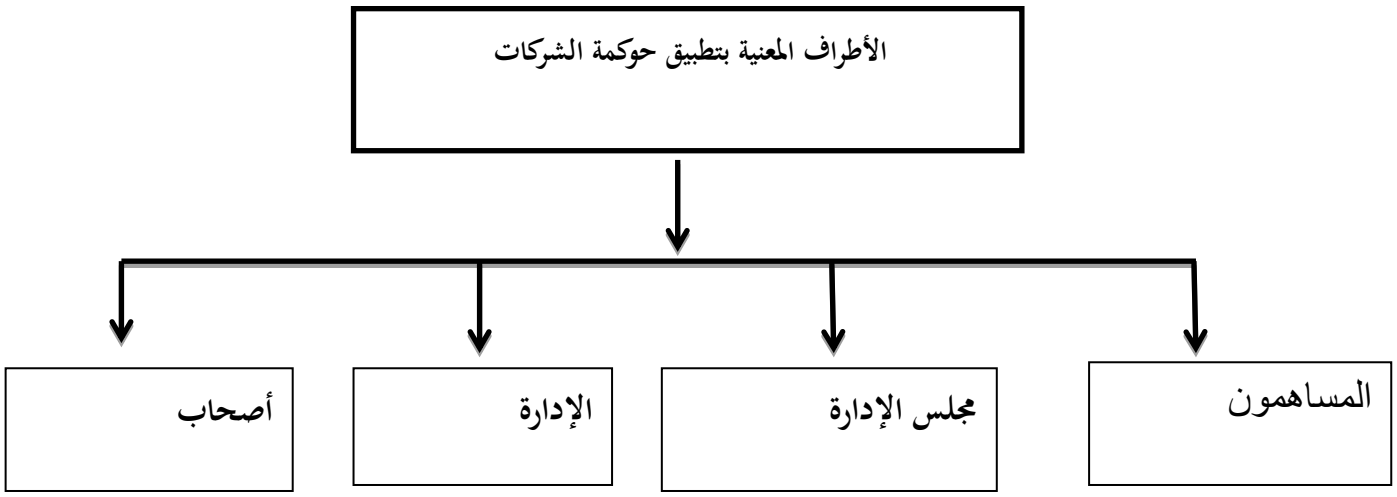
المصدر :ماجد إسماعيل أبو حمام ،مذكرة ماجستير ،أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، جامعة الإسلامية –غزة-2009،ص28.

المطلب الثاني :الأطراف المعنية بتطبيقها

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ، وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح او الفشل في تطبيق هذه القواعد ، وهذه الأطراف هي[1] :

الشكل رقم 02 : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر :خنشور جمال، خير الدين جمعة ،دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،07/06 ماي 2012

[1] **بوطالبي فاطيمة الزهراء،مذكرة لنيل شهادة الماستر،الحوكمة ونظام المعلومات،جامعة سعيدة ، 2015/2014– ص24** .

1-المساهمون :

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم ، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة .

ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات.

2-مجلس الإدارة :

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لا عمال الشركة ، وبرسم السياسات العامة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين بالإضافة الى الرقابة على أدائهم ، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما :

واجب العناية اللازمة :

ويتطلب ان يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وان يبذل الجهد و الحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرارات، وان يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة ، وان تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة و التعليمات الموضوعة.

واجب الإخلاص في العمل :

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجها استراتيجيا للمؤسسة، ورقابة فعالة و مساءلة الإدارة اتجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي و الوصول إلى المعلومات الدقيقة و الهادفة في الوقت المناسب.

3-الإدارة :

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة ، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين ، والإدارة هي حلقة الوصل بين الإدارة و بقية الأطراف المتعاملة مع الشركة ، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة .

وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.[1]

4-أصحاب المصالح :

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين والعمال والموظفين ، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان و يتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة ، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات ، وبدونه لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة. فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة ، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام و السلع والخدمات الأخرى ، أما الممولين و جميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة ، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل بما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.[2]

---

[1] نفس المرجع ، ص 25

[2] **بوطالبي فاطيمة الزهراء، نفس المرجع ، ص26**

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة المنظمات

لمقصود بمبادئ حوكمة المنظمات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 ،بالإضافة إلى المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 . و هي :

❖ أولا:ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المنظمات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .

1- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة المنظمات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، نزاهة الأسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

2- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة المنظمات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ .

3- ينبغي أن يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما محددً ا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

❖ ثانيا :حقوق المساهمين:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم .

1-ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في :

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية .

- إرسال أو تحويل الأسهم.

- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب و على أساس منتظم.

- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

-انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

- نصيب من أرباح الشركة.

2- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة بالجمعية العامة، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

3- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، و أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفى الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

– ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة لمتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.

– ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح و انتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة.

– ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيا ، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

4- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم .

5- ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

6- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسين .

6- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيها المستثمرون المؤسسين، أن يتشاوروا مع بعضهم البعض فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

❖ **ثالثا:معاملة المتكافئة للمساهمين[1]:**

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ,ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ،وينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى في حالة انتهاك حقوقهم.

1/-يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة:

– ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.

[1] د:أمير فرج يوسف ،، حوكمة الشركات ، ، ص 610 -611 .

- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

2/-يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم با الإفصاح أو الشفافية.

3/-ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة .

❖ **رابعا: دور أصحاب المصالح**

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة ماليا .

1-يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة .

2-عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم .

3-ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين .

4-عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

5-ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

6-ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

❖ **خامسا: الإفصاح والشفافية**

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة ، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية و حوكمة الشركات .

1-يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

- أهداف الشركة[1].

- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت

- .سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين ، و المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم و كيفية اختيارهم.

- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.

- عوامل المخاطرة المتوقعة.

- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين .

-هياكل و سياسات الحوكمة، و بصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة و العمليات التي يتم تنفيذها بموجبها .

2-ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

[1] شندرالي براهم فلة،، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر –بسكرة – 2013/2012 ،ص 27-28.

3- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

4-ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

5-ينبغي أن توفر قنوات بث المعلومات فرصة متساوية وفى التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

❖ **سادسا: مسئوليات مجلس الإدارة**

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

1- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة و بحسن النية مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين .

2-إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة .

3-ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية .وينبغي أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح اهتمامات أصحاب المصالح في الشركة .

4-ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر و الموازنات التقديرية و خطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، و مراقبة التنفيذ، و أداء الشركة على المصروفات الرأسمالية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار.

– الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

– اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة،و استبدالهم إذا لزم الأمر .

– مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

– ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

– ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة و على وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، و الرقابة المالية، ورقابة العمليات و الالتزام بالقانون و المعايير ذات الصلة.

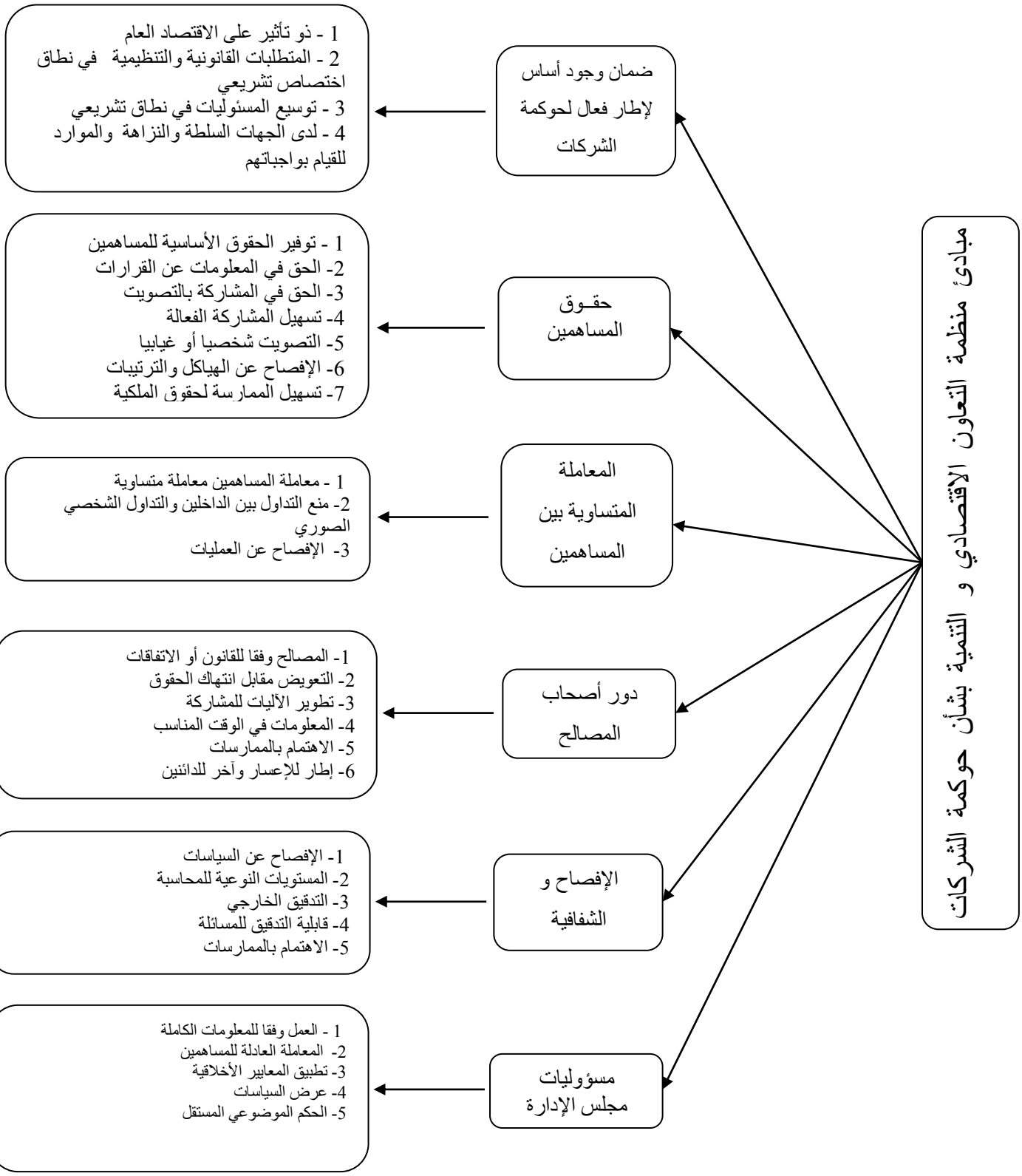
– الإشراف علي عمليات الإفصاح والاتصالات .

5– ينبغي علي مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤ ون الشركة.

– ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها.

– عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيل إجراءات عملها.

الشكل رقم03:مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE



المصدر : فاتح غلاب ، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية** ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر 2010 2011، ص 13.

خاتمة الفصل :

تعتبر ظاهرة حوكمة الشركات احد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة و التي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات العالمية الدولية ، كما أنها تعتبر بمثابة عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال حيث تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية ،و تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية و الأزمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه .

الفصل الثاني :

الإطار النظري و المفاهيمي

للجماعات المحلية

مقدمة الفصل :

تتكون الجماعات المحلية من الولاية و البلدية فقد تما دراستهما باعتبارهما إقليم محلي ، خاصة أن الولاية في الجزائر من الوحدات الإدارية المحلية التي تقوم بوظيفتها أساسية ضمن الإمكانات المتوفرة لها لمباشرة اختصاصاتها محليا وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الفصل (البلدية و الولاية في الجزائر .)

تعتبر الجماعات المحلية جزء لا يتجزأ من الدولة أي أنها تابعة لها ، وهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري بين السلطات اللامركزية .

