



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة * د. الطاهر مولاي * سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

في علوم التسيير، تخصص: حكمة المنظمات

بعنوان:

الحوكمة في الإدارة العمومية الجديدة كإستراتيجية لكسب

رضا المواطن - الزبون -

-دراسة حالة بلدية سعيدة-

بإشراف الأستاذ:

- د. بلعربي عبد القادر.

إعداد الطالبتين:

✓ شيخي مليكة

✓ قطاف مريم

أعضاء لجنة المناقشة:

* الدكتور رئيسا.

* الدكتور بلعربي عبد القادر مشرفا.

* الدكتور عضوا.

السنة الجامعية 2015/2016

الشكر

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما نافعا ولسانا ذاكرا وقلبا خاشعا
و جسدا على البلاء صابرا

من لم يشكر الناس لم يشكر الله فالشكر لله تعالى الذي وفقني لهذا و نعم علي

ثم الشكر لكل إنسان أمدني بيد المساعدة من قريب أو من بعيد و على
رأسهم الأستاذ المشرف الدكتور بالعربي عبد القادر

كما لا يفوتني أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه وكل من
علمني وأثار دربي في الدنيا بالعلوم والمعارف من أساتذتي الأفاضل
وزملائي الكرام.

الإهداء

اهدي ثمرة النجاح هذه إلى:

-إلى اللذان كرسا حياتهما من أجل تعليمي و تربيتي على المبادئ والأخلاق الحميدة أبي العزيز - حاج ميلود - وأمي الغالية.

-إلى زوجي الذي كان السند الأساسي في إتمام هذا البحث، و الداعم الأكبر و أولادي الأعزاء: محمد ميلود و ربابه إنصافه

-إلى روح سعيدي ميلود و إلى ديداوي أم الخير و جميع أفراد عائلة سعيدي و اخص بالذكر- نور الدين و عبد القادر - و إلى شقيقي-

-إلى اخواتي و أبنائهم- ميلود- إبراهيم-رضا-احمد- فاطمة -أيوب، أخي إبراهيم و جميع أفراد عائلة شقيقي بالخصوص أحلام .

إلى كل الذين تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي

الملخص

أصبح تطبيق الحوكمة اتجاها دوليا، حيث تم في هذا الاطار بذل مجهودات دولية في سبيل ارساء وتطبيق مبادئ الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة. والجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي كغيرها من الدول النامية، بذلت مجهودات لبناء اطار مؤسسي للحوكمة حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال، و اصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف الى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع .

- اضافة الى ترشيد الادارة العمومية و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عن طريق ايجاد فلسفة تسيير جديدة تمثلت في الادارة العمومية الجديدة التي تضمن أداء إداري سليم و تحقيق فعالية تنظيمية تمكن من الاستعمال الاقتصادي للموارد ، كما تركز علي تأسيس علاقة متميزة مع المواطن - الزبون سعيا لكسب رضاه باعتباره هدفا للسياسات العامة للدولة و مقياسا لجودة خدماتها المقدمة .

الكلمات المفتاحية

حوكمة الشركات ، الادارة العمومية الجديدة ، الادارة المحلية ،المواطن -الزبون

Résumé

L'application de la gouvernance d'entreprise est devenue une tendance internationale, où il est dans ce contexte, un effort international est nécessaire afin d'établir et d'appliquer les principes de gouvernance d'entreprise en fonction de l'environnement juridique et économique de chaque pays. Et l'Algérie est pas dans l'isolement de la volonté du monde pour accroître l'intégration économique mondiale, comme les autres pays en développement, il a fait des efforts pour construire un cadre institutionnel pour la gouvernance qui a travaillé à l'amélioration du climat des affaires, et l'émission de la Charte de la bonne gouvernance en 2009 effort vise à appliquer les principes de gouvernance d'entreprise sur le terrain.

-Déposez une de rationaliser l'administration publique et d'améliorer la qualité des services offerts par la création d'une nouvelle conduite de la philosophie représentée dans la nouvelle administration

publique afin d'assurer que la performance administrative appropriée et d'atteindre l'efficacité organisationnelle permettent une utilisation économique des ressources, et repose sur l'établissement d'une relation privilégiée avec le citoyen – le client afin d'obtenir satisfaction comme un objectif de la politique publique de l'Etat et une mesure de la qualité des services fournis

Mots clés

gouvernance d'entreprise, nouvelle administration publique, de l'administration locale, citoyen–client

Abstract

The application of corporate governance has become an international trend, where it was in this context, an international effort is needed in order to establish and apply the principles of corporate governance according to the legal and economic environment of each country. And Algeria is not in isolation from the world's desire for increasing global economic integration, like other developing countries, it has made efforts to build an institutional framework for governance which has worked to improve the business climate, and the issuance of the Charter of good governance in 2009 endeavor aims to apply the principles of corporate governance on the ground.

Post an to rationalize the public administration and improve the quality of services offered by creating a new philosophy conduct represented in the new public Management to ensure that proper administrative performance and achieve organizational effectiveness enable economic use of resources, and based on the establishment of a privileged relationship with the citizen – the customer in order to gain satisfaction as a goal of public policy of the state and a measure of the quality of services provided.

Key words

corporate governance, new public Management, local administration, citizen – customer.

قائمة المختصرات

OECD	Organisation For Economic Co-Operation And Development
NPM	New Public Management
TQM	Total Quality Management
SPSS	Statistical Package for Social Science

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
01	الفصل الأول حوكمة الشركات
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول الإطار المعرفي للحوكمة
03	المطلب الأول نشأة وأسباب ظهور الحوكمة
06	المطلب الثاني مفهوم الحوكمة
13	المطلب الثالث أسباب ظهور الحاجة إلى الحوكمة
16	المبحث الثاني حوكمة الشركات _قراءة متأنية_
16	المطلب الأول أهمية وأهداف الحوكمة
18	المطلب الثاني معايير ومقومات الحوكمة
19	المطلب الثالث آليات ومبادئ الحوكمة
27	المبحث الثالث نظريات ونماذج الحوكمة
27	المطلب الأول النظريات المفسرة للحوكمة
33	المطلب الثاني نظام الحوكمة

35	نماذج الحوكمة	المطلب الثالث
42	خاتمة الفصل	
43	الإدارة العمومية الجديدة	الفصل الثاني
44	مقدمة الفصل	
45	المفاهيم الحديثة للإدارة العمومية	المبحث الأول
45	مفهوم ومبادئ الإدارة العمومية الجديدة	المطلب الأول
52	خصائص ومميزات الإدارة العمومية الجديدة	المطلب الثاني
55	الفرق بين الإدارة العمومية التقليدية والإدارة العمومية الجديدة	المطلب الثالث
57	مفاهيم المواطن-الزبون	المبحث الثاني
57	تعريف الزبون ورضا المواطن-الزبون	المطلب الأول
60	مبادئ الحوكمة الداعمة للإدارة العمومية الحديثة	المطلب الثاني
62	نماذج تطبيقات الإدارة العمومية الجديدة في بعض الدول	المطلب الثالث
66	الجودة في الإدارة العمومية	المبحث الثالث
66	مفهوم جودة الخدمة العمومية	المطلب الأول
69	مراحل الجودة الشاملة في الخدمة العمومية	المطلب الثاني
71	تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية	المطلب الثالث
74	خاتمة الفصل	
75	دراسة تطبيقية	الفصل الثالث
76	مقدمة الفصل	
77	الإدارة المحلية	المبحث الأول
77	مفهوم الإدارة المحلية	المطلب الأول
80	أهداف ووظائف الإدارة المحلية	المطلب الثاني
84	الجهود الوطنية لحوكمة الإدارة المحلية الجزائرية	المطلب الثالث

89	<u>الإطار العام للبلدية</u>	<u>المبحث الثاني</u>
89	تعريف البلدية ونشأتها	المطلب الأول
90	هيئات البلدية والرقابة عليها	المطلب الثاني
93	التعريف بميدان الدراسة -بلدية سعيدة-	المطلب الثالث
104	<u>تحليل البيانات</u>	<u>المبحث الثالث</u>
104	مراحل ومجالات الدراسة الميدانية	المطلب الأول
110	عرض نتائج الاستبيان	المطلب الثاني
132	النتائج والتوصيات	المطلب الثالث
134	خاتمة الفصل	
136	الخاتمة العامة	
139	قائمة المراجع	
147	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون والاقتصادي والتنمية	21
02	مميزات النموذج الانقلوساكسوني	36
03	مميزات النموذج الهجين (أو النموذج الفرنسي)	40
04	تعريف الإدارة العمومية الجديدة	48
05	الفرق بين الإدارة العمومية التقليدية و الإدارة العمومية الجديدة	55
06	مقياس ليكارت الخماسي	105
07	مقياس ليكارت الثلاثي	106
08	معامل الثبات (ألفا كرومباخ) للاستبيان	107
09	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمخاور الدراسة	108
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	110
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	111
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	113
13	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	114
14	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة.	115
15	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة	116
16	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة	118
17	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالإلكترونية بالخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة	122
18	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالشفافية ببلدية سعيدة	124
19	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بمشاركة المواطنين في تحسين الخدمة ببلدية سعيدة	126
20	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة	128
21	المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمساءلة ببلدية سعيدة	130

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات	01
31	مشاكل الوكالة	02
34	نظام الحوكمة	03
60	مبادئ الحوكمة الداعمة للإدارة العمومية الجديدة	04
64	Kheely's Twin-Track model of T.Q.M implementation.	05
67	نموذج جودة الخدمة	06
83	وظائف الإدارة المحلية	07
103	الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة	08
104	نموذج الدراسة	09
111	نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة	10
112	نسبة توزيع السن في العينة	11
113	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	12
114	نسبة توزيع الخبرة المهنية في العينة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
147	استمارة استبيان	01
153	نتائج الاستبيان باستخدام spss	02

مقدمة

توطئة :

يعتبر مفهوم الحوكمة من أبرز المواضيع التي يوليها صناع القرار وأغلب الباحثين والمفكرين الاهتمام البالغ وهذا في العديد من التقارير الدولية والتي تعد نقطة مشتركة بين مختلف الأوساط الدولية باختلاف درجة تطورها الاقتصادي والسياسي على اعتبار أن الحوكمة هي عبارة عن إدارة شؤون الدولة والمجتمع .

تمثل الحوكمة أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية في جميع المجتمعات وخاصة الدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة لإحداث إصلاحات عديدة في بنيتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية بغية تحقيق حاجات المواطنين الأساسية

وبطبيعة الحال تعد الجزائر إحدى هذه الدول التي تهدف إلى الوصول لتطبيق هذه الإصلاحات من خلال التغيير في نظام تسيير الشؤون العمومية و ترقية نوعية الخدمات العمومية المقدمة في شتى المجالات و هذا بالقضاء على الممارسات البيروقراطية، إلى جانب توسيع المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية وإرساء الديمقراطية عن طريق منظومة قانونية قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، وضمان حقوق وحرية الأفراد، هذا من الناحية النظرية.

أما من الناحية الواقعية فإن تحقيق كل ذلك قد يصطدم بالعديد من المشاكل التي تواجه تلك الإدارات في أداء وظائفها، مما يتطلب ضرورة البحث عن بعض الحلول لمعالجتها، ولعل أحسن تلك الحلول هو إيجاد نظام تسيير عمومي جديد يساهم في تحسين علاقة الإدارة العمومية مع المواطن و هو ما يعرف بالإدارة العمومية الجديدة (N.P.M).

إن الظروف الدولية الحالية (و خاصة بعد الأزمة المالية الأخيرة) المتمثلة في العولمة بمختلف تجلياتها السياسية، الاقتصادية، المالية، الاجتماعية و الثقافية، تضخم مديونية الدولة، انحصار ثقة المواطن اتجاه الدولة، وكذلك السلوك المتغير للمواطنين الذي تطابق إلى حد كبير مع سلوك المستهلك و غيرها تخضع مجمل نظام تسيير الشؤون العمومية لضغوط تجبره على البحث عن أفضل استخدام للموارد الحكومية لتلبية متطلبات المواطن - الزبون.

ظهر مفهوم الإدارة العمومية الجديدة كاستجابة لتلك الضغوط، حيث تقوم على تحويل، تحول تنظيمي باتجاه خلق ديناميكية تنظيمية في الجهاز الإداري العمومي ترفع كفاءته المالية و فعاليته، و الثاني هو عملية اقتراب الإدارة اتجاه المواطن، و الذي أصبح ينظر إليه على أنه زبون.

المقدمة العامة

تعتبر المقاربة الزبائية أهم الطرق الحديثة من أجل قياس جودة الخدمة العمومية باعتبار أن المواطن - الزبون هو المتلقي للخدمة العمومية و تمثل أحسن الاستراتيجيات لكسب رضا المواطن - الزبون و نجاح السياسات العمومية في الوصول إلى أهدافها.

1- الإشكالية :

استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا هذا وفق السؤال الرئيسي التالي:

هل يمكن اعتبار الحوكمة في الإدارة العمومية الجديدة كإستراتيجية فعالة لكسب رضا المواطن - الزبون من خلال تحسين جودة الخدمة العمومية في ظل التغيرات السريعة لمتطلبات المواطنين و تعقدها؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية السابقة قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي العوائق والعراقيل التي تقف حاجزا أمام تطبيق الحوكمة رغم الجهود الوطنية لحوكمة الإدارة المحلية الجزائرية ؟

2- هل يمكن اعتماد مفاهيم الإدارة العمومية الجديدة كمدخل من مداخل كسب رضا المواطن - الزبون ؟

3- كيف يمكن للجهاز العمومي أن يقدم خدمة عمومية تتصف بالجودة العالية لتلبية حاجات المواطن- الزبون ؟

2- الفرضيات:

للإجابة علي الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1- يرتبط ترشيد نظام الإدارة العمومية بمدى قدرتها على تفعيل الرقابة، الشفافية و المساءلة و السماح بالمشاركة الشعبية في صنع القرار المحلي وتسيير الشؤون العمومية.

2- الخدمة العمومية هي مجموع الأداءات المقدمة إلى المواطن - الزبون بانتظام و بالمساواة و دون تمييز من أجل تنمية التضامن الاجتماعي وتحقيق المنفعة العامة .

3- يستوجب تكيف الخدمة العمومية مع متطلبات الجهور و تطويرها عندما تتغير احتياجاته .

3- أهمية الموضوع :

تظهر أهمية الدراسة في :

1- أصبحت الإدارة العمومية الجديدة تطالب صناع القرار بمشاركة المواطن - الزبون في صناعة السياسات العامة وتسيير شؤونه لإطفاء الشفافية، وهذا ما جعل الدول النامية تتجه إلى محاولة تطبيق وتجسيد الحكم الرشيد والاهتمام بالإدارة العمومية باعتبارها أداة ووسيلة في تحقيق التنمية.

المقدمة العامة

2- الحاجة إلى تأسيس مفهوم الإدارة العمومية الجديدة داخل المرفق العمومي الجزائري من أجل تحقيق رضا المواطنين و خلق علاقة الثقة بين الدولة و المواطن من خلال شفافية هذا التسيير.

4- أهداف الموضوع :

و من الأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية الجديدة و إزالة الغموض عن مفهوم الحوكمة.
- 2- معرفة واقع جودة الخدمة العمومية المقدمة في الإدارة الجزائرية وسبل تحسينها مع وضع توصيات يمكن استخلاصها من هذا الموضوع.

5- دواعي اختيار الموضوع :

إن خوضنا في هذا الموضوع نابع عن أسباب يمكن حصرها في الآتي:

- 1- الموضوع يناسب التخصص.
- 2- الرغبة في التعرف على واقع الإدارة العمومية الجزائرية ومدى تطبيقها لمفاهيم الحوكمة عند تأدية مهامها.
- 3- التعرف على مكان الضعف داخل الإدارة العمومية والبحث في أسباب ذلك.
- 4- إمكانية اعتماد مفهوم الإدارة العمومية الجديدة كوسيلة لتحسين جودة الخدمة العمومية وكسب رضا المواطن- الزبون .

6- صعوبات البحث:

- 1- صعوبة استيعاب ذهنيات المواطن الجزائري و تعقدها و رفضها لمشاركة المرأة في المجتمع.
- 2- قلة المراجع لحداثة الموضوع.

7- الإطار المنهجي:

على ضوء الإشكالية المطروحة فإن المنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث اعتمدت على:

- المنهج الوصفي الذي يبرز في التعاريف والمفاهيم الخاصة بالحوكمة والإدارة العمومية الجديدة في كل من الفصل الأول والثاني.
- المنهج التحليلي يتجلى في تحليل المعطيات والمعلومات المكتسبة من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى بلدية سعيدة.

- كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال اعتماد الاستمارة أو الاستبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة النوعية والكمية حول الموضوع قمنا بتقديمه لعينة اختزناها من داخل بلدية سعيدة وتمت معالجة البيانات المحصل عليها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 20 .

8- تقسيمات البحث :

قصد الإلمام ببحوثات ومتطلبات البحث، قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان حوكمة الشركات وتضمن ثلاثة مباحث الأول خصصناه للإطار المعرفي للحوكمة، والمبحث الثاني خصصناه لأهمية وأهداف الحوكمة بالإضافة إلى آليات ومبادئ الحوكمة، والمبحث الثالث تناولنا فيه النظريات المفسرة للحوكمة، نماذج ونظام الحوكمة.

الفصل الثاني: فقد جاء بعنوان الإدارة العمومية الجديدة، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم الحديثة للإدارة العمومية، ثم تناولنا في المبحث الثاني مفاهيم المواطن - الزبون، و المبحث الثالث خصصناه إلى الخدمة العمومية.

الفصل الثالث: وخصصناه لدراسة الحالة معنونا بدراسة تطبيقية واشتمل التعريف بالإدارة المحلية والتعريف بميدان الدراسة (بلدية سعيدة) وتفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها، وعرض لأهم النتائج والمتطلبات لتحسين جودة الخدمة العمومية و كسب رضا المواطن وتلبية حاجياته.

للتوصل في الأخير إلى خلاصة شاملة كخاتمة عامة للموضوع تضمنت جملة من النتائج التي تعتبر بمثابة أرضية الاقتراحات والتوصيات، والآفاق المستقبلية التي تسمح للباحثين بإثراء المزيد من البحوث العلمية.

الفصل الأول:

حكمة الشركات

مقدمة:

نتيجة التحولات والتطورات التي شهدتها العالم خاصة مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات التي أدت إلى تغيير في بنية وطبيعة العلاقات الدولية وإلى عولمة المواضيع التي يوليها صناع القرار وأغلب الباحثين والمفكرين الاهتمام البالغ بمفهوم الحوكمة في العديد من التقارير الدولية والتي تعد نقطة مشتركة بين مختلف الأوساط الدولية باختلاف درجة تطورها الاقتصادي والسياسي على اعتبار أن الحوكمة هي عبارة عن إدارة شؤون الدولة والمجتمع.

تمثل الحوكمة أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية في جميع المجتمعات وخاصة الدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة لإحداث إصلاحات عديدة في بنيتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية بغية تحقيق حاجات المواطنين الأساسية.

وبذلك سنعالج من خلال الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالحوكمة حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار المعرفي للحوكمة أما في المبحث الثاني سندرس الحوكمة -قراءة متأنية-، وفي المبحث الثالث نظريات، نظام ونماذج الحوكمة.

المبحث الأول: الإطار المعرفي للحوكمة

يعود بروز مفهوم الحوكمة إلى عدة أسباب من الناحية العلمية أو النظرية، حيث تعتبر الحوكمة من المواضيع التي أثارت جدل كبير لدى المفكرين والباحثين وذلك من خلال انعكاس للتطورات والتغيرات الحديثة إذ طرح المفهوم في سياقات اقتصادية، سياسية، وثقافية وتأثر بمعطيات أخرى داخلية ودولية.

المطلب الأول: نشأة وأسباب ظهور الحوكمة

لعل الحديث عن تطور مفهوم الحوكمة كما اصطلح على تسميتها في عصرنا الحالي يبعث على التساؤل حول السياق التاريخي لتطور هذا المفهوم ومبررات ظهوره ومختلف استعمالاته من فترة إلى أخرى، وذلك سيتوقف عند هذا المطلب للحديث عن أصل المصطلح والأسباب التي أدت إلى ظهوره.

أولاً: نشأة الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة في الأدبيات السابقة حديثاً إذ ما قورنت ببعض المصطلحات. فنجدها في اللغة الفرنسية مرادف لمصطلح الحكومة، فبدايات هذا المفهوم جاءت إبان القرن الثالث عشر وانتشر كمفهوم قانوني عام 1978م، ليستعمل بعد ذلك على نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير.¹

وفي بداية الثمانينات استخدم المصطلح بشكل معاصر من قبل المنظمات الدولية وخاصة البنك الدولي ودخل المصطلح في أدبيات العلاقات الدولية، حتى شمل التنمية المستدامة ومكافحة الفقر والديمقراطية وحقوق الإنسان وقضايا المرأة والطفل عند المنظمات الدولية وحكومات الديمقراطيات الغربية، وتطور مفهومها في علم السياسة من مفهوم حكم الدول إلى مفهوم حكم المجتمعات، وأصبح التركيز في بداية التسعينات على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني وجودة وفعالية وأسلوب إدارة شؤون الدولة والمجتمع، كما أصبح مفهوم الحوكمة متداولاً في أدبيات السياسة العالمية وفي النقاشات الفكرية مثل: (الحكم العالمي: حكم بدون حكومة كما عبر عنها James Rosenau Ernest في عام 1993، الحكم الحديث بتعبير Jan Kooiman في عام 1993، والحكم الديمقراطي كما عبر عنه في سنة 1995 James March et Jahan Olsen كما نشأ في لندن مركز دراسة الحكم العالمي 1992 من جهة أخرى أسست منظمة الأمم المتحدة لجنة الحكم العالمي في عام 1995،² وعلى اعتبار أن الحوكمة جاءت في هذا السياق من

¹ فؤاد جدو، التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد وخصوصية الجزائر، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى وطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر - واقع وتحديات، الشلف، 16 - 17 ديسمبر 2008، ص 06.

² وليد خلاف، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية 2009-2010، ص 21.

أجل تلمين رؤية من خلال بناء توافق عام عبر نقاش واسع مبني على الاستفادة العامة من منافع الحوكمة وتحقيق المصلحة العامة.

ثانيا: أسباب ظهور الحوكمة

إن ظهور مفهوم جديد في الحقل المعرفي يرتبط بمجموعة من المتغيرات وتحولات جديدة للمفهوم يمكن تفسيرها ووصفها وأن أسباب ظهور مفهوم *good governance* يرجع إلى كتابات البنك الدولي وغيره من المنظمات المالية الدولية إلى أواخر الثمانينات من القرن الماضي إلى جملة من الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تتمثل في:

أ. الأسباب السياسية:

1. العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان تزايد دور المنظمات غير حكومية على المستوى الدولي والوطني.

2. تضخم الجهاز البيروقراطي وترهل الإدارة الحكومية نتيجة استمرارية الإدارة التقليدية في تمسكها بمبادئ البيروقراطية وعدم محاولة هذه الأجهزة الحكومية التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارعة للمجتمعات وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3. استمرار ظاهرة الدولة الأمنية والتي تعتمد على استخدام الأساليب القمعية وتضييق مجال الحريات السياسية والإعلامية.

4. فشل الدولة: يتضح ذلك من خلال عجز الدولة عن تلبية احتياجات مواطنيها، وفشلها في الوفاء بوعدها خاصة في قارة إفريقيا، والعديد من البلدان النامية الأخرى أين نجدها عاجزة على أن تكون المحرك الرئيسي للتنمية، كما فشلت في تحقيق السلم والأمن والحفاظ على النظام العام وحماية الممتلكات العمومية، هذا ما أدى إلى ظهور عامل انعدام الثقة اتجاه المؤسسات الوطنية.¹

5. ضعف بنية المؤسسات السياسية والإدارية، وغياب أو ضعف نظم المحاسبة والمساءلة، وعدم الفصل بين العام والخاص.

¹ يوسف أزروال، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق، دراسة في واقع التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، سنة 2008-2009، ص 19.

6. عدم الاستقرار السياسي حيث تعاني معظم دول العالم الثالث من شدة وطأة الصراعات الداخلية حيث تنتج هذه الصراعات عن أزمات اقتصادية وتدهور الوضعية الاجتماعية والفتن الطائفية... الخ.

7. الصعوبات التي تواجه مسألة التنمية في إفريقيا عامة وعجز الدول على تقديم مجموعة من المبادئ تؤسس لمفهوم الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، مكافحة الفساد، احترام حقوق الإنسان.

ب. الأسباب الاقتصادية:

1. سيادة نمط الدولة الريعية أو شبه الريعية التي تعتمد على موارد أولية أو مصادر تأتي من الخارج، والقروض والاستثمارات الأجنبية وضريبة مرور السفن في القناة البحرية وهكذا.

2. الأزمة المالية العالمية التي واجهت الدولة وعجزها عن تلبية احتياجات المواطن وهذا ما أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص في عمليات التنمية.

3. فشل سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي في الدول الإفريقية خاصة جنوب الصحراء التي فشلت في تنفيذ هذه السياسات وتحقيق الشرط الرئيسي للوصول إلى التنمية بالإضافة إلى الحكم الراشد الذي يجمع بين المضمون السياسي والمؤسسي والاقتصادي.¹

4. الانتقال الإيديولوجي نحو السوق أعلن التحدي بالنسبة للدولة إذ فرض هذا التحول إعادة تعريف دور الدولة في المجتمع، باعتبارها المؤسسة الوحيدة المكلفة بتنظيم القطاع الخاص والعام، والنظر إلى القطاع الخاص كشريك وليس كخصم.²

5. تفشي ظاهرة الفساد وشيوعها عالميا بصفة غير منطقية، واحتلالها رأس قائمة المشاكل التي تعانيها الدول النامية، نتيجة غياب آلية المحاسبة والمساءلة وعدم توفر عنصر الشفافية في تسيير أمور الدولة وشؤون الحكومة.³

ج. الأسباب الاجتماعية:

1. إهمال المشكلات التنموية الرئيسية كالفقر والبطالة وبالتالي ضعف مستوى التنمية البشرية، وإهمال القضايا الاجتماعية نتائج سلبية بعيدة المدى كسوء التغذية ومشاكل قطاعي الصحة والتربية.

¹ عبد النور ناجي، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر، دراسة الأحزاب السياسية في الجزائر، مجلة المفكر، العدد الثالث، ص109.

² عبد القادر حسين، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، سنة 2011 - 2012، ص2.

³ يوسف أزروال، مرجع سابق، ص21.

2. تدهور عدالة توزيع الدخل والثروة مما يقلل من الكفاءة المجتمعية ويعطل فرص التنمية.

3. استمرار تفشي ظاهرة الأمية.

4. الانفجار السكاني وبروز الزيادات الضخمة في عدد السكان، وما تفرضه هذه الزيادات من زيادة موازية في الحاجات والمتطلبات المختلفة والأخذ بأنماط جديدة من التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، مما استدعى إحداث تطوير في نظم الإدارة المحلية في الدول المتقدمة والنامية على السواء.

5. الثورة الحضرية وتتمثل في الاتجاه الواضح نحو الحياة المدنية والهجرة من الريف والقرية إلى المدينة.¹

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة

يعتبر موضوع الحوكمة ذا أهمية كبيرة باعتبارها تستأثر اهتمام الباحثين والسياسيين من عقدين من الزمن حيث شاع استخدامه وتداوله في الخطاب العلمي الأكاديمي، أو في الخطاب السياسي، أو في الخطاب الإعلامي اليومي، وللاقتراب من هذا المفهوم أكثر ينبغي التطرق إلى مجموعة من الجوانب المتعلقة به.

أولاً: تعريف الحوكمة

لم تسفر الجهود المختلفة عن الاتفاق حول تعريف محدد ودقيق للحوكمة يمكن اعتماده كمرجعية أساسية في تحديد طبيعة ومحتوى هذا المفهوم وهو ما يتضح أساساً عنه التعرض للتعريف المختلفة للحوكمة.

البنك الدولي يعرفها: «الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية».²

وحيث يتضمن هذا التعريف:

- العملية التي يتم من خلالها اختيار الحكومات وكذا مساءلتها ومراقبتها وتغييرها.
- قدرات الحكومة لإدارة الموارد وتمويل الخدمات بفعالية وصياغة ووضع تشريعات جديدة.
- احترام المؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية.
- الحكم الراشد أساس لخلق وإدامة البيئة للتنمية التي تتسم بالقوة والعدالة مثلما هي مكملة أساسية للسياسات الاقتصادية الجديدة عن طريق تفعيل فكرة تطوير الإدارة، وضرورة الإصلاحات القانونية وإلزاميتها

¹ بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، الشلف، 16 - 17 ديسمبر 2008، ص 27.

² Daniel Kaufman, « Repenser la bonne gouvernance : dialogue sur la gouvernance et Développement au Moyen-Orient et en Afrique du nord » (Paris, Beyrouth, Rabat et Washington : AC. 21 novembre 2003). P3. Voir le site : <http://www.worldbank.org/wbi/gouvernance>

وإشراك أكبر قدر من المستفيدين والمتأثرين بتصميم وتنفيذ المشاريع، لكي لا تحد من إدامتها واستمراريتها، إلا أن هذا التعريف لم يذكر الفاعلون المشاركون في ممارسة القوة لإدارة الموارد من أجل التنمية وإن كانت كتابات البنك الدولي تتحدث عن فاعلين محددين هم: الحكومة، المجتمع المدني والقطاع الخاص.¹

كما وضع البنك الدولي إستراتيجية ذات اتجاهين لتحديد كفاءة وفعالية الدولة وتمثله بما يلي:

الاتجاه الأول: عملية التوفيق بيد دور الدولة وقدراتها، أي أن عليها تحديد مجالات تدخلها المختلفة طبقاً لحدود قدراتها الفعلية ولا تتعدى ذلك لتحتمل أكثر من قدرتها الفعلية.

الاتجاه الثاني: تنشيط عمل وأداء المؤسسات العامة وبث الحيوية فيها، إلغاء الترهل الإداري، ومكافحة الفساد وتعزيز المشاركة وآليات اتخاذ القرار وتوسيع الصلاحيات باتجاه اللامركزية في تلك المؤسسات.²

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يرى الحوكمة على أنها: «ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتمكن المواطنون من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم و أداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم».³

- **الدعامة السياسية:** تتضمن عمليات وضع القرارات المتعلقة بضياح وتكوين السياسة.
- **الدعامة الاقتصادية:** تتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقاتها بالاقتصاديات الأخرى.
- **الدعامة الإدارية:** تتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

لجنة الحكم العالمية تعرفها علي أنها: «جميع مختلف الطرق والأساليب التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات العمومية والخواص بتسيير أعمالهم المشتركة بطريقة مستمرة يطبعها التعاون والمصالحة والتوفيق بين المصالح المختلفة وتلك المتنازع حولها، كما يدير هذا الحكم تدرج المؤسسات الرسمية والأنظمة المزودة بالصلاحيات التنفيذية والترتيبات والتعديلات الرسمية التي على أساسها تكون الشعوب والمؤسسات قد وقعت بصفة خدمة المصالح العامة للمجتمع».⁴

¹ زهير عبد الكريم كايد، الحكمانية وقضايا وتطبيقات، القاهرة: المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 21-22.

² أمين عواد المشاقبة وآخرون، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد، إطار نظري، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص 57.

³ عبد العظيم وزير، الحوكمة، القاهرة: إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة، ص 6.

⁴ عبد القادر حسين، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، سنة 2011-2012، ص 26.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تعرفها على أنها: «استخدام السلطة السياسية وممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية».¹

كما أن هناك مجموعة من الاجتهادات من قبل الباحثين والمفكرين حول مسألة تعريف الحوكمة، ويرجع ذلك بالأساس إلى اختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية حيث يمكن رصد أهم هذه التعاريف التي تتماشى مع الموضوع كما يلي:

- (Marcau, Rangeon et Thiebault): «الحوكمة هي الأشكال الجديدة والفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة».

- (François Merrien): «الحوكمة تتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال، بحيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت وكذلك المؤسسات العمومية، تشارك بعضها البعض، وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها و قدراتها وكذلك مشاريعها تخلق تحالفا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات».²

كما تم تعريف الحوكمة من طرف المشرع الجزائري: ذلك على طريق ما ورد من مصطلحات في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة³ في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: حيث عرفتها بأنها: «هي التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية».⁴

من خلال الجملة من التعاريف يمكن إعطاء تعريف للحوكمة على أنها: «طريقة العمل والأسلوب الصحيح لحكم الدولة والمجتمعات وإدارتها على كافة المستويات العليا والوسطى والدنيا وعلى كل القطاعات السياسية، اقتصادية، اجتماعية وإدارية من خلال تحقيق مصالح الناس وتطوير المجتمع من خلال إرساء الديمقراطية، والمساواة، ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار».

¹ ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، سنة 2009 - 2010، ص 41.

² عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 28.

³ القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

⁴ عبد العزيز جراد، الحكم الراشد في الإدارة العمومية، ورقة مقدمة إلى ملتقى في المدرسة الوطنية للإدارة تخصص إدارة عامة، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 17.

ثانيا: فواعل وأبعاد الحوكمة

1. أبعاد الحوكمة:

إن الحوكمة حسب الأمم المتحدة هي الحكم الذي يقوم به قيادات سياسية منتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع، وبتقدم المواطنين وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم.¹

وينطوي هذا التعريف على ثلاثة أبعاد وهي:

أ. **البعد السياسي:** يعتبر الأساس الأول لتكريس الحوكمة، مرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، والتي يجب أن تمثل جميع أطراف المجتمع² بحيث يتم انتخاب الهيئات المركزية والمحلية بطريقة نزيهة وشفافة، وتمثل مؤسسة التمثيل التشريعي حلقة الوصل الجوهرية بين الحكم والناس في وضع القواعد القانونية وفي ضبط الرقابة على الحكومة التي تأتي على رأسها عادة أكثر التيارات السياسية حصولا على ثقة الناس في الانتخابات³ والدعوة إلى تفعيل المشاركة السياسية الناجحة لجميع الفئات في المجتمع، ويتمثل البعد السياسي للحوكمة في:⁴

- وضع مؤشرات تتعلق بالمشاركة في اختيار الحكومات ومؤشرات القياس الخاصة بوسائل الإعلام.
- وضع مؤشرات لقياس قدرة الحكومات في تشكيل وتنفيذ السياسات الناجحة واحترام الدولة والمواطنين للمؤسسات التي تحكم تعاملاتهم وتتضمن مؤشرات لمكافحة الفساد وحكم القانون.
- مساعدة القيادة السياسية داخليا وخارجيا عن طريق مجالس قضائية وطنية تتمتع بالاستقلالية.
- الدعوة إلى إعادة التعريف بدور الدولة وعلاقتها بالقطاعات المختلفة، مثل القطاع الخاص والمجتمع المدني بتحديد أدوارها في ظل الحوكمة.

ب. **البعد التقني (الإداري):** والبعد التقني المتعلق بعمل الإدارة العامة وكفاءتها وفعاليتها،⁵ أي وجود جهاز إداري، قوي وفعال يقوم بأداء الوظائف الإدارية المسندة إليه بصورة فعالة وبطريقة شفافة، ويأتي ذلك من خلال محاربة الفساد الإداري بكل صوره، ومحاولة القضاء على العيوب البيروقراطية، ووضع قيود وضوابط تحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين...

¹ كريم حسن، مفهوم الحكم الراشد في الفساد والحكم الراشد في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص96.

² خليل بن علي، تحديات ترشيده الإدارة المحلية الجزائرية، ورقة مقدمة إلى ملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010، ص51.

³ عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص43.

⁴ ليلى لعجال، مرجع سابق، ص55.

⁵ كريم حسن، مرجع سابق، ص96.

إضافة إلى توفير فرص التدريب والتكوين من أجل زيادة الخبرة والجودة لدى المنفذين، كما يتوجب من أجل تحقيق هذا البعد استقلال الإدارة عن السلطة السياسية والاقتصادية، وذلك بعدم خضوعها إلا للقانون دون الخضوع لأي اعتبارات أخرى، وتتأثر الإدارة تأثيراً قوياً بنظام الحكم القائم، إذ أنه يجعلها في نواح عديدة، صورة عنه والسبب في ذلك أن الإدارة تعمل من خلال الأنظمة السياسية التي تعيش في ظلها، سواء على مستوى الأجهزة الإدارية المحلية أو على صعيد الأجهزة المركزية، فالإدارة باختصار سلطة رابعة في أي نظام سياسي.

ج. البعد الاقتصادي - الاجتماعي: المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني وصدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة، كما علاقتها بالطبع مع الاقتصاديات الخارجية، والمجتمعات الأخرى من جهة أخرى¹ وهذا يضع المواطنين في صلب الإصلاحات الإدارية ونجد أنه أعيد تحديد دور الدولة في الاقتصاد من خلال تركيز عملها على ثلاث مجالات وهي:

- تحقيق الاستقرار في وضع الاقتصاد الكلي.
- تحقيق حجم القطاع العام.
- إصلاح الإطار التنظيمي.

ومن خلال هذا البعد تتضمن الحوكمة دوراً يجب أن يلعبه القطاع الخاص، وتتراوح مهامه بين تعزيز قيم العمل الجاد² وذلك من خلال:

- إقامة دولة قوية عادلة تمارس الديمقراطية، تحترم حقوق الإنسان.
- توسيع دائرة المشاركة للفرد والمجتمع في تطوير بنية المجتمع ومؤسساتها.
- استيعاب مطالب الفئات الاجتماعية المختلفة للمشاركة في الحياة السياسية والاجتماعية للجميع بصورة فعالة وديمقراطية.

2. فواعل الحوكمة:

إن الحديث عن الحوكمة من خلال فتح نقاش واسع حول دور مختلف الفواعل في المجتمع في إيجاد حلول للمشاكل التي تعوق عملية التنمية، ذلك من خلال مكونات وأطراف الحوكمة التي تكون الإطار العام الذي تتفاعل من خلاله مختلف العناصر الأساسية التي يتوقف عليها التوازن والتفاعل وتمثل هذه الفواعل في:

¹ كرم حسن، مرجع سابق، ص 95.

² عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 45.

أ. الدولة:

إن الدولة تضطلع بممارسة ووظائف متعددة، فكونها تركز على البعد الاجتماعي، فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع وكونها صاحبة السلطة، إذ تتحكم وتراقب ممارسة القوة. وكونها مسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع، كما أنها تعنى بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال لأنشطة القطاع العام والخاص على حد سواء، مثلما هي معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة في السوق وكذلك تعمل على الاهتمام بالخدمات التي لا يقبل عليها القطاع الخاص.

وهذه الوظائف هي:¹

- إيجاد إطار قانوني وتشريعي مستقر، ثابت، فعال وعادل للأنشطة العامة والخاصة.
- الاهتمام بتقديم السلع.
- تعزيز الاستقرار والمساواة في السوق.
- تزويد الخدمات العامة بفعالية ومسئولة.

ب. القطاع الخاص:

يشمل القطاع الخاص مجموع المشاريع الخاصة غير المملوكة من الدولة في قطاعات الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات مثلاً كما يشمل القطاع غير المؤطر في السوق.²

إن معظم الدول أصبحت تدرك بأن القطاع الخاص يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياته، إضافة إلى تحقيقها للنتائج الإيجابية التي تساهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع، ورفع مستوى معيشة المواطنين وتحسين الخدمات لهم. ففي معظم الدول النامية، هناك ضرورة لتشجيع المشاريع الخاصة ودعمها لتصبح أكثر شفافية وتنافسية على مستوى الأسواق الدولية في ظل العولمة، ومن المعروف جيداً بأن العدالة في النمو، والحفاظ على البيئة واتساع نطاق القطاع الخاص، والمشاركة الفعالة والمسؤولية في التجارة الدولية وإن القطاع الخاص لا يمكنه تحقيق أغراض التنمية بمفرده من دون مساعدة يتلقاها من الدولة تنصب على:³

- خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
- إدامة التنافسية في الأسواق.

¹ زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص 45.

² كريم حسن، مرجع سابق، ص 97.

³ زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص 48.

- التأكيد على سهولة حصول الفقراء والفئات ذات الإمكانات البسيطة على التسهيلات المالية والفنية لتحسين مستوى معيشتهم.
- استقطاب الاستثمارات والمساعدة على نقل المعلومات والتكنولوجيا.
- تنفيذ القوانين واحترامها.
- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.
- المحافظة على البيئة والموارد البشرية.

من خلال هذا فإن التأكيد على الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في اقتصاديات الدول يعكس أهميته كأحد أهم روافد الحوكمة التي تنطلق منه جهود التنمية وتنتهي إليه.

ج. المجتمع المدني:

المجتمع المدني هي مجموعة الجمعيات التي ينظم المجتمع نفسه حولها طوعا. وتشمل هذه الجمعيات النقابات العمالية، والمنظمات غير الحكومية والمجموعات المعنية بتحقيق المساواة بين الرجال والنساء.¹

أصبح مفهوم المجتمع المدني ملازما للدولة العصرية حيث لم تعد تتحدث عن علاقات مباشرة بين المواطن والدولة وإنما عن علاقات غير مباشرة تتوسطها مؤسسات وتنظيمات المجتمع المدني من أحزاب وجمعيات وهيئات ونقابات وغيرها.

المجتمع المدني تكمن أهميته في قدرته على تأطير المواطنين للعمل التطوعي في الشأن العام، وفي كل قيم المشاركة والتنمية، وذلك من خلال إشراك الأفراد والناس في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة والحصول على حق الدخول للموارد العامة وبشكل خاص للفئات الفقيرة، لذا نجد مؤسسات المجتمع المدني في مقدمتها المؤسسات غير حكومية، تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيده للحكومة من خلال علاقتها بين الأفراد والحكومة وأيضا تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية، التي تمكن استخدامها في تحقيق أهداف عديدة.

¹ كريم حسن، مرجع سابق، ص 97.

المطلب الثالث: أسباب ظهور الحاجة لحوكمة الشركات:

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى حوكمة الشركات، وتبوءها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أ. الأحداث الدولية:

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تتبعها مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات.

ب. العولمة:

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموماً والمستثمر خصوصاً من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين الشركة الأم والشركات التابعة.

¹ فائح ديلة، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

ج. العوامل الاقتصادية:

تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه الحكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصاد ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

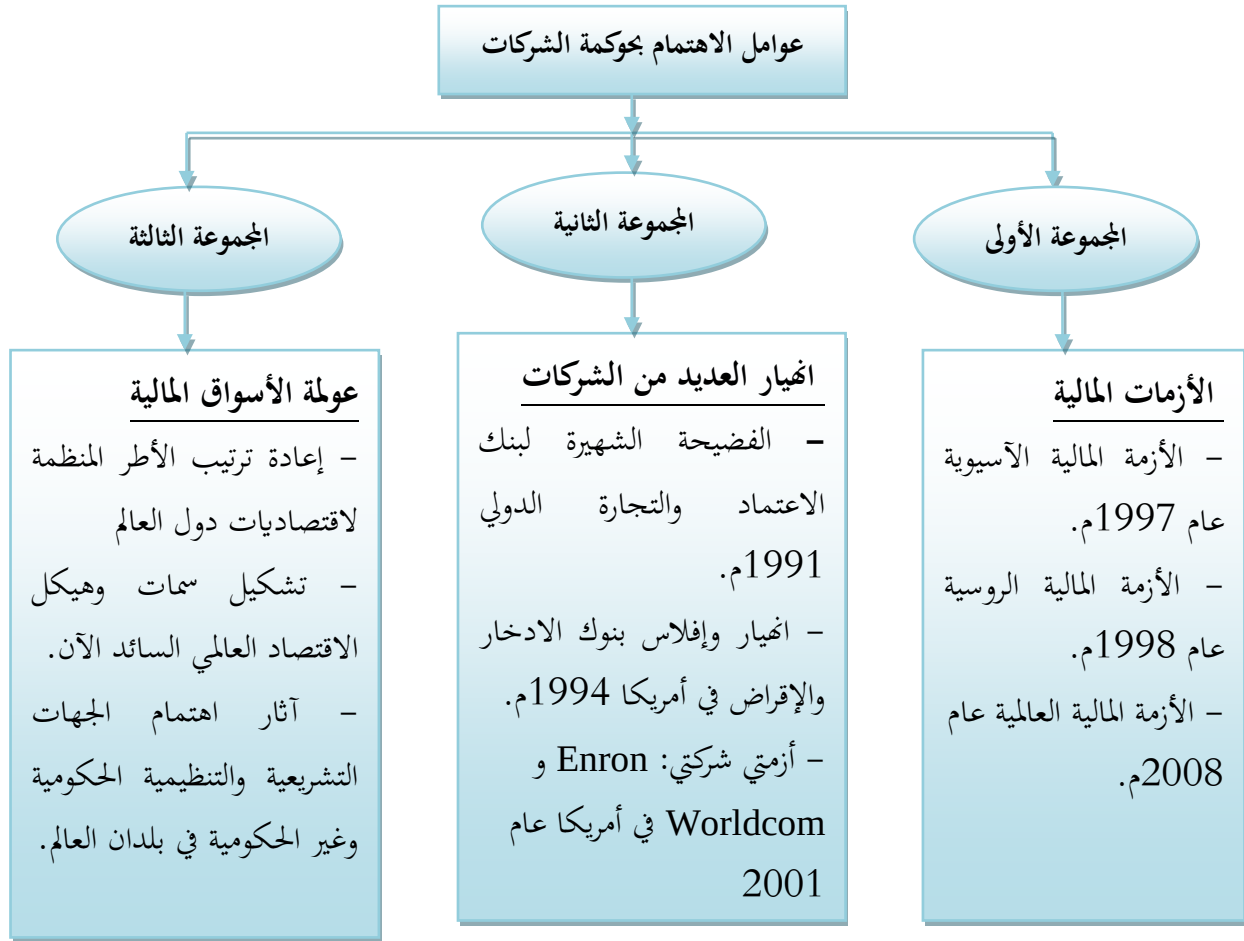
د. نظرية الوكالة:

يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من (بيرل ومينز) أول من تناول هذا الموضوع 1932م، في ندوة بعنوان «الشركات الحديثة والملكية الخاصة»، حيث أشارت الندوة إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية والرقابة مما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة:¹

ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي:

¹ إبراهيم عبد العليم نجاتي، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، 1991، ص 89.

الشكل رقم (01): عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات



المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 03.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات -قراءة متأنية-

المطلب الأول: أهمية وأهداف الحوكمة

1. أهمية تطبيق الحوكمة:

تَهْتَم حوكمة الشركات بالتحكم في الشركات من أجل إعادة الثقة فيها وفي الاقتصاد الذي يولدها، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وتسهم الحوكمة كذلك في تهيئة الجو لنمو وتعدد شركات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية، وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني ويمكن تلخيص أهمية تطبيق حوكمة الشركات من قبل الدول فيما يلي:

- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.¹

- توفير الحماية لأصحاب المصالح والحفاظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم.²

- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها، تلك الشركات.

- تعتبر حوكمة الشركات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الاقتصادية وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأحداث ذات الفائدة لكل من الشركة والمساهمين، كما تسهل عملية الرقابة، مما يؤدي إلى تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها.³

- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها الشركات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.⁴

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.

- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص30.

² عمار بن عيشي، عمري سامي، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي 07 - 08 ديسمبر 2010.

³ Adrian Fares: **Governance from banking perspective**, center for international private enterprise, workshop 2, 2003, p01.

⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط03، مصر، 2007، ص15.

2. أهداف الحوكمة:

تناول كثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات، وهي تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث أخطار بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

بينما يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:

1. العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
2. حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
3. منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير المشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
4. تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

المطلب الثاني: معايير ومقومات الحوكمة

1. معايير الحوكمة:

يمكن الاعتماد على النقاط الآتية كمعايير للحوكمة وهي:

- الالتزام بالقوانين والقرارات الحكومية.
- الالتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين.
- كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
- سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل الممارسات.
- دقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية واكتمالها وشفافية الإفصاح وملائمة توقيتها.

2. المقومات الأساسية للحوكمة:

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

1. الإطار القانوني: والمسئول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأناً داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

2. الإطار المؤسسي: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

3. الإطار التنظيمي: يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4. روح الانضباط والمجد والاجتهاد: الحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: آليات و مبادئ الحوكمة

1. مبادئ الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات وآليات تشغيل هذه المبادئ:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأن قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 وتمثل في:

أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز الشفافية، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يضيف بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.¹

ب- حماية حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.²

¹ OCDE, Principes du gouvernement d'entreprise, 2004, disponible sur : <http://www.oecd.org>, consultation le 14/01/2016.

² نعيمة عبيدي، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2008-2009، ص26.

ج- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقوقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.¹

د- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة: 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 مالياً.

- أ. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- ب. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ج. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- د. 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.
- هـ. 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.
- و. وينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.²

هـ- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

و- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.³

¹ OCDE, Principes du gouvernement d'entreprise, 2004, disponible sur : <http://www.oecd.org>, consultation le 14/01/2016.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، باريس 2004، ص 14.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط 03، مصر، 2007، ص 44.

ويمكن اختصار هذه المبادئ في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون والاقتصادي والتنمية

(OCDE) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات	ذو تأثير في الأداء الاقتصادي الشامل
		المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي
		توزيع المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة في نطاق اختصاص تشريعي واضح وفي خدمة المصلحة العامة
		لدى الجهات المختلفة النزاهة والسلطة والموارد للقيام بواجباتها
	حماية حقوق حملة الأسهم	توافر الحقوق الأساسية للمساهمين
		الحق في المعلومات عن القرارات
		الحق في المشاركة بالتصويت
		تسهيل المشاركة الفعالة
		التصويت شخصياً أو غيباً
		الإفصاح عن الهياكل والترتيبات
		تسهيل ممارسة حقوق الملكية
	المعاملة المتساوية لحملة الأسهم	معاملة المساهمين (من فئة الأسهم نفسها) بشكل متساوٍ
		منع التداول بين الداخلين والتداول الشخصي الصوري
		الإفصاح عن العمليات
	احترام دور أصحاب المصالح	المصالح وفقاً للقانون أو الاتفاقات
		التعويض مقابل انتهاك الحقوق
		تطوير الآليات للمشاركة
		تقديم المعلومات في الوقت المناسب
		الاهتمام بالممارسات
		إطار للدائنين
	الإفصاح والشفافية	الإفصاح عن السياسات
		المستويات النوعية للمحاسبة
		المراجعة الخارجية

قابلية المراجعة للمساءلة		
الفرصة والتوقيت للمستخدمين		
المنهج الفعال لإطار الحوكمة		
العمل وفقاً للمعلومات الكاملة	مسؤوليات مجلس الإدارة	
المعاملة العادلة للمساهمين		
تطبيق المعايير الأخلاقية		
عرض السياسات		
الحكم الموضوعي المستقل والوقت المناسب لإتاحة المعلومات		

المصدر: نده كنان، مبادئ حوكمة الشركات في سورية - دراسة مقارنة لمصر والأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 68.

وبالنظر للمبادئ السابقة يتضح أنها تضمنت مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي فهناك:

أ. الآليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملزم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

ب. الآليات الرقابية: لتحقيق حوكمة الشركات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

ج. الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

د. الآليات المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

- وبدراسة الآليات المختلفة للحوكمة نجد أن بينها علاقات تأثيرية:

فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أن وجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمسакها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من أجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون، وهكذا...

وأيضاً قد تضمن المبدأ الخامس والخاص بالإفصاح والشفافية مجموعة من الآليات المحاسبية التي يتم استخدامها لتقديم منتج و خدمة بمواصفات جودة معينة ويتم التشغيل وفقاً لمجموعة من المعايير الإنتاجية، معايير محاسبية مع ضرورة تحقيق الرقابة على مراحل الإنتاج المختلفة (آليات الرقابة على إنتاج المعلومات) ويمكن تلخيص هذه الآليات على النحو التالي:

1. آليات المعايير المحاسبية: يجب إنتاج المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها وفقاً لمجموعة من المعايير المحاسبية.
2. آليات قياس الجودة: يجب توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة مثل التوقيت المناسب وأن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها بالإضافة إلى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين.
3. آليات الرقابة على إنتاج المعلومات: يجب توفير مجموعة من آليات المراجعة للتأكد من صحة المعلومات التي تم إنتاجها.

وبدراسة الآليات السابقة والتي تضمنها المبدأ الخامس، يلاحظ أن هناك علاقة تداخلية تبادلية مع الآليات التي تتضمنها المبادئ الأخرى.

2. مبادئ معهد التمويل الدولي في مجالات حوكمة الشركات والآليات اللازمة لتشغيل هذه المبادئ: وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجّهات وقواعد ومبادئ عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
4. القيادة.

واهتم معهد التمويل الدولي بوضع الخطوط الإرشادية لتحقيق التطبيق العملي لهذه المبادئ في صورة مجموعة من الآليات يتم تطبيقها بما يتناسب مع الظروف البيئية الخاصة بكل دولة.

وقد أمكن تصنيف هذه الآليات إلى:

1. مجموعة آليات تنظيمية تختص بممارسات وسياسات الشركات.
2. مجموعة آليات رقابية تختص بقواعد القيد بالبورصات المالية.
3. مجموعة آليات قانونية تختص بقوانين الشركات والتأمين.

3. مبادئ لجنة بازل:

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1. قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
2. إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس الإدارة.
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومراجع الحسابات والإدارة العليا.
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
8. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا.¹

2. آليات حوكمة المؤسسات:

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات داخلية وخارجية.

¹ فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمت الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، سنة 2010 - 2011، ص 14.

الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات:

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى:¹

أ- مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بالإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي المجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.²

ب- لجنة المراجعة:

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات وكذلك دورها في دعم هيئات المراجعة الخارجية وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

¹ حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة شركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص18.

² فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، المؤتمر المصري العربي تحت عنوان الشراكة بين العمل المصري و الاستثمار من أجل التنمية، 2005، ص04.

ج- لجنة المراجعة الداخلية:

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دوراً مهماً في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المراجع الداخلي من خلال الأنشطة التي ينفذها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة وتقليل مخاطر الفساد بأنواعه، كما أن للمراجع الداخلي مسؤولية في منع واكتشاف الغش والتزوير.

الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ومن هذه الآليات نجد:

أ- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد آليات المهمة لحوكمة المؤسسات، إذ أن الإدارة إذا لم تقم بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. وعليه فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة إذا كانت في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية.¹

ب- الاندماجات والاكتمالات:

مما لا شك فيه أن من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم. وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

¹ عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة، ورقة بحثية، متاح على www.nazaha.iq/body.asp/newsarabic اطلع عليه في 10/02/2016.

أما في المؤسسات المملوكة للدولة فتشير مؤسسة التعاون الاقتصادي إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

ج- المراجعة الخارجية:

تمثل المراجعة الخارجية حجر الزاوية لحوكمة جيدة في المؤسسات إذ يساعد المراجعون الخارجيون المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور المراجع الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة، إذ أن الإشراف ينصب على التحقق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد أيضاً في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات و العمليات والنتائج، والحكمة تحدد الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، ولإنجاز كل دور من الأدوار السابقة يستخدم المراجعين الداخليين المراجعة المالية ومراجعة الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية.¹

د- التشريع والقوانين:

أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، وليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes – OxlyAct متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، وتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.²

¹ عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة، ورقة بحثية، متاح على www.nazaha.iq/body.asp/newsarabic اطلع عليه في 2016/02/10.

² نور الدين حامد، ساسي فطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات يومي 06 – 07 ماي 2012، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص06.

المبحث الثالث: نظريات ونماذج الحوكمة

المطلب الأول: النظريات المفسرة لمفهوم الحوكمة

حوكمة المؤسسات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما هناك عدة نظريات نشأت من خلالها حيث فسرت ضرورة وجودها بالمؤسسات لتفادي النقائص ومراقبة التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين وأهم النظريات التي أدت إلى وجود أهمية الحوكمة بالمؤسسات نجد نظرية الوكالة، نظرية التكاليف الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالمؤسسة.

1. نظرية الوكالة La Théorie d'Agence:

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيراً تكلفة الوكالة.

1.1. علاقة الوكالة: تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنشأ بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين، ويعتبر جنسن وماكلين Makling et Jensen من الأوائل الذين تطرقوا إلى نظرية الوكالة سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين هذا وعرف كل جنسن وماكلين علاقة الوكالة «بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الرئيس) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (العميل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للعميل»¹.

فروض نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها:

1. إن أطراف الوكالة (أصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشد نسبياً وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.
2. إن أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما.
3. أنه بالرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء والأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.

¹ هاجر كلتوم حفيظ، المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: محاسبة و مراجعة، جامعة العقيد أكلي محمد الولاح البويرة، سنة 2013 - 2014، ص 07.

4. عدم تماثل المعلومات بين الأصل والوكيل، حيث الأخير يمتلك الخبرة العملية والسيطرة على المعلومات المحاسبية ولديه خبرة في الاختيار من بين السياسات والتقديرات المحاسبية مما يعظم دالة منفعته على حساب الأصل.
5. يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصل.
6. إن الأصل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويجول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصل.¹

2.1. مشاكل الوكالة: نظرية الوكالة تعبر للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلاً من العملاء والرؤساء وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود.

أ- مشكلة تضارب المصالح:

إن كلا من الأصل والوكيل شخصان يتميزا بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلا منهما يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما، فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المدراء. أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين. فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من المؤسسة، وهي أحد الدوافع و المؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضاً غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر.²

ب- مشكلة الاختيار العكسي أو (المتناقض):

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/مساهم"، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين "المساهم والمسير" وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل" وبين "المساهم والمسير" وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل" وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين

¹ ليلى ريمة هيدوب، المراجعة كمدخل لجودة حوكمت الشركات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة ورقلة، سنة 2011 - 2012، ص3.

² بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم المحاسبة، الجامعة المستنصرية العراق، ص19.

وهذا ما يعبر عنه "بالاختيار العكسي". وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة.¹

ج- مشكلة عدم تماثل المعلومات:

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (وهو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة من واقع معاشته اليومية لها ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما توافرت كل المعلومات للأصيل.²

د- مشكلة الخطر المعنوي:

وهي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.³

3.1. تكاليف الوكالة: تكاليف الوكالة تتمثل في:

1.3.1. تكاليف الإشراف: التي يلتزم بها الرئيس من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه أثناء إدارته للمؤسسة.

2.3.1. تكاليف الالتزام: وهي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه العميل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.