فنظام الإدارة المحلية هو نظام يعبر عن الدولة الحديثة و هو مظهر من مظاهرها ،كما أن هدا النظام يرتبط ارتباطا مباشرا باللامركزية الإدارية ، حيث أصبحت كل الدول العربية تأخذ به ، و من بينها الجزائر .[26]

فقد كرست الدولة الجزائرية مثل باقي دول العالم اللامركزية الإدارية في مختلف دساتيرها و قوانينها الوطنية ، حيث أرسى المؤسس الجزائري قاعدة التنظيم الإداري اللامركزي الإقليمي في صلب الدستور ، ودلك في المادة15 منه و التي جاء فيها :"الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية ..."، فالجماعات المحلية في الجزائر هو المصطلح استعمله الدستور الجزائري للتعبير عن اللامركزية الإقليمية ، و تتكون هده الأخيرة من وحدتين أو مستويين هما البلدية و الولاية .

حيث تعمل هده الوحدات المحلية على إدارة شؤون المواطنين المحليين على المستوى الإقليم ، في حدود اختصاصها التي حددها الدستور ، و دلك في كل المجالات خاصة مجال التمنية المحلية الذي يعتبر أساس تقدم و رقي المجتمع المحلي ، و بالتالي تحسين حياة الأفراد و تحقيق مطالبهم .

و منه سنتناول في هدا الفصل الإطار النظري و ألمفاهيمي للجماعات المحلية ، و دلك من خلال ثلاث مباحث ، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى التأصيل المعرفي للجماعات المحلية ، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه البلدية من خلال مدخل معرفي ، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى الولاية كمدخل لفهم الدور .

[26]. كريمة ربحي ، زهية بركان ، وضع الدينامكية جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في تنمية ، دراسة مقدمة في الملتقى الدولي حول تسيير و تمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات، جامعة سعد دحلب ، البليدة ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ص 02 .

المبحث الأول : الجماعات المحلية .

تعتبر الجماعات المحلية بمثابة الهيئات الأساسية للتنظيم الإداري في الدولة . و الهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة التي في الغالب يعجز أو يمتنع القطاع الخاص عن تلبيتها لقلة مرد وديتها أو طول آجالها ، و بغية التجسيد الأمثل للأهداف المركزية ، أوكلت لها جملة من الصلاحيات تأخذ بعين الاعتبار امتداد و اتساع المهان المركزية على المستوى المحلي من جهة ، وتزايد حجم الحاجات العامة المحلية للإقليم من جهة أخرى ، و على الغالب يعتبر عنصر التنمية المحلية أهم هده الصلاحيات .

إن زيادة الأعباء على المركزية الإدارية و اتساع حجم المؤسسات على عاتقها جعل من الهيئات المحلية الشريك و المساعد الأساسي لها و ذلك من خلال هذا المبحث سنتناول التأصيل النظري للجماعات المحلية و ذلك بالتطرق إلى تعريف الجماعات المحلية و المركزية و اللامركزية و الإدارة المحلية إضافة إلى خصائص الجماعات المحلية و أشكال اللامركزية و أهدافها.

المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية

بازدياد وظائف و مهام السلطة المركزية أسندت مهمة إدارة المرافق المحلية إلى سلطات محلية منتخبة تمثلت في الولاية و البلدية أو ما يطلق عليها باسم الجماعات المحلية.

و منه فقد عرفت هذه الأخيرة عدة تعار يف نذكر منها ما يلي:

إن تعبير الجماعات المحلية تعبير اصطلاحي ، يراد به الهيئات الإقليمية المعترف بها قانونا المخول لها إدارة و تسيير المرافق المحلية العامية العامة في ظل توزيع السلطة ، و في ظل اللامركزية ، أي في ظل الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توزيع الوظائف الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة و بين الهيئات الإدارية المنتخبة على رأس إقليمي لتباشر ما يعهد إليها تحت رقابة السلطة المركزية للدولة .

و من بين التعاريف أيضا تعريف أحد المفكرين الإنجليز ، الذي عرف الجماعة المحلية بأنها ذلك الجزء من الحكومة الأم أو الدولة الذي يختص أساسا بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة أو مكان معين ، إلى جانب المسائل التي يراها البرلمان ملائمة إداريا بواسطة سلطات محلية منتخبة تكمل عمل الحكومة المركزية .

ومن الناحية القانونية أصبحت الجماعات المحلية وحدات مستقلة متمتعة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و مع ترسيخ اللامركزية سياسة و أسلوب إداري ، تعتبر سنة 1984 تاريخ لآخر تقسيم إداري للتراب الوطني، بالإضافة إلى إصدار القوانين رقم 90-08 ، و رقم 90 -09 المتضمنان قانون البلدية و قانون الولاية تدعيما لهذه اللامركزية بهدف تفعيل دور الجماعات المحلية التي ألقيت على عاتقها بموجب أحكام النصوص الجديدة .

و قد اصطلح على تسمية الجماعات المحلية في بعض الدول بالحكم المحلي لتمتعها بالاستقلال المالي الواسع عن الحكومة المركزية ، إلى درجة تشبيهها بالحكومة المحلية ، و يمكن التفريق بين مصطلحي الإدارة المحلية و الحكم المحلي ، كون هذا الأخير يتضمن مظاهر الحكم التقليدية من التشريع و التنفيذ و القضاء ، بينما نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع و لا القضاء ، حيث ينحصر عمله في مجال الوظيفة التنفيذية بالمرافق ذات الطابع المحلي [27].

– خصائص الجماعات المحلية:

تتميز الجماعات المحلية بجملة من الخصائص أهمها الاستقلال الإداري و المالي :

1- **الاستقلال الإداري** : الاستقلال الإداري يعني أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة ، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية و الهيئات المحلية المستقلة ، و ذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة ، و تتمتع هذه الاستقلالية بعدة مزايا نذكر منها :

- تخفيف عبئ الإدارة المركزية نظرا لكثرة و تعدد الوظائف .
- تجنب التباطؤ و تحقيق الإسراع في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية .
- تكفل أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية .
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية و المحلية .

2- الاستقلالية المالية للجماعات المحلية بالشخصية المعنوية و الاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي ، أو الذمة المالية المستقلة ، و هذا يعني توفير الموارد المالية خاصة للجماعات المحلية

[27]. زرقاوي رتيبة ، إصلاح وتطوير منظومة الجماعات المحلية في الجزائر و أثره في التنمية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، 2015 ص 41

تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة إليها ، وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها ، و تمتعها بحق التملك للأموال الخاصة .[28]

المطلب الثاني : تعريف المركزية و اللامركزية .

لقد أصبحت الدولة اليوم تعتمد في نظامها الإداري وبشكل أساسي على نظام المركزية و اللامركزية الإدارية ، ومنه فقد تم تعريف المركزية لغة و اصطلاحا ، حيث عرفت المركزية لغة بأنها التوحيد و عدم التجزئة . أما اصطلاحا فتعني وضع مجموع السلطات الإدارة في يد السلطة المركزية ، دون أن تشاركها في ذلك هيئات أخرى ، بهدف درء مخاطر انشقاق و حماية مبدأ وحدة الدولة .

هذا بالنسبة للمركزية الإدارية ، أما بالنسبة للامركزية ، فيمكن القول عنها أنها توجد بوجود الديمقراطية المحلية في المجتمع ، و انتصار الفكر الداعي إلى إشراك المواطنين في تسيير شؤون العمومية ، بمعنى توزيع السلطات الإدارية في الدولة بين السلطة المركزية و بين هيئات عمومية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية المستقلة ، و لكنها تعمل تحت رقابة السلطة المركزية .

- **أهداف اللامركزية :**

يوضح "ولتر كلن "بأن هناك ربعة أسباب لتبني اللامركزية :

- توفير إدارة كفوءة ، بحيث أن المشاريع المحلية أكثر تجاوبا لحاجات و ظروف المجتمع المحلي .
- ضمان تحقيق الديمقراطية و حقوق الأفراد ، و التي تعتبر مفاتيح الأمان عندما تتخذ القرارات بشكل يتماشى مع اهتمامات السكان المحليون .
- خلق روح التنافس بين الوحدات الإدارة المحلية .
- الحفاظ على حقوق الأقليات من خلال إعطائهم درجة مرضية من حكم أنفسهم [29].

[28] محمد محمود الطعامنة ، نظم الإدارة المحلية الملتقى العربي الأول ، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان ، 18 ، 20، 2013 ، ص 06

[29] زرقاوي رتيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 06

- **أشكال اللامركزية الإدارية :**

يذهب أغلب فقه القانون الإداري إلى التميز من حيث الواقع و التطبيق ، بين شكلين رئيسيين للنظام اللامركزي ، هما اللامركزية الإقليمية ،و اللامركزية الموقفية

- **اللامركزية الإقليمية :**

هي الصورة الواضحة و الكاملة لتطبيق النظام المركزي ، حيث ترتكز اللامركزية الإقليمية أو الإدارة المحلية على اختصاص الإقليمي ، و تباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها في نطاق حيز جغرافي معين كما هو الشأن بالنسبة لوحدات الإدارة المحلية (الولاية ، البلدية) ، و إلا كانت قراراتها و أعمالها مشوبة بعيب تجاوز الاختصاص الإقليمي مما يعرضها لإلغاء في حالة الطعن فيها .

- **اللامركزية الموقفية :**

و تتمثل في منح مرفق عام معين ، (التعليم ، الصحة ، النقل ، السياحة .....الخ) ، الشخصية المعنوية ليصبح مستقلا عن السلطة المركزية في أداء وظيفته و نشاطه ، فاللامركزية الموقفية ترتكز على الاختصاص الموضوعي و الوظيفي ، مما استدعى أيضا اللامركزية المصلحية دون الاهتمام بالنطاق و المجال الإقليمي الذي يمارس فيه ذلك النشاط سواء كان وطنيا أو محليا .

المطلب الثالث :مفهوم الإدارة المحلية .

يعد وجود محلية إلى حوار إدارة مركزية ضروري و من شأنه أن يفرز نتائج تتوسع فيها صلاحيات الإدارة المركزية على حساب الإدارة المحلية ، و تعتمد الإدارة المحلية على الأسس و مقومات تدعمها في التسيير الحسن .

1) **تعريف الإدارة المحلية** : نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية فقد عرفت عدة تعاريف ، نذكر منها مايلي :

الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم المحلي ، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات محلية منتخبة و مستقلة تمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية .

- و تعرف بأنها "رقعة جغرافية مأهولة أنشئت وفق تقسيمات إدارية و سياسية بموجب قانون ، تدير أمورها سلطة محلية بمشاركة السكان المحليين مستمدة سلطتها من الحكومة المركزية "[30]

عرفها علي السفلان بأنها :" نظام إداري يقوم على فكرة اللامركزية الإقليمية إذ يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية. "

- تتمتع بالشخصية الاعتبارية و تدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية[31]

2) أهمية الإدارة المحلية :

اهتم الباحثين كل حسب تخصصه بالإدارية المحلية أشد اهتمام ، فعلماء الإجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي ، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل و هو ما يجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من الباحثين ، و ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسة على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل القاعدة اللامركزية ، يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية و البلدية من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فكرة الديمقراطية ، كذلك اهتم علماء الإدارة ، نظرا لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم في الإدارة العامة دون تركيز على نظام الإدارة المحلية .

[30] فؤاد غضبان ، التنمية المحلية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015 ص 64

[31] أيمن عودة المعاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

المبحث الثاني : البلدية مدخل معرفي .

تعتبر البلدية الخلية الأساسية في الدولة ، حيث تشكل قاعدة اللامركزية و هي بماثبة الرابط أو الوسيط بين الدولة و المواطن ، و باعتبار أن البلدية هي الوحدة الأقرب للمواطن منحت اختصاصات واسعة كما عرفت إصلاحات متتالية عبر مراحلها التطورية ، وتعتبر الخلية الأساسية في التنظيم الإداري ، حيث تشكل نقطة الانطلاق في التنمية الاقتصاد و الإصلاح الإداري . يعد المجلس الشعبي البلدي إطار للتعبير عن الديمقراطية محليا، و قاعدة اللامركزية و يعالج من خلال مداولاته صلاحيات كثيرة مستندة للبلدية .

المطلب الأول : تعريف البلدية و التطور التاريخي لها .

1. 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 أو إداريا و اجتماعيا و ثقافيا .

و باعتبار البلدية جماعة محلية ذات طابع إقليمي في هيكل الدولة ، فهي تعتبر الخلية القاعدية السفلى لهذا الكيان الكلي و أهم ركيزة تحتية له ،كما أنها ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها تحمل اسم و لها مركز إقليم، يسكنها مجموعة من السكان ، و لها الاستقلالية المالية الخاصة بها ، التي تواجه بها احتياجاتها و كذلك لها مهمة عامة ، الأمر الذي يسمح لها بالعمل في كافة المجالات و بصورة حرة إلا إذا كانت الأحكام التشريعية تنص على الخلاف ذلك .

و يتولى إدارة البلدية المجلس الشعبي البلدي ، و الجهاز التنفيذي يمثله رئيس المجلس و يساعده نائب أو عدة نواب ، حسب حجم الجماعة المحلية . البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية ، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون . [32]

[32] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية المرسوم رقم 90- 08المؤرخ بتاريخ12 رمضان 1410، المتضمن قانون البلدية ، الجريدة الرسمية العدد15، الصادر بتاريخ 7أفريل1940.ص2

2. التطور التاريخي :

منذ نشأة البلدية مرت هذه الوحدة بمراحل تطورية ، و يمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين :

أولا : مرحلة الاستعمار :

منذ سنة 1844وضع الاستعمار الفرنسي على المستوى المحلي هيئات إدارية ، عرفت بالمكاتب العربية ، مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي و السيطرة على مقاومة الجماهير ، و يعد استتباب الأمن و بالضبط سنة 1868 أصبح التنظيم البلدي في الجزائر يتميز بوجود ثلاث أصناف من البلديات:

- **البلديات الأهلية :**

وجد هذا الأصل أصلا في مناطق الجنوب (الصحراء) ، وفي بعض الأماكن الصعبة و النائية في الشمال إلى غاية 1880، وقد تميزت هذه البلديات بالطابع العسكري في إدارة شؤون المواطنين ، بمساعدة بعض الأعيان من المنطقة .

- **البلديات المختلطة :**

و كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري ، حيث وجدت في القسم الشمالي ، و المناطق التي يقل فيها تواجد الفرنسيين ، و ترتكز إدارة البلدية المختلطة على هيئتين رئيسيتين :

المتصرف : و الذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم أو الوالي العام من حيث التعيين و الترقية و التأديب .

اللجنة البلدية : ويرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين و بعض الجزائريين (الأهالي) ، الذين يتم تعينهم من طرف السلطة الفرنسية ، استنادا إلى التنظيم القبلي القائم على مجموعة بشرية (الدوار) .

- **البلديات ذات التصرف التام (العاملة) :**

أقيمت أساسا في أماكن و مناطق التواجد المكثف للأوربيين بالمدن الكبرى و المناطق الساحلية ، و قد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي الصادر في 05 أفريل 1884 ، و الذي بالبلدية هيئتين هما:

المجلس البلدي : و هو جهاز منتخب من طرف سكان البلدية الأوربيين و الجزائريين ، و حسب المراحل و التطورات السياسية التي عرفتها الجزائر ، و له صلاحيات متعددة .

العمدة : هدف لقمع و مقاومة الثورة الجزائرية 1954 و قد دعمت السلطة الاستعمارية الفرنسية الطابع العسكري للبلديات بإحداثS.A.U في المناطق الريفية ، و الأقسام الإدارية الحضرية S.A.S الأقسام الإدارية الخاصة و هي هيئات تقع تحت سلطة الجيش الفرنسي ، و تتحكم في إدارة و تسير البلديات .[33]

ثانيا : مرحلة الاستقلال :

لقد مرت هذه الفترة بمراحل وهي :

المرحلة الأولى : و تمتد من 1962 إلى 1967 ، فقد تعرضت البلدية الجزائرية بعد الاستقلال على الأزمة كباقي المؤسسات الأخرى ، وذلك بعد هجرة الإطارات الأوربية عقب الاستقلال ، ومن أجل سد الفراغ عينت لجنة خاصة على رأسها رئيس ،يقوم بدور رئيس البلدية ، و في انتظار إعداد قانون بلدي جديد ،و أهم إجراء تم اتخاذه في هذه الفترة تمثلت في إصلاح الإقليمي للبلديات حيث قلص عدد البلديات من (1500)سنة 1962إلى(676)بلدية سنة1963،وبهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى لتدعيم البلديات في النشاط الاقتصادي والاجتماعي ،وهما لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي(C.C.A.S.A)

والمجلس الوطني للتنشيط الاقتصادي(C.I.E.S)

وقد تشكل دستور (1963)،وميثاق الجزائر,وميثاق طرابلس,المرجعية الأساسية في محاولة السلطة الجزائرية للتفكير في إصدار قانون بلدي جديد ,يتناسب مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي مرت بها الجزائر خلال تلك الفترة ، حيث كرس دستور 10 سبتمبر 1963 رسميا و علنيا المكان الهام للبلدية في التنظيم

[33] محمد صغير بعلي ، قانون المحلية الجزائرية ، عنابة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ،2004، ص 37 ، 38

الإداري و قد قام المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني بإعداد المسودة مشروع غير مطبوعة لقانون الإدارة البلدية ، و بعد التغير السياسي الذي حصل في 19 جوان 1965 ، و الذي تمخضت عنه فكرة الإصلاح من الأسفل إلى الأعلى و بعد سلسلة عديدة من الإجراءات قام مجلس الثورة في الفترة الممتدة من 22 إلى 26 أكتوبر 1966 ، بجدول أعمال يتناول موضوع تنظيم المجالس الشعبية في جميع أنحاء الوطن ، وعقب هذه الاجتماعات المتتالية جاء مرسوم 18 جانفي 1967 ، الذي اشتمل على ميثاق البلديات و توضيح دور المجالس البلدية في ميدان التنمية الاقتصادية و المواصلات و السكن و الحماية المدنية [34]

المرحلة الثانية :و تمتد من 1967 إلى 1981 ، في هذه المرحلة في 5 فيفري 1967 حيث جرت أول انتخابات لاختيار أعضاء (676) مجلس بلدي في أنحاء القطر الجزائري ، وفي عام 1968 تم توسيع سلطات البلديات ، و في 14 فيفري 1971 جرت انتخاب البلديات الثانية في ظروف حسنة ، وفي سنة 1981 تم إجراء بعض التعديلات على قانوني البلدية و الولاية ، حيث كان التنظيم البلدي يقوم على ثلاث هيئات أساسية و هي المجلس الشعبي البلدي و رئيسه ، و المجلس التنفيذي .[35]

المرحلة الثالثة : و تمتد من 1990 إلى 2015 ، و تميزت هذه المرحلة بصدور عدة قوانين تنظيمية متعلقة بالجماعات المحلية ، و من هذه القوانين قانون البلدية 08.90 المؤرخ 07 أفريل 1990 ، فبعد التعديلات التي طرأت على الدستور ، و التي أقرت بتجسيد مبادئ الديمقراطية و السماح بالتعددية الحزبية ، كان من الضروري إعادة النظر في قانون البلدية القديم ، لأنه لم يعد يتلاءم مع متغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة السياسة في الجزائر ، حيث يعتبر قانون البلدية الجديد ، محاولة من السلطات الرسمية في البلاد لإعادة البناء النظام المحلي في الجزائر ، و على أسس الديمقراطية و التعددية و اللامركزية الإدارية ، و أهم ما جاء في قانون البلدية الجديد ، إلغاء المجلس التنفيذي للبلدية الذي كان معمول به في القانون السابق ، حيث قلص المشرع الجزائري هيئات البلدية من ثلاث هيئات إلى هيئتان هما المجلس الشعبي البلدي و رئيسه .[36]

---

[34] محمد خمشون ، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2011 ، ص 141

[35] أحمد محيو . محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،سنة 1996 ص 182 .

[36]. محمد خمشون ، مرجع سبق ذكره ، ص 143، . 144

المطلب الثاني : هيئات البلدية .

يدير البلدية هيئتان المجلس الشعبي البلدي و رئيس المجلس الشعبي البلدي :

المجلس الشعبي البلدي :

عره أحد الباحثين على أنه : "الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية للبلدية ، و يعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية ، كما يعتبر أقدم الأجهزة المعبرة عن الطالب المحلية .

تشكيل المجلس الشعبي البلدي :

اهتم البحث في موضوع تكوين أو تشكيل المجلس الشعبي البلدي ، يؤدي بالضرورة إلى دراسة النظام الانتخابي البلدي ، حيث يطرح النظام الانتخابي البحث في جملة من القواعد القانونية، تدور حول العناصر التالية الناخب و المنتخب (المترشح) ، و العملية الانتخابية ، و المنازعات الانتخابية .

الناخب : وفقا للمادة (5) من القانون الانتخابات الواردة بالأمر 97 . 07 و التي تنص على مايلي :" يعد الناخب كل جزائري و جزائرية يبلغ من العمر 18 سنة كاملة من الاقتراع و كان متمتعا بحقوقه المدنية و السياسية ، و لم يوجد في إحدى حالات فقدان الأهلية المحددة في الشرع المعمول به . [37]

المنتخب (المترشح) : يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة من الأعضاء المنتخبين ، من طرف سكان البلدية ، بموجب الاقتراع العام السري و ذلك لمدة 05 سنوات .

الشروط الواجب توافرها في المترشح لانتخابات المجلس الشعبي البلدي :

1. بلوغ 25 سنة كاملة .
2. إثبات أداء الخدمة الوطنية أو الإعفاء عنها .
3. ضرورة اعتماد الترشح من طرف حزب أو أن يرفق ترشيحه بالعدد اللازم من التوقيعات ، بحيث لاتقل عن (5 بالمائة) من ناخبي البلدية .

[37] حسين مصطفى حسين ، الادارة المحلية المقارنة ، الطبعة 2 الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 1982 ص73

4. الامتناع عن الترشح في أكثر من قائمة واحدة عبر التراب الوطني .

5. عدم الترشح في قائمة واحدة لأكثر من مترشحين ينتميان إلى أسرة واحدة بالقرابة أو المصاهرة من الدرجة الثانية .

العملية الانتخابية :

و يقصد بها مجموعة الإجراءات و التدابير و التصرفات المتعلقة بالانتخاب ، وذلك بدءا بإعداد القائمة الانتخابية ، مرمرا بالاقتراع و ما يليه من فرز إلى غاية إعلان النتائج .

المنازعات الانتخابية : من خلال تعديل الأمر رقم 97 .07 المؤرخ في 6 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي تعلق بنظام الانتخابات بموجب القانون العضوي رقم 01.04 المؤرخ في فبراير 2004 ، حيث تم إدخال تعديلات جوهرية على النظام المنازعات الانتخابية ، و تتمثل أساسا في فصل و تسبيق الطعن سواء تعلق الأمر بالطعن في التسجيل بالقائمة الانتخابية ، أو رفض الترشيح , أو القوائم الانتخابية ، أو رفض الترشيح ، أو القوائم أعضاء مكاتب التصويت ، ا, عمليات التصويت (الاقتراع ، الفرز ، النتائج) .

تسيير المجلس الشعبي البلدي :

- **الدورات العادية** : يجب على مجلس أن يعقد دورة كل 3 أشهر أي 4 دورات عادية في السنة
- **الدورات غير عادية** : يمكن للمجلس أن ينعقد في دورة غير عادية ، كلنا اقتضت ذلك شؤون البلدية ، سواء طلب من رئيسه أو ثلث أعضاءه أ و الوالي ، و يجري المجلس الشعبي البلدي خلال دوراته مداولات ، و تكون هذه المداولات علنية و تجرى و تحرر باللغة العربية ، كما تتخذ المداولات بالأغلبية المطلقة للأعضاء و الممارسين الحاضرين ، و مع ترجيح صوت رئيس البلدية عند تساوي الأصوات . [38]

اختصاصات المجلس الشعبي البلدي :

للمجلس الشعبي البلدي اختصاصات واسعة ، و التي أقرها القانون البلدية الجديد 90 . 08 ، وحيث شملت كل المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية ،الثقافية .