3.3.1. تكاليف المتبقية أو الفرصة الضائعة: تنتج عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة. وتتمثل كذلك في الأثر السلبي على أسعار أسهم وسندات المؤسسة والذي ينشأ من احتمالات اتخاذ قرارات من قبل العميل لا تتفق مع مصالح الرئيس.⁴

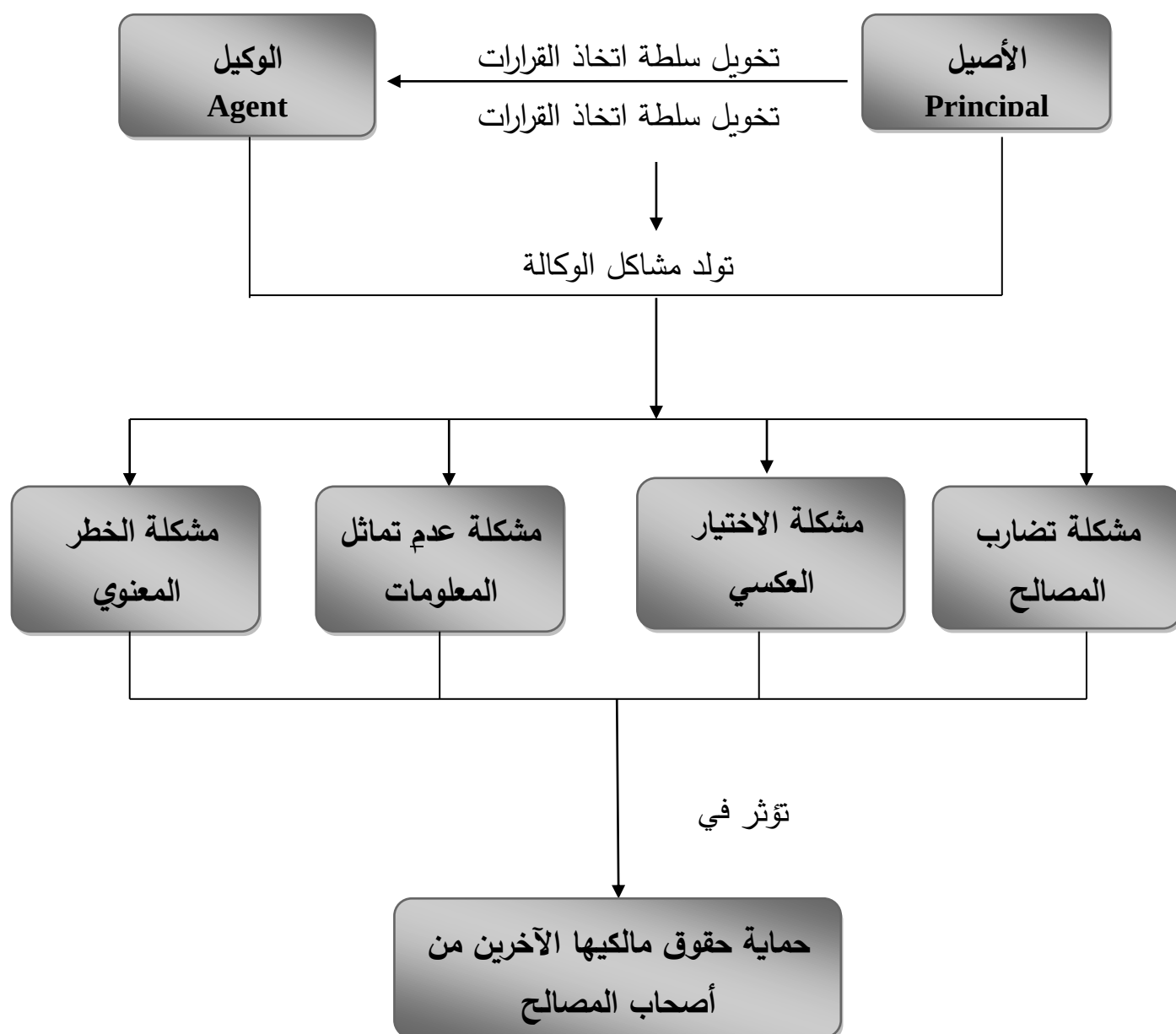
¹ نعيمة عبيدي، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات -دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، ورقلة، 2009، ص3.

² طارق عبد العال حامد، حوكمة المؤسسات، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007، ص79.

³ ليلى ريمة هيدوب، المراجعة كمدخل لجودة حوكمت الشركات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: دراسات محاسبية وجباية معمقة، جامعة ورقلة، سنة 2011 - 2012، ص3.

⁴ خضرة صديقي، التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، المؤتمر الوطني الثاني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30-31/10/2012، ص04.

الشكل رقم (2): مشاكل الوكالة



المصدر: رباب وهاب، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة - دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص3.

2. نظرية تكلفة الصفقات La Théorie de coût de transaction:

تعتبر نظرية "كوز" من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها، بشأن تواجد المؤسسة حيث أنها تشكل مؤسسة أكثر فعالية من السوق، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة.

1.2. تكاليف الصفقات: هي تكاليف مقارنة لتخطيط ومراقبة إتمام المهمة في ظل بني إدارة بديلة Gouvernance structure، تعود نظرية تكاليف الصفقات إلى الباحث أوليفر ويليمسون Oliver Williamson في سنة 1957 حيث قام بتسمية "الأسعار المولدة للتكاليف الإضافية Les prix génère des couts supplémentaires" بتكاليف الصفقات أو المعاملات وهذه التكاليف صنفّت إلى ثلاث فئات:

1.1.2. تكاليف البحث والمعلومة: ويقصد بها دراسة مقارنة بين سعر ونوعية مختلف الخدمات المقترحة دراسة السوق.

2.1.2. تكاليف التفاوض واتخاذ القرار: صياغة وإبرام العقد...

3.1.2. تكاليف المراقبة والتنفيذ: مراقبة جودة الخدمة، التحقق من التسليم.

يرى Williamson أن مستوى تكاليف الصفقات يرتبط بكل من السلوك الأفراد وطبيعة المعاملات (الصفقات).¹

3. نظرية التجذر La Théorie de l'enracinement:

تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا ما يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم.

حيث من الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لديها.

كفاءة المراقبين: تعني بذلك القدرة على امتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات.

¹ خضرة صديقي، المرجع السابق، ص 04.

تحفيز المراقبين: ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين.

استقلالية المراقبين: حيث وضعت نظرية التجذر علامة استفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين وفقا ل (FAMA et JENSEN1983) فإن الرقابة الفعالة على المديرين تمر بأربعة مراحل هي:

1. التدريب والتعليم المتعلق بالاقترحات المقدمة قبل استعمال الموارد.
2. الموافقة المتصلة باختيار مبادرات وخيارات القرارات.
3. تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها.
4. الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

إذا حوكمة المؤسسات جاءت كرد فعل للمساهمين من أجل الحد من التصرفات الانتهازية للمديرين وفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية المؤسسة، وهذا ما جعلها ذات أهمية بالغة بالنسبة للمدراء والمساهمين.¹

المطلب الثاني : نظام الحوكمة

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، وتتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:

مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

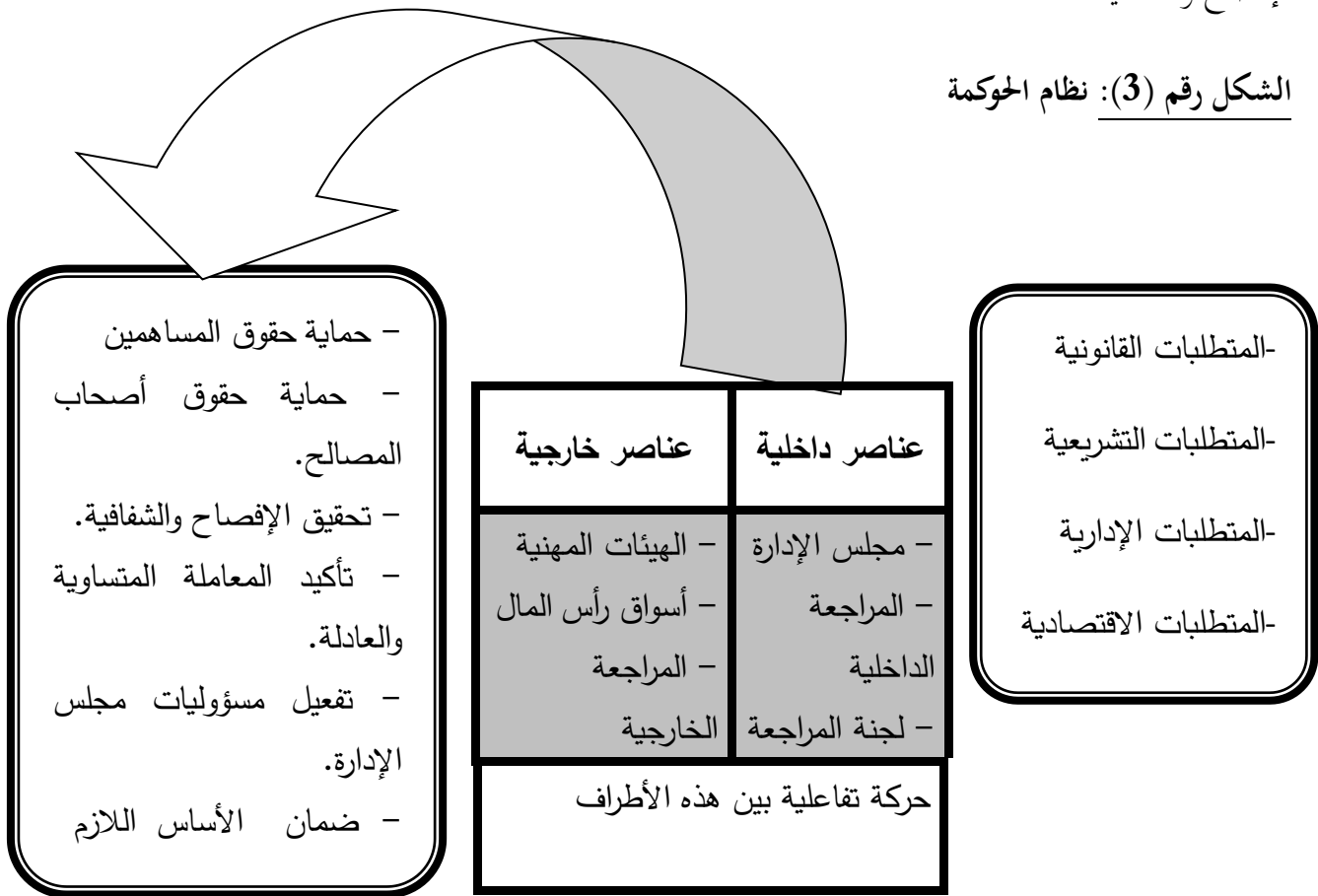
نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفعاليتها.

¹ هاجر كلنوم حفيظ، المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: محاسبة و مراجعة، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج البويرة، سنة 2013-2014، ص12.

مخرجات الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.¹

الشكل رقم (3): نظام الحوكمة



مدخلات النظام ← عمليات المعالجة ← مخرجات النظام

المصدر: المرجع السابق، ص 07.

¹ رقية حساني وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 07.

المطلب الثالث : نماذج الحوكمة

إن دراسة هياكل حوكمة المؤسسات في مختلف دول العالم تميز الدول الأنقلوساكسونية أين تلعب الأسواق المالية دورا أساسيا مثل الدول الأوروبية عن اليابان و يتم في هذا المطلب عرض هذه النماذج مع توضيح أهم مميزاتها:

1. النموذج الأنقلوساكسوني أو نظام السوق:

تتميز الدول الأنقلوساكسونية بالدور الجوهري الذي تلعبه الأسواق المالية إضافة إلى القوانين التي تحد من مشاركات البنوك في رأس مال المؤسسات سعيا وراء جعل الملكية أكثر تشتتا خوفا من السيطرة التي يمكن أن تحدثها البنوك،¹ حيث أن أكثر السمات البارزة لهذا النظام هو غياب المستثمرين المهيمنين كما أن أسهم المؤسسات الأمريكية يملكها عدد كبير من المساهمين حيث توجد أعداد كبيرة من المؤسسات يملكها المساهم فيها سواء كان فردا أو مؤسسة ما يزيد عن 1 % من إجمالي أسهمها وقد اتضح ذلك في عام 1988 حيث أظهرت الدراسات انه من بين 50 مؤسسة أمريكية 8 مؤسسات فقط هي التي يوجد من مساهميها من يمتلك 5 % أو أكثر من إجمالي الأسهم ونتيجة لهذا لا توجد مجموعة وحيدة من حائزي الأسهم تستطيع الادعاء بوجود حق سائد لها بالتمثيل حيث يضم هذا النموذج الو.م.أ، كندا، Rotaume-uni اعتمادا على الخصائص المشتركة لهذه الدول.²

في حالة الملكية المتناثرة تكون المشكلة الرئيسية هي عدم كفاية الرقابة نتيجة غياب الالتزام من جانب الملاك الأفراد حيث أن الرقابة الفعالة تستلزم عملا جماعيا إلا أن الملاحظ أن كل مساهم يكون لديه الحافز في أن يكون راكبا بالمجان على حساب الآخرين كما أن التهديد بالاستحواذ لا يتحقق إلا في ظل وجود سوق مالي فعال وهذا ما هو موجود فعلا في الو.م.أ علاوة على ذلك فإن هذه الملكية ليست بمتناثرة فحسب وإنما هناك أيضا تركيز للملكية غير الفردية تتمثل في ملكية صناديق المعاشات وصناديق الاستثمار حيث أن هؤلاء المستثمرين يحوزون الآن ما يزيد عن 50 % من سوق الأسهم الأمريكية بالإضافة إلى طبيعة علاقات العمل بين الملاك والمؤسسة فقد يكون لبعض من كبار الملاك علاقات تجارية بالمؤسسة يحصلون من خلالها على منافع تفوق ما يحصلون عليه قي صورة توزيعات للأرباح.

¹ نعيمة عبيدي، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2008-2009، ص 70.

² جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سليم كرم، (غرفة التجارة الأمريكية واشنطن : مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 81.

وهو ما يمكن أن يحدث تأثيرات ملموسة على أسلوب حوكمة المؤسسات على سبيل المثال فان ملكية البنوك لخصص من الأسهم وهو الوضع الشائع في ألمانيا يعد أمرا غير مسموح به قانونا في الولايات المتحدة وما ينظر إليه على انه عمل تعاوني في اليابان يعتبره الأمريكيون أمرا تأمرها فهذه الاختلافات تحمل في طياتها معايير مختلفة للمسؤولية بالمؤسسات ولقواعد السلوك علاوة على تحديدها لأدوار والتزامات ملاك المؤسسات وأعضاء مجالس إدارتها على حد سواء.

حيث يوضح الجدول التالي أهم مميزات هذا النموذج:

الجدول رقم (02): مميزات النموذج الأنكلوساكسوني le modèle anglo-saxon

العنصر/النموذج	النموذج الأنكلوساكسوني le modèle anglo-saxon
تعريف النموذج	يسمى هذا النظام للحكومة بنظم السوق، حيث أن الرقابة تمارس من طرف السوق المالي من خلال عمليات الشراء العادية ومن خلال أسواق العمل للمسييرين.
تحديد النموذج	الإطار السياقي: بعد الأزمة العالمية لعام 1929 مجمل الإجراءات الحكومية المتبناة في ذلك الوقت وجهت نحو تحديد أكثر لطريقة عمل الأنشطة في مختلف القطاعات وإلى تفعيل دور المؤسسات المالية ، حيث يتم إصلاح النظام القائم بالاشتراك مع النظام البنكي حيث أصبح هذا الأخير يملك دورا محدودا من حيث المسؤوليات التي يقوم بها. الإطار القانوني: منعت البنوك التي تحتل وزنا ثقيلًا في الو.م.أ من ممارسة أنشطة البيع والشراء في السوق المالي وحصر إجراءاتها في قطاع التأمين وذلك بناء على قانون la bank holding glass steagall act de 1933 ومن بعده قانون company act de 1956، حيث منعت هذه القوانين البنوك من المساهمة في رأس مال المؤسسات. الإطار الثقافي: نستطيع تلخيص الثقافة الأمريكية في ثلاثة أمور هي: التميز- العمل- الإنتاجية، فضلا عن ذلك فان قيم مثل الحرية لها مكانتها في الو.م.أ، وهو ما أعطى الانسجام وتربط قوى العرض والطلب أهمية كبيرة في الأسواق انعكست على الحرية الممنوحة للمستهلك وللمنتج في تفضيل العوامل الاقتصادية.
هيكل رأس المال	يتميز هيكل رأس المال هذا النظام أو هذا النموذج بما يلي: - إن مشاركات البنوك لا تستطيع أن تتعدى نسبة 5% من رأس مال نفس المؤسسة؛ - تشتت ملكية رأس المال؛

غياب المساهمات المتقاطعة (أي مساهمة المؤسسة في رأس مال مؤسسة أخرى وفي نفس الوقت مساهمة هذه الأخيرة في رأس مال المؤسسة الأولى)	
وتنقسم طرق الرقابة إلى: - الرقابة الخارجية: من خلال L'OPA ومختلف أدوات الرقابة الخارجية. بسبب تشتت وسيولة حقوق الملكية، توفر المعلومات حول المؤسسات وطرق تمويل استثماراتها. حيث تلعب الأسواق المالية دورا رئيسيا في تحقيق الانضباط للمديرين من خلال عمليات الدمج والاستحواذ (الاستحواذ العدائي)، حيث تمكن هذه الأسواق المستثمرين من الهيمنة على أصول المؤسسات في ظل متطلبات الإفصاح التي تتيح لهم متابعة وتقييم أداء المؤسسة بشكل حقيقي. - الرقابة الداخلية: والتي تتم من خلال مجلس الإدارة، حيث لا يفرق القانون بين وظائف التنفيذيين فقد تركها القانون لتقدير المساهمين، أما من ناحية العدد يسود مجلس الإدارة الأمريكي وجود الأعضاء الخارجيين، حيث عادة ما يوجد تسع أعضاء غير تنفيذيين من بين إجمالي 12 عضوا، عادة ما يتم تعيين المدير التنفيذي للمؤسسة كرئيس لمجلس الإدارة. واتفاقا مع الاتجاه نحو تجنب الفصل بين وظائف التنفيذيين وغير التنفيذيين بمجلس الإدارة، فإن القانون لا يتضمن تخصيصا لأية أدوار محددة لأعضاء مجلس الإدارة فرادى.	طرق الرقابة
ويتميز هذا النموذج ب: - كبر عدد المؤسسات المدرجة في البورصة؛ - عدد كبير من المساهمين نتيجة تشتت الملكية؛ - أسواق مالية متطورة ومرنة؛ - التشديد على شفافية المعلومة التي يتم نشرها في القوائم المالية للمؤسسات نتيجة تطور المحاسبية؛ - عدم وجود مساهمات كبيرة متبادلة بين المؤسسات غير المالية والبنوك؛ - ضعف مساهمة المؤسسات المالية في حوكمة المؤسسات.	مميزات النموذج
من أبرز محاسن النموذج: - التهديد المستمر للممارس على المديرين من طرف OPA؛ - تخصيص جيد وفعال للموارد؛	محاسن النموذج

- احترام خصوصية العوامل الاقتصادية؛ بالإضافة إلى الدور العلاجي الذي يتميز به هذا النموذج.	
من أهم مساوئ هذا النموذج: - الاهتمام أكبر بالمدى القصير وإهمال المدى الطويل؛ - تحفيز أكثر للمسيرين على ممارسة استراتيجيات التجدر في مقابلة آليات الرقابة الممارسة عليهم؛ - إهمال مصالح الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.	مساوئ النموذج

المصدر: نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

2. النموذج الألماني - الياباني:

أ. تعريف النموذج:

خلافا للنظام السائد في الدول الأنكلوساكسونية، يعد الجانب الأكبر من حقوق ملكية المؤسسات بألمانيا واليابان مملوكا لمؤسسات أخرى حيث أن الملكية المتبادلة بين المؤسسات تمثل ما يقارب نصف قيمة الأسهم، وعلى الرغم من أن المستثمرين الأفراد الذين يمتلكون ما يقل عن 20 % من إجمالي حقوق ملكية المؤسسات يمثلون الفئة الثانية من المساهمين من حيث الحجم في ألمانيا، فإن أسهم أولئك الأفراد هي أسهم لحاملها ويتركز الاستثمار عليها لدى البنوك وبالتالي فإن نصيب الأسد أكثر من 90 %، من حقوق ملكية المؤسسات المتداولة في البورصة يوجد في حوزة المؤسسات (وان لم يكن بالضرورة في شكل ملكية)، بالإضافة إلى تميز هذه الملكية بالتركيز الشديد ، ففي عام 1988 لوحظ انه في 27 من بين أكبر 40 مؤسسة ألمانية يوجد مساهم واحد على الأقل يمتلك أكثر من 10 % من الأسهم، وفي معظم الحالات كانت أعلى ثلاث كتل تصوييرية تمتلك نصف أسهم المؤسسة. ففي 14 مؤسسة ألمانية 22 كتلة تصوييرية مؤسسية تمثل 10% على الأقل من أسهم المؤسسة. وبالتالي فإن ملاك المؤسسات الألمانية تقوى لديهم روابط العمل مع المؤسسات التي يمتلكونها، نتيجة لهذا تكون لديهم دوافع أقوى للقيام بمسؤوليات الملاك عن طريق الإشراف الداخلي الفعال على أداء المؤسسة، في ظل غياب الأسواق المالية المتطورة، فبالرغم من قوة وحجم الاقتصاد الألماني لا تتداول بأسواق الأوراق المالية سوى أسهم 600 مؤسسة تمثل أقل من خمس عدد المؤسسات المناظرة لها في المملكة المتحدة وعشر عدد المؤسسات في البورصات الأمريكية.

ب. شكل الرقابة:

بالإضافة إلى ما سبق فإن الرقابة المنفذة من طرف الأسواق على المؤسسات تعد غير موجودة حيث يعزى غياب هذه الأسواق جزئياً إلى وضع الأسواق المالية، أما العامل الأكثر أهمية فهو يتمثل في المحددات التي يفرضها هيكل ملكية المؤسسات وأساليب حوكمة المؤسسات فيها، فالقانون الألماني يسمح للمؤسسات بأن تحد من حصة حقوق التصويت التي يحوزها مساهم واحد، كما أن حيازة البنوك لأسهم المؤسسات ليس مطروحا للبيع، كما ينتج عن دور العاملين في عملية حوكمة المؤسسات منع حدوث عمليات الاستحواذ العدائية، من خلال إضفاء طابع عدم اليقين على جدوى إعادة هيكلة المؤسسات والتي تتبع عمليات الاستحواذ، حيث تؤدي هذه الأمور كلها إلى إضفاء صعوبة على قدرة المستثمرين على تصفية ملكيتهم، وكل ما سبق نابع من جذور الاقتصاد الألماني الذي تتعاون فيه كافة الفئات الاجتماعية بهدف تحسين أوضاع الرفاهية على المستوى القومي.¹

ج. أصحاب المصالح:

لا توجد لوائح أو قواعد محددة تحكم تمثيل المساهمين (عدا القيد الذي ينبع من الالتزام بتمثيل أصحاب المصالح الآخرين)، إلا أن الحق في ذلك التمثيل غالبا ما يمنح للمؤسسات وبصفة خاصة للبنوك، ونتيجة لهذا فإن تمثيل المساهمين في ألمانيا عادة ما يأخذ شكل كتل تصورية كبيرة، حيث تتصف الجمعية العامة للمساهمين بوجود نسبة مرتفعة من الأصوات، على غرار الوضع في الدول الأخرى، فإن تلك الاجتماعات عادة ما تكون شكلية أو احتفالية فحسب. وعلى الرغم من أن تركيز حقوق التصويت يولد تمثيلا مباشرا للمساهمين بصورة نسبية، إلا أن ذلك لا يعني عدم قدرة المساهمين الأفراد على طرح المسائل التي تقتضيها مصالحهم كمجموعة والتي تعبر في نفس الوقت عن مصالح كافة الأطراف المعنية (المساهمون، الدائنون، العاملون، الموردون...)، حيث إن الهدف الأساسي للتمثيل المتعدد ليس هو التعبير المستقل عن مصالح أية فئة دون مصالح الفئات الأخرى أو ضد مصالح فئة بعينها، بل يتمثل الهدف من ذلك في إقرار المصالح المشتركة لكافة الفئات، وهو الأمر الذي ينظر إليه بوصفه استمرارا لنشاط المؤسسة من خلال استمرار الأوضاع التنافسية، حيث يعد التمثيل المتعدد بمثابة المبدأ الذي يحكم المصالح المشتركة والذي تتحدد وفقا له المسؤولية الأساسية لمجلس الإدارة وذلك بالتعبير عن مصلحة المؤسسة ككل من خلال تنمية قدرة المؤسسة على توليد الثروة.²

¹ جون سوليفان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

² جون سوليفان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

3. النموذج الهجين (أو النموذج الفرنسي):

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدر تقرير فينو vienot Report، الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، حيث جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، إذ لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات.¹

حيث يتوسط هذا النموذج النموذجين السابقين، من خلال وجود هذه الأنظمة الهجينة للحوكمة، حيث يتميز هذا النموذج بتدخل الدول في تصور نظام الحوكمة القائم، مثل ما هو ملاحظ في بعض الدول مثل إيطاليا وفرنسا . ويمكن توضيح مميزات هذا النموذج في ما يلي:

الجدول رقم (3): مميزات النموذج الهجين (أو النموذج الفرنسي)

تعريف النموذج	في هذا النظام والمسمى بالنظام الهجين تتم الرقابة بطريقة غير مباشرة من طرف السوق ومن طرف المؤسسات المالية.
تحديد النموذج	الإطار السياقي: سيطرة الدول ولمدة زمنية طويلة بفضل موجة التأميمات التي قامت بها على رأس مال العديد من المؤسسات، وفي إطار امتلاك الدولة لرأس مال أهم البنوك الفرنسية، فقد اشترطت من أجل تطوير نظام الحوكمة وجود سوق مالي متطور مع خصوصية رأس مال المؤسسات الوطنية الأكثر أداء وذلك بإدخال النموذج الألماني. الإطار القانوني: لا توجد أي قيود تنظيمية، مهما كانت طبيعتها، تفرض على البنوك عدم مساهمتها في رأس مال المؤسسات غير المالية، كما أعطى قانون 24 جويلية 1966 للمؤسسات حرية الاختيار بين هيكلين مختلفين للحوكمة، مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة.
هيكل رأس المال	إن أهم مميزات هيكل رأس مال المؤسسات الفرنسية هي: - بالرغم من عدم وجود قيود قانونية، فإن مساهمات البنوك في رأس مال المؤسسات غير المالية لا تتعدى نسبة 5% كنسبة متوسطة؛ - تأمين نسبة 38% من التمويلات بواسطة السوق المالي؛

¹ نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الشلف، 2008، ص31.

- وجود مساهمات متبادلة بين المؤسسات، بالإضافة إلى ارتباط (نوعا ما قليلا) للمؤسسات الفرنسية بالبنوك مما يؤثر على استقلالية هذه المؤسسات؛ - تركيز نوعا ما كبير للملكية؛ - بالإضافة إلى أن أهم الأطراف الفاعلة (الأطراف ذات الاهتمام) في مجلس الإدارة هم المساهمين والعمال.	
ويتم التمييز بين: الرقابة الخارجية: الممارسة من طرف السوق المالي من خلال مأخذ الرقابة des prises de contrôle (عمليات الشراء العدائية من طرف OPA) بالإضافة إلى الرقابة الممارسة من طرف المؤسسات التي تملك نسبة من رأس مال هذه المؤسسة (المساهمات المتبادلة بين المؤسسات). الرقابة الداخلية: والتي تتم من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، حيث يمزج هذا النموذج بين خصائص النموذجين السابقين	نوعية الرقابة

المصدر: نعيمة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص76-77.

خاتمة الفصل:

إن موضوع الحوكمة، سواءً على المستوى القطري والإقليمي والعالمي، أو على مستوى الدول المتقدمة أو على مستوى القطاع الخاص أو الحكومي أو المدني يبين وبشكلٍ جليّ بأن نجاح التنمية الشمولية وإدامتها تتطلب تكاملَ أدوارِ مكونات الحوكمة، من قطاع حكومي وقطاع خاص وقطاع مجتمع مدني. فإن أي عنصر من تلك العناصر لا يمكن له منفرداً أن يحقق التنمية على مستوى المجتمع بكفاية وفعالية، أو أن يستجيب بشكلٍ فعّال وكفئ لمتطلبات المواطنين سواءً كانت تلك المتطلبات أو الاحتياجات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو خدمائية. من هنا تأتي أهمية الحوكمة بمبادئها وآليات عملها وفق مميزات وخصائص من الشفافية والمساءلة والتشارك وتأكيد الديمقراطية والعدالة ودولة القانون، وفق معايير الكفاية والفعالية والتركيز على المواطنين في تحقيق النتائج التي يقيّمها المواطنون بشكلٍ كبير.

الفصل الثاني:

الإدارة العمومية الجديدة

مقدمة:

إن زيادة مجالات تدخل الدول وتوسع أهدافها، والتطور الهائل في مجال تكنولوجيات المعلومات أنتج وضعاً فرض على الدول التسارع نحو إيجاد ممارسات جديدة في جهازها الإداري تختلف عن الممارسات القديمة.

تلبية لتلك الضرورة الملحة، ظهرت فلسفات إدارية جديدة أهمها الإدارة العمومية الجديدة التي تركز على تكثيف أساليب تسييرية من القطاع الخاص مع خصوصيات القطاع الإداري العمومي تحقيقاً لكفاءة أداء وفعالية تنظيمية تمكن من الاستعمال الاقتصادي للموارد وترشد النفقات من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس لتقديم خدمات ترضي المواطن - الزبون.

المبحث الأول: المفاهيم الحديثة للإدارة العمومية

إن إصلاح الإدارة العمومية أصبح ضرورة تمليها العديد من العوامل ويهدف هذا التغيير كما جاء في مؤلف pollitt & Boukaert، إلى عصرنه القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات وجعله أكثر كفاءة، وتخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة في تسير منظمات القطاع العام، وبلوغ ذلك لابد من تبني ما يعرف بالإدارة العمومية الجديدة الذي قدمها في جانبها النظري الباحث كريستوفر هود CHRISTOPHER HOOD سنة 1990، حيث عرفت ممارسات مختلفة في الدول الانجلوساكسونية.¹

المطلب الأول: مفهوم و مبادئ الإدارة العمومية الجديدة

لقد كانت البداية النظرية للإدارة العمومية الجديدة في فترة السبعينات وما رافقها من تطور للأفكار الليبرالية عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه في نهاية السبعينات على أن احد الأسباب الرئيسية للآزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط التي كانت تعرف بالدول الخاصة، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصادي الليبراليين من أشهرهم Milton و Von Hayek و Friedman في نهاية سنوات السبعينات²، وفي نفس السياق هناك من يرى أن بوادر ظهور الإدارة العمومية الجديدة تعود معالمها إلى منهج الإصلاح الإداري وإصلاح الخدمة العامة الذي دعت إليه رئيسية الوزراء البريطانية مارغريت تاتشر سنة 1979، حيث كانت من بين الداعين إلى تفعيل القطاع العام والمنتقدين للإدارة البيروقراطية. ويعود ظهور الإدارة العمومية الجديدة إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

1- **البيروقراطية:** لقد ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض من العيوب قد يكون النموذج مسببا لها أو انه بات لا يستجيب للتطورات التي مست هياكل الدولة ومهامها لاسيما في إطار العولمة وتداعياتها وانتشار مفهوم اقتصاد المعرفة.³

2- **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية :** لقد مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية احد أهم أسباب لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار الإدارة العمومية الجديدة، ففي منتصف السبعينات عرفت الكثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينات ورغم كل محاولات الإصلاح، إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة، ولقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من

¹Christopher pollit & Geert Bouckaert : **Public Management Reform** , a comparative analysis OXFORD university press , new york ,2000 ,PAGE 6-8.