[38] محمد صغير بعلي . مرجع سبق ذكره ، ص

التهيئة و التنمية المحلية : حيث تعد البلدية مخططها التنموي ، و تبادر و تشجع كل من في شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية .

التعمير و الهياكل الأساسية و التجهيز : من حيث التزود بوسائل التعمير ، و احترام تخصيصات الأراضي المعدة للبناء أو الزراعة و المحافظة على حماية التراث العمراني .

التعليم الأساسي و ما قبل المدرسي : انجاز مؤسسات تعليمية و صيانتها ، كما تشجع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي و التعليم ما قبل المدرسي .

الأجهزة الاجتماعية و الجماعية : مثل انجاز المراكز و الهياكل الصحية و الثقافية و الرياضية و المدارس القرآنية

السكن : و ذلك بتوفير شروط الترقية العقارية كالتشجيع على إنشاء التعاونيات العقارية.

حفظ الصحة و نظافة المحيط : تتكفل البلدية بحفظ الصحة و المحافظة على النظافة العمومية خاصة بالنسبة للمياه الصالحة للشرب و المياه القذرة .

الاستثمارات الاقتصادية : تستثمر البلدية في المجالات الاقتصادية طبقا للتشريع المعمول به .

رئيس المجلس الشعبي :

التعين : تماشيا مع النظام التأسيسي التعددي ، يقوم أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد بتعين عضو منهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي للمدة الانتخابية(05) سنوات ، ويتم تنصيبه في مدة أقصاها 8 إعلان نتائج الاقتراع ،على أن يعين للعموم ويبلغ الوالي بذالك فورا ، وبعد يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية و ذلك لعدد النواب له يتراوح بين نائبين 2 و ستة 6 نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي .

إنهاء المهام : و تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي بالإضافة إلى الوفاة :

الاستقالة : و تتمثل في تعبير رئيس المجلس الشعبي البلدي بصراحة و كتابة عن رغبته في التخلي اداريا عن رئاسة المجلس ، حيث تنص المادة 54 من قانون البلدية " يعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي و يخطر الوالي بذلك

فورا ، تصبح الاستقالة سارية المفعول و نهائية بعد شهر كامل من تاريخ تقديمها " ، و الهدف من المدة شهر التي حددها المشرع لتصبح الاستقالة سارية المفعول ، وهو تمكين رئيس المجلس الشعبي البلدي من سحب استقالته إذا وجد طارئ أو غير رأيه مع العلم أنه يبقى يزاول مهامه خلال هذه المدة .

سحب الثقة : حيث تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق الاقتراع علني بعدم الثقة و بأغلبية ثلثي أعضائه ، وفي كل الحالات فانه يعوض خلال شهر بمنتخب آخر من أعضائه القائمة نفسها التي كان ينتمي إليها.

صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي :

رئيس المجلس الشعبي البلدي هو الذي يستحوذ على أغلب الصلاحيات في البلدية و أهمها ، في قانون البلدية الجديد 1990 ، و يرجع ذلك إلى أن الرئيس هو من جهة رئيس الجهاز التنفيذي للبلدية و المسير مصالحها لماليتها ، ومن جهة أخرى هو رئيس الهيئة المداولة ، أي المجلس المنظم لعمله و المنسق لنشاط لجانه و المشرف على اجتماعاته و هو الذي يعرض عليه مشروعات مداولاته و يقترح عليه جدول أعمال الاجتماعات .

فرئيس المجلس الشعبي البلدي يتمتع بالازدواجية في الاختصاصات ، حيث يمثل البلدية تارة ، و يمثل ويعمل لحساب الدولة تارة أخرى . [39]

صلاحيات رئيس مجلس الشعبي البلدي كممثل للدولة :

يمتلك رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة صلاحيات واسعة ، ومن هذه الاختصاصات ما يلي :

اختصاصات المتعلقة بالضبط الإداري :

حيث تعتبر اختصاصات الضبط من أهم الاختصاصات التي يتولاها رئيس المجلس الشعبي البلدي ، حيث تنص المادة (69 من قانون البلدية على أن يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت سلطة الوالي ، نشر و

[39] جلول شيتور ، المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، دار الهدى للطباعة و النشر ، أكتوبر 2002 , ص 180 ، 181 .

تنفيذ القوانين و التنظيمات عبر تراب البلدية و تنفيذها ، كما عليه السهر على حسن سير النظام و الأمن العموميين ، و على النظافة العمومية بالإضافة إلى السهر على تنفيذ إجراءات الرقابة و الاحتياط ، و التدخل فيما يخص الإسعافات و كذا ضمان أمن و سلامة الأشخاص وة الأموال و إبعاد كل ما من شأنه المساس بالراحة العمومية ، وكذا السهر على نظافة العامة و اتخاذ الإجراءات لمكافحة الأمراض و الحفاظ على سلامة العامة . [40]

الاختصاصات المتعلقة بالحالة المدنية :

يعتبر الرئيس و نوابه ضباط الحالة المدنية ، و لهذا العرض يقوم بنفسه أو بواسطة نوابه و مستخدميه الذين يفوض لهم الإدارة الحالة المدنية ، بتسجيل عقود الزواج و شهادات الوفاة و الولادات ... ، مما يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي السهر على تنفيذ التدابير الوقائية و الاحتياطية لضمان سلامة الأشخاص و الأموال في الأماكن العمومية .

الاختصاصات المتعلقة بالضبط القضائي :

تنص المادة (68) من قانون البلدية صفة ضابط الحالة المدنية ، وصفة ضباط الشرطة القضائية ، حيث تعتبر صفة الضابطة القضائية من العاملين تحت سلطة النائب العام للجمهورية ، الذين يرتبطون مباشرة بوزير العدل و قانون الإجراءات الجزائية ، حيث حدد الأشخاص المخولين لممارسة هذه المهام و هم ضباط الدرك ، صف الضباط و مفوض السلطة ... بالإضافة إلى اختصاصات أخرى كالتصديق على الوثائق و الإمضاءات و إعداد القوائم الانتخابية و المشاركة في عمليات إحصاء السكان و غيرها .

صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي كممثل للبلدية :

كل بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية ، و تحتاج إلى من يعبر عن إدارتها ، فقد أسند القانون البلدي مهمة تمثيلها إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يتكفل بممارسة الصلاحيات التالية :

يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية و كل التظاهرات الرسمية، كما يمثلها أمام الجهات القضائية ، و في حالة تعارض مصلحة الرئيس مع مصلحة البلدية ، يقوم المجلس بتعين

[40] محمد صغير بعلي . مرجع سبق ذكره . ص 88

أحد الأعضاء بتمثيل البلدية في التقاضي و التعاقد ، كما تشير المادة 66 من القانون البلدي ، كما يتولى الرئيس إدارة اجتماعات و أشغال المجلس الشعبي البلدي من حيث التحضير للدورات و الدعوة للإنعقاد ، و ضبط و تسير الجلسات ، وإضافة إلى الإدارة أموال البلدية و المحافظة علي حقوقها ، حيث يتكفل الرئيس تحت رقابة المجلس ، خاصة ما يلي :

* تسير إيرادات البلدية و الإذن بالإنفاق .

* القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية ، من حيث اكتسابها و استعمالها و استغلالها و التصرف فيها و المحافظة عليها .

* إبرام صفقات البلدية و مراقبة تنفيذها .

* توظيف مستخدمي البلدية و الإشراف على تسييرهم ، وممارسة السلطة الرئاسية عليهم .

* إعداد و اقتراح ميزانية البلدية على المجلس ثم متابعة تنفيذها .

* السهر على وضعية المصالح و المرافق و المؤسسات البلدية بمتابعتها و مراقبتها و ممارسة الوصاية عليها.[41]

المطلب الثالث : الرقابة على البلدية .

تلعب الرقابة المبسوطة على الإدارة العامة دورا مهما في احترام مبدأ المشروعية و سيادة القانون ، و تتمثل أهم صور الرقابة على الإدارة العامة في ما يلي :

1. **الرقابة السياسية** : لقد كانت الرقابة السياسية على الإدارة تمارس بطريقة مباشرة في ظل نظام الحزب الواحد ، أما في ظل التعددية السياسية (دستور 1989) ، فقد تقلصت أبعادها و أصبحت غير مباشرة و ذلك من خلال توجه الحزب لأعضائه بالمجلس الشعبي البلدي ، و تكيف الأنشطة العامة مع برنامج و مشروع المجتمع للحزب الفائز .

[41] فاروق بومعزة، تدعيم مكانة الوالي من خلال النصوص المنظمة للأدارة المحلية. فرع قانون الدولة و المؤسسات العمومية،جامعة الجزائر 2013/2012 ص 28

2. **الرقابة التشريعية (البرلمانية)** : طبقا للمادة 161 من الدستور يمكن للمجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة ،كل في إطار إختصاصه ،أن ينشئ في أي وقت لجنة تحقيق في أية قضية ذات مصلحة عامة.

3. **الرقابة القضائية** : تتحرك رقابة القضاء على أعمال الإدارة العامة ومنها البلدية ،بواسطة رفع الجهات القضائية المختصة والمتمثلة أساسا في : الغرفة الإدارية المجالس القضائية ، ومجلس الدولة .

– **الرقابة الإدارية** : و هي رقابة داخلية ، كما أنها تمارس من طرف أجهزة إدارية ، و خلافا للرقابة القضائية التي تمارس بموجب أحكام أو قرارات قضائية ، فان الرقابة الإدارية تمارس بواسطة قرارات إدارية تستلزم توافر الأركان و المقومات القانونية اللازمة .

المبحث الثالث : الولاية .

المطلب الأول : تعريف الولاية و التطور التاريخي لها .

تعريف الولاية :

هي وحدة إدارية من وحدات الدولة ، وهي في الوقت عينه شخص من أشخاص القانون الإداري ، يتمتع بشخصية معنوية و ذمة مالية ، تدار بواسطة المجلس الشعبي الولائي الذي يضم ممثليه الذي ينتخبهم سكان الولاية أنفسهم .

التطور التاريخي للولاية :

كما هو الحال بالنسبة للبلدية ، فان الولاية أيضا مرت بمرحلتين هما :

مرحلة الاستعمار :

تعود جذور التنظيم الإداري الجهوي إلى التنظيم الفرنسي ، ويظهر ذلك من خلال التقسيم الوارد في الأمر الصادر في 15 أفريل 1845 ، والذي نص على تقسيم الشمال إلى: ثلاث (عمالات محافظات ولايات) وهي :الجزائر ، وهران و قسنطينة ، إضافة إلى إقليم الجنوب الخاضع للسلطة العسكرية ، فلم تكن تعبر عن اهتمامات وانشغالات المصالح المحلية وإنما تكرس خطط و سياسة المستعمر .

و شمل تنظيم العمالة أربع هيئات أساسية و هي :

- **عامل العمالة** : و يعين من قبل رئيس الجمهورية و لهى اختصاصات إدارية و تنسيقية و إعلامية .
- **مجلس العمالة** : هي هيئة تعمل عل تخفيف الأعباء على الحاكم العام و له اختصاصات إدارية و قضائية.
- **المجلس العام** : له رأي استشاري فيما يتعلق بمالية العمالة .

مرحلة الاستقلال : لم تحظى الولاية بنفس الاهتمام الذي حظيت به البلدية من حيث الإصلاحات و التعديلات ، حيث لم يتم ذلك إلا بعد كافة المراسيم ، و القرارات المتعلقة بالبلدية باعتبارها أساس اللامركزية في البلاد، فقد حافظت الجزائر على نفس النهج الذي كانت تسير عليه العمالات مع بعض التعديلات فيما يخص الصلاحيات لاسيما المتعلقة بالوالي ، باعتباره ممثل الدولة على مستوى الولاية ، حيث كان أول إصلاح شامل هيكلي عرفته الولاية صدر في 23 ماي 1969 تحت أمر 38 المتضمن للقانون الأساسي للولاية ، فاعتبر المصدر التاريخي للتنظيم الولائي في الجزائر ، و بالرغم من تأثره بالنموذج الفرنسي ركز على ثلاث أجهزة :

المجلس الشعبي الولائي ، المجلس التنفيذي الولائي و الوالي .

المطلب الثاني : هيئات الولاية .

طبقا للمادة 8 من قانون الولاية ، تقوم الولاية على هيئتين : المجلس الشعبي الولائي ، و الوالي إلى جانب أجهزة و هياكل الإدارة العامة للولاية .

1- المجلس الشعبي الولائي :

يعد المجلس الشعبي الولائي انعكاسا للتمثيل على مستوى الولاية ، فهو يمثل هيئة اتصال بين الإدارة المركزية و الإدارة المحلية فعلى غرار المجلس الشعبي البلدي تتم العملية الانتخابية ضمن النسق و الشروط ، سواء بالنسبة للناخب أو المنتخب .

صلاحيات المجلس الشعبي الولائي :

للمجلس الشعبي الولائي صلاحيات واسعة تتناول كل الجوانب التنمية في الولاية ، وفي ذلك تنص المادة 58 من القانون رقم 90 09 المؤرخ في 07افريل 1990 المتعلق بالولاية على أنه " اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و تهيئة الإقليم الولاية و حماية البيئة و ترقية حصائلها النوعية K ويتم معالجة جميع شؤون الولاية التي تدخل في اختصاصاته عن طريق المداولة ،إضافة إلى هذا، مكانه تقديم الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات ،كما يمكنه أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات ا إلى

الإدارات المركزية المعنية ،مرفقة برأي الوالي كما يمكنه أن يخطر وزير الداخلية عن طريق رئيسه بكل قضية تتعلق بسير المصالح اللامركزية التابعة.

2- الوالي:

لم يرد في النصوص القانونية المنظمة للإدارة المحلية تعريف دقيق للوالي، بل تم تعريفه من خلال الصفات التي يتصف بها والمهام التي يقوم بها ، فالمادة 92 من القانون 90-09 المتعلق بالولاية تعريفه كما يلي: "**الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة مستوى الولاية**"، هو نفس التعريف الوارد في المادة 04 من المرسوم التنفيذي 90-230 الذي يحدد أحكام القانون الأساسي لخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية الذي يصف الوالي بأنه "**ممثل الدولة ومندوب الحكومة في الولاية**".

أ- التعين :

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89 . 44 الصادر في 10. 04 . 1989 ، و خاصة المرسوم التنفيذي رقم 90 . 25 المؤرخ في 25 . 07 . 1990 المتعلق بالتعين في الوظائف العليا في الإدارة المحلية ، ينعقد الاختصاص بتعيين الوالي إلى رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الداخلية ، و نظرا لأهمية الدور المنوط بالوالي و مركزه الحساس ، فقد تأكد اختصاص رئيس الجمهورية بتعيين الولاة بموجب النص عليه بصراحة في صلب الدستور المعدل سنة 1996 و ذلك طبقا للمادة 78 منه،ورغم وجود قانون أساسي نموذجي للولاة و خضوعه لاعتبارات سياسية، إلا أن هذا المنصب يخضع للقانون الأساسي للوظيف العمومي (أمر06-03) والمرسوم التنفيذي 90-226 الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم.

ب-إنتهاء مهامه:

تنتهي مهام الوالي بالطرق التالية:

- **المرسوم النهائي**: حيث يتمتع رئيس الجمهورية بالسلطة التقديرية المطلقة في إنهاء مهام الولاة بموجب مرسوم رئاسي.

– **الإستقالة** : حيث يمكن للوالي أن يطلب من السلطة المعينة(رئيس الجمهورية) الاستقالة من منصبه،وتخضع هذه الاستقالة للأحكام الواردة في قانون الوظيف العمومي.

– **الوفاة**:حيث تعتبر سبب طبيعي لإنهاء مهام الوالي.

– **إلغاء المنصب**:ففي حالة إلغاء المنصب أو الهيكل تنتهي مهام الموظف السامي ، و هو ما نصت عليه المادة 31 من المرسوم التنفيذي 90-226 "إذا ألغيت الوظيفة العليا التي كان يشغلها أحد العمال أو ألغي الهيكل الذي كان يعمل فيه،فإنه يحتفظ بمرتبه مدة سنة،ثم يوضع بعدها في حالة عطلة خاصة،و ينجم عن إلغاء الهيكل إنهاء الإطار الدائم في الوظيفة المرتبطة بهذا الهيكل".[42]

جـ – صلاحيات الوالي:

يتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص ، حيث يحوز على سلطات بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي،كما يمارس سلطات أخرى باعتباره ممثلا للدولة.

1- **بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي:**

و ذلك من خلال تنفيذ مداولاته من جهة وكذلك تمثيل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية و الإدارية،وتمثيلها أيضا أمام القضاء، إضافة إلى ممارسة السلطة الرئاسية على موظفي الولاية.

2- **بصفته ممثلا للدولة:**

وذلك من خلال تنفيذ القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية فهو يمثل الوزراء على تراب الولاية،كما أن الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و السكينة العامة،فكل مصالح الأمن موضوعة تحت تصرفه إضافة إلى ممارسة الحق في الضبط القضائي.

[42] فاروق بومعزة ،مرجع سبق ذكره ص 34.

المطلب الثالث: الرقابة على الولاية

تخضع الولاية باعتبارها هيئة إداري، إلى مختلف صور وأنواع الرقابة:

الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي الولائي:

تمارس جهة الوصاية (الإدارة المركزية)رقابتها على أعضاء المجلس الشعبي الولائي من إمكانية توقيفهم أو إقالتهم أو إقصائهم.

أولا:التوقيف:

حيث تنص المادة 41 من قانون الولاية على:"إذا تعرض عضو منتخب لمتابعة جزائية لا تسمح له بمتابعة ممارسة مهامه قانونا،يمكن توقيفه، ويتم الإعلان عن التوقيف بقرار معلل صادر عن وزير الداخلية حتى صدور قرار الجهة القضائية المختصة".

ثانيا: الإقالة (الاستقالة الحتمية):

تنص المادة 40 من قانون الولاية على"يعد كل عضو في مجلس شعبي ولائي يجد نفسه تحت طائلة عدم قابلية إنتخاب أو في حالة تناف،منصوص عليها قانونا،مستقيلا فورا بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي على الفور بإعلام الوالي بذلك.

ثالثا:الإقصاء .

نظم قانون الولاية رقم 12-07 أحكام في المادتان 44 و 46 ، فنجد الفقرة الأولى من المادة 44 تؤكد على أنه يقصى بقوة القانون كل منتخب بالمجلس الشعبي الولائي إذا ثبت أنه يوجد تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب أو وجد في حالة التنافي منصوص عليها قانونا ، و مع العلم فإن الإقصاء لا يكون إلا بقرار صادر من طرف وزير الداخلية بناء على مداولة المجلس الشعبي الولائي.

خاتمة الفصل :

تم تعريف الجماعات المحلية في الجزائر،والوحدات المكونة لها الولاية و البلدية،فالجماعات المحلية تعتبر صورة من صور اللامركزية الإدارية،حيث تمثل السلطة المركزية في الأقاليم المحلية،ونلك من خلال توزيع المسؤوليات والوظائف على الهيئات المحلية الولاية و البلدية،لإدارة المرافق العامة و المساهمة في الأدوار التنموية،وبذلك تصبح الجماعات المحلية جزء من الدولة و شريك أساسي لها في إدارة الشؤون العامة.

الجانب التطبيقي :

دراسة حالة المجالس الشعبية لبلديات ولاية البيض.

مقدمة الفصل

يتضمن هذا الفصل عرضًا كاملا ومفصلا لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة

وأهدافها، وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

والإجابة عن سؤال الدراسة المذكور في التساؤلات استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في المجالس الشعبية البلدية لولاية البيض

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين مبحث أول خصصناه لمعلومات عامة عن بلدية البيض، ومبحث ثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الأول : بلدية البيض ماهيتها وهياكلها التنظيمية

المطلب الأول : بطاقة فنية عن البلدية

1- لمحة تاريخية عن بلدية البيض :

ارتقت مدينة البيض إلى ولاية خلال التقسيم الادراي (القانون رقم 84/09 المؤرخ في 4 فيفري 1984م) حيث إنها في السابق كانت تابعة لولاية سعيدة وتعتبر من أقدم دوائرها . أما في ما يخص البيض كمنطقة تاريخيا فانه يرجعه علماء التاريخ و الآثار إلى ستة ألاف سنة وهو ما تجسده الرسومات الحجرية الممتدة من شمال وجنوب سلسلة الأطلس الصحراوي .

2- الموقع الجغرافي :

تقع بين خطي العرض (40-33) شمالا وبين خطي الطول (00-01) شرقا وتنتمي البيض الى الهضاب العليا الجزائرية الغربية بارتفاع يقدر ب 1400م على سطح البحر ,ضمن سلسلة جبلية كسال و بودرقة .ذات طابع سهبي رعوي.

تتميز بمناخ قاري بارد شتاءا وحار صيفا , مستوى تساقط الأمطار بين 200 إلى 300 ملم سنويا

يحدها من :

-شمالا : بلدية استيتن وبلدية الرقاصة

-جنوبا : بلدية الكراكدة و بلدية عين العراك

-شرقا :بلدية استيتن و بلدية الغاسول

-غربا :بلدية الرقاصة و بلدية المحرة

3- المساحة :

تتربع بلدية البيض على مساحة إجمالية تقدر ب 463.50كم2

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة

يشتمل الهيكل التنظيمي لبادية البيض على ما يلي :

- **الأمانة العامة.**
- **المصالح .**
- **المكاتب.**
- **الفروع.**

تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالعديد من المسؤوليات و المهام وللتكفل بكل هذه المهام ، تتفرع الأمانة العامة إلى 6 مكاتب و 7 مصالح نذكر منها :

1- المكاتب :

مكتب الكتابة العامة ، مكتب الأمانة العامة للجان المجلس العبي البلدي ، مكتب الاستقبال و التوجيه ، مكتب الإحصاء و التخطيط ، مكتب الأرشيف و التوثيق ، مكتب الكتابة الخاصة لرئيس البلدية.

2- المصالح :

مصلحة الحظيرة وتسير المخزون ، مصلحة البناء و التعمير ، مصلحة التجهيز و الأشغال ، مصلحة التنظيم و الشؤون العامة ، مصلحة الحالة المدنية ، مصلحة المستخدمين ، مصلحة الشؤون المالية .

3- الفروع :

الفرع البلدي سيدي الشيخ ، الفرع البلدي أولاد يحي ، الفرع البلدي الحوض ،.....الخ

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي و الاستقرائي وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي و الإحصائي المبني على تحليل الاستمارة بواسطة برنامج spssversion22 .

1-مجتمع الدراسة:

إن العينة المدروسة هي لأعضاء المجلس الشعبي البلدي لولاية البيض حيث أعددنا إستمارة خاصة بهم قمنا بطباعة 230 استمارة و استرجعنا 225 استمارة ووجدنا 216 استمارة صالحة للدراسة.

2-أداة الدراسة:

بالاعتماد على الاستبيان أي تصميم إستمارة أسئلة حول موضوع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات موجهة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي للإجابة عليها و يتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الأول:

المعلومات الشخصية:ويتمثل في أسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في العوامل الديموغرافية و هي:

الجنس : على المستويين ذكر و أنثى لمعرفة الجنس المهيمن على البلدية.

العمر : كما يلي : على 4 مستويات :من 20-30،29-40،39-49،أكثر من 50 سنة.