²F.X.Merrien : **La Nouvelle Gestion Publique , concepts Mythique** , lien social et politique , RIAC ,N41 , printemps 1999 , p 94-97.

³Florence GARGLOFF : **Le Nouveau Management Public et La Bureaucratie Professionnelle** , Manuscrit auteur , publié dans « La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle Audit Strasbourg : France , 2009 , P3.

الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي، حيث يقوم هذا الفكر على تعاظم دور الدولة وهو السبب في استمرار أزمة الاقتصاديات الغربية، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات تدعو إلى فتح مجال الخصوصية و لآلية السوق والمنافسة، هذه العوامل لعبت دورا هاما في تغيير آلية ضبط الاقتصاديات.

3- تأثيرات النظريات الحديثة: لقد مثل العاملين السابقين السبب الرئيسي في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كفاءات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق (تحليل التكلفة والمنفعة ANALYSE COUTS AVANTAGES)، ترشيد اختيارات الميزانية (la RATIONALISATION)، ونظرية الوكالة (la THEORIE DE L'AGENCE) ¹، غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع ادوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام منذ منتصف السبعينات إلى إسقاط ميكنزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالإدارة العمومية الجديدة. ²

أولا: تعريف الإدارة العمومية الحديثة:

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية Dictionnaire Suisse De Politique Sociale الإدارة العمومية الحديثة بأنها: "اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهورها إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس الإدارة العمومية التقليدية التي تستمد مبادئها من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم الإدارة العمومية الجديدة مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت الإدارة العمومية التقليدية، والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية". ³

كما عرفت لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام وتقليل المركزية ، ويدعو هذا النموذج إلى:

✓ تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.

¹ ليلي بن عيسى، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد ، أبحاث اقتصادية وإدارية 14 ، 2013 ، ص 193.

²Thierry Le Nedic , La performance Dans Le Secteur Public Outils Acteurs et Stratégies L'expérience De La Ville De Paris, Master De Recherche , Mention Science De Gestion..2009.

³Dictionnaire Suisse De Politique Social (www.socialinfo.ch/Cgi-bin/dicopoddo/Show.cfm?d=530) consulté le 20/02/2016

✓ استبدال البني التقليدية والتسلسل الهرمي والمركزية بأنظمة وهياكل لا مركزية، أين تكون الخيارات المالية المتعلقة بتقديم الخدمة العامة اقرب ما يكون للمواطن، الذي له حق إبداء الرأي مع جميع الشركاء أصحاب المصلحة.

✓ منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العام، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.

✓ زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العامة من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة.

✓ تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات.¹

أما بورينس يرى بأنه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة هي: توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، زيادة استقلالية المسيرين العموميين ولا سيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية، قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأداء للأهداف، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد، وكذا إدراك المزايا التي قد تنجز من عامل المنافسة (تشجيع على المنافسة)، فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام.²

يمكن تلخيص مجمل التعاريف في الجدول التالي:

¹ ليلي بن عيسى، مرجع سبق ذكره ص 191.

² نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه -، قسم علوم اقتصادية، تخصص: تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص 83.

هود Hood1991 دونليفني Dunleavy	بوليت Plit 1993,1994	فارلي واخرون Farlie et al 1996	بورينس Borins 1994	ازبورن وغابيلر Osborne et Gaebler
التدريب العملي على التسيير المحترف.	لامركزية السلطة الإدارية في الخدمات العامة.	اللامركزية فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحوكمة الشركات، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة.	تعزيز الحكم الذاتي، ولاسيما من الرقابة المركزية للوكالات.	لا مركزية الحكومة: تعزيز أكبر مرونة، الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم.
التحول من تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية.	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة.	الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى.		تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ
التحول إلى زيادة المنافسة والتموين المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العامة، انفتاح وظيفة الممولين (الموفرين) على المنافسة.	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة.	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العامة.	تقبل المنافسة هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص.	المنافسة داخل القطاع العامة: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من موفري الخدمات
التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الادخارية.	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والموفر	الفصل بين التمويل العام واستقلالية موفر الخدمة.	خلق التعاون بين القطاعين العام والخاص.	التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا القواعد.
زيادة التركيز على رقابة المخرجات.	التأكيد على نوعية الاستجابة للعلماء.	التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء، اهتمام أكثر بجودة الخدمة.	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين.	خدمة العملاء

توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات	تقييم/ قياس المنظمات والأفراد ومكافئهم على أساس أهداف الأداء مجتمعة	استخدام أساليب كثرة الشفافية لمراجعة الأداء	أهداف الأداء توضع من طرف المديرين/ المديرين	معايير صريحة ، ومقاييس للأداء
مقاولة الحكومة الكسب بدلا من الإنفاق	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لتحقيق الأداء	الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة	ميزانيات ثابتة وفصلية	التأكيد على المزيد من الانضباط والتشف في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة
السوق موجهة للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق		التخفيض من العمالة	تغيير علاقات العمل	
العمل ألاستباقي للحكومة : الوقاية خير من العلاج		تحرير سوق العمل		

Source : George A.Larbi , **The New Public Management Approach and Crisis states UNRISD**, Discussion Paper , No 112 , September 1999.

ثانيا :مبادئ الإدارة العمومية الحديثة:

إن الحديث عن مبادئ الإدارة العمومية الجديدة يقودنا لعرض التفرقة بين نظرة هذه الأخيرة للإدارة والمؤسسات العامة وتلك المعمول بها في الإدارة التقليدية، وابرز هذه النقاط هي :

- ينادي مفهوم الإدارة العمومية الجديدة باعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي المستوحى من النموذج الليبري القائم على البيروقراطية والتسلسل الهرمي والتسلطي والمركزية في اتخاذ القرار.
- العمل في إطار الإدارة العمومية التقليدية ينظر للمتعاملين معه على أساس مصطلح المواطن، بينما في النموذج الجديد ينظر للمتعامل على أساس انه زبون.

- تقدم الإدارة العمومية الجديدة مفاهيم حديثة في التسيير مثل المقاول، المرونة، الإبداع، حرية المنظم، التعلم التنظيمي، بينما الإدارة التقليدية تعمل ضمن مصطلحات المسؤولية المركزية، السلطة العليا، القواعد والإجراءات....الخ.
- تهدف الإدارة العمومية الجديدة إلى تقليص دور الدولة وذلك من خلال وضع أسس اللامركزية، وإعادة تعريف دور الحكومة وتحسين خدماتها انطلاقاً من فكرة إدخال آليات السوق من خلال الخصخصة، وتبني مدخل خدمة العميل في تقديم الخدمات على عكس الإدارة التقليدية التي تقوم على إدارة شؤون الدولة ومنظمتها الحكومية على أساس المركزية واللوائح القانونية.¹

1- مبادئ الإدارة العمومية الجديدة حسب D.Osborne & T Geabler :

يرى هذان الباحثان أن مفهوم الإدارة العمومية الجديدة يقوم على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المقاول *Entreprise* على القطاع الحكومي تحت مصطلح *Gouvernement* و *Entrepreneur* ويحدد الكاتبان عشر قواعد وأسس تحكم دور الحكومة أو القطاع العام وهي:

- 1- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المرفقين بها.
- 2- تدعيم رقابة التسيير.
- 3- تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من الاهتمام بالموارد -الرقابة القبلية- ويبرر Osborne et Geabler هذا المبدأ باعتماد فكرة أن كل ما هو قابل للقياس يجب أن ينجز وفق ما هو مسطر.
- 4- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية.
- 5- ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق، إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولا وأخيرا في التنظيمات الهادفة للربح، وهو ما يفرض جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم وأداء الخدمة وذلك بمراعاة احتياجاته وتطلعاته وخياراته خلافا لعملية التسيير البيروقراطي.
- 6- أن تكون لهذه الهيئات أو الحكومات استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها.
- 7- يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية والبحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد.

¹Institut On Governance : *The Exercise Of Power , A Round Table Series On Accountability*, p 3.

8- اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير والتخلي عن المركزية، وهذا نوع من التسيير له من المزايا إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط ومن ثم للزبائن (المرتفقين) بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية والتجديد في مستوى التسيير.

9- اعتماد ميكانيزمات السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي.

10- يجب أن تهتم وتركز الحكومات في مجال الإدارة العمومية الجديدة ليس فقط على عرض الخدمات العامة، وإنما على قدراتها وطقاها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات.¹

2- مبادئ الإدارة العمومية الجديدة حسب دافيد جيوك D.GIAQUE:

هناك 13 مبدأ تقوم عليها الإدارة العمومية الجديدة وفقا لدافيد جيوك تتمثل في:

- 1- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
- 2- انفتاح المصالح الإدارية من المرتقبين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة.
- 3- التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.
- 4- تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والأفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية.
- 5- تغير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون.
- 6- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة الوقاية منها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
- 7- التسيير بإرادة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطلق إنفاق الأموال.
- 8- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.
- 9- تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية.
- 10- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي والتكتيكي (L'opérationnel) (أي مستوى المصلحة الإدارية).
- 11- رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية.
- 12- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم ألبعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.
- 13- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

¹M.ST.Germain : Une Conséquence De La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'unepensé comptable en education , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducationéducation et francophonie , vol XXIX , Canada 2001 , p 10-11.

من الخطأ اعتبار أن مفهوم الإدارة العمومية الجديدة يوحي بوجود نموذج أو شكل واحد بل هناك نماذج مختلفة متشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها ، وذلك حسب المناخ العام والإمكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى وأبعاد النموذج المطبق.¹

المطلب الثاني : خصائص ومميزات الإدارة العمومية الجديدة

أولا : خصائص الإدارة العمومية الجديدة

بالرغم من اختلاف مسميات الإدارة العمومية الحديثة، فقد حاول الأكاديميين Gaebler 1992 و Kernaghan and Charih 1997 البحث للتعرف على خصائص الإدارة العمومية الحديثة. فقد حدد ثلاثة خصائص للإدارة العمومية الحديثة:²

- 1- تغيير في آلية الحكومة.
- 2- تغيير في أسلوب الإدارة.
- 3- تقليص دور الدولة.
- 1- تغيير في آلية الحكومة:

فالإدارة العامة الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات (Hood,1991). وتنادى الإدارة العامة الحديثة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية، تحسين الجودة، الاستجابة للعملاء، وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية.

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة ، كندا وأستراليا و نيوزيلندا للتركيز على الاستخدام الكفء والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات بما قد يؤدي إلى ترشيد وتقليل النفقات. ففي حالة المملكة المتحدة جاءت الإصلاحات تحت مسمى "financial Management Initiative" وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإدارية .

وفي مجال اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، اتجهت المملكة المتحدة لإصلاح إداري يعرف بمسمى برنامج الخطوات التالية. وقد بوشر بتطبيق برنامج الخطوات التالية في عام 1988م، ويهدف لتقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية وإعطاء المزيد من المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في

¹ D.Giauque : La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle , ed , L'harmattan , Paris , 2003 , p 65-66.

²Androniceanu Armenia , New Public Management , A Key Paradigm For Reforming Public Management in Romanian Administration , Academy Of EconomicStudies , Bucharest 8/2007 , p 07-08.

المستويات الإدارية الدنيا. وفي خطوة أكثر تقدماً في مجال اللامركزية اتجهت المملكة المتحدة لإنشاء وكالات تنفيذية وذلك لتحقيق أهداف محددة.

وفي مجال طبيعة دور الإدارة العامة وعلاقتها بالمواطنين، فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العامة في البرتغال، وميثاق المواطن في المملكة المتحدة، وتهدف تلك المواثيق لتحسين الخدمات العامة بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات.¹

2- التغيير في أسلوب الإدارة:

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية :

أ. تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

ب. التركيز على الكفاءة والفاعلية.

ت. الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

ث. تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

ج. تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.²

3-تقليص دور الدولة:

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

يمكن تلخيص خصائص الإدارة العمومية الجديدة فيما يلي:

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تيسيرية على اللامركزية بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات اقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى.
- المرونة لاستكشاف البدائل وتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
- زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام؛ والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل وبين مؤسسات القطاع العام.

¹ نادية عطار، مرجع سبق ذكره ، ص 86-87.

²Wiess , whathappend to the idea of world governance , international studiesquarterly , New York , february 16 , 2009 , p23.

- تعزيز القدرات الإستراتيجية في المراكز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا بمرونة وبأقل تكلفة.¹

ثانيا :مميزات الإدارة العمومية الجديدة

وفي ما يتعلق بالسمات الخاصة بالإدارة العمومية الحديثة نذكر منها:

- دولة غير معقدة: المهام التي تؤديها الدولة تنقلص إلى الحد الأدنى.
- فصل مستويات اتخاذ القرار: فصل المستوى الاستراتيجي عن التنفيذي، السياسة تقرر المحتوى، بينما تتولى الإدارة طريقة التنفيذ.
- الإدارة غير معقدة: توليفة من الإدارة بالأهداف، وإدارة المشروعات، والمكافآت المالية وفقا للأداء، والمنهجيات الحديثة للقيادة.
- توجه جديد للتعامل مع الخدمة: اخذ العميل بعين الاعتبار، وضع الرضا مركز الصدارة، تغييرات سلوكية.
- نموذج جديد للرقابة: التوجيه باستخدام المستهدفات الواضحة، قياس النتائج، شفافية تخصيص الموارد.
- اللامركزية: المهمة والمسؤولية والكفاءة والموازنة في يد واحدة (مثل مدير الإدارة).
- إدارة الجودة: ضمان جودة الخدمة من خلال المؤهلات والمنافسة والشفافية.
- أسلوب المنتج: وصف كافة الخدمات الإدارية بكونها "منتجات" لها سمات وتكلفة وموارد ضرورية ووقت لتسليمها.

-وقد حدد (Hood 199) السمات المميزة للإدارة العمومية الحديثة:

- أ- إطلاق حرية المديرين للإدارة.
- ب- وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
- ج- التركيز على رقابة الأداء.
- د- تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.
- هـ- تشجيع المنافسة.
- و- تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

¹Giauque David , Science et Management Public ou L'histoire D'une Relation Ambigue , le cas de la nouvelle gestion publique , ethique publique , volume 4 , N 1 , Avril , 2002 , p13.

ي- التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.¹

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة العمومية و الإدارة العمومية الحديثة

إن الغرض من الإدارة العمومية الحديثة وخاصة العديد من مناصري النظرية التقليدية هو يعبر عنه بشكل أو بآخر من خلال انتقاداتهم لأهداف التدبير العام نظرا لكونهم يقاومون التغيير أو أنهم في غالبيتهم عناصر مرتبطة بنظام عديم المردودية يعمل خصيصا لإرضاء أهواء طبقة قليلة من البيروقراطي وأشخاص مستفيدين من تسهيلات الدولة المتدخل آو الدولة الرعاية (l'Etat providence).

و الجدول التالي يوضح الفرق بين الإدارة العمومية التقليدية و الحديثة

الجدول رقم (05): الفرق بين الإدارة العمومية التقليدية و الإدارة العمومية الجديدة

العناصر	الإدارة العمومية التقليدية	الإدارة العمومية الجديدة
الأهداف	-احترام القواعد والإجراءات -التوجه نحو العمليات	-تحقيق النتائج ورضا العملاء -التوجه نحو النتائج والتغيير
التنظيم	-المركزية (هيرالكية وظيفية، بنية هرمية) -التركيز على اللوائح -الهيمنة الاحتكارية	-اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية حوكمة) -التركيز على الأشخاص -الهيمنة التنافسية
تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين	-يشوبها الخلط وعدم الوضوح	-واضحة
تنفيذ المهام	التقسيم التجزيئي، والتخصص	استقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الأقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية
الترقية	عن طريق الأقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء

¹ نادية عطار، مرجع سبق ذكره ، ص 89 90.

-تركز على الأهداف -الشكل المرتكز على عدم تقسيم الإدارات -التمسك بفعاليات الإيرادات	-تركز على الوسائل -الشكل المرتكز على تقسيم الإدارات -التمسك بضوابط الميزانية	نموذج الميزانية
تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات	للخدمات المقدمة أساس موحد تعمل بوصفها وحدة واحدة مجتمعة	تنظيم الحكومة
التدريب العملي على الإدارة المهنية مع بيان واضح الأهداف وقياس الداء	لتحكم في المقر الرئيسي من خلال تسلسل هرمي	مراقبة التنظيمات العامة
مراقبة الإنتاج بدلا من الإجراءات	السيطرة على المدخلات والإجراءات	تدابير مراقبة الإنتاج
استعمال أسلوب إدارة القطاع الخاص	نموذج إجراءات قياسية في كامل أجزاء الإدارة	ممارسات الإدارة
التحقق من الموارد المطلوبة وإنجاز الكثير بإمكانات قليلة (تحقيق الكثير بالقليل)	عمليات متوقعة ومؤهلات سياسية	الانضباط في استخدام الموارد

Source : Mohammad Ehsan and FarzanaNazorin , **ideas , practice of new public management :** lessons for developing countries , CDRB publication Asian affairs, vol.25 , N.3 , july- september , 2003 , p 33.

المبحث الثاني: مفاهيم المواطن - الزبون

اعتبر التسويق أن الزبون جوهر نشاط المؤسسة الاقتصادية والذي هو دائما على حق لينتقل هذا المفهوم إلى المجال الحكومي ليرفع مكانة المواطن من خاضع إداري إلى مواطن - زبون. الأمر الذي يتطلب جهدا مضاعفا لتحقيق رضاه كزبون مستهلك للخدمة وكمساهم في رأسمال.

المطلب الأول: تعريف الزبون ورضا المواطن - الزبون

أولا: تعريف الزبون

الزبون هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي.¹

كما عرف الزبون بأنه المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات.²

الزبون في القطاع الحكومي:

إن استخدام كلمة "زبون" عند الإشارة إلى المواطنين ليست ممارسة شائعة جداً في المجال الحكومي، بل هي ارتبطت أكثر بالقطاع الخاص، تطويراً لذلك جاءت مقاربات الإدارة العمومية الجديدة لتغيير علاقة الحكومة مع الجمهور وأن يعتبر المديرين العموميين المواطنين أو غيرهم من أصحاب المصالح كزبائن.

يجب أن يتسع مفهوم الزبون في القطاع العمومي ليشمل العلاقة المعقدة، المستمرة والديناميكية ما بين الدولة ومواطنيها- المالكين لها، بل تتسع هذه العلاقات لتتجاوز الوكالات ذات الجمهور العريض والتي أحيانا، قد تفرض التزامات عليه رغم كونه في يوصف بأنه زبون، وأحيانا أخرى يكون المستخدم مستهلكا للخدمات العمومية بمقابل مادي، وفي أحيان أخرى يتلقى المستهلك خدمات مجانية في مكان تقديم الخدمة وهكذا، فإن تطور هذا القطاع باعتماد التوجه نحو الزبون جعل هذا المفهوم يتشعب ويتعدد أكثر فأكثر.³

¹ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، طبعة 3، عمان، دار وائل للنشر، 1995، ص15.

² أميرة الجناي، أثر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة في عينة المصارف العراقية، رسالة دكتوراه، جامعة الكوفة، 2006، ص38.

³ نجيب بن سليمان، رضا الزبون كمدخل لقياس جودة الخدمة في الإدارة العمومية الجديدة، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015-2014، ص116-117.

ثانيا: رضا المواطن – الزبون

إن الزبون يُكوّن مجموعة من التوقعات، والاحتمالات عن مدى قدرة المنتج المختار على إشباع الحاجات ويقارن بينها وبين الأداء الفعلي للمنتج، فإذا ما تحققت التوقعات كان الزبون راضيا، أما إذا كان العكس، فينشأ لدى الزبون الشعور بعدم الرضا.

1. محددات رضا المواطن – الزبون:

تختلف محددات الرضا باختلاف المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وبين طبيعة الزبائن، والعوامل المؤثرة فيهم ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

أ. التوقعات:

تعبّر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون للحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، ويمكن تحديد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:

1. توقع حول جودة السلعة يبني على الخبرة السابقة.
2. التكلفة المتوقعة لها تأثير أكثر تعقيداً على رد فعل الزبون.
3. توقع منافع اجتماعية من السلعة مستقلة تماماً عن خصائص وصفات المنتج.
4. التعرض للمؤشرات التسويقية، الإعلان... الخ.

ب. الأداء المدرك (الأداء الفعلي للمنتج):

يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلاً نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج.

يتحقق إدراك المستهلك التفاعلي أثناء التعامل مع مقدم الخدمة أثناء استلامها بحيث يحدد كيفية تقديم الخدمة وهو ما يمثل الجودة الوظيفية للمنتج (Function Quality). كما يحصل المستهلك على قيمة مدركة كنتيجة من استلام الخدمة وهو ما يطلق عليه الجودة الفنية (Technical Quality). كما يكون للمستهلك تصورا عن جودة الخدمة من خلال تكوين صورة ذهنية للمنظمة (Corporate Image) والتي يبينها العميل من خلال إدراكه لكل من الجودة الوظيفية والفنية التي تقدمها المنظمة.¹

¹ Gronroos C, (1984), A service quality model and its Marketing implications, European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.

تتحقق عملية المطابقة بمقارنة الأداء الفعلي للمنتوج مع الأداء المتوقع لتحديد مستوى الرضى عن ذلك من طرف المستهلك، كما يلي:

1. مستوى عدم الرضى (الانحراف السلبي).
2. مستوى الرضى (التطابق التام).
3. مستوى الرضى غير المتوقع (الانحراف الإيجابي).

2. مزايا تحسين رضا الزبون في القطاع العمومي:

إن تعزيز الرضا عن أداء الحكومة قد تنجر عنه سلسلة من العناصر الإيجابية تتوزع بانسجام عبر جوانب مختلفة من المجتمع، فعلى سبيل المثال، ومن منظور اقتصادي، الحكومات المتمتعة بمستوى ثقة جيد تستطيع الحفاظ على مؤسسات الأعمال القائمة وجذب أخرى جديدة لمناطقها، الأمر الذي يمكن من تحقيق أقصى قدر من عروض العمل وتقليل البطالة.

أما من المنظور السياسي، سمعة جيدة عن القادة السياسيين، وعن الأحزاب السياسية، وعن غيرها من المؤسسات السياسية قد يقلل من النظرة السلبية بأن السياسيين يهتمون فقط بمصالحهم الخاصة، ما يمكن أن يؤدي إلى تعظيم مستوى الثقة العامة في الحكومة وتعزيز المشاركة الشعبية في الشؤون السياسية مثل الانتخابات، الاستفتاءات، الدراسات الاستقصائية.

أما من منظور اجتماعي، قد يشعر عدد كبير من المواطنين بالتزام أكبر بالمشاركة في بناء السياسات العامة والبرامج الاجتماعية، فضلاً عن المشاركة في تسيير الشأن العام.¹

تطوير علاقات جيدة مع الجمهور لم يعد مسألة تقتصر على استراتيجيات العلاقات العامة ولا تهدف إلى مجرد بناء صورة عن الجهاز العمومي لدى الجمهور. لقد أصبح بناء صورة المؤسسة قضية إستراتيجية بالنسبة للمنظمات ويتطلب سلسلة من التغيرات التنظيمية وبشكل أكثر تحديداً، يتطلب بناء صورة جيدة للحكومة توجه قوي نحو التركيز على العملاء أداء حكومي أفضل خلال التسيير اليومي، تواصل أكثر كفاءة وفعالية مع الجمهور من خلال التركيز على استراتيجيات العلاقة عبر تخصيص موارد تكنولوجية والاتصالات والمعلومات الجديدة.²

¹ بن سليمان نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² Philip Kotler, Bernard Dubois, Op-cit, 10^{ème} édition, 2000, P : 72.

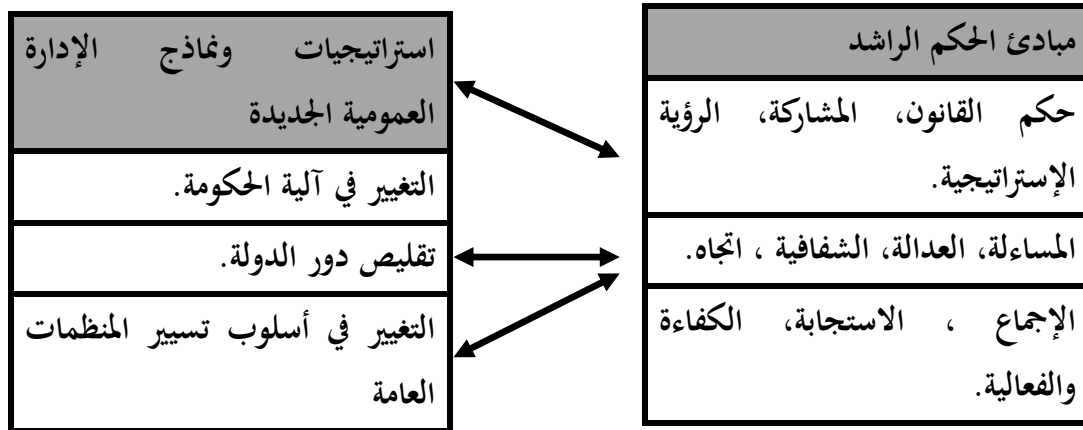
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة الداعمة للإدارة العمومية الحديثة

يرى رودز RHODS في محاولة منه لتصنيف التعاريف التي تناولتها الأدبيات حول الحوكمة انه من الأبعاد التي تركز عليها الحوكمة نجد دراسة الإدارة الحكومية في صيغتها الجديدة من خلال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وهو ما يعرف بالإدارة العمومية الجديدة، هذه الصيغة الجديدة تقوم على إدخال قيم جديدة في تسير القطاع العمومي كالمنافسة، قياس الأداء، النظر للمواطن (متلقي الخدمة) على انه زبون، العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

تجمع الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتناولة للإدارة العمومية الجديدة أن هذه الأخيرة تقوم على عنصرين أساسيين هما:

- تقليص دور الدولة.
 - التغيير في آلية الجهاز الحكومي.
 - تغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام.
- إن المتمعن في مبادئ الحوكمة يلمس بوضوح اشتراكها مع مبادئ الإدارة العمومية الجديدة، باعتبار أن تبني الحوكمة ومن خلال مبادئها هو يقدم ويهيئ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق نماذج واستراتيجيات الإدارة العمومية الجديدة وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مبادئ الحوكمة الداعمة للإدارة العمومية الجديدة



المصدر : من إعداد الطالبات

تهدف الإدارة العمومية الجديدة من خلال نموذج إعادة اختراع الحكومة إلى تجديد البناء التنظيمي للمنظمات الحكومية، بحيث تكون منظمات القطاع العام تعمل في إطار تسيير شفاف وحكومة ذات فعالية أكبر، وهو ما اقترحه اوسبورن وجابالار Osborne et Geabler من خلال وضعهم للشروط الداعمة للحكومة الفعالة والمتمثلة في :

- أن تكون الحكومة تنافسية، تعمل في شفافية، تهتم بالنتائج، هادفة لتحقيق الصالح العام، مهمة بالمواطن وتنظر له على أساس أنه زبون، تحمل نظرة تجارية في أداء الخدمات، تتسم باللامركزية، تنشط ضمن آليات السوق عوضا لآلية البيروقراطية.

- وبالنسبة لتقليص دور الدولة، فإن ذلك يظهر من خلال قيام هذا النموذج على تدعيم الخصوصية والشراكة مع القطاع الخاص ورفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية، ومن الجانب المالي يفترض بالمنظمات العامة الاهتمام أكثر بكيفيات تسيير الميزانية واعتماد نظام مراقبة التسيير.

- وفيما يخص نموذج التغيير في أسلوب تسيير المنظمات العامة: فإن المبادئ التي يقوم عليها تشمل الكفاءة والفعالية، اعتماد آلية السوق وتبني مفهوم المنافسة والنظر للمواطن على أنه زبون.

من خلال ما سبق فإن مبادئ الحوكمة المساهمة في تفعيل الإدارة العمومية هي:

- **ضرورة المسائلة والمحاسبة (l'obligation de rendre compte):** إن هذا المبدأ يمثل أحد أهم دعائم الحوكمة والإدارة العمومية الجديدة كذلك، فالمسائلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية ضمن مقارنة الإدارة العمومية الجديدة ومن منظور الحوكمة فإن المؤسسات والإدارة العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبها إثبات أن ما تقوم به من أعمال وقرارات المؤسسات العمومية المجتمعية الأخرى، وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية والمواطنين أو المرتفقين في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

- **الكفاءة والفعالية:** على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي، هذا الإطار المفهومي في مجال الحوكمة يدعم مفهوم اعتبار المواطن أو المرتفق بالخدمة زبون (citoyen client -) كما هو الحال في القطاع الخاص مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية وتلبية حاجات المواطن أو المرتفق بصورة أحسن وفقا للإدارة العمومية الجديدة، وهو ما يفرض إعطاء أهمية وأولوية لرقابة الأداء المالي والبشري وتعميم ظاهرة التشخيص وتقييم الأداء وذلك بتحديد أنماط ومعايير ومقاييس لذلك.