المستوى التعليمي : متوسط،ثانوي،جامعي،دراسات عليا.

عدد العهدات بالمجالس البلدية : عهدة واحدة،عهدتين،ثلاث عهدات فما فوق.

اسم البلدية:بلديات ولاية البيض

القسم الثاني: يشمل 7 محاور يتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بدرجة تطبيق معايير الحوكمة في البلديات و كان كما يلي:

- **المحور الأول**:6 أسئلة تعبر عن تعزيز سلطة القانون.
- **المحور الثاني**:5 أسئلة تعبر عن المشاركة.
- **المحور الثالث**:4 أسئلة تعبر عن المسائلة.
- **المحور الرابع**:6 أسئلة تعبر عن الشفافية.
- **المحور الخامس**:5 أسئلة تعبر عن العدالة و المساواة.
- **المحور السادس**:5 أسئلة تعبر عن الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد.
- **المحور السابع**:5 أسئلة تعبر عن الرؤية الإستراتيجية.

واعتمدنا على مقياس ليكرت الذي هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفصيلات يستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس ليكرت يستعمل في الاستبيانات و خاصة في مجال الإحصاءات و يعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو غير الموافقة على صيغة ما،حتى نتمكن من قياس اللإتجاهات فإننا نقوم بإعطاء درجات لهذه الإختبارات تتدرج من 1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى الإجابة موافق بشدة في حالة العبارات المواتية لإتجاه موضوع الدراسة و تعطى الدرجة 1 للإجابة غير موافق بشدة في حالة العبارات المواتية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

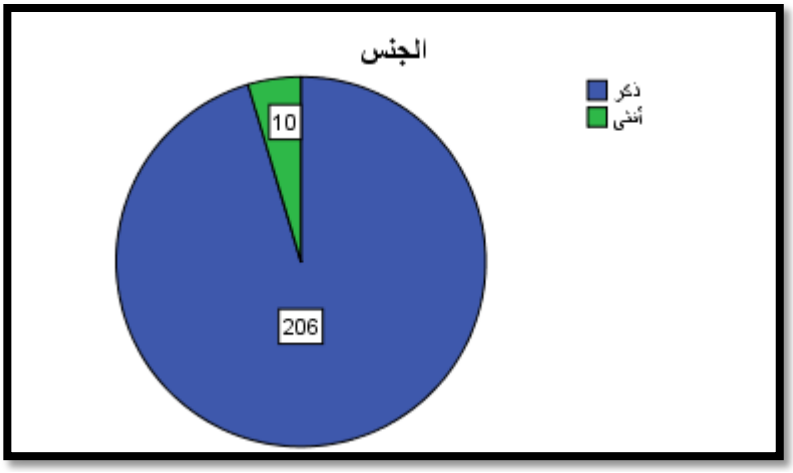
الجدول رقم 01 :يوضح جنس المستجوبين .

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	206	95,4	95,4	95,4
	أنثى	10	4,6	4,6	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 01 نلاحظ أن نسبة 4, 95 %من عينة الدراسة ذكور ونسبة 4,6% من عينة الدراسة إناث



بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم 04:يوضح دائرة نسبية لجنس المستجوبين

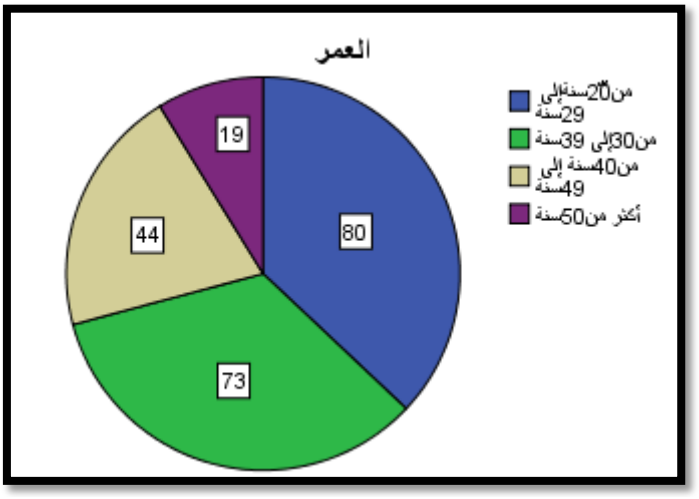
الجدول رقم 02 :يوضح عمر المستجوبين .

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20سنة إلى 29 سنة	*80*	*37,0*	*37,0*	*37,0*
	من30إلى39 سنة	*73*	*33,8*	*33,8*	*70,8*
	من40سنة إلى49 سنة	*44*	*20,4*	*20,4*	*91,2*
	أكثر من50سنة	*19*	*8,8*	*8,8*	*100,0*
	Total	*216*	*100,0*	*100,0*	

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 02 نلاحظ أن نسبة 37% من عينة الدراسة فئتهم العمرية بين 20و29سنة ونسبة 33،8% من عينة الدراسة من30إلى 39سنة ونسبة 20،4% من عينة الدراسة أعمارهم بين 40و49سنة .



بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم05 :يوضح دائرة نسبية لعمر المستجوبين

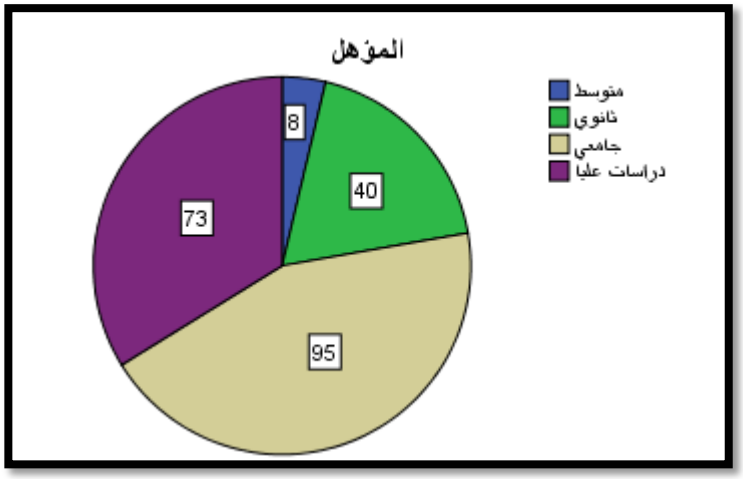
الجدول رقم 03:يوضح المؤهل العلمي

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	*8*	*3,7*	*3,7*	*3,7*
	ثانوي	*40*	*18,5*	*18,5*	*22,2*
	جامعي	*95*	*44,0*	*44,0*	*66,2*
	دراسات عليا	*73*	*33,8*	*33,8*	*100,0*
	Total	*216*	*100,0*	*100,0*	

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 03 نلاحظ أن نسبة 44%من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي ونسبة 33،8% من عينة الدراسة مستواهم تعليمي دراسات عليا



بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم 06 :يوضح دائرة نسبية المؤهل العلمي المستجوبين

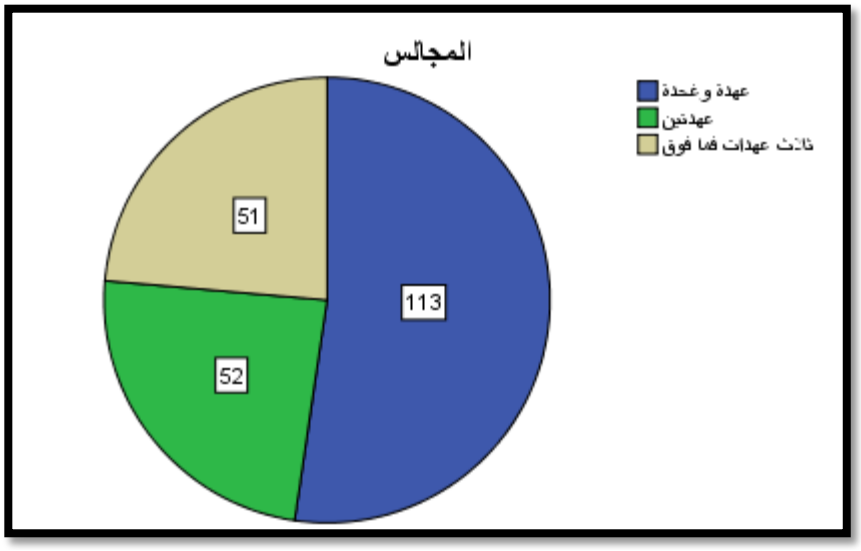
الجدول رقم 04:يوضح عدد العهدات بالمجالس البلدية

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	3,7	3,7	3,7
	ثانوي	40	18,5	18,5	22,2
	جامعي	95	44,0	44,0	66,2
	دراسات عليا	73	33,8	33,8	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 04 نلاحظ أن نسبة 52،3%من عينة الدراسة عدد عهداتهم في المجالس البلدية عهدة واحدة ونسبة 24،1 % من عينة الدراسة عهدتين ونسبة 23،6% ثلاث عهدات فما فوق



بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم 07:يوضح دائرة نسبية عدد العهدات بالمجالس البلدية المستجوبين

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

الجدول رقم 05 :يوضح معامل ألفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,880	*37*

بالإعتماد على برنامج SPSS

من جدول رقم 05 نلاحظ أن معامل ألفاكرونباخ كان جيد بقيمة 0،88 مما يؤكد صدق وثبات الاستبيان ويعاني إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة .

المحور الأول : تعزيز سلطة القانون (النظام ، النزاهة،...)

الجدول رقم 06 :يوضح تعزيز سلطة القانون (النظام ، النزاهة،...)

Statistiques descriptives

العبارات	N	Moyenne	Ecart type
تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين	*216*	*3,39*	*1,481*
يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية	*216*	*3,06*	*1,273*
يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمجتمع المحلي	*216*	*3,12*	*1,224*
المجلس البلدي يعقد اجتماعات دورية منتظمة ومعلن عنها للمجتمع المحلي من خلال وسائل الاعلان المحلية	*216*	*3,35*	*1,289*
يلتزم المجلس البلدي في إجتماعاته بجدول أعمال مكتوب	*216*	*3,40*	*1,169*
يلتزم المجلس البلدي في إجتماعاته بإكتمال النصاب القانوني عند إتخاذه لقراراته	*216*	*1,98*	*1,153*
نعزيز سلطة القانون	*216*	*3,05*	*,660*
	216		

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 06 نلاحظ أن العبارة 5بمتوسط حسابي قدر ب3،4 وانحراف معياري 1،169واتجاه عام موافق والمتعلقة ب يلتزم المجلس البلدي في إجتماعاته بجدول أعمال مكتوب والعبارة 1والمتعلقة ب تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين بمتوسط حسابي قدر ب3،39وانحراف معياري 1،48واتجاه عام موافق والعبارة 3بمتوسط حسابي 3،12 وانحراف معياري 1،22واتجاه عام محايد وبنسبة لمحور تعزيز سلطة القانون بمتوسط حسابي 3،05وانحراف معياري 0،66واتجاه عام محايد

المحور الثاني: المشاركة

الجدول رقم 07 :يوضح المشاركة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين	*216*	*3,70*	*1,317*
يشارك رؤساء الأقسام في رسم سياسات العمل في البلدية	*216*	*2,30*	*1,362*
يتبع المجلس البلدي مع البلديات الأخرى سياسة التعاون	*216*	*2,85*	*1,301*
يسعى المجلس إلى الحصول على رضا الجمهور	*216*	*2,90*	*1,370*
يقوم المجلس البلدي بفتح أبوابه أمام المواطنين لحضور جلسات المجلس	*216*	*3,08*	*1,322*
المشاركة	*216*	*2,96*	*,883*
N valide (listwise)	*216*		

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 07 نلاحظ أن العبارة 1 بلغت أكبر متوسط حسابي بقيمة 3،7وانحراف معياري 1،31واتجاه عام موافق والمتعلقة ب يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين والعبارة5بمتوسط حسابي 3،08وانحراف معياري 1،32واتجاه عام محايد والعبارة 4بمتوسط حسابي قدر ب2،9وانحراف معياري1،37واتجاه عام محايد والمتعلقة يسعى المجلس إلى الحصول على رضا الجمهور ومحور المشاركة بمتوسط حسابي قدر ب2،96وانحراف معياري 1،32 واتجاه عام محايد

محور الثالث: المساءلة

الجدول رقم 08 :يوضح المساءلة

Statistiques descriptives

العبارات	N	Moyenne	Ecart type
تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين	*216*	*3,39*	*1,481*
يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية	*216*	*3,06*	*1,273*
يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمجتمع المحلي	*216*	*3,12*	*1,224*
المجلس البلدي يعقد اجتماعات دورية منتظمة ومعلن عنها للمجتمع المحلي من خلال وسائل الاعلان المحلية	*216*	*3,35*	*1,289*
يلتزم المجلس البلدي في إجتماعاته بجدول أعمال مكتوب	*216*	*3,40*	*1,169*
يلتزم المجلس البلدي في إجتماعاته بإكتمال النصاب القانوني عند إتخاذه لقراراته	*216*	*1,98*	*1,153*
نعزيز سلطة القانون	*216*	*3,05*	*,660*
	216		

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم08 نلاحظ أن العبارة 3تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه لها بمتوسط حسابي قدر ب3،32 وانحراف معياري 1،22 واتجاه عام محايد والعبارة 2بمتوسط حسابي قدر ب3،26وانحراف معياري 1،36 واتجاه عام محايد والمتعلقة يوجد للبلدية وصف كامل ومحدد لكل وظيفة والعبارة 4بمتوسط حسابي قدر ب3،13 وانحراف معياري1،16 واتجاه عام محايد والمتعلقة ب يلتزم المجلس البلدي ببرنامج الرقابة على أعماله من قبل وزارة الحكم المحلي ومحور المساءلة بمتوسط حسابي قدر ب3،19وانحراف معياري0،86 واتجاه عام محايد .

المحور الرابع: الشفافية

الجدول رقم 09 :يوضح الشفافية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الاعلامية المتاحة في المجتمع المحلي	216	3,18	1,212
تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الإطلاع على معلومات الخاصة بعمل في البلدية	216	3,21	1,353
يوجد للبلدية صفحة إلكترونية عن نشاطات البلدية منشورة على الشبكة الالكترونية	216	3,03	1,334
يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلي ليطلع عليها المجتمع المحلي	216	2,65	1,376
تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة	216	2,63	1,427
تصفح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المتوي القيام بها	216	3,17	1,255
الشفافية	216	2,98	,719
N valide (listwise)	216		

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 09 :نلاحظ أن العبارة2بلغت متوسط حسابي قدر ب3،21وانحراف معياري 1،35واتجاه عام محايد والمتعلقة تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الإطلاع على معلومات الخاصة بعمل في البلدية والعبارة 1والمتعلقة ب تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي بمتوسط حسابي قدر ب3،18 وانحراف معياري 1،12واتجاه عام محايد ومحور الشفافية متوسط حسابي قدر ب2،98وانحراف معياري0،71واتجاه عام محايد .

المحور الخامس : العدالة و المساواة

الجدول رقم 10 :يوضح العدالة و المساواة

Statistiques descriptives

العبارات	N	Moyenne	Ecart type
يوجد للبلدية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدمة لها،وتتعامل معها بعدالة	*216*	*3,11*	*1,302*
لايشارك موظيفي البلدية في إجراءات التعيين لأحد أقاربهم المباشرين النرشح للوظيفة	*216*	*3,27*	*1,432*
تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات	*216*	*2,62*	*1,409*
يوجد في البلدية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	*216*	*2,81*	*1,451*
تعدل البلدية بين المواطنين في البر امج الاجتماعية	*216*	*3,79*	*1,318*
العدالة والمساواة	*216*	*3,12*	*,924*
N valide (listwise)	*216*		

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 10 نلاحظ أن العبارة5 بأكبر متوسط حسابي قدر 3،79وانحراف معياري1،318واتجاه عام موافق والمتعلقة ب تعدل البلدية بين المواطنين في البرامج الاجتماعية والعبارة 2بمتوسط حسابي قدر ب3،27وانحراف معياري 1،43واتجاه عام محايد والمتعلقة ب لا يشارك موظفي البلدية في إجراءات التعيين لأحد أقاربهم المباشرين المرشح للوظيفة والعبارة 1 بمتوسط حسابي 3،11وانحراف معياري 1،32 واتجاه عام محايد والمتعلقة ب يوجد للبلدية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدمة لها،وتتعامل معها بعدالة ومحور العدالة والمساواة بمتوسط حسابي قدر بـ 3،12 وانحراف معياري0،92 واتجاه عام محايد .

المحور السادس: الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد

الجدول رقم 11 :يوضح الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد

Statistiques descriptives

العبارات	N	Moyenne	Ecart type
تشرك البلدية كوادرها البشرية في دورات تدريبية بين الفترة والاخرى	*216*	*3,58*	*1,392*
تمتلك البلدية معايير لقياس الخدمات المقدمة إلى المواطن	*216*	*2,30*	*1,171*
تقوم البلدية المشاريع بعد تنفيذها	*216*	*3,43*	*1,263*
تتبع البلدية نظام فاعل لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين	*216*	*4,06*	*1,187*
تحسين البلدية إستخدام مواردها المالية لتلبية إحتياجات المواطنين	*216*	*3,46*	*1,357*
الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد	*216*	*3,3414*	*,85659*
N valide (listwise)	*216*		

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 11 نلاحظ أن العبارة 1بلغت أكبر متوسط حسابي قدر ب3،58وانحراف معياري 1،392واتجاه عام موافق والمتعلقة ب تشرك البلدية كوادرها البشرية في دورات تدريبية بين الفترة والأخرى والعبارة 5والمتعلقة ب تحسين البلدية إستخدام مواردها المالية لتلبية إحتياجات المواطنين ومتوسط حسابي قدر بـ 3،46 وانحراف معياري 1،35واتجاه عام موافق ومحور الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد بمتوسط حسابي بـ 3،34 وانحراف معياري0،89 واتجاه عام محايد .

المحور السابع: الرؤية الإستراتيجية

الجدول رقم 12 :يوضح الرؤية الإستراتيجية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين	*216*	*3,50*	*1,394*
يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة وليس الموطنين الحالين فحسب	*216*	*3,22*	*1,363*
تتخذ البلدية قرارات المستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات عملعا قبل حدوث المشكلات فيها	*216*	*3,58*	*1,251*
تتبنى البلدية خطط ثلاثية أوخماسية لتطوير أعمالها	*216*	*3,40*	*1,250*
لدى البلدية رسالة محددة وواضحة في أعمالها	*216*	*2,86*	*1,336*
الرؤية الاستراتيجية	*216*	*3,31*	*,917*
N valide (listwise)	*216*		

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم 12 نلاحظ أن العبارة 3بلغت أكبر متوسط حسابي قدر ب3،58وانحراف معياري1،251 واتجاه عام موافق والمتعلقة ب تتخذ البلدية قرارات المستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات عملعا قبل حدوث المشكلات فيها والعبارة1والمتعلقة ب لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين بمتوسط حسابي قدر ب3،5وانحراف معياري 1،39واتجاه عام موافق والعبارة 4بمتوسط حسابي قدر ب3،4وانحراف معياري 1،2 واتجاه عام موافق ومحور الرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدر ب3،31 وانحراف معياري 0،91واتجاه عام محايد .

المطلب الثالث: فرضيات الدراسة

H0:لا يمكن تطبيق معايير الحوكمة في البلديات

H1: يمكن تطبيق معايير الحوكمة في البلديات

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
نعزيز سلطة القانون	*67,882*	*215*	*,000*	*3,050*	*2,96*	*3,14*
المشاركة	*49,321*	*215*	*,000*	*2,965*	*2,85*	*3,08*
المساءلة	*54,443*	*215*	*,000*	*3,192*	*3,08*	*3,31*
الشفافية	*60,931*	*215*	*,000*	*2,980*	*2,88*	*3,08*
العدالة والمساواة	*49,622*	*215*	*,000*	*3,121*	*3,00*	*3,25*
الرؤية الاستراتيجية	*53,113*	*215*	*,000*	*3,313*	*3,19*	*3,44*
الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد	*57,330*	*215*	*,000*	*3,34144*	*3,2266*	*3,4563*

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم13 :من خلال اختبار T أن قيمة Sig بالنسبة إلى جميع المحاور كانت أقل من قيمة المعنوية 5% ومنه نرفض فرض العدم ونقبل فرض البديل القائل بيمكن تطبيق معايير الحوكمة في البلديات .

H0:لا ويوجد علاقة بين معايير الحوكمة في البلديات

H1: يوجد علاقة بين معايير الحوكمة في البلديات

Corrélations

		سلطة تعزيز القانون	المشاركة	المساءلة	الشفافية	والمساواة العدالة	الإستراتيجية الرؤية	استخدام في والفعالية الكفاءة الموارد
القانون سلطة تعزيز	Corrélation de Pearson	1	,444**	,461**	,291**	,220**	,455**	,336**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216
المشاركة	Corrélation de Pearson	,444**	1	,416**	,360**	,388**	,403**	,325**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216
المساءلة	Corrélation de Pearson	,461**	,416**	1	,388**	,390**	,496**	,294**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216
الشفافية	Corrélation de Pearson	,291**	,360**	,388**	1	,447**	,488**	,307**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216
والمساواة العدالة	Corrélation de Pearson	,220**	,388**	,390**	,447**	1	,445**	,463**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216
الاستراتيجية الرؤية	Corrélation de Pearson	,455**	,403**	,496**	,488**	,445**	1	,449**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216
استخدام في والفعالية الكفاءة الموارد	Corrélation de Pearson	,336**	,325**	,294**	,307**	,463**	,449**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم14 ارتباط نلاحظ أنه يوجد علاقات متوسط وموجبة بين معايير الحوكمة في البلديات مثلا بين الرؤية الإستراتيجية والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد بمعامل ارتباط متوسط موجب بقيمة 0،449 وعلاقة معنوية والمساواة مع تعزيز سلطة القانون يوجد ارتباط متوسط موجب بقيمة 0،46وعلاقة معنوية .

خاتمة الفصل:

حاول هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث ومن أهم الفصول في البحث إلى تقديم بطاقة فنية للتعريف بلدية البيض وهيئاتها وادارتها باعتبارها محل الدراسة الميدانية.

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان والذي يتكون من محورين: الاول خاص بالبيانات الشخصية والثاني خاص بدرجة تطبيق معايير الحوكمة في المجالس البلدية كل ذلك بغية جمع البيانات التي ترتبط بموضوع الدراسة، وبعد تحليل نتائج الاستبيان ،خلصت الدراسة ان هناك اهتمام بالحوكمة ومبادئ الحوكمة في النظام البلدي ،ولكن هناك بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم والفعال لمبادئ الحوكمة.

الخاتمة

خاتمة عامة

أصبح موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات المطروحة حاليا والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والمحلي، وعليه استهدفت هذه الدراسة تحليل ومناقشة تطبيق معايير الحوكمة في البلديات، وفي بحثنا هذا قدمنا معيار تطبيق الحوكمة في المجالس الشعبية البلدية لولاية البيض. وكمحاولة منا لدراسة موضوع الحوكمة وتبيين مختلف العناصر التي ترتكز عليها، وكذا مبادئها بالإضافة إلى أهمية تطبيقاتها وأهدافها،سعينا إلى الاحاطة بالموضوع قد تم تناول الموضوع ضمن فصلين نظري وفصل تطبيقي. الفصل النظري قسم إلى فصلين تناولنا في الأول "مدخل عام حول حوكمة المنظمات" تضمن مفاهيم أساسية لحوكمة الشركات ومحدداتها ومبادئها أما الفصل الثاني، كان إطار نظري لمفاهيم الجمعات المحلية تناولنا فيه الجماعات المحلية البلدية والولاية. أما الفصل الثالث وهو التطبيقي تناول الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان وتفريغها في جداول.