- **الرؤية الاستراتيجية أو الاستشراف:** بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم استراتيجياتها وتحاول استباق الأحداث من حيث النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات للمواطن/الزبون وهو المبدأ الذي قدمه دافيد جيوك بالصورة التالية:

التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة الوقاية منها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

إن هذه المبادئ بما تحملها من مفاهيم وشروط وميكانيزمات ، تعتبر ضرورية لتطبيق الإدارة العمومية الجديدة في منظمات الخدمة العامة، من حيث كونها تساهم في تفعيل أداء المرفق العام كضرورة تهدف الحوكمة إلى تكريسها من خلال إعادة النظر في مفهوم تسيير شؤون الدولة والمجتمع بصورة تجعل من جميع الأطراف المكونة لمنظومة الحكم والمتمثلة في الدولة بكافة أجهزتها الحكومية، القطاع الخاص والمجتمع المدني مساهمة في إنجاح تحسين التسيير ومن ثم تدعيم توجه الإدارة العمومية الجديدة، فجميع المبادئ المذكورة تستقي فعاليتها من أهمية كل طرف من الأطراف المذكورة.¹

المطلب الثالث: نماذج تطبيقات الإدارة العمومية الجديدة في بعض الدول

عرفت فلسفة الإدارة العمومية الجديدة تطبيقات في دول عديدة توافق ثقافتها المجتمعية، فكل دولة تختار الأسلوب التسييري الذي تتوفر البيئة المساعدة على تجسيده.

أولاً: النموذج الأمريكي (إدارة الجودة الشاملة في الحكومة الأمريكية)

اختارت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي لها خبرة سابقة في استخدامها على باقي دول العالم.

نموذج كيلي: (Twin-Track) (المسار المزدوج)²

يصف نموذج Keehley أن أفضل النماذج لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة هي تلك التي:

«تبدأ في الجزء العلوي من التنظيم وتتغلغل تدريجياً نزولاً مع مرور الوقت لإدخال إدارة الجودة لجميع المستويات».

اسم المسار المزدوج (Twin-Track) جاء من التركيز المزدوج على كل من إدخال تحسينات على المدى القصير إلى جانب تطوير العمليات على الأمد الطويل.

يستجيب هذا النموذج للتوجه الأمريكي العام للرغبة في نتائج سريعة في مواجهة واقعية الالتزام طويل الأجل اللازم لتحقيق الجودة.

يقترح النموذج أربع خطوات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهي موضحة في الشكل رقم (05):

¹ ليلى بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 204-207.

² نجيب بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

1. مرحلة التقييم.
2. مرحلة التخطيط.
3. مرحلة التنفيذ.
4. مرحلة المؤسسة.

1. مرحلة التقييم:

تبدأ منها الدورة حيث تعد في هذه المرحلة الإدارة العليا خريطة للحالة الراهنة للمنظمة من أجل معرفة ما أثر العمليات اليومية وبيئة العمل على الأهداف التنظيمية المقررة. فتحاول تحديد الطبيعة الحقيقية للعمليات اليومية، وتستخدم عدة أنواع مختلفة من أدوات صبر الآراء.

تدخل ضمن مرحلة التقييم مهام مثل علاقات العملاء — المورد، تحديد مستويات رضا العملاء والموظفين، تحديد تكلفة الجودة، وتقييم الممارسات الإدارية في ضوء معايير إدارة الجودة، وأيضاً توفر معيار لقياس التحسينات خلال الزمن.

2. مرحلة التخطيط:

بمجرد معرفة نتائج التقييم يبدأ التخطيط من أجل التحسين حيث يتمحور التخطيط حول كيفية تأسيس وتثبيت إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

الأهداف الثلاثة للتخطيط هي تشكيل فريق عمل فعال على مستوى الإدارة العليا، ووضع أولويات التحسين، وإعلان أولويات المنظمة.

3. مرحلة التنفيذ:

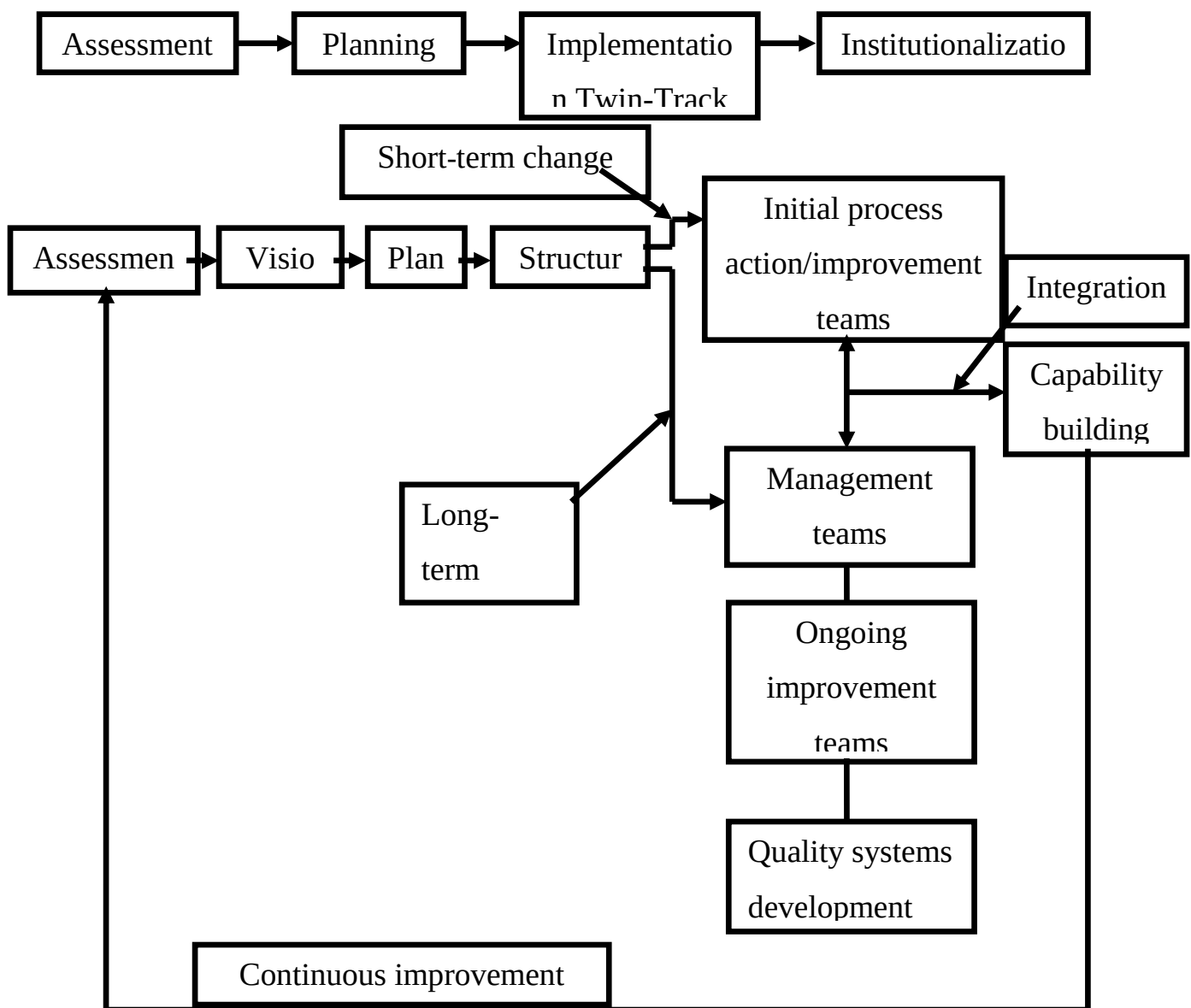
في هذه المرحلة تصبح مقارنة المسار المزدوج واضحة، فعلى المدى القصير، تبدأ فرق عمل المسار بمعالجة بعض المشاكل المتعلقة بالمسار المكتشفة خلال مرحلة التقييم. وهو أمر يجلب نتائج سريعة نسبياً، ولكن الإطار التنظيمي يبقى دون تغيير نسبياً في هذه المرحلة.

على المدى الطويل يتكفل مزيج من فرق الإدارة، وفرق التحسين، ومطوري أنظمة بمهمة تطوير بعيدة المدى، هي إدخال تحسينات في المؤسسة التي يمكن أن تساعد في تحقيق تحسينات واسعة النطاق في معايير الجودة التنظيمية.

4. مرحلة المؤسسة:

هي المرحلة التي تتبنى المنظمة مبادئ إدارة الجودة كقوة توجيهية وبعبارة Keehhey: «... ويشمل ذلك تطوير القدرات الداخلية لتوفير التدريب المستمر للعاملين والاتصالات، وغيرها من العوامل التي تضمن التحسين». تتكامل في هذه المرحلة الدروس المستفادة والخبرة المستخلصة من التحسينات على المدى القصير مع مبادرات طويلة المدى لتحضير الميدان للدورة القادمة من التحسينات.

Figure N°5: Kheely's Twin-Track model of T.Q.M implementation.



Source: Kheehley, Pat, **Total quality management: Getting started**, in public management, Vol 74, oct 1992, P14.

ثانيا: النموذج الألماني، نموذج الإدارة الرشيقة (Lean Management)

عموما لم تكن الجودة الرديئة أمر يشغل الألماني منذ فترة طويلة فعلي سبيل المثال لم يسبق أن ظهرت منتجات ألمانية متدنية الجودة، كما لم تكن هناك أزمة نوعية في ألمانيا؛ بل إنها ظاهرة نمطية تقريبا للمنتوجات الألمانية ليكون مستوى مخرجات الصناعة الألمانية مرادفا للجودة. إن توسع النقابات الحرفية زرع قدراً كبير من الأفكار المرتبطة بالجودة في الثقافة الألمانية لذلك كان هناك سعي لإيجاد صورة مميزة عن جودة مصنوعات ينتجها الحرفيين في مدينة معينة، فتعتبر تلك الصورة سمة المدنية، ومع تطور التجارة الدولية اضطرت النقابات إلى التغيير من سلوكياتها الجامدة، ولكن بدلا من إلغاء تقاليدهم الحرفية، تكيفت النقابات الألمانية مع البيئة الجديدة وهذا ما جعل التحول في المنهجية الألمانية تدريجيا مع مرور الوقت، مع الحفاظ على معايير الجودة الحرفية.

إن لغز الجودة الألمانية تم حله ليس من خلال أساليب الإدارة الحديثة، ولكن بمحاولة حل النزاع بين الإدارة والعمال، إذ أنه يتعلق بالعدالة الاجتماعية، على الرغم من أن الأمر ينجر عنه فرض مزيد من التكاليف قصيرة المدى، لكن العمال الذين يتمتعون بأمن وظيفي يتعاونون من أجل زيادة الإنتاجية على المدى الطويل.

تصف العديد من الأعمال سلسلة من الخطوات غير المنسقة نسبيا التي اتخذتها منشآت عمومية مختلفة لجعل الإدارة الألمانية مطابقة لمعايير "فون دير قروبين" "Von der Groeben"، حيث أنه اعتبر أن الأسلوب الجيد للإدارة هو الإدارة الاقتصادية السريعة والفعالة، وأن يتمكن المواطن من الحصول الفوري على خدمة إدارية نظيفة وغير مكلفة.

إكمالا لتلك الفكرة ووضعها ضمن إستراتيجية شاملة أطلق كل من Dirk و Bosenberg و Renarte Hauser (1994) إستراتيجية تحت مصطلح "Lean state" التي تتمثل عناصرها في التوجه نحو العملاء، التحسين المستمر، تصحيح الأخطاء في مصدرها، العمل الجماعي، الرقابة الذاتية، حيث أنه بعض الكتاب يرى أن TQM ما هي سوى جزء صغير من "Lean Management".

إن الخصوصية سمة أساسية من سمات إستراتيجية (Lean) إذ أن القيام بذلك خلص القطاع العام من أعباء مالية ضخمة وهو ما سمح بالتركيز على الأدوار التي هي مسؤولية جلية بالدولة، وبالتالي تكون هناك أكثر استجابة للعميل في تقديم الخدمة. تختلف إستراتيجية Lean عن إستراتيجية النموذج الأمريكي، لأن النموذج الأمريكي لا يدعو للخصوصية في حد ذاتها، بل يدعو للمنافسة بين المنشآت العمومية والخاصة.¹

¹ نجيب بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

المبحث الثالث: الجودة في الإدارة العمومية

تطورت مكانة المواطن من وضعه كخاضع إداريا في منظمة إدارية عمومية بيروقراطية إلى وضع زبون في منظمة إدارية عمومية تستخدم أساليب تسيير القطاع الخاص.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية

أولا: المفهوم الحديث للخدمة

نظرا للطبيعة غير مضبوطة للخدمة، لم يحصل إجماع حول كيفية تحديد تعريف الخدمة ما بين الباحثين، حيث يتميز كل تعريف بمزايا وكذلك تشوبه نقائص.

يعتبر تعريف (Gronroos) أكثر شمولية حيث يجمع مختلف عناصر وأهداف الخدمة، فهو يعرفها على أنها: «هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة نسبيا تتم ضمن تفاعلات ما بين مقدمي الخدمة والزبون و/أو باستخدام موارد مادية أو سلع و/أو باستخدام أنظمة مورد الخدمة، حيث تقوم كحلول استجابة لمتطلبات الزبون».

ثانيا: الخدمة العمومية

هي الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها، أما بشكل مباشر من خلال القطاع العام أو عن طريق تنظيم تقديم الخدمات.

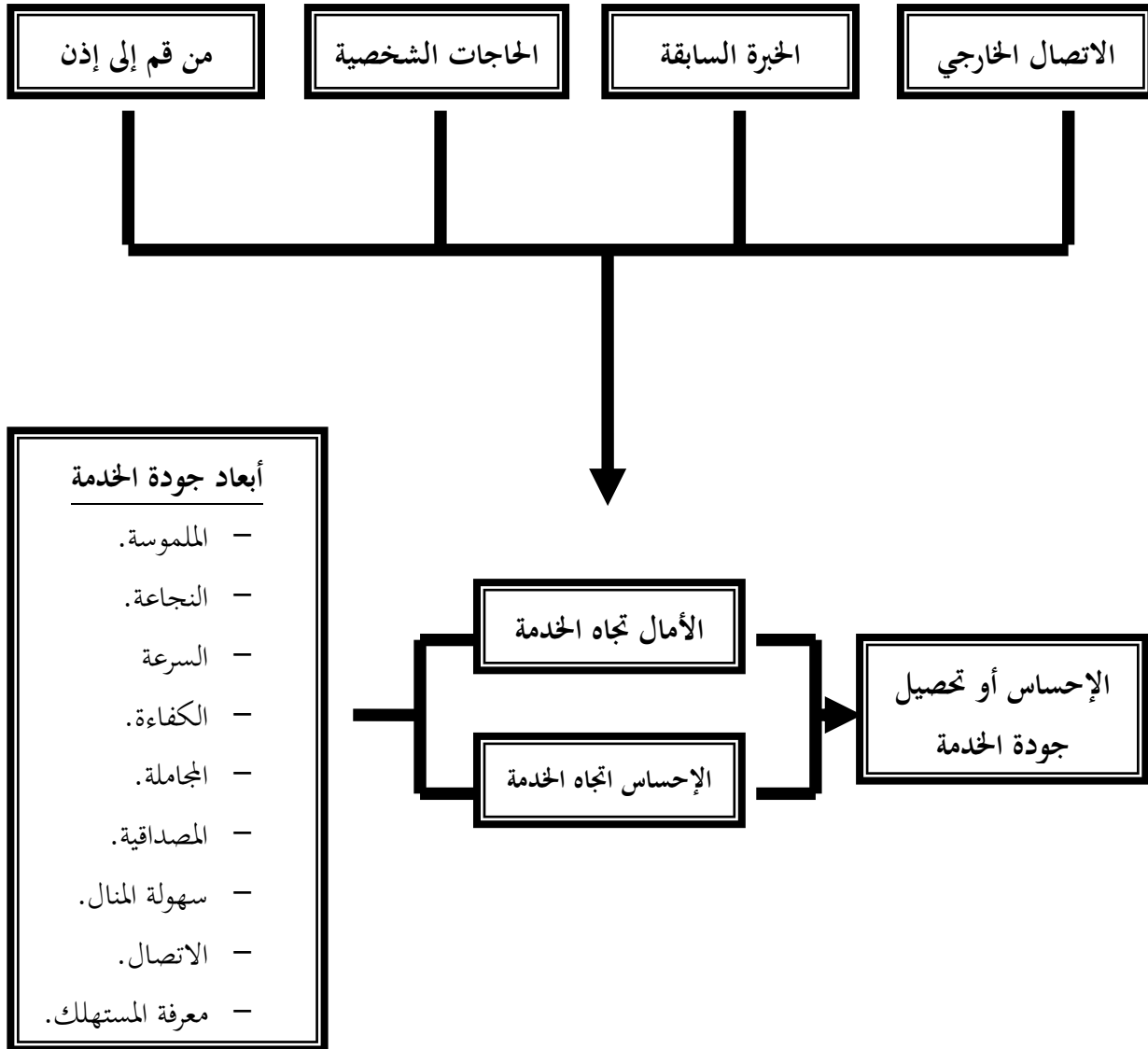
يرتبط هذا المصطلح بالتوافق الاجتماعي (يعبر عنه في العادة من خلال انتخابات ديمقراطية) على وجود خدمات معينة ينبغي أن تكون متاحة للجميع، بغض النظر عن مستوى دخلهم.

ثالثا: نموذج تقديم جودة الخدمات في مطلع الثمانينات، أخذ مفهوم جودة الخدمات، اهتمام الكثير من الأبحاث الجامعية، توجت بالعديد من النتائج، أهمها الوصول إلى نماذج مفسرة للجودة.

نموذج Parasuraman وزملاؤه من معهد العلوم التسويقية سنة 1980 احد هذه النماذج، حيث قام الفريق بتجربة ودراسة عن المستهلكين وعن مسؤولي الخدمات وتوصلوا إلى تعريف جودة الخدمات على أنها: «الانحراف الناتج عن اختلاف ما كان ينتظره المستهلك (آماله) ومع إحساسه بالجودة عند الإنهاء من تقديم الخدمة له».

الشكل التالي رقم (06) يوضح العلاقة بين الفوائد التي يتحصل عليها زبون الخدمة والمنافع التي كان يأملها أو تتعدى ذلك.

الشكل رقم(06): نموذج جودة الخدمة



Source : Delivernig quality service , balancing customer perceptions and expectations, in : TOQLLER (G), Langlois (M), Marketing des services, le défi relationnel, Ed Dunod, Paris, 1992, P46.

نستنتج من الشكل أعلاه أن تقديم جودة الخدمات من طرف المستهلك تتركز على:

1. الملموسية: تظهر من الدعم المادي، الأعوان، ودعائم الاتصال.
2. النجاعة: تظهر من القدرة على إنجاز الخدمة من المرة الأولى.
3. السرعة: تتمثل في القدرة على إنجاز الخدمة في الأجل الذي يقبله الزبون.
4. الكفاءة: تعني أنه يجب على الأعوان أن تكون لديهم المعلومات الكافية والكفاءة الضرورية لتقييم الخدمة.
5. المجاملة: ضرورة يتحلى بها الأعوان، كالمعاملة بود واحترام، إلى جانب اليقظة والحرص.
6. المصداقية: المؤسسة ومستخدميها يجب أن يكونوا نزيهاً.
7. الأمن: أي ضرورة غياب أي خطر أو شك لدى الزبون أثناء تقديم الخدمة.
8. سهولة المنال: سهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار.
9. الاتصال: أي أن المستهلك أو الزبون يجب أن يخاطب باللغة التي يفهمها، كذلك عناصر دفع الثمن الخدمة تكون واضحة.
10. معرفة المستهلك: تتمثل في المجهودات الظاهرة التي تقوم بها المؤسسة، بهدف معرفة المستهلك وحاجاته.

حتى يمكن تحقيق المستوى المقبول من جودة الخدمة العمومية من منظور المستفيدين من هذه الخدمة فإنه يجب على المنظمات العمومية أن تعمل على الوفاء بتوقعات المواطنين، بمعنى أن الخدمة العمومية المقدمة للمواطن يجب أن تقابل في مواصفاتها توقعاته.

أما التميز في أداء الخدمة العمومية فإنه يتطلب جهداً أكبر من ذلك حتى يمكن تقديم الخدمة بمواصفات توقعات المواطن، الأمر الذي ينتج عنه درجة عالية من رضا المواطنين عن الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: مراحل الجودة الشاملة في الخدمة العمومية¹

1. تحديد عراقيل التغيير:

كثيراً ما تكون رؤية المنظمة عن قدرة تكيفها مع التحديات الجديدة خارجية إلا أن أغلب العوامل المثبطة لإنتاجيتها هي داخلية لهذا من صالح المنظمة التحديد وبدقة الأبعاد السياسية الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للمحيط الذي تعمل فيه.

يجب عليها أيضاً مراجعة ثقافتها التنظيمية حيث نجد أنه غالباً ما يكون التنظيم مؤسس على مبادئ الهرمية وتخصص المهام الكبير جداً.²

إن تحديد العراقيل ينصب على:

1. العدد المبالغ فيه من المستويات الإدارية وسوء جودة الروابط بينها.
2. درجة حرية العمال في أداء مهامهم وفي تسلسل تلك المهام مع مهام آخرين.
3. وجود تكاليف غير قابلة للاسترجاع التي تؤدي إلى تأجيل تغييرات في وظائف اتخاذ القرار أو الإنتاج.
4. حجم التغيير وعدد الأشخاص المعنيين به.

2. تحليل النشاطات وتنوعها: يتم التمييز بين:

1. النشاطات ذات القيمة المضافة: تترجم بتغيرات فعلية في جودة أو إشباع رغبة المستخدمين.
2. النشاطات الضرورية لكنها بدون قيمة مضافة: هي نشاطات غير مباشرة من وجهة نظر المستهلك أو المستخدم (مثل تحضير الموازنات... الخ) وتأخذ وقتاً كبيراً والهدف منها هو إيجاد طريقة مناسبة لتنظيمها وتقليل الوقت إلى أقصى حد ممكن.
3. النشاطات المتكررة: هي النشاطات التي يجب إعادة البدء فيها في الوقت الذي قد تم الانتهاء من تنظيم العمل بهدف التخلص منها.
4. النشاطات غير الضرورية: هي النشاطات غير ذات نفع واقعا مثل التقارير الملقاة في الرفوف دون متابعة أو إجابة عليها.
5. اللانشاطات: تكون حين يرغب العمال في القيام بنشاطات وتمنعهم المنظمة من ذلك (مثل انتظار قرارات إدارية).

¹ نجيب بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 180-183.

² زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار الكتب، 1996، ص 59-68.

3. تحليل آداءات مختلف الأنشطة:

تتمثل في تقييم آداءات مختلف النشاطات والمعايير غير الظاهرة للتقييم الواجب تحينها من أجل ذلك.

هناك عدة طرق حيث يبقى الاختيار بينها متعلق بالحالة المواجهة، يمكن ذكر بعضها وهي:

1. هيكل السمكة (مخطط السبب والأثر):

يتم تمثيل مجموع العوامل المؤدية إلى النتائج النهائية، سواء تعلق الأمر بطرق أداء أو موارد أخرى غير البشرية.

هي أداة تعزل الأسباب المنتجة للآثار غير المرغوب فيها فتؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة مع العلم أن مبدأ الطريقة لا يقتصر فقط على إظهار التسلسلات ولكن أيضا على ملائمتها للآجال من عدمه.

ميزتها أنها تؤدي بأعضاء الإدارة العمومية التساؤل حول أسباب الجودة أو اللاجودة وفتح الحوار حول الوسائل المؤدية إلى الأولى بدلا من الثانية.

2. مخطط بارتيو:

يصف عيوب سير العمل بدلالة تكرارها ما يعطي مضمونا أكثر كمية للتحليل أين توقفت الطريقة السابقة في مستوى التحليل النوعي.

هذه الطريقة تلفت الانتباه إلى المشاكل الأكثر أهمية حيث تركز على أن 80 % من المشاكل ترجع إلى 20 % من الأسباب وبهذا يجب التركيز على حل القلة الحيوية من الأسباب بدلا من التركيز على الكثرة التافهة للوصول إلى نتائج فعالة.

من بين الطرق أيضا يوجد طريقة تحليل التدفقات، طريقة المخططات المؤقتة، طريقة موثيق الرقابة.

3. إغناء التحليل باستمرار عن طريق الاتصال بالموردين والمستخدمين:

يجب إيجاد الاتصال بالموردين والمستخدمين خلال القيام بالتحليل، حتى ولو أن هذا التحليل متأخر قليلا عن النشاطات اليومية.

التفاعل مع العارض (عارض لمنتج أو خدمة) محدد مهم ويمكن أن يوجه البحث عن الجودة اتجاه حلول ملموسة أين تواجه عراقيل غير ممكنة التجاوز.

مثال:

1. يواجه المسيرين العموميين مشكل توظيف العمال المقترحين عليهم ليس لهم علاقة باحتياجاتهم الحقيقية بسبب الإجراءات الشكلية الثقيلة جدًا.

يمكن تجاوز هذا عن طريق إجراء اتصالات كافية مع أجهزة التوظيف قبل الطلب الموجه من طرف المصلحة العملياتية إلى مصلحة التوظيف.

2. تواجه الإدارة خطر إنشاء مصالح وخدمات لا توافق طموحات وبيئة الزبائن.

يمكن تجاوز هذا عن طريق إفهام الموظف أنه لا يعمل فقط من أجل التطبيق الدقيق للقواعد القانونية ولكن أيضا تلبية حاجة الزبون، وهو الشيء غير الواضح لهم غالبا بالنظر إلى بيئة العمل التي يعملون فيها.

4. جعل المسار دائم:

لكي ينجح تسيير الجودة الشاملة لا يجب فقط تجميع الفاعلين المعنيين ولكن بجعله دائم إلى الحد الذي يصير فيه غير مرئي.

يجب إدخاله بطريقة تدريجية بالاعتماد على البساطة وعلى الأدوات المفهومة لأكبر عدد من الموظفين وليس فقط للخبراء، وتجميع العوامل والاستعدادات الثقافية القادرة على إيجاد هذا النجاح.

المطلب الثالث: تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

أولا: توقعات المواطنين نحو الخدمة العمومية

يقصد بها تلك المعتقدات الناتجة عن احتياجات أو طموحات أو تجارب سابقة وتتعلق بالخدمة، والتي يستخدمها الفرد كمعايير أو نقاط مرجعية يتم على أساسها الحكم على أداء هذه الخدمة.

ورغبة في فهم توقعات المواطنين نحو الخدمة فإن Zeithaml¹ وزملائه أثارا مسألتين هامتين هما أنواع ومستويات التوقعات والعامل المؤثر في هذه التوقعات.

¹ Zeithaml, v.A, et al, **The nature and determinants of customer expectations of service**, Journal of the academy of marketing science, Vol 21, 1993, P1 – P12.

1. أنواع ومستويات التوقعات نحو الخدمة:

- أ. مستوى التوقعات المرغوبة: يعبر عن ما يرغبه الفرد أو يأمل في الحصول عليه من الخدمة.
 - ب. مستوى التوقعات الكافية في الخدمة: يعبر المستوى الذي يكون المواطن عنده على استعداد لقبول الخدمة (مستوى الأداء الأدنى الذي يتوقعه الفرد من الخدمة).
 - ج. المستوى الذي يتنبأ به الفرد: يعبر عن المستوى الذي يعتقد المواطن أنه سوف يتحقق.
- منطقة التسامح: تفصل بين مستوى الخدمة المرغوبة وبين مستوى الخدمة الكافية أو المقبولة وتعبر عن المدى الخاص بأداء الخدمة والذي يعتبره المستفيد من الخدمة مرضيا بالنسبة له.
- إن أي مستوى لأداء الخدمة المقدمة بالفعل يصل إلى أقل منطقة التسامح فإنه سوف يؤدي إلى عدم رضا المستفيد من الخدمة والعكس صحيح.

2. العوامل المؤثرة على توقعات الفرد نحو الخدمة:

اتفق كل من Zeithaml و Parasuraman على أن هناك عوامل رئيسية تؤثر في توقعات الفرد نحو الخدمة وهي:

1. الاتصالات بين الأفراد في المجتمع من خلال تبادل الأحاديث.
2. الاحتياجات الشخصية.
3. الخبرة السابقة.
4. الوعود المقدمة ضمينا عند الخدمة.

إن الفهم الصحيح والكافي لطبيعة ومحددات توقعات المواطنين من جانب الإدارة العمومية يعتبر شرطاً أساسياً لتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية ويساعد في الوصول إلى الوسائل والأساليب الفعالة لإدارة هذه التوقعات على النحو الذي يمكنها من تقديم خدمات للمواطنين تفوق المستوى المقبول لديهم، ومن ثم زيادة رضائهم عن هذه الخدمات.

ثانيا: متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية يمكن تطبيقها في كل وحدة من وحدات الإدارة العمومية في الدولة، وتحتاج الأجهزة الحكومية في أي دولة إلى تحقيق الجودة للأسباب التالية:

1. عدم رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العمومية.
 2. ضغوط عدم كفاية الميزانية للدولة ومشكلات العجز في الميزانية.
 3. المحافظة على القوة العاملة والخبرات ذات الكفاءة العالية.
 4. البقاء والاستمرار.
- إن الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين تستوجب مراعاة الجوانب التالية:
1. الاهتمام بتوقعات المواطنين نحو الخدمة العمومية والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.
 2. إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها.
 3. التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.
 4. بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية.
 5. إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.
 6. الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن تقديم الخدمة للمواطنين من خلال التدريب، نظم الإشراف والترقيات وظروف العمل المادية.
 7. التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
 8. تطوير الأجهزة والمعدات المادية المستخدمة في عملية تقديم الخدمة العمومية والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
 9. توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.
 10. نوعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية وكيفية الحصول عليها.
 11. ترشيد الإنفاق على عمليات تقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاس والسرقة.
 12. إحكام الرقابة على الفساد المتفشى في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة.