من خلال ماسبق ذكره، الحوكمة بشكل عام هي مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمات من جهة، وأصحاب المصالح من جهة أخرى كما تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي اهم المبادئ المطبق في مجال حوكمة المنظمات.

يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة، أمرا ضروريا لمعرفة معايير وركائز تطبيق الحوكمة، تعمل الحوكمة على ضمان حقوق كل الاطراف واحترام حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات ومنح حق المشاركة والمساءلة. تبعا للدراسة الميدانية يمكن ملاحظة أنه فيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات الجزائرية مازالت لم ترقي إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات و المؤشرات و الدعائم القانونية التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة المنظمات الجزائرية،

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بنظام ومبادئ حوكمة المنظمات وكذا تبين مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في الجزائر.

التوصيات:

في إطار دراستنا لهذا الموضوع يجدر بنا وضع التوصيات التالية:

- وضع نظام للحوكمة معلن لكافة الأطراف المعنية بتطبيقه، يوضح واجبات و مسؤوليات كل موظف في المؤسسة.
- توسيع الممارسات الديمقراطية،و دعم و تحرير وسائل الإعلام للمساهمة في تطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الجزائرية.
- تفعيل دور الرقابة في المؤسسات العمومية، ومنح حق المسائلة لضمان التسيير الفعال وحفظ المال العام.
- ضرورة تكاثف وتعاون بين جهود مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني لوضع نظام شامل للحوكمة.
- ضمان نزاهة و إستقلالية القضاء وذلك عن طريق سن تشريعات و قوانين صارمة ورادعة، تضمن محاسبة الفاسدين و المفسدين.
- إن الحل الأمثل و الأنجح للقضاء على الفساد الإداري هو محاسبة ممارسي الفساد خاصة كبار المسؤولين و أعضاء الحكومة، والعمل على إنهاء كل أشكال الوساطة و المحسوبية ومحاربتها و تعزيز مبدأ العدل والمساواة.

-إقامة دولة الحق و القانون، وتكريس مبدأ الشفافية ومنح حق المسائلة و المشاركة في المنظمات.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر و المراجع :

المصادر :

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية المرسوم رقم 90- 08المؤرخ بتاريخ12 رمضان 1410، المتضمن قانون البلدية ، الجريدة الرسمية العدد15، الصادر بتاريخ 7أفريل1940 .

الكتب :

❖علاء فرحان طالب – إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن 2011م- 1432 هـ .

❖الأستاذ غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،طبعة 2015 .

❖د :طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات المفاهيم ، المبادئ و التجارب ،تطبيقات الحوكمة في المصارف ،دار الجامعية ، مصر ، 2005.

❖د: أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات ، الإسكندرية ، بدون طبعة .

❖فؤاد غضبان ، التنمية المحلية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015 .

❖محمد صغير بعلي ، قانون المحلية الجزائرية ، عنابة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ،2004 .

❖أحمد محيو . محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،سنة 1996 .

❖حسين مصطفى حسين ، الادارة المحلية المقارنة ، الطبعة 2 الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 1982 .

❖ جلول شيتور ، المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، دار الهدى للطباعة و النشر ، أكتوبر 2002 .

❖ فاروق بومعزة، تدعيم مكانة الوالي من خلال النصوص المنظمة للأدارة المحلية. فرع قانون الدولة و المؤسسات العمومية،جامعة الجزائر 2013/2012 .

الرسائل و المذكرات الجامعية :

❖ صديقى خضرة ، مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

❖ ماجد إسماعيل أبو حمام ،أثر تطبيق قواعد الخوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،كلية التجارة ، جامعة الإسلامية، غزة ،2009.

❖ إبراهيم إسحاق نسمان ،دور إرادات المراجعة الدخيلة في تفعيل مبادئ الحوكمة ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، 2009.

❖ غلاي نسيمه :فعالية حوكمة الشركات،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبي بكر بلقا يد ،تلمسان، 2011/2010.

❖ بلحمو خديجة :أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان 2011- 2012 .

❖ سعاد فاطمة ،عيسى فاطمة ، أثر الحوكمة في تخفيض مشكل الوكالة ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماسر ،جامعة سعيدة ،2016.

❖ براهمة كنزة ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2014/2013 .

❖صديقى خضرة ، ، مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

❖بوطالبي فاطيمة الزهراء،مذكرة لنيل شهادة الماستر،الحوكمة ونظام المعلومات،جامعة سعيدة ، 2015/2014.

❖شندرالي براهم فلة، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر –بسكرة - 2013/2012 .

❖زرقاوي رتيبة ، إصلاح وتطوير منظومة الجماعات المحلية في الجزائر و أثره في التنمية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر .

❖محمد خمشون ، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة قسنطينة .

الملتقيات و الندوات :

❖عادل رزق ، الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري في المؤسسات الحكومية ،القاهرة سبتمبر 2007،منشورات المنظمة العربية للتنمية .

❖د:بريش عبد القادر ،أ .حمومحمد ،ملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، مداخلة بعنوان البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في التقليل من آثار الأزمة المالية ،جامعة فرحات عبا س ،سطيف .

❖د: بتول محمد نوري ، د :علي سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الاقتصاد.

- طارق الله خان ،حبيب احمد، إدارة المخاطر تحليل و قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5 البنك الإسلامي للتنمية ، المعهد الإسلامي بحوث و التدريب.
- د أمال عياري ، أ.أبو بكر خوالد ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة بعنوان "تطبيق مبادئ الحوكمةى في المؤسسات المصرفية "، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،يومي 6-7ماي 2012.
- كريمة ربحي ، زهية بركان ، وضع الدينامكية جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في تنمية ، دراسة مقدمة في الملتقى الدولي حول تسيير و تمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير
- محمد محمود الطعامنة ، نظم الإدارة المحلية الملتقى العربي الأول ، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان ، 18 ، 20، 2013

المواقع الالكترونية :

خالد ترابي ،حوكمة الشركات ، من موقع الإنترينت www.google.com.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص حوكمة المنظمات تحت عنوان :
"تطبيق معايير الحوكمة في البلديات"

نرجو منكم ملأ هذه الإستبانة التي تستخدم معلوماتها لأغراض البحث العلمي وتلتزم بالسرية التامة, شاكرين لكم تفهمكم و تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية و التي تتضمن بيانات شخصية تتعلق بالمستجيب من خلال وضع إشارة(x) في المكان المناسب.

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

من 20سنة إلى29 سنة. ☐

من30سنة إلى 39 سنة. ☐

من 40 سنة إلى49 سنة. ☐

أكثر من 50سنة. ☐

3-المؤهل العلمي:

متوسط. ☐ ثانوي. ☐ جامعي. ☐ دراسات عليا. ☐

4- عدد العهدات بالمجالس البلدية:

عهدة واحدة (1) ☐

عهدتين (2) ☐

ثلاث عهدات فما فوق ☐

5- اسم البلدية :.....

الجزء الثاني: درجة تطبيق معايير الحوكمة في المجالس البلدية

فيما يأتي مجموعة من العبارات الخاصة بمعايير الحوكمة في البلديات ، يرجى التكرم بإختيار الإجابة المناسبة.

المحور الأول: تعزيز سلطة القانون (النظام ، النزاهة،...)

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين.					
2	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية.					
3	يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب و معلن للمجتمع المحلي.					
4	المجلس البلدي يعقد اجتماعات دورية منتظمة و معلن عنها للمجتمع المحلي من خلال وسائل الإعلان المحلية.					
5	يلتزم المجلس البلدي في إجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.					
6	يلتزم المجلس البلدي في إجتماعاته بإكتمال النصاب القانوني عند إتخاذه لقراراته.					

المحور الثاني:المشاركة

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين،و إشراك مؤسسات المجتمع المحلي.					
2	يشارك رؤساء الأقسام في رسم سياسات العمل في البلدية.					
3	يتبع المجلس البلدي مع البلديات الأخرى سياسة التعاون.					
4	يسعى المجلس إلى الحصول على رضا الجمهور.					
5	يقوم المجلس البلدي بفتح أبوابه أمام المواطنين لحضور جلسات المجلس.					

المحور الثالث: المساءلة

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلتزم رئيس المجلس و مكتبه بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة به لوزارة الحكم المحلي في المواعيد المحددة.					
2	يوجد للبلدية وصف كامل و محدد لكل وظيفة.					
3	تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة و واضحة عن أي إستفسار موجه لها.					
4	يلتزم المجلس البلدي ببرنامج الرقابة على أعماله من قبل وزارة الحكم المحلي.					

المحور الرابع:الشفافية

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي.					
2	تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الإطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية.					
3	يوجد للبلدية صفحة الكترونية عن نشاطات البلدية منشورة على الشبكة الالكترونية.					
4	يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلي ليطلع عليها المجتمع المحلي.					
5	تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة.					
6	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.					

المحور الخامس:العدالة و المساواة

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد للبلدية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدمة لها، وتتعامل معها بعدالة.					
2	لا يشارك موظفي البلدية في إجراءات التعيين لأحد أقاربهم المباشرين و غير المباشرين المرشح للوظيفة.					
3	تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات.					
4	يوجد في البلدية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.					
5	تعدل البلدية بين المواطنين في البرامج الاجتماعية (السكن ، الصحة ،....إلخ)					

المحور السادس:الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشرك البلدية كوادرها البشرية في دورات تدريبية بين الفترة و الأخرى.					
2	تمتلك البلدية معايير لقياس الخدمات المقدمة إلى المواطن.					
3	تقوم البلدية المشاريع بعد تنفيذها.					
4	تتبع البلدية نظام فاعل لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين.					
5	تحسن البلدية إستخدام مواردها المالية لتلبية إحتياجات المواطنين.					

المحور السابع:الرؤية الإستراتيجية

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.					
2	يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة و ليس المواطنين الحاليين فحسب.					
3	تتخذ البلدية قرارات المستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات عملها قبل حدوث المشكلات فيها.					
4	تتبنى البلدية خطط ثلاثية أو خماسية لتطوير أعمالها.					
5	لدى البلدية (ممثلة بمجلسها) رسالة محددة وواضحة في أعمالها.					

الملخص:

ترتكز هذه الدراسة على واحدة من أهم المواضيع الحوكمة في تطبيق معايير الحوكمة في البلديات،حيث في بداية الموضوع حاولنا توضيح مفهوم الحوكمة بصفة عامة ،كما تطرقنا في الجزء الثاني على مفهوم الجماعات المحلية (البلدية والولاية).

كما قمنا بانجاز استبيان موجه لأعضاء المجلس الشعبي البلدي ،عدد الاستبيانات الموجهة 216 عولجت ب SPSS V 22.

اين تم اخراج اهم النتائج من خلال تطبيق معايير الحوكمة في البلديات حيث وجدت علاقة متوسطة موجبة بين المعايير الحوكمة في البلديات وبين الرؤية الاستراتيجية الكفاءة والفعالية ووجدت علاقة معنوية بين المساواة وتعزيز سلطة القانون.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة،الجماعات المحلية.

Résumé:

Cette étude repose sur l'un de la gouvernance de normes de gouvernance sujets les plus chauds dans les municipalités, où au début du sujet que nous avons essayé de clarifier la notion de gouvernance en général, tel que discuté dans la seconde partie sur le concept des groupes locaux (État et municipal). Nous avons également complété un questionnaire pour les membres du Congrès populaire municipal, questionnaires numéro 216 adressées par SPSS V 22.

Où les résultats les plus importants a été éjectée en .
appliquant des normes de gouvernance dans les municipalités où ils ont trouvé une relation positive entre la gouvernance municipale moyenne de normes et de l'efficience et l'efficacité de la vision stratégique et la relation morale constatée entre l'égalité et à renforcement la primauté du droit.

Mots clés : gouvernance, des groupes locaux