خاتمة الفصل:

إن التشبث الجاف بالقواعد والإجراءات واستنفاد كل اعتمادات الموازنات العمومية لم يحقق الأهداف الحكومية المسطرة بل على العكس أفقد المواطن الثقة فيها وفي الخدمة التي تقدمها. بحثا عن حلول لذلك توصل الباحثون إلى تصور فلسفة تسييرية جديدة تدعي الإدارة العمومية الجديدة تركز على تسيير الجهاز الإداري بأساليب تسيير تضمن أداء إداري سليم الذي يؤدي إلى دورة تسييرية كاملة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) أي يحقق التغذية العكسية التي تسمح بتصويب العمل وتصحيح الانحرافات وتعديل الخطط من أجل تحقيق كفاءة أداء وفعالية تنظيمية تمكن من الاستعمال الاقتصادي للموارد من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس، كما تركز على تأسيس علاقة متميزة مع المواطن - الزبون سعياً لكسب رضاه من خلال تقديم خدمة ذات جودة تحقق ذلك.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

مقدمة:

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي للحكومة ومختلف الجوانب المتعلقة بها في الفصل الأول، وتوضيح مفاهيم الإدارة العمومية الجديدة وبعض النماذج الخاصة بتطبيقها في الفصل الثاني سنعمد إلى دراسة واقع الحكومة ومفاهيم الإدارة العمومية الجديدة في الجزائر من خلال اختيارنا للإدارة المحلية كنموذج للدراسة وهي بلدية سعيدة في ولاية سعيدة في الفصل الثالث.

سنتعرض في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتطرق فيه للتعريف بالإدارة المحلية، والمبحث الثاني نعالج فيه الإطار العام للبلدية، أما المبحث الثالث نعرض فيه تحليل للبيانات والنتائج المتحصل عليها من الاستبيان المنجز في إطار الدراسة.

وفي الأخير سنتطرق إلى مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تنهض بالإدارة العمومية.

المبحث الأول: الإدارة المحلية

تعد الإدارة المحلية نط من أنماط التنظيم الإداري ترتبط أساسا باللامركزية الإدارية كأسلوب تلجأ له الإدارة العامة للوفاء بالتزامها بإشباع الحاجات العامة للأفراد. وهذا الأسلوب من أساليب الإدارة له مفهومه ومكوناته ووظائفه ومقوماته. الذي يختلف عن غيره من الأنماط الإدارية والسياسية القائمة على أساس توزيع الوظيفة الإدارية أو السياسية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

أنه من الصعب إعطاء أو تقديم تعريف دقيق للإدارة المحلية ويرجع ذلك إلى التباين والاختلاف في التعريفات التي يقدمها المفكرين في مجال الإدارة المحلية ولكي نثري الموضوع، يجب إعطاء بعض التعريفات التي تطرقت إلى الإدارة المحلية.

أولا: تعريف الإدارة المحلية.

1. تعرف الإدارة المحلية على أنها: «توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحيه تباشر اختصاصا تحت إشراف الحكومة ورقابتها».¹
2. وتعرف أيضا بأنها: «أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لترسيم السياسة العامة للدولة وإضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المرغوبة».²
3. كما تعرف على أنها: «أسلوب للإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية».³
4. أما الفقيه الفرنسي أندريه دولوبادير: «يرى أنها إصلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها».⁴

¹ حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 14.

² عبد القادر الشخيلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص 17.

³ خالد سمارة الزغي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط 3، عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، 1993، ص 48.

⁴ حمدي ليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 19.

5. ويرى الكاتب الأمريكي بلير بأنها: «منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة، مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعلية على الأقل من إيراداتها».

ثانياً: مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

1. المبررات السياسية:

- يعتبر نظام الإدارة المحلية مظهراً من مظاهر الديمقراطية، فهو وسيلة لإشراك المواطنين في إدارة مرافقهم المحلية.
- قد يكون نظام الإدارة حلاً للمشكلات التي تقابل بعض الدول المتعددة الأجناس والديانات والقوميات، إذا تلجأ الحكومة المركزية إلى الاعتراف بنوع من اللامركزية الإقليمية للأقليات بها فيتحقق لهم نوع من الاستقلال الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية للدولة.
- يؤدي نظام الإدارة المحلية إلى التعاون المثمر بين النشاط الحكومي والنشاط الشعبي المحلي ويربط بين الأجهزة المحلية المركزية في العاصمة ويؤدي أيضاً إلى قرب الحكومة من المواطنين وإخراج سلبيتهم ودفعهم نحو العمل لصالح وحدتهم المحلية.
- أدى اتساع سلطة الدولة نتيجة للمذاهب الداخلية الحديثة إلى ظاهرة تجميع قدر كبير من السلطات في يد واحدة، وتخفف اللامركزية الإقليمية من عيوب هذه الظاهرة.

2. المبررات الإدارية:

- سرعة وإنجاز وتسهيل والتعرف على المشكلات وسرعة مواجهتها بسبب التقدم التكنولوجي الهائل في الميادين المختلفة.
- مراعاة الظروف المحلية الخاصة وقرب صانع القرار من الجمهور.
- تعتبر الوحدات المحلية مجالا خصبا لتجربة النظم الجديدة، فإذا تحققت أخذت بها الحكومة المركزية.¹

¹ صفوان المبيضين وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص 33-34.

3. المبررات الاجتماعية:

- تعتبر الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم وتعمل غالبا على إدارة مصالحهم مما يؤدي إلى إشباع رغباتهم.
- يهدف نظام الإدارة المحلية إلى تقوية البناء الاجتماعي للدولة وذلك بتوزيع القوى الإيجابية بدلا من تركيزها في العاصمة.
- ينتج نظام الإدارة المحلية الفرصة لتفجير طاقات الإبداع لدى أعضاء الجماعات المحلية مما يؤدي إلى النهوض في جميع المجالات الثقافية والفنية والفكرية.
- يعمل نظام الإدارة المحلية على تقوية الروابط الروحية بين الأفراد عن طريق إشراكهم سويا في مجالات العمل المحلي.¹

4. المبررات الاقتصادية:

- يؤدي الأخذ بنظام الإدارة المحلية إلى كثير من المزايا الاقتصادية، ومنها:
- يؤدي إلى جدية البحث عن مصادر جديد للتمويل.
- يؤدي إلى اللامركزية، التصنيع مما يتيح الفرصة للمناطق المحرومة النهوض صناعيا.
- يوجد نوع من العدالة في توزيع الأعباء الضريبية.
- يعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بمشاركة الحكومة المركزية أعباء هذه التنمية.
- أن الوحدات المحلية أكثر دراية بمعرفة حاجات ومشاكل المجتمع المحلي، مما يساعد في وضع خطط تنموية فعالة.²

¹ هاني عرب، محاضرات الإدارة المحلية دراسة في المفاهيم والمبادئ، مصر: ملتقى البحث العلمي، 2008، ص 17.

² مدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف الإدارة المحلية

أولاً: أهداف الإدارة المحلية

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، على اعتبارها صورة من صور التضامن الاجتماعي، كذلك تقوم على فكرة تقسيم العمل، وهو ما يجعلها موضع اهتمام، وهذا يمكن لمسها من خلال مجموعة من الأهداف التالية:

أ. الأهداف السياسية:

الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقه العدالة المحلية، وهي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وغني عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي للدولة كلها.

دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلمها داخل الدولة، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها.

تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة. ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة. مما يكفي أن يختل النظام في أوقات الحروب أو الكوارث حتى يصاب الجهاز الإداري، للدولة كله بالشلل والتعثر.¹

ب. الأهداف الإدارية:

- يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها.

- تحقيق الكفاءة الإدارية: لقد أثار براونج Browning من أهم حسنات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية وكذلك القدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي.

¹ محمد محمود الطعمانية، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة وأهداف، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 15.

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف الإدارة الحكومية وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.
- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.
- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

ج. الأهداف الاجتماعية:

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.
- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.
- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة.
- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم وميولهم واتساع رغباتهم.¹

ثانيا: وظائف الإدارة المحلية.

- هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:²
- الأمن والنظام العام.

¹ محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 16.

² عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة ماجستير في التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2004-2005، ص 56.

- المصلحة العامة المحلية.

- تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...).

- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن.

- تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتها في التقسيم الإقليمي و الوطني بالاستعانة طبعاً بقوتها التنظيمية البشرية خاصة، من إدارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية.

أ. فيما يخص وظيفة الأمن والنظام العام، فإنها تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها، كما تعمل هنا كذلك على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز، وغذاء وصحة وتهيئة عمرانية وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده.

ب. أما فيما يخص النقطة الثانية، فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة لكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها. ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها و حالتهم الاجتماعية المختلفة.

ج. وتقوم أيضاً مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جداً فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة فالأهداف التي رسمتها للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قرباً من المواطن وأكثر تمثيلاً للدولة وأكثر تعاملًا وتفاعلاً مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي.

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتكييف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين لكل المتغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسياً واقتصادياً وثقافياً ما إلى ذلك.

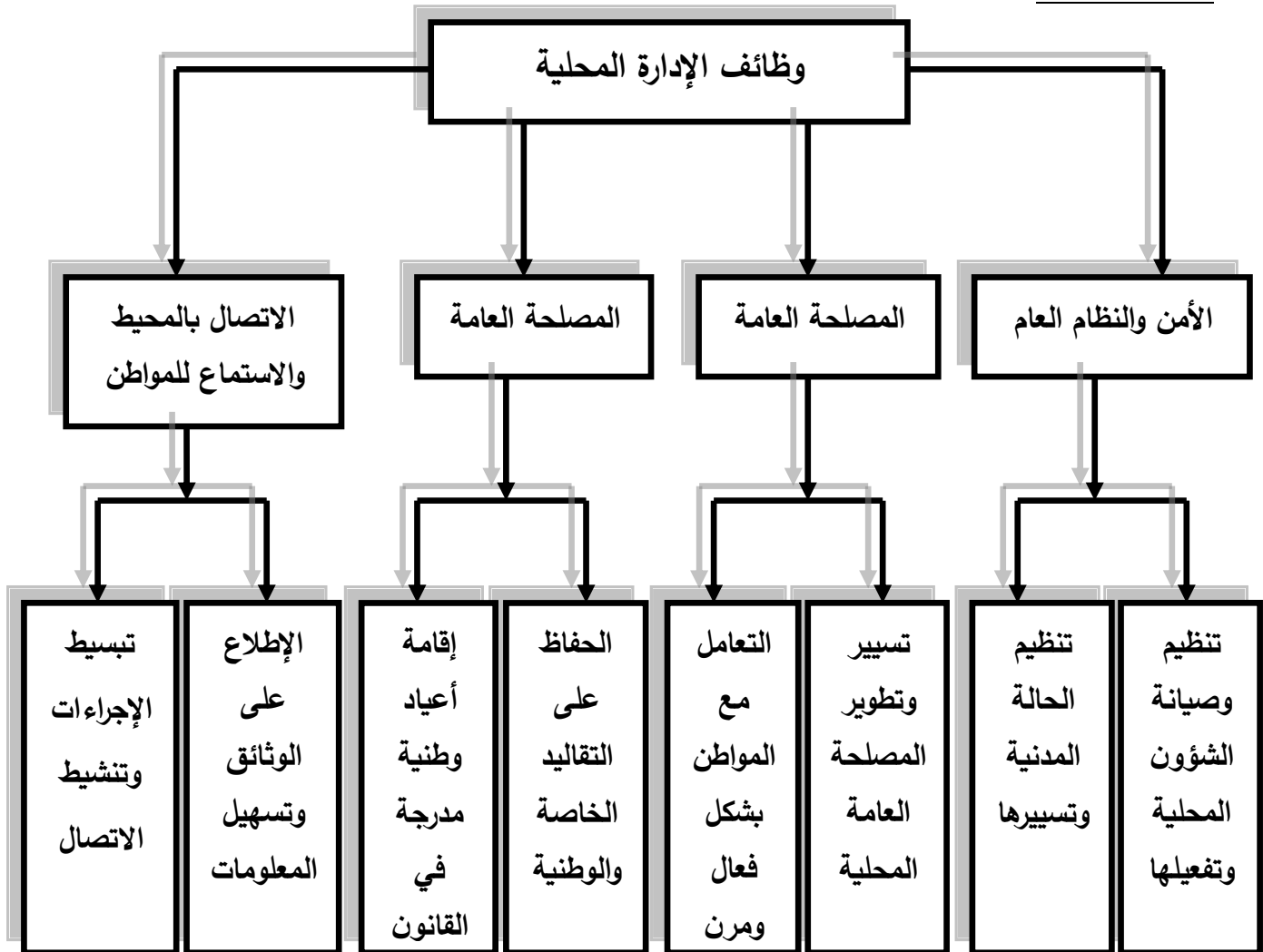
د. كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الخاصة بمعارض المنتجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها، بما لها من رمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

هـ. الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن: وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاعه على بعض الوثائق وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.

وعموماً هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية، وتبقى بعض الخصوصيات التي تميز الإدارة المحلية هي جوهر المهام محددة لها بدقة الأهداف المرسومة لها، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات وسوء التنظيم وتفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والرقابة من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد.¹

الشكل التالي يلخص أهم وظائف الإدارة المحلية وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (7): وظائف الإدارة المحلية



المصدر: من تصميم الطالبات نقلا عن: عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص 56-57.

¹ عبد القادر علوش، مرجع سابق، ص 57.

المطلب الثالث: الجهود الوطنية لحوكمة الإدارة المحلية الجزائرية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى جزء من الإدارة المحلية فقط و هو البلدية بحكم أنها تمثل ميدان دراستنا.

أولاً: واقع الإدارة المحلية من منطلق مؤشرات الحوكمة

واقع البلدية من منطلق مؤشرات الحوكمة:

تعتبر البلدية خلية أساسية في الإدارة المحلية، واعتبار أن اللامركزية تعد من مؤشرات الحوكمة حيث لا يمكن وصف حكم بدون رشادة ذلك من خلال إشراك المواطنين في صنع القرار لدى يتوجب علينا التطرق إلى تطبيق بعض مؤشرات الحوكمة على مستوى المجالس البلدية من أجل معرفة مدى تطبيقها.

1. مؤشر المشاركة وتطبيقه في البلدية:

يقصد مؤشر المشاركة تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، أما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات، وفي إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم وكما يعني مشاركة المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية.¹

وإذا كانت البلدية طبقاً للمادة 02 من قانون البلدية الجديد: «هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، تتركس سبيل المشاركة للمواطنين في اتخاذ القرارات العامة على المستوى البلدي وعن طريق ممثلين منتخبين».²

ويمكن تحديد تطبيق مؤشر المشاركة على مستوى المجالس البلدية ضمن قانون البلدية من خلال:

شكل المجلس البلدي وتجسيد مبدأ المشاركة:

يحدد مؤشر المشاركة في البلدية عن طريق كفاءة المجالس المحلية وتحكمها في الدور المنوط بها من خلال تشجيع الكفاءة والتأهيل في العنصر البشري داخل البلدية خاصة وأن الأمر يتعلق بمهام معقدة ومتشعبة ومجالات وميادين مختلفة اقتصادية ومالية واجتماعية وثقافية وغيرها. إن الاهتمام بهذا العنصر بالذات في تركيبة

¹ لطفي محمد الصالح قادري، الآليات القانونية والتنظيمية والسياسية لتطبيق الحكم الراشد في الجماعات المحلية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني، إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، يومي 12 و 13 ديسمبر 2010، ص 24.

² عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012 ص 154.

المجلس المحلي من شأنه أن يكون دافع قوي إلى الأمام ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة ذلك من خلال وضع مجموعة من الخيارات والمتمثلة في:¹

- أ. خيار المجلس المعين والمنتخب كليا وآليات الحوكمة.
- ب. خيار الأسلوب المختلط أو المزج بين أسلوب التعيين وأسلوب الانتخاب.

2. مؤشر الشفافية وتطبيقه في البلدية:

تعتبر الشفافية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري والتي يقصد بها في مجملها حرية تدفق المعلومات في مختلف المجالات عن طريق توفير المعلومات الضرورية والعمل بطريقة منفتحة من أجل الحفاظ على المصالح واتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب واكتشاف الأخطاء.²

ويعد مؤشر الشفافية من أكبر الدعائم لتحقيق التنمية المحلية الشاملة والمستدامة، وهي عبارة عن إحدى معايير الحوكمة، ليس فقط فيما يخص قواعد وآليات تسيير الأجهزة المحلية والمرفقية وذلك من خلال توسيع مجال هذا المبدأ عن طريق المصادقة عليه في العديد من الاتفاقيات مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 31 أكتوبر 2003 وأن تفعيل مبدأ الشفافية في تسيير المجالس المحلية ذلك عن طريق العلاقة التفاعلية بين الإدارة والأجهزة الرسمية والجمهور، التي من شأنها أن تؤسس لنظام معلومات واضح ومعلن. وهذا الأمر يولد لاشك علاقة متينة بين المواطن والإدارة تقوم على أساس النزاهة والفاعلية في المعاملة وهذا في النهاية يؤدي إلى تقريب الإدارة من المواطن وزيادة الثقة بين الحاكم والمحكوم.³

ولعل أن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية مبدأ الشفافية هو التطور الحاصل الذي عرفته وسائل الإعلام والاتصال وجعل العالم قرية صغيرة وهذا ما أدى إلى الولوج في الحصول على أي معلومة كان نوعها في وقت قياسي.

وإن الدول اليوم، على اختلاف أنظمتها السياسية تعيش مرحلة من المراجعة والتعديل الشامل لقوانين الإصلاح الإداري ذلك من أجل تقريب المواطن بالإدارة على درجة من الوضوح والشفافية من أجل تحقيق التنمية الإدارية وإن أبرز أهداف مؤشر الشفافية يتجلى في:⁴

¹ عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص 156-157.

² مليكة بوضياف، الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، ورقة مقدمة في ملتقى وطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 12 و 13 ديسمبر 2010، ص 41.

³ عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 161.

⁴ مليكة بوضياف، مرجع سابق، ص 42.43.

- تقريب المواطن من الإدارة عن طريق إمكانية من ممارسة الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة.
- تفعيل الإعلام وحرية الصحافة كسلطة رابعة من أجل مكافحة الفساد ونشر القيم الفاضلة.
- وضع المعلومات اللازمة بين يدي المعنيين كاملة وغير ناقصة.
- تفعيل مؤشر الشفافية ومبدأ الفصل بين السلطات.

مكانة مؤشر الشفافية في قانون البلدية الجديد:

يمثل مبدأ الشفافية مركزا هاما في قانون البلدية الجديد، حيث تم تكرسه في العديد من المواد في هذا القانون. إذ جاء في:

- المادة 11 من القانون 10-11: «يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم و استشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون».

ويمكن من خلال هذا استعمال على وجه الخصوص الوسائط الإعلامية المتاحة.

ويجسد مبدأ الشفافية أيضا من خلال المادة 14 من القانون نفسه حيث تمكن لكل شخص الاطلاع على أشغال مداورات المجلس الشعبي البلدي.

والمادة 22 منه فقد أوجبت على ضرورة تعليق جدول أعمال دورة المجلس البلدي في قاعة الاجتماعات وفي أماكن المخصصة لإعلام الجمهور وأما المادة 26 من قانون البلدية الجديد جسدت مؤشر الشفافية في أن تكون جلسات المجالس البلدية علنية ومفتوحة لجميع المواطنين.

ثانيا: معوقات حوكمة الإدارة المحلية في الجزائر

تقابل عملية الإصلاح الإداري العديد من الصعوبات و المعوقات التي ربما تكون عقبة في وجهها وتحول دون تحقيق الأهداف المسطرة للإصلاح.

1. انتشار ظاهرة الفساد:

يرى دانيال كوفمان أن هناك مجموعة من الأخطاء الإجرائية في سياسات مكافحة الفساد وأدت إلى فشلها في مختلف الدول وعلى رأسها الجزائر ومن بينها:

- نزعة معالجة الأعراض بدل تحديد الأسباب الأساسية الدفينة للفساد.
- النزعة البعدية بدل النزعة القبلية والتي تهدف إلى تحقيق مكاسب سياسية في أغلب الأحيان بتركيزها المفرط على نهج الإنقاذ المؤسسي والقانوني وتغفل دور التغيرات الشاملة في الحوافز التي تدفع إلى الأنشطة الفاسدة.
- نزعة الحل الترقيعي (بدل تغيير المناخ العام) باستحداث هيئات حكومية ومنظومة قانونية.
- النزعة الخطابية بدل الاستخدام العميق للأدلة الملموسة وذلك بإلقاء المسؤولين للخطب والإسهاب في التصريحات بدل العمل على تطبيق القوانين فعليا.
- نزعة الحلول الجاهزة بدل تصميم حلول وفق خصوصيات البيئة المحلية.¹

ولابد من التأكيد على التأثير الخطير لانتشار ظاهرة الفساد في الإدارة المحلية، فبدلا من أن تكون ركيزة في تحقيق التنمية المحلية وتلبية حاجات المواطنين أصبح هاجس الفساد عائقا يقف أمام الخروج من دائرة التخلف على جميع الأصعدة والتي تعاني منها معظم ولايات الوطن حيث أن هذا الفساد المحلي لا تقتصر أضراره على الجوانب السياسية والاجتماعية فقط.²

2. الأمية الحاصلة في الإدارة المحلية الجزائرية:

بالرغم من وجود دوافع والقوى الداخلية والخارجية لأحداث التغيير في السياسات والقوانين حتى تتماشى والتحولت الاجتماعية الكبرى، إلا أن بيئة الإدارة المحلية ما زالت تعتمد في تعاملاتها مع البيئات الأخرى الاجتماعية والاقتصادية بالإرث الإداري والتنظيمي الموروث وسلوك القيادة البيروقراطية ما زال يستند على الأسلوب التقليدي القائم على سد الثغرات واتخاذ شكل رد الفعل في التعامل مع الأوضاع الجديدة عوض الاعتماد على مدخل إدارة التغيير.³

- إضافة إلى هذا فإنها تعاني أيضا من فكر التبعية في الاستيراد الغير واعى للنماذج الإدارية في الإصلاح الإداري والتقليد الغير مدروس بحجة عالمية المبادئ وأسس الإدارة ومناهج التطوير والإصلاح الإداري بدون مراعاة الخصائص البيئية بكافة أركانها، فكان سببا في عدم جدوى غالبية الجهود الإصلاحية وفشلها في تحقيق النتائج المستهدفة.

¹ منتدى الشفافية، الفساد والشفافية في الوطن العربي، بحوث ودراسات: www.transparencyforum.net.

² بلال خروفي، الفساد في المجالس المنتخبة كعقبة في وجه التنمية المحلية في الجزائر www.elhourria.com.

³ طاشمة بومدين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، الشلف، 16-17 ديسمبر 2008، ص11.

ويعود هذا إلى سببين أساسيين هما:

- أن بعض القيادات الإدارية تعرف أنها: تتحمل بدرجة ما مسؤولية الخلل الإداري بسبب عدم تأهيلها وكفاءتها، ولحصولها على المراكز الوظيفية لاعتبارات لا علاقة لها بالكفاءة.
- والسبب الثاني قد يكون في القيادات ذات مصلحة في الخلل الإداري، وتستفيد منه اما على مستوى العاملين ومن الطبيعي أن يكون هناك تخوف من أن الإصلاح الإداري يؤثر عليهم سلبا: إما بتخفيض عدد منهم، أو المس بروتبهم أو المزايا التي يتمتعون بها أو بزيادة الرقابة على أدائهم.

المبحث الثاني: الإطار العام للبلديةالمطلب الأول: تعريف البلدية ونشأتها

تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري للدولة، كونها تشكل قاعدة المجتمع، وقد حظيت باهتمام السلطات المركزية من خلال النصوص القانونية والدساتير التي سنت الإطار القانوني والوظيفي للبلدية.

1. تعريف البلدية:

تعرف بموجب المادة الأولى من قانون البلدية الجديد 11-10 المؤرخ في 22 أبريل 2011 على أنها: «البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وتحدث بموجب القانون».¹

2. إنشاء البلدية:

يتم إنشاء البلدية بموجب قانون، وتعين وتحدد حدودها الإدارية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية بناء على تقرير من وزير الداخلية² كما أن تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويله يتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على قرار من وزير الداخلية. وبعد استطلاع رأي الوالي، وباقتراع من المجلس الشعبي البلدي أما فيما يخص ضم أو فصل بلدية أو عدة بلديات عن بلدية واحدة يتم بناء على قرار من وزير الداخلية بإجماع مع والي الولاية والمجالس الشعبية البلدية، بالإضافة إلى هذا فإن حقوق والتزامات البلديات المنظمة تحول كلها إلى البلدية التي ضمت إليها، والشيء نفسه عند فصل جزء عن بلدية أو عدة بلديات فإن كل بلدية تأخذ حقوقها وتحمل الالتزامات التي عليها.³

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37، الصادرة في 3 يوليو 2011 م، ص 07.

² عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 279.

³ بسمة عولي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، 2006، ص 262.

المطلب الثاني: هيئات البلدية والرقابة عليها

نصت المادة رقم 13 من القانون البلدي على أن تسيير البلدية عن طريق ثلاث هيئات أساسية هي:

1. المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته:

المجلس الشعبي البلدي يتألف من أعضاء يتم اختيارهم وانتقاؤهم جميعا بواسطة الانتخاب العام المباشر وتندوم عضوية المجلس خمس سنوات،¹ إذا قسم المشرع عدد الأعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية أما النظام الانتخابي فيها. فيشترط في الناخب البلدي الشروط التالية:²

- التمتع بالجنسية الجزائرية، بلوغ سن الثامن عشر سنة.
- التمتع بالحقوق الوطنية (المدنية والسياسية).
- عدم الوجود في إحدى حالات عدم الأهلية للانتخابات بالإضافة إلى التسجيل بالقائمة الانتخابية بالبلدية.

ولقد حدد القانون البلدي صلاحيات المجلس الشعبي البلدي يمارسها عن طريق مداولات المجالات التالية:³

- التهيئة والتنمية المحلية: حيث تعد البلدية مخططها التنموي وتبادر وتشجع كل إجراء من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية.
- التعمير والهياكل الأساسية والتجهيز من حيث التزود بوسائل التعمير، واحترام تخصيصات الأراضي المعدة للبناء أو للزراعة وحماية التراب العمراني.
- التعليم الأساسي ما قبل المدرسي: تختص البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، كما لها أن تشجع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم ما قبل المدرسي.
- الأجهزة الاجتماعية والجماعية: مثل إنجاز المراكز والهياكل الصحية والثقافية والرياضية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية.
- السكن: توفير شروط الترقية العقارية كالتشجيع على إنشاء التعاونيات العقارية.
- حفظ الصحة ونظافة المحيط: تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية خاصة بالنسبة للمياه الصالحة للشرب والمياه القذرة والنفايات ونظافة الأماكن العمومية وحماية البيئة.

¹ عمار عوايدي، القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 279.

² عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، الجزائر: جسر النشر والتوزيع، 2001، ص 193.

³ محمد الصغير بعل، القانون الإداري، التنظيم الإداري، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 141-145.

- تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وتشجيع العاملين الاقتصاديين عن طريق الاستثمار والعمل على التوجيه والتنسيق ومراقبة الأنشطة المحلية.

2. رئيس المجلس الشعبي البلدي واختصاصاته:

يعد رئيس المجلس الشعبي أهم هيئة في تسيير الولاية نظرا لحساسية منصبه وكونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية.

نصت المادة 48 من قانون البلدية على أنه يتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال الاقتراع العام والسري للقائمة إلى تناول أغلبية المقاعد ويكون الرئيس على رأس القائمة وينصب خلال مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع. بعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب من بين 02 إلى 06 نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وتدوم مدة عهدة الرئاسة 05 سنوات وتنتهي مهام الرئيس عند توافر أحد الأسباب التالية: الاستقالة، الإقالة، الإقصاء والوفاة.¹

قد خصص المشرع صلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي تختلف باختلاف وضعه كممثل للدولة من جهة، وباعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي وممثلا للبلدية من جهة أخرى و من بينها ما يلي:

- القيام بنشر وتنفيذ القوانين واللوائح التنظيمية العامة في نطاق الحدود الإدارية للبلدية.
- تمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة باعتباره مسؤول تحت رقابة وإشراف السلطات المركزية بمهمة حفظ النظام العام سواء بواسطة جهاز الشرطة البلدية أو بواسطة شرطة الدولة.
- يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم ولحساب الدولة بجميع مهام الاختصاصات والوظائف الخاصة التي يكفلها القانون بتنفيذها.²
- يقوم أيضا سنويا بإحصاء الأشخاص المعينين بالخدمة الوطنية.
- التمثيل حيث يمثل رئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وكل التظاهرات الرسمية.
- رئاسة المجلس ذلك من خلال إدارة اجتماعات وأشغال المجلس الشعبي البلدي من حيث التحضير للدورات والدعوة للانعقاد.
- إدارة أموال البلدية والمحافظة على حقوقها عن طريق تحضير ومراجعة الميزانية البلدية.

¹ بسمة عولي، مرجع سابق، ص 264.

² عمار عوايدي، مرجع سابق، ص 191.

3. اللجان البلدية:

تتكون اللجان البلدية من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي كما تعمل على دراسة المشاكل والمسائل المتعلقة بالإدارة العامة للبلدية، الشؤون المالية والاقتصادية، التجهيز والأشغال العامة والإسكان والشؤون الاجتماعية والثقافية.¹

وينقسم اللجان البلدية إلى لجان مؤقتة وأخرى دائمة وذلك لمساعدة المجالس الشعبية البلدية على أداء مهامها، فالمادة 24 من قانون البلدية أوضحت مختلف مهام اللجان الدائمة والمؤقتة تتمثل اللجان الدائمة في لجنة الاقتصاد والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير ولجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية. كما خول القانون لأعضاء المجلس الشعبي البلدي إنشاء لجنة مؤقتة بمهمة التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة بلدية أو تجاوزات ما على مستوى مصلحة تابعة للبلدية.²

- الرقابة على البلدية: تلعب الرقابة المبسطة على الإدارة العامة للبلدية دوراً مهماً في احترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون، ذلك أن النظام الرقابي يشبه الجهاز العصبي الذي يعمل على تحسين مواطن الخطأ ومن ثم تجنبها وتفاديها في الوقت المناسب. وتتمثل أهم صور الرقابة على الإدارة العامة للبلدية فيما يلي:

- الرقابة السياسية: حيث تمارس الرقابة السياسية بطريقة مباشرة في ظل نظام الحزب الواحد، بينما في ظل التعددية السياسية دستور (89)، فقد تقلصت أبعادها وأصبحت غير مباشرة، توجيه للحزب القائد وأعضاءه بالمجلس الشعبي البلدي.

- الرقابة التشريعية (البرلمانية): طبقاً للمادة 161 من الدستور يمكن للمجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة في إطار اختصاصاته أن ينشأ في أي وقت لجنة لتحقيق في أية قضية ذات مصلحة عامة.

- الرقابة القضائية: تتحرك رقابة القضاء على أعمال الإدارة العامة للبلدية بواسطة رفع دعاوى إدارية تتمثل خاصة في دعوى الإلغاء ودعوى التعويض، وذلك أمام الجهات القضائية المختصة والمتمثلة في:

الفرقة الإدارية بالمجالس القضائية ومجلس الدولة، وذلك بناء على معايير محددة وإجراءات وشروط خاصة ودراية بقانون الإجراءات المدنية.³

¹ عمار عوايدي، مرجع سابق، ص 292.

² بسملة عولمي، مرجع سابق، ص 266.

³ محمد الصغير، بعلي، مرجع سابق، ص 93-95.

– الرقابة الإدارية (الوصاية): هي رقابة داخلية، مقارنة مع أنواع الرقابات السابقة التي تعتبر خارجية بالنسبة للإدارة، كما أنها ذاتية لأنها تمارس من طرف أجهزة إدارية على أجهزة إدارية.

وخلافا للرقابة القضائية التي تمارس بموجب أحكام أو قرارات قضائية، فإن الرقابة الإدارية تمارس بواسطة قرارات إدارية تستلزم توافر الأركان والمقومات القانونية اللازمة، أي: ركن السبب، ركن الاختصاص، ركن المحل، ركن الهدف، وركن الشكل.

وطبقا للأحكام القانون البلدي فإن الرقابة الإدارية تنصب على:

- أعضاء المجلس الشعبي البلدي وذلك من خلال التوقيف، الإقالة، والإقصاء.
- وعلى أعمال البلدية وتصرفاتها وذلك من خلال تصديق، وإلغاء وحلول.
- وعلى المجلس الشعبي البلدي كهيئة وذلك من خلال توفر الأسباب، الاختصاص، الإجراءات، والآثار والنتائج.¹

المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة –بلدية سعيدة–

بلدية سعيدة :

مدينة و بلدية تابعة إداريا إلى دائرة سعيدة بولاية سعيدة الجزائرية، عدد سكانها 128413 نسمة ،تذكر الروايات أن المدينة كانت تحمل الاسم الأمازيغي " تيرسيف"، كما حملت اسم زوجة عبد الله بن رابي، عم مهدي العبد، وهو الخليفة الذي حكم المنطقة في القرن التاسع الميلادي. كما سميت "حاز سعيدة" ويعود للمياه المعدنية الساخنة لسيدي عيسى وذلك في عهد الفاطميين، كما سميت العقبان لوجودها في وسط الهضاب العليا ولا انتشار طائر العقاب فيها، هذا وقد أسماها الأمير عبد القادر "سعيدة" نظراً لما حققه فيها من قوة، وهو الاسم الذي بقيت عليه لليوم.

الموقع الجغرافي :

تقع المدينة في جنوب الأطلس التلي في منطقة ذات أهمية يحد بلدية سعيدة كل من:

- شمالاً: أولاد خالد.
- جنوباً: عين الحجر والحساسنة.
- شرقاً: أولاد خالد.
- غرباً: ذوي ثابت.

¹ محمد الصغير، بعلي، مرجع سابق، ص 95-108.

الموقع الالكتروني : baladiasaida2o@outlook.fr

رقم الهاتف: 048-41-38-10

كما أن بلدية سعيدة كباقي بلديات الوطن ينظمها القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22-06-2011 وبها مجلس بلدي منتخب يتناول جميع قضايا المجلس وفق القانون وبها هيئة تنفيذية يشكلها رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة :

تقوم بلدية سعيدة بالمهام المخولة لها حاليا بالاستعانة بالهيكل التنظيمي المعد من طرفها ويتمثل في التالي :

- الأمانة العامة ؛
 - مديرية التعمير والتجهيز؛
 - مديرية الإدارة والميزانية ؛
 - مديرية الصيانة والوسائل العامة والبيئة ؛
 - مديرية التنظيم والشؤون العامة ؛
 - مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية ؛
- ويتم التطرق إلى مهام كل مديرية حسب ما هو مبين فيما يلي.

الأمانة العامة :

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

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

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

- جميع مسائل الإدارة العامة .

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من اجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتهما .
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

ومن خلال نص المادة 119 نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي :

- تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية ؛
- تحضير مداولات م.ش.ب وخاصة منها المتعلقة بالميزانية للبلدية؛
- يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90-08 التي تنص : (تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي .)

وتظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة الأمين العام للبلدية خاصة حين تحديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريبا هو المسؤول الأول لإدارة البلدية.¹

فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية القناة أو الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة ومصالح البلدية ولكن بجدد الإشارة إلى أن الواقع في بعض الأحيان أن لم نقل في كثيرها فإن صعوبات كثيرة تواجه ممارسة هذه الوظيفة.

1-مديرية الإدارة والميزانية :

تقوم هذه الإدارة بقضاء حوائج المواطنين وكذلك الموظفين فيما يخص أجورهم ووضعياتهم المهنية.

ومن ضمن مصالح هذه المديرية

- أ- مصلحة الميزانية والأملاك التي تحتوي هي كذلك على مكاتب وفروع ، ومن المكاتب:
- مكتب الميزانية.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب تسيير الموظفين.

¹المصدر: وثائق من بلدية سعيدة ، مديرية الإدارة والميزانية ، بتاريخ 10-04-2016.

فأما مكتب الميزانية فيقوم بإعداد الميزانية سنويا لأن حاجيات البلدية تقوم بطبيعة الحال على هذه الميزانية ويتفرع هذا المكتب إلى فروع :

- فرع التجهيز والاستثمار.
- فرع التسيير.
- فرع الأجور.
- فرع تحصيل المنتج.

فيما يخص فرع التجهيز والاستثمار فمهمته تسوية أكثر ما هي إدارية حيث يعمل هذا الفرع دائما على المصالح التقنية ومكتب الصفقات بعدما يقوم هذا الأخير بإبرام صفقات واتفاقيات مع المقاولين طبعاً بعد اللجوء إلى الصيغة القانونية التي تنص على ذلك فيقوم فرع التجهيز بعملية تسديد الفاتورات والوضيعات المالية لأصحابها القائمين على انجاز المشروع المتفق عليها.¹

ب- مصلحة تسيير الموظفين:

من مهامها :

-متابعة المسار المهني من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد.

عند حاجة الإدارة موظفين وعمال تقوم المصلحة باقتراح فتح مناصب مالية في الرتب التي تعرف نقص و تسجيل الرتب و عدد المناصب المطلوبة و تقوم بطلب هذه المناصب من جهات الوصاية الولاية هذه الأخيرة تدرس و توافق على ما تراه ضروري و ترسل الرسالة قبول إلى إدارة البلدية هذه الأخيرة تعد مداولة فتح المناصب و يؤشر عليها من طرف الدائرة وتوضح ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة الجارية ، هذا المخطط الذي يؤشر عليه من طرف التوظيف العمومي و تقوم البلدية في الجرائد اليومية هذا بالنسبة للرتب ما فوق الفئة 10 أما الرتب التي دون ذلك فيتم الإشهار في وكالة وطنية للتنفيذ (ANGEM)و تقوم باستقبال ملفات المرشحين التي تسجل في سجل خاص ولمدة معينة وبعد هذا يتم إيقاف إيداع الملفات لتدرس و تقبل ممن توفر فيها الشروط و ترفض الناقصة و تجري المسابقة على أساس الشهادة.

أما رتب العمال المهنيين و الحراس فيجري الانتقاء بناء على الأقدمية والحالة العائلية ويستدعى الناجحين من اجل التوقيع في محضر الشطب و يبدأ الموظف مشواره المهني إن كان مرصوما Titulaire فيستفيد من الدرجات و حق الترقية في الرتبة.

¹ المصدر: وثائق من بلدية سعيادة ، مديرية الإدارة والميزانية ، بتاريخ 10-04-2016.

أما المتعاقد فيكفي بالاستفادة من حساب الأقدمية 1.40 كل سنة.

و للموظف حقوق وواجبات فهو يخضع لسلطة تحكمه وتطبق عليه الإجراءات التأديبية عند المخالفات.

-تقوم المصلحة بإصدار شهادات العمل و انجاز الانجازات السنوية و الميلاد و الضمان.

-وكذا قرارات: التعيين، الترقية، الخصم، الإيقاف، التحويل. في الدرجات الترقية في الرتب التقاعد، الشطب بسبب الوفاة، التعيين في المناصب العليا: مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس فرع.

تقوم المصلحة بإعداد قوائم منحة المردودية لكل ثلاثي وترسلها إلى مكتب الأجور الذي يقوم بإعداد حوالات ودفع نفقات المنحة كما تتوفر المصلحة على سجل تسجيل فيه جميع الوثائق التي ترسلها إلى مكتب الأجور.

- كما تقوم المصلحة بعقد جلسات للجان متساوية الأعضاء: المتقاعدين والمرسلين.

- عند توفر ملف يتطلب عرضه على اللجنة مثل الترسيم، الترقية في درجات الرتب، العزل، حالة الاستيداع.

- اللجنة متساوية الأعضاء المتقاعدين يتم تعيين أعضائها سواء ممثلين العمال أو الإدارة.

- اللجنة متساوية الأعضاء المرسمون يتم انتخاب ممثلي العمال في اقتراع عام ومباشر لمدة 3 سنوات.¹

- كما تقوم المصلحة بإجراء تكوين للعمال والموظفين بعد الاتصال بالمؤسسات المكلفة بهذه المهام (مركز التكوين المهني، الجامعة).

- كما تقوم المصلحة بإعداد القرارات وإرسالها إلى المراقب المالي ومفتشيه الوظيف العمومي للتأشير عليها ومن تم توقع من طرف رئيس البلدية لتصبح جاهزة وقانونية.

-أما فيما يخص التقاعد فعند بلوغ 60 سنة يقوم بإيداع ملف التقاعد ويمكن لكل عامل بلغ 50 سنة وعمل أكثر من 20 سنة أن يطلب التقاعد.

ج- مكتب الصفقات العمومية:

إن تنظيم الصفقات بالبلدية يخضع إلى تنظيم المرسوم الرئاسي رقم 10-236 وفق قانون المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 المعدل والمتمم.

¹ المصدر: وثائق من بلدية سعيادة ، مديرية الإدارة والميزانية ، بتاريخ 10-04-2016.

- وفيما يخص البلدية فإن مكتب الصفقات يبرم أعماله كما يلي:
- إبرام صفقات اللوازم والأشغال أو تقديم الخدمات التي تقوم بها البلدية، وكذلك تنشأ لجنة بلدية لمناقصة (رئيس البلدية، منتخبان، الأمين العام، ممثل مصالح أملاك الدولة).
 - اجتماع لجنة الصفقات العمومية لدراسة دفاتر الشروط (الصفقات) والصفقات للمصادقة عليها والطعون المقدمة من طرف المعارضين غير مؤهلين.
 - إعلان عن المناقصة في الجرائد باللغتين (العربية والفرنسية) سواء مناقصة وطنية مفتوحة أو محدودة والاستشارة لا يعلن عنها في الجرائد وإنما تلصق فقط على مستوى البلديات للولاية.
 - تحديد مدة تقديم العروض بعد الإعلان عن المناقصة أو الاستشارة مثلا (21 أو 30 أو 15 أو 8 أيام.....على سبيل المثال).
 - استقبال العروض خلال هذه المدة المحددة والتي تتكون من عرضين (عرض تقني وعرض مالي) اللذان يوضعان كل واحد في ظرف منفصل وكلاهما يوضعان في ظرف مقفل .
 - إرسال الاستدعاء إلى أعضاء لجنة فتح الأظرفة والمحدد مسبقا بقرار.
 - فتح الأظرفة التقنية والمالية.¹
 - استدعاء المعارضين خلال مدة 10 أيام من تاريخ فتح الأظرفة لاستكمال ملفاتهم الناقصة، وبعد تحديد مدة تقييم العروض لاختبار المعارض الذي سيقوم بالعملية، ترسل الاستدعاء إلى لجنة اقل عرض (أو أحسن عرض في حالة العرض الاقتصادي).
 - الإعلان عن المنح المؤقت للمعارض الذي تحصل على العملية.
 - تحضير الصفقة وإرسالها إلى المراقب المالي للتأشير عليها.
 - تحضير الأمر بالخدمة بالنسبة للانتظار واستدعاء المعارض للإمضاء عليها.
 - كتابة المحاضرة كل في سجل (محاضرة لجنة الصفقات، محضر فتح الأظرفة، محضر التقييم).
 - ترتيب ملف العرض وإعطاء كل صفقة أو اتفاقية رقمها المحدد على مدى طول السنة وذلك لسهولة إيجاد حين الطلب عليها.

¹ المصدر: وثائق من بلدية سعيادة ، مديرية الإدارة والميزانية ، بتاريخ 10-04-2016.

2- مديرية التعمير والتجهيز :

وهي مديرية تستقبل المواطنين وتعمل على سري الحسن ولها مصلحة التعمير وبها مصلحتان:

أ- مصلحة التعمير:

يديرها رئيس مصلحة ولها عدة مكاتب: التخطيط والهندسة، مكتب البناء الفوضوي، مكتب العقار والتعمير، مكتب الاستقبال، فرع ترخيص الطرقات، دراسة ملفات منها رخص البناء والهدم- البناء الريفي- تمديد رخص البناء، - شهادة المطابقة - شهادة التقسيم - رخصة التعمير -رخص الطرقات لإيصال الغاز الطبيعي - إيصال المياه الصالحة للشرب - ترخيص لتهيئة داخلية أو خارجية - إيصال صرف المياه القذرة - ترخيص اتصالات الجزائر - قرارات أعذار -قرارات الهدم.

ب- مصلحة التخطيط والتجهيز:

تبادر هذه المصلحة بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها (مكتب الري والبناء والمتابعة) ولديها مهندسين للقيام بمعاينة المشاريع المبرجة من قبل البلدية بتنسيق مع مكتب الصفقات.¹

3- مديرية الصيانة والوسائل العامة والبيئة:

تعتبر مديرية الصيانة والوسائل العامة والبيئة العمود الفقري للبلدية يؤطرها المدير ومجموعة من الإداريين تضم عدد كبير من العمال يفوق الثلاث مئة مقسمين على ثلاث مصالح أكبرها مصلحة النظافة العمومية والبيئة يتجاوز عددها 147 عاملا من بينهم رئيس المصلحة ورؤساء قطاعات وفروع منها فرع البيئة، وجمع النفايات والكنس، وفرع جمع شبكة الأمطار، وثاني مصلحة هي مصلحة الصيانة التي يقوم عمالها 133 عاملا بصيانة الطرقات وصيانة أملاك الدولة، كما تحتوي على ورشات للميكانيك، التلحيم، النجارة، وثالث مصلحة هي مصلحة الإنارة العمومية التي تحتوي على 24 عامل يتقاسمون المهام في التدخلات وصيانة الشبكات الخاصة بالإنارة العمومية بالإضافة إلى التدخل فيما يخص الكهرباء المتعلق بأملاك البلدية، مقر البلدية، المقرات الملحقة بها، الملحقات الإدارية، المدارس، المساجد، المراكز الثقافية....الخ.

¹ المصدر: وثائق من بلدية سعيدة، مديرية الإدارة والميزانية، بتاريخ 10-04-2016.

4- مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية:

وتتضمن مصلحتين أساسيتين:

أ- مصلحة النشاط الاجتماعي وتهتم بحصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

ب- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية بتقديم مساعدتها لهماكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسليّة.

5- مديرية التنظيم والشؤون العامة:

وتتضمن ثلاث مصالح: مصلحة السكان والإحصاء، مصلحة التنظيم العام، مصلحة الوقاية والنظافة.

أ- مصلحة السكان والإحصاء: وبها مكتبان:

1- مكتب الحالة المدنية: وهذا المكتب يقوم بتلقي التصريحات الخاصة بالمواليد والتصريحات الخاصة بالوفيات وكذا إبرام عقود الزواج بالإضافة إلى تلقي جميع الأحكام والقرارات الإدارية الواردة من المحاكم المتضمنة تصحيح الأخطاء في الألقاب والأسماء وكذا تقييد العقود للمواطنين عن طريق الأحكام إذا كانوا غير مصرح بهم.¹ كما يقوم مكتب الحالة المدنية بتسليم جميع عقود الحالة المدنية إلى المواطنين، والآن فالمواطنون بفضل الحالة المدنية يستطيع الحصول على عقود الميلاد في أي بلدية في الوطن بالإضافة إلى عقود الزواج والوفاة.

2- مكتب الانتخابات: مكلف بالعناية بالبطاقات اليدوية للناخبين المسجلين في القائمة الانتخابية البلدية وكذا القائمة عن طريق الإعلام الآلي وتعيينها في كل سنة بمناسبة المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية التي تكون من 01 إلى غاية 31-10 من كل سنة بالإضافة إلى المراجعات الاستثنائية للقوائم الانتخابية في حالة تنظيم انتخابات.

ويقوم مكتب الانتخابات كذلك بشطب المواطنين الوافدين إلى البلدية.

كما يقوم بعملية تسليم بطاقة وشهادة الإقامة بعد تقديم الملف.

ب- مصلحة التنظيم العام: وبها:

1- مكتب التنسيق والإعلام الآلي: ويتولى ما يلي:

¹ المصدر: وثائق من بلدية سعيّدة، مديرية الإدارة والميزانية، بتاريخ 10-04-2016.

-التنسيق بين مختلف المصالح البلدية.

-القيام بكل عمليات الآلي.

-ضبط برامج لتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.

2- مكتب المنازعات: بما أن البلدية شخص من الأشخاص العامة فهي تتمتع بالشخصية القانونية ومن خصائص هذه الشخصية التمتع بحق التقاضي الذي تقوم به بلدية سعيدة بواسطة مكتب المنازعات الذي يحتوي على إطارات ويتعامل مع محامي.

إن البلدية تتابع القضايا عبر مختلف الأقسام والغرف بالمجلس القضائي وكذا بالحاكم الإدارية.

وتتعامل البلدية مع المحضرين القضائيين في تبليغ العرائض وتنفيذ الأحكام القضائية.¹

3- مكتب المنشآت والمرور:

المنشآت: يتم استقبال نوعين من الملفات:

الأولى: متعلقة بمؤسسات مصنفة والتي تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 198/06 المؤرخ في 31-05-2006 المتعلق بالتنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة حيث يحتوي ملف الطلب على:

-طلب خطي.

-شهادة مطابقة.

-مخطط الكتلة+ الموقع+ التهيئة.

-عقد الإيجار.

-تقرير حول الموارد الخطرة.

- مثال: مخازن، ورشات الغسل والتشحيم، ورشات الحدادة، ورشات النجارة... الخ.

الثانية: مؤسسات مستقبلية للجمهور وتخضع للمرسوم التنفيذي رقم 76/36 المؤرخ في 20-02-1976 المتعلقة بالوقاية من الأخطار الفرع و الحريق في المؤسسات المستقبلية للجمهور حيث يحتوي ملف الطلب من الوثائق التالية :

-طلب خطي.

-شهادة مطابقة.

¹ المصدر: وثائق من بلدية سعيدة، مديرية الإدارة والميزانية، بتاريخ 10-04-2016.

-مخطط الكتلة + الموقع + التهيئة.

-عقد الإيجار.

-الرخصة الولائية لبيع المشروبات الكحولية (المقاهي)

مثل المقاهي، حمامات، مرشات... الخ

المروور: يختص بدراسة الطلبات الواردة إليه من مختلف الجهات سواء إدارات عمومية أو أشخاص طبيعيين أو المعنويين وذلك من خلال مناقشة هذه الأخيرة على مستوى لجنة تسمى اللجنة البلدية للمرور حيث يتم أما الموافقة عليها أو رفضها وتكون هذه الطلبات ذات مواضيع مختلفة نذكر منها على سبيل المثال الإشارات المرورية والممهلات.

وبعد ذلك يتم تحرير ما ورد في الاجتماع في محضر الذي يترتب عليه تحرير القرارات التي ترسل بدورها إلى الوصاية (الدائرة) للتأشير أو الإجابة على بعض الطلبات عن طريق رسائل إدارية إذا استلزم الأمر أو الاثنين معا.¹

ج- مصلحة الوقاية و النظافة: تنقسم إلى مكتبين:

1- مكتب النظافة والوقاية: يسهر هذا المكتب على القيام بالمهام التالية:

- مراقبة المؤسسات التجارية ذات الطابع الغذائي وغير الغذائي.
- مراقبة المؤسسات المستقبلية للجمهور على غرار المقاهي، الحمامات، المرشات و غيرها.
- مراقبة المؤسسات العمومية.
- مراقبة الاقامات الجامعية والمعاهد والمطاعم المدرسية.
- مراقبة نوعية المياه الموجهة للاستهلاك مع اقتطاع عينات قصد التحاليل المخبرية.
- مراقبة شبكة الصرف الصحي وإبلاغ المصالح المعنية عن التسربات.

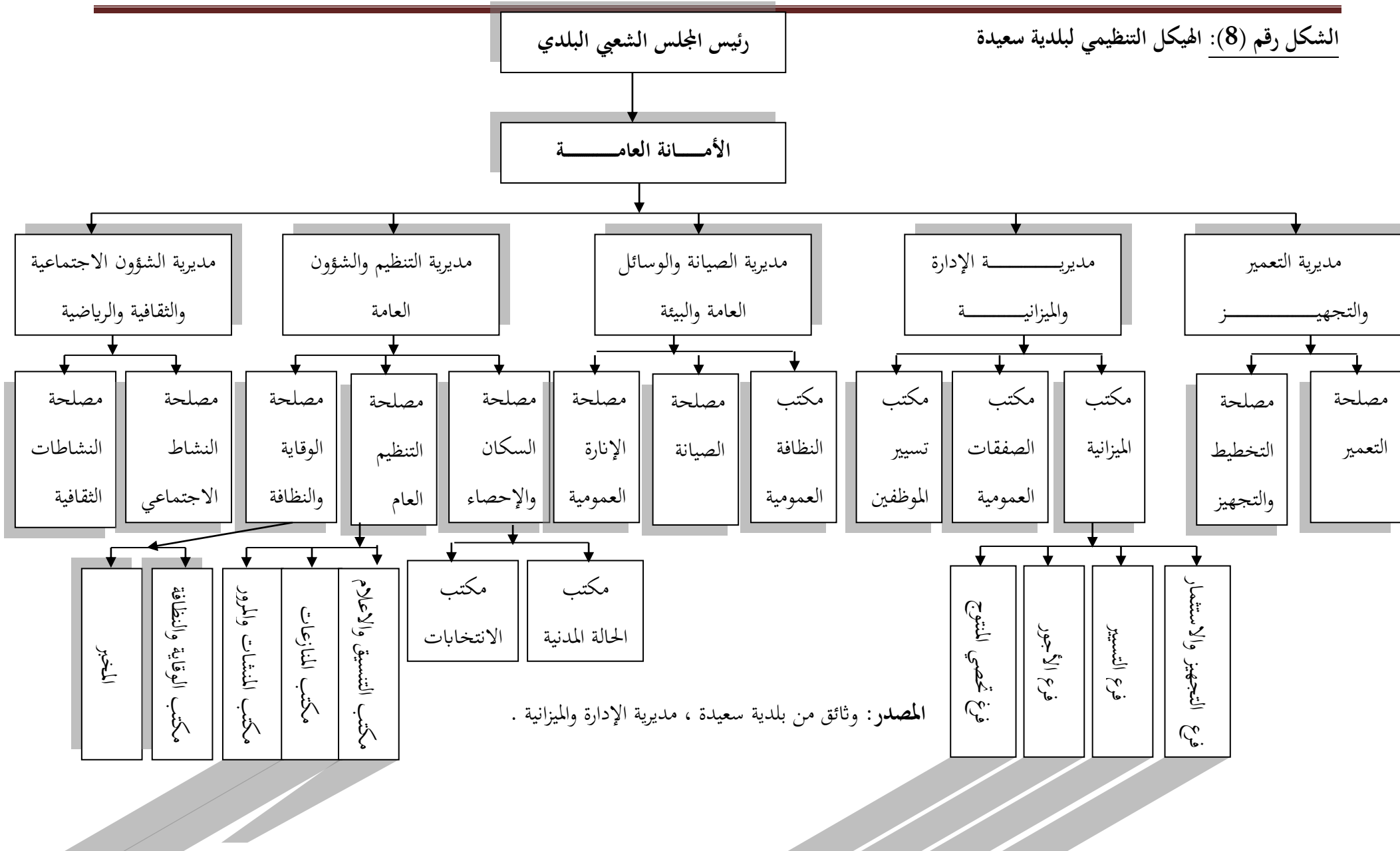
2-المخبر: يقوم بجميع التحاليل المخبرية على عينات المياه المتقطعة وكذا مختلف الأغذية.

إضافة إلى ذلك تقوم المصلحة بالحملات المتعلقة بالتطهير وإبادة الحشرات الضارة و القضاء على الحيوانات الضالة المتشردة.²

¹ المصدر: وثائق من بلدية سعيدة، مديرية الإدارة والميزانية، بتاريخ 10-04-2016.

² المصدر: وثائق من بلدية سعيدة، مديرية الإدارة والميزانية، بتاريخ 10-04-2016.

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة



المبحث الثالث: تحليل نتائج بيانات الاستبيان

المطلب الأول: مراحل و مجالات الدراسة الميدانية

أولاً: تخطيط و تصميم أداة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، نموذج الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة والأساليب التي استخدمت في جمع البيانات.

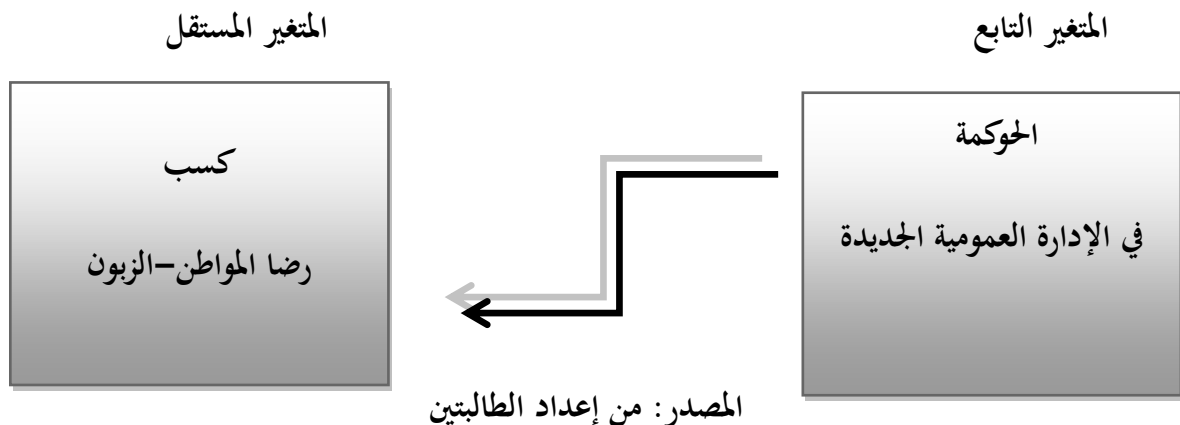
1- مجتمع وعينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة عشوائية متكونة من 110 فرد من مختلف أفراد مجتمع الدراسة الذي تمثل في مواطني بلدية سعيدة وقدمت لهم مجموعة من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة محددة في الاستبيان (انظر الملحق رقم 1) كانت أسئلته مغلقة وذلك لتكون النتائج مضبوطة ودقيقة وكانت مرتبة ترتيباً منطقياً، بحيث تم توزيع الاستمارة على 110 مواطن بشكل عشوائي من مجتمع البحث، وقد تمكنا من استرجاع أغلب الاستمارات (100 استمارة) و بهذا نجد بأن هذا العدد يمثل بالتقريب 91 % من المجتمع المراد دراسته مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة لجميع مستويات مجتمع الدراسة.

2- نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في متغيرين (متغير مستقل، متغير تابع) ، المتغير التابع المتمثل في (الحكومة في الإدارة العمومية الجديدة) والمتغير المستقل المتمثل في كسب رضا المواطن-الزبون.

الشكل رقم (09): يوضح نموذج الدراسة



3- أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى ثمانية 8 محاور كالتالي :

المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية) : يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني(الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة): يتضمن هذا المحور 12 عبارة يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (06): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجات	1	2	3	4	5
طول الفئة	من 1 إلى 1,80	من 1,81 إلى 2,60	من 2,61 إلى 3,40	من 3,41 إلى 4,20	من 4,21 إلى 5,00
درجات الموافقة	مستوى منخفض جدا	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

المحور الثالث (الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 18 عبارة مخصصة لقياس الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكارت الخماسي (الجدول رقم 06).

المحور الرابع (الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 07 عبارات مخصصة لقياس الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكارت الخماسي (الجدول رقم 06).

المحور الخامس (الشفافية بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 07 عبارات مخصصة لقياس الشفافية بلدية سعيدة يتم الإجابة عليها وفق مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

العبارات	نعم	ليس دائما	لا
الدرجات	1	2	3
طول الفئة	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.34	من 2.35 إلى 3
درجة الموافقة	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

المحور السادس (مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 08 عبارات مخصصة لقياس مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة بلدية سعيدة يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكارت الثلاثي (الجدول رقم 07).

المحور السابع (العدالة والمساواة في تقديم الخدمات في بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 06 عبارات مخصصة لقياس العدالة والمساواة في تقديم الخدمات في بلدية سعيدة يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكارت الخماسي (الجدول رقم 06).

المحور الثامن (المساءلة بلدية سعيدة): يتكون هذا المحور من 03 عبارات مخصصة لقياس المساءلة بلدية سعيدة يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكارت الخماسي (الجدول رقم 06).

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وفي ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Statistical Package for Social Sciences v20**) ، في إدخال ومعالجة البيانات المحصلة من الاستمارة ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

☞ معامل الصدق ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات وصدق الاستمارة.

☞ أسلوب الارتباط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات.

ثالثاً: اختبار أداة الدراسة

1- دراسة الثبات للاستمارة

❖ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة نعلم على معامل ألفا كرونباخ فوجد أنه يساوي (0.864) ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ومما سبق نستنتج أننا نستطيع الاعتماد على هذه الاستمارة في دراستنا وهذا ما يوضحه الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
61	0.864

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات

2- اختبار صدق أداة الدراسة:

من أجل معرفة صدق وثبات المحاور (ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستمارة) نعلم على معامل بيرسون

الجدول رقم (09): يوضح معامل الارتباط (بيرسون) لمخاور الدراسة

Corrélations							
المساءلة ببلدية سعيدة	العدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة	مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة ببلدية سعيدة	الشفافية ببلدية سعيدة	الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة	الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة	الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة	
,318** ,001	,243* ,015	-,095 ,346	-,175 ,082	,341** ,001	,348** ,000	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة
,570** ,000	,456** ,000	-,526** ,000	-,454** ,000	,522** ,000	1	,348** ,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة
,567** ,000	,464** ,000	-,383** ,000	-,250* ,012	1	,522** ,000	,341** ,001	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة
-,143 ,156	-,204* ,042	,452** ,000	1	-,250* ,012	-,454** ,000	-,175 ,082	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) الشفافية ببلدية سعيدة
-,251* ,012	-,313** ,002	1	,452** ,000	-,383** ,000	-,526** ,000	-,095 ,346	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة ببلدية سعيدة
,660** ,000	1	-,313** ,002	-,204* ,042	,464** ,000	,456** ,000	,243* ,015	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) العدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة
1	,660** ,000	-,251* ,012	-,143 ,156	,567** ,000	,570** ,000	,318** ,001	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) المساءلة ببلدية سعيدة

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

يتضح من الجدول رقم (09) وجود علاقة ما بين الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة و الخدمات التي تقدمها إضافة إلى الخدمات الالكترونية المقدمة من طرفها حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.348) ، (0.341) ، (0.318) و هو ذو دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) ، في حين نسجل ارتباط ضعيف ما بين الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة و الشفافية و العدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة الذي لم يكن ذو دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) .

كما يظهر من الجدول وجود ارتباط قوى بين الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة و الخدمات الالكترونية، العدالة و المساواة و المساءلة بالبلدية حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.522) و (0.456) و (0.570) و هو ذو دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) ، في حين سجلنا ارتباط و علاقة عكسية بين الخدمات المقدمة من طرف بلدية سعيدة و الشفافية و مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة ببلدية سعيدة و هو ذو دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) .

كما نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الخدمات الالكترونية المقدمة و العدالة و المساواة في تقديم الخدمة و المساءلة ببلدية سعيدة حيث بلغ معامل الارتباط (0.464) و (0.567) على التوالي و هو ذو دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) .

هناك ارتباط بين الخدمات الالكترونية المقدمة و مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة ذو العلاقة العكسية و الدلالة الإحصائية عند ($p=0.05$) ، أما بالنسبة للخدمات الالكترونية المقدمة و الشفافية ببلدية سعيدة لا توجد دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) .

من الجدول سجلنا أيضا ارتباط بمعدل (0.452) ما بين الشفافية ببلدية سعيدة و مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة مع وجود دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) ، و لا توجد دلالة إحصائية ما بين الشفافية و العدالة و المساواة في تقديم الخدمة و المساءلة ببلدية سعيدة .

فيما يخص مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة و العدالة و المساواة نسجل ارتباط ذو علاقة عكسية بمعدل (0.313) و هو ذو دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) ، كما نلاحظ أن هناك ارتباط قوى موجب بين العدالة و المساواة في تقديم الخدمة و المساءلة ببلدية سعيدة و هو ذو دلالة إحصائية عند ($p=0.05$) .

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان

I. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور للاستبيان، والمتمثلة في محور البيانات الشخصية، محور الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة، محور الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة، محور الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة، محور الشفافية ببلدية سعيدة، محور مشاركة المواطنين ببلدية سعيدة، محور العدالة والمساواة في بلدية سعيدة، محور المساواة ببلدية سعيدة.

أولاً- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البيانات الشخصية

الجنس

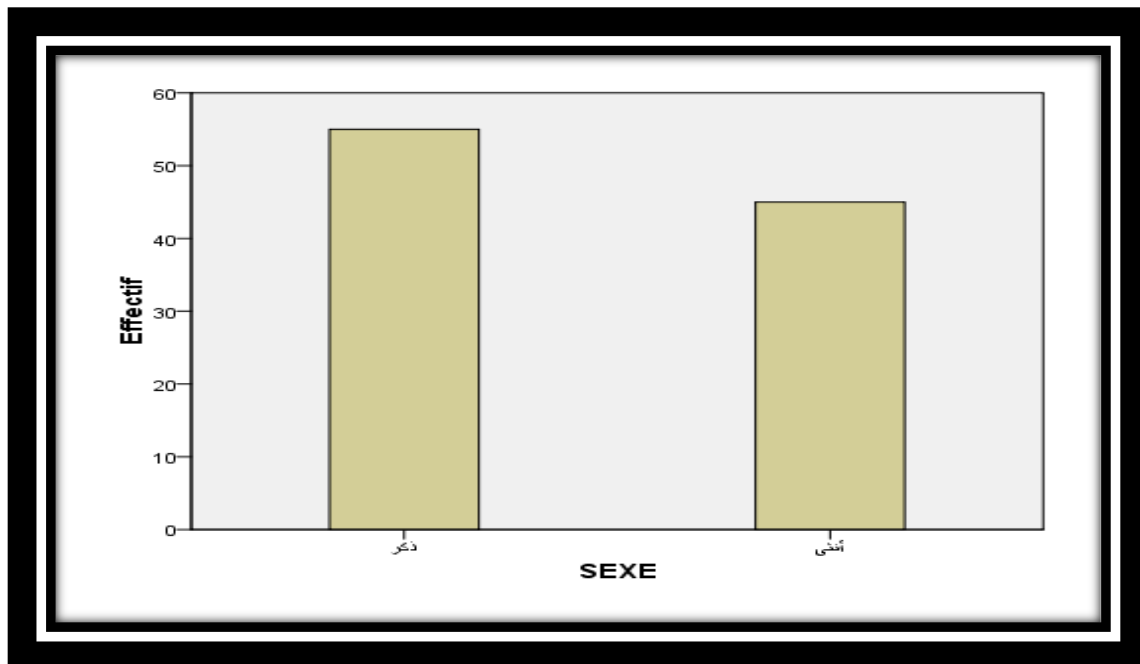
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
الذكور	55	55	55	55
الإناث	45	45	45	100
المجموع	100	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

الشكل رقم (10): نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

نلاحظ من الجدول (5) أن العينة المستجوبة تتكون من 55 رجل أي ما نسبته 55 % من المجموع الكلي، و 45 امرأة أي ما نسبته 45 % من المجموع الكلي كما هو موضح في الشكل أعلاه.

السن

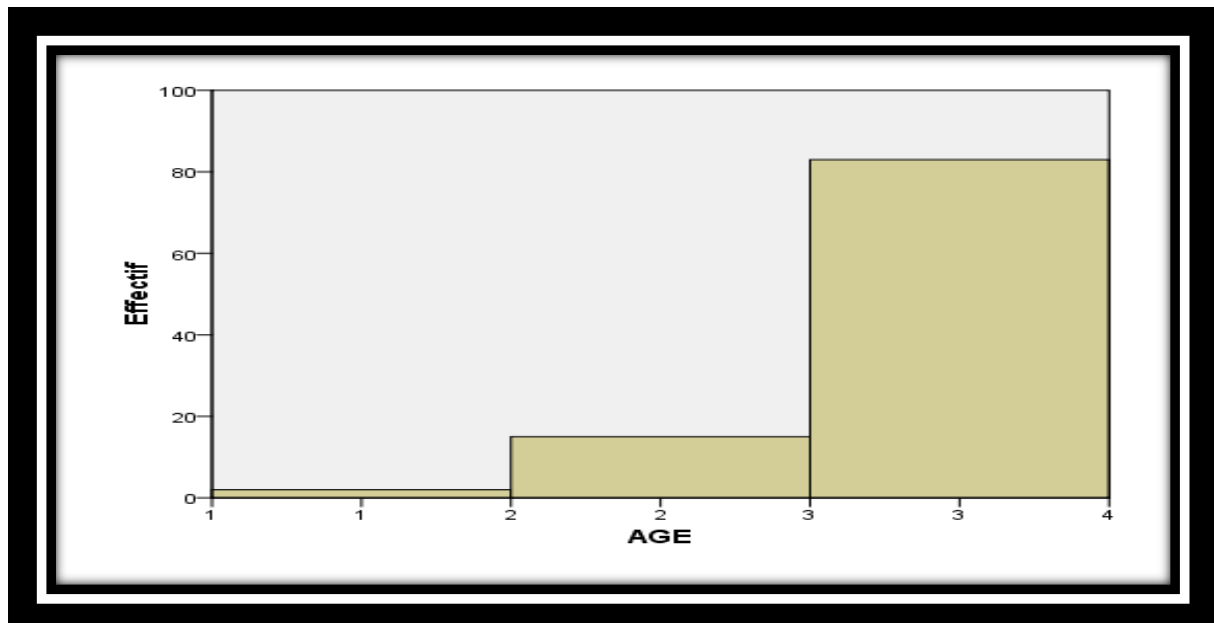
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة التراكمية %	النسبة المؤكدة %	النسبة %	التكرار	البيان
2 %	2 %	2 %	02	أقل من 21 سنة
17 %	15 %	15 %	15	من 21 إلى 25 سنة
100 %	83 %	83 %	83	أكثر من 24 سنة
	100	100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

الشكل رقم (11): نسبة توزيع السن في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (02) من أفراد العينة، أي ما نسبته (2 %) من الحجم الإجمالي للعينة الذين تقل أعمارهم عن 21 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 21 و 24 سنة، بلغ 15 فرداً، أي ما نسبته (15 %) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة، الذين تزيد أعمارهم عن 24 سنة 83 أفراد، أي ما نسبته (83 %) من الحجم الإجمالي للعينة. و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (83 %) تزيد أعمارهم عن 24 سنة، وهي نتيجة تعكس النضج الفكري لأفراد عينة الدراسة.

المستوى الدراسي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما يوضحه الجدول والشكل

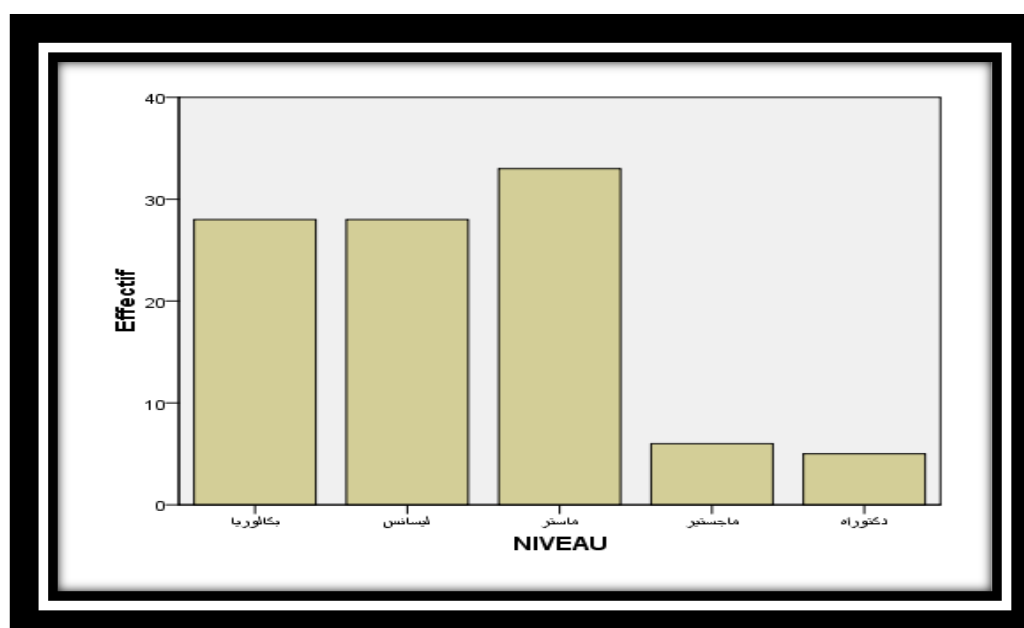
التاليين:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
بكالوريا	28	28	28	28
ليسانس	28	28	28	56
ماستر	33	33	33	89
ماجستير	6	6	6	95
دكتوراه	5	5	5	100
المجموع	100	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (12): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v20

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (28) من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي، وهم يمثلون ما نسبته (28 %) من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي (ليسانس) 28 فرد أي ما نسبته (28 %) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي (ماستر) 33 فردا، أي ما نسبته (33 %) من الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ عدد الأفراد

الذين يملكون مستوى جامعي (ماجستير) 6 أفراد أي ما نسبته (6 %) من الحجم الإجمالي للعينة، مع العلم أن أفراد العينة الذين يملكون مستوى جامعي (دكتوراه) كان 5 أفراد أي ما نسبته (5 %) من الحجم الإجمالي للعينة.

الخبرة المهنية

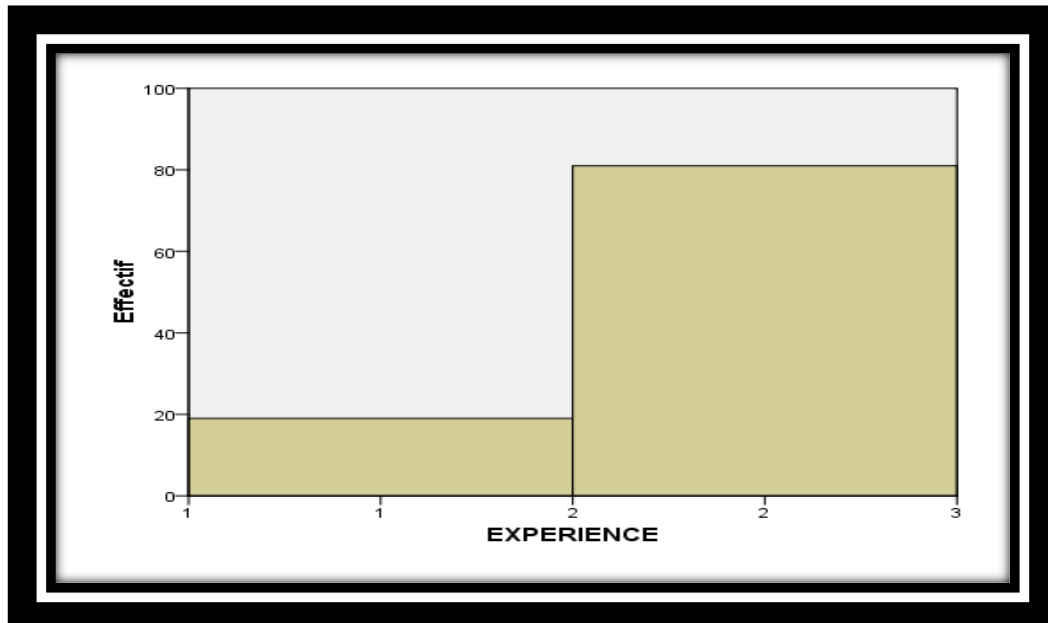
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة التراكمية %	النسبة المؤكدة %	النسبة %	التكرار	البيان
19	19	19	19	لا
100	81	81	81	نعم
	100	100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (13): نسبة توزيع الخبرة المهنية في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (19 فرد) من أفراد العينة ليس لديهم خبرة، وهم يمثلون ما نسبته (19 %) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة (81) فرد، أي ما نسبته (81 %) من الحجم الإجمالي للعينة.

و بالتالي فأفراد العينة تمس جميع الطبقات المختلفة لمجتمع الدراسة أى تعكس جيداً الخصائص المميزة له .

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات.

الجدول رقم (14): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية

سعيدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة
		ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرضي		
0.745	1.90	1	1	14	55	29	التكرار	طريقة تعامل الموظفين (الاستقبال)
		1%	1%	14%	55%	29%	النسبة	
0.770	1.95	0	2	21	47	30	التكرار	هيئة ومظهر الموظفين
		0%	2%	21%	47%	30%	النسبة	
0.734	1.81	1	0	13	51	35	التكرار	كفاءة العاملين في البلدية وقدراتهم المهنية
		1%	0%	13%	51%	35%	النسبة	
0.771	1.53	0	2	11	25	62	التكرار	السرعة و الدقة في إنجاز الخدمة المطلوبة
		0%	2%	11%	25%	62%	النسبة	
0.697	1.67	0	1	10	44	45	التكرار	الوضوح في إنجاز الخدمة المطلوبة (البساطة في الإجراءات)
		0%	1%	10%	44%	45%	النسبة	
0.639	1.34	0	0	9	16	75	التكرار	الدقة في المواعيد و الحصول على المعلومات التي احتاجها من أول مرة
		0%	0%	9%	16%	75%	النسبة	
0.726	1.7	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق :

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة منخفضة جدا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الجوانب التنظيمية التي تقدمها بلدية سعيدة 1.7 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 1.8) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير راضي" المقابل للمستوي "منخفض جدا".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للجوانب التنظيمية التي تقدمها البلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,726).

- نلاحظ من الجدول أعلاه أنه فيما يخص طريقة الاستقبال و تعامل الموظفين ،هيئتهم ومظهرهم ، كفاءتهم المهنية وقدراتهم كانت معظم الإجابات هي مرضي بنسبة 50% من المجموع الكلي في أغلب الأحيان أما فيما يخص الدقة ، السرعة ، الوضوح و البساطة في إنجاز الخدمة المقدمة من طرف البلدية فكانت معظم الإجابات بغير مرضى بنسب تتراوح بين 62% و 75% من المجوع الكلي مما يدل على عدم جودة الخدمة المقدمة و ضعف الهياكل التنظيمية.

الجدول رقم (15): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية

سعيدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة
		موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.262	3.61	5	20	16	27	32	التكرار	البيروقراطية و عدم التحصل علي الوثائق التي احتاجها من أول مرة
		5%	20%	16%	27%	32%	النسبة	
1.151	2.78	11	39	18	25	7	التكرار	توفر نفس الخدمة التي كنت أتوقعها
		11%	39%	18%	25%	7%	النسبة	
0.939	2.26	22	42	24	12	0%	التكرار	الموضوعية والشفافية في حل المشاكل
		22%	42%	24%	12%	0%	النسبة	

0.812	2.13	19	57	16	8	%0	التكرار	سرعة معالجة الشكاوي وحل المشكلات
		19%	57%	16%	8%	0%	النسبة	
1.068	2.01	41	32	12	15	%0	التكرار	سهولة الوصول إلى الموظف المسؤول في البلدية
		41%	32%	12%	15%	0%	النسبة	
1.130	3.66	8	9	11	53	19	التكرار	توفر أماكن للانتظار
		8%	9%	11%	53%	19%	النسبة	
1.06	2.74	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق :

-من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مدى موافقة أفراد العينة على الجوانب التنظيمية التي تقدمها بلدية سعيدة 2.74 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوي "المتوسط".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للجوانب التنظيمية التي تقدمها البلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.06).

- نسبة تتراوح بين 32% و 27% من الإجابات تؤكد و توافق بشدة علي وجود البيروقراطية في التعامل مع المواطن بسبب تعقد الإجراءات و طول مدتها و هذا ما يعيق يومياتهم ،و يتأكد هذا الوضع أيضا من خلال النسبة المرتفعة لغير الموافقين و غير الموفقين بشدة بالنسبة للسؤال الذي تضمن سهولة الوصول إلي المسئول في البلدية (73%).

- نسبة تتراوح بين 42% و 57% من الإجابات الغير الموافقة على وجود سرعة في معالجة الشكاوي وحل المشكلات بموضوعية و شفافية مما يقلل من ثقة المواطنين في مصالح البلدية .

- نسبة 39% من الإجابات لم تجد الخدمة التي كانت تتوقعها و التي ترجوا الحصول عليها عند التوجه إلى مصالح بلدية سعيدة مما يدل علي عدم الأخذ بعين الاعتبار توقعات و رغبات المواطنين و محاولة تلبيتها بشكل جيد.

- نسبة 53% من المجموع الكلي توافق علي وجود أماكن للانتظار مقارنة بنسبة 9% الغير الموافقة علي وجودها، هذا ما استحسنه طالبي الخدمة ببلدية سعيدة.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة:

الجدول رقم (16): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.123	1.97	44	35	1	20	0	التكرار
		44%	35%	1%	20%	0%	النسبة
0.957	1.71	52	36	2	9	1	التكرار
		52%	36%	2%	9%	1%	النسبة
0.607	1.43	62	34	3	1	0	التكرار
		62%	34%	3%	1%	0%	النسبة
1.033	1.77	49	39	2	6	4	التكرار
		49%	39%	2%	6%	4%	النسبة
1.141	1.99	45	30	7	17	1	التكرار
		45%	30%	7%	17%	1%	النسبة
1.393	3.00	21	22	4	42	11	التكرار
		21%	22%	4%	42%	11%	النسبة

1.329	2.65	25	29	9	30	7	التكرار	تفريغ حاويات القمامة في منطقتك بشكل منتظم
		25%	29%	9%	30%	7%	النسبة	
0.966	1.66	58	27	8	5	2	التكرار	نظافة وغسيل وصيانة حاويات النفايات
		58%	27%	8%	5%	2%	النسبة	
1.065	1.91	45	33	10	10	2	التكرار	جودة صيانة المقابر
		45%	33%	10%	10%	2%	النسبة	
0.995	2.00	41	26	25	8	0	التكرار	سرعة إصدار رخص البناء
		41%	26%	25%	8%	0%	النسبة	
1.082	2.00	41	35	7	17	0	التكرار	مكافحة الآفات الصحية العامة (حشرات، قوارض... الخ)
		41%	35%	7%	17%	0%	النسبة	
0.849	1.92	35	42	20	2	1	التكرار	فعالية الرقابة على الأسواق وتنظيمها
		35%	42%	20%	2%	1%	النسبة	
1.063	2.11	33	40	11	15	1	التكرار	الرقابة الصحية على المحلات للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية والخدمات المقدمة
		33%	40%	11%	15%	1%	النسبة	
1.143	2.63	16	38	17	25	4	التكرار	توفر الإضاءة الكافية وصيانتها داخل البلدية
		16%	38%	17%	25%	4%	النسبة	
1.155	2.17	36	33	10	20	1	التكرار	تعبيد الشوارع وفتح شوارع جديدة
		36%	33%	10%	20%	1%	النسبة	
1.174	2.12	37	36	9	14	4	التكرار	حركة المرور وانسيابيتها على طرق وشوارع البلدية
		37%	36%	9%	14%	4%	النسبة	
1.251	1.99	51	23	5	18	3	التكرار	الالتزام بشروط الأمن والسلامة

		51%	23%	5%	18%	3%	النسبة	أثناء عملية الحفر في الطرقات بالبلدية
0.947	1.54	65	25	5	1	4	التكرار	السرعة في صيانة الأعطال والمتابعة
		65%	25%	5%	1%	4%	النسبة	
1.103	2.03	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة من 2.03 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للخدمات التي تقدمها البلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.103).

من الجدول أعلاه سجلنا أيضا النتائج التالية :

- بخصوص الحداثق العمومية و المنتزهات و الخدمات المتصلة بها نلاحظ أن معظم الإجابات انحصرت بين غير موافق و غير موافق بشدة بنسب تتراوح بين 35% و 62% من المجموع الكلي و هذا ما يدل علي سوء التسيير من طرف البلدية و إغفال المسؤولين عن مصادر تمويل مهمة تمكن البلدية من تغطية العجز الحاصل في ميزانيتها و في نفس الوقت تحقق و تلي رغبات و احتياجات المواطن - الزبون .

- بخصوص نظافة المدينة و تشجيرها، مكافحة الآفات الصحية العامة، نظافة وغسيل وصيانة حاويات النفايات و توفر الإضاءة الكافية وصيانتها داخل البلدية سجلنا نسب تتراوح بين 30% و 58% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق و غير موافق بشدة، و ذلك لعدم وعي المسؤولين و المواطنين علي حد السواء بضرورة المحافظة علي البيئة و الوسط الذي نعيش فيه .

- بخصوص توفر الحاويات القريبة من المنزل و تفريغها بشكل منتظم لاحظنا حوالي 42% من المجموع الكلي أعطيت لإجابة موافق مقارنة بنسبة 25% من المجموع الكلي التي أعطيت لإجابة غير موافق بشدة مما

يدل علي عدم التنسيق الجيد بين الأحياء خاصة الجديدة منها والتي تعاني من عدم اكتمال جميع المرافق الضرورية الخاصة بها .

- أما فيما يتعلق بفعالية الرقابة على الأسواق وتنظيمها و الرقابة الصحية على المحلات للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية والخدمات المقدمة أعطيت لنا نسب تتراوح بين 33% و 42% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق و غير موافق بشدة مما يدل علي سوء التنظيم و غياب الرقابة الأمر الذي يهدد صحة و سلامة المواطنين و يعرقل التنمية و يبطئ وتيرة الإصلاح في الإدارة العمومية .

- جودة صيانة المقابر و سرعة إصدار رخص البناء أعطيت نسب تتراوح بين 26% و 45% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق و غير موافق بشدة مقارنة بنسب تتراوح بين 10% و 25% من المجموع الكلي لإجابة محايد.

- بالنسبة للأسئلة المتعلقة بتعبيد الشوارع وفتح شوارع جديدة ، حركة المرور وانسيابيتها ،الالتزام بشروط الأمن والسلامة أثناء عملية الحفر في الطرقات بالبلدية و السرعة في صيانة الأعطال والمتابعة نلاحظ أن أكثر من 70% من المجموع الكلي للإجابات كانت بغير موافق و غير موافق بشدة مما يعكس جليا التأخر الملحوظ في إتمام المشاريع التي هي قيد الإنجاز و عدم الصرامة في المتابعة و الوقوف علي مختلف المشاكل التي تحول دون إنهاء المشاريع في وقتها المحدد .

- مما سبق يتضح لنا جليا الحاجة إلى تطبيق مبادئ و مقومات الإدارة العمومية الجديدة من أجل إسقاط معايير تسيير القطاع الخاص علي تسيير القطاع العمومي و بالخصوص الإدارة المحلية حتى تستطيع تجاوز مشاكلها و تحسين جودة خدماتها و كسب رضا المواطنين و تحقيق مفهوم المواطن - الزبون .

رابعاً : تحليل البيانات المتعلقة بالخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة:

الجدول رقم(17): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.138	2.91	6	32	19	33	10	مدى تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة في البلدية
		6%	32%	19%	33%	10%	النسبة
1.115	2.90	6	28	27	28	11	موقع الخدمة مناسب
		6%	28%	27%	28%	11%	النسبة
1.111	2.67	4	24	21	37	1	سهولة الوصول إلى الخدمة
		4%	24%	21%	37%	14%	النسبة
1.219	3.51	25	31	20	18	6	الخدمة توفر وقتاً وجهداً عن الخدمة التقليدية
		25%	31%	20%	18%	6%	النسبة
1.187	2.81	5	32	17	31	15	سهولة تعبئة الاستمارة عند طلب الخدمة
		5%	32%	17%	31%	15%	النسبة
1.157	2.66	8	17	22	39	14	كفاءة وسرعة الخدمة المقدمة
		8%	17%	22%	39%	14%	النسبة
1.445	3.25	26	23	19	14	18	رأيك في إمكانية وجود استبيان الكتروني لقياس مستوى رضا السكان عن الخدمات المقدمة.
		26%	23%	19%	14%	18%	النسبة
1.196	2.95	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة					

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الخدمات الالكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة 2.95 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد".

- كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة للخدمات الالكترونية التي تقدمها البلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.196).

- من الجدول أعلاه يمكن أيضا استنتاج مايلي :

- نسبة 56% من المجموع الكلي توافق و توافق بشدة علي أن الخدمة الالكترونية توفر وقتًا وجهدًا عن الخدمة التقليدية و من السهل الوصول إليها ، في حين أن نفس النسبة (28% من المجموع الكلي) أعطيت لنا بخصوص ملائمة موقع الخدمة مما يدل علي أن الأمر يرجع إلي إمكانيات طالب الخدمة في التحكم بوسائل الاتصال الحديثة .

- نسبة 39% من المجموع الكلي غير موافقة علي كفاءة وسرعة الخدمة المقدمة مما يدل علي انتقال عيوب الإدارة التقليدية إلي الإدارة الالكترونية بسبب عدم التكوين الجيد لمقدمي الخدمة حول متطلبات و الشروط الواجب توافرها في الخدمة الجديدة.

- نسب متقاربة جدا (32% و 33% من المجموع الكلي) أعطيت لإجابة موافق و غير موافق بالنسبة لسؤال مدى تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة في البلدية في حين أعطيت إجابة محايد نسبة 19% من المجموع الكلي.

- تقاربت النسب بخصوص توفير البلدية لاستبيان الكتروني من أجل قياس مستوى رضا السكان عن الخدمات المقدمة حيث سجلنا نسبة 26% و 23% من المجموع الكلي لإجابتي موافق بشدة و موافق علي التوالي ، و نسبة 14% و 18% من المجموع الكلي لإجابتي غير موافق و غير موافق بشدة علي التوالي، بينما الأفراد المحايدين قدرت نسبتهم ب 19% من المجموع الكلي مما يدل علي حداثة الفكرة و في نفس الوقت ضعف الثقة في الإدارة المحلية .

خامسا : تحليل البيانات المتعلقة بالشفافية بلدية سعيدة:

الجدول رقم(18): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالشفافية بلدية سعيدة

العبارة		نعم	ليس دائما	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة	التكرار	19	50	31	2.12	0.700
	النسبة	19%	50%	31%		
المعلومات عن إنجازات البلدية للمشاريع كافية	التكرار	3	34	63	2.60	0.550
	النسبة	3%	34%	63%		
توقيت المعلومات مناسب	التكرار	12	34	54	2.42	0.699
	النسبة	12%	34%	54%		
تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع والفرص الاستثمارية المنوي القيام بها	التكرار	19	38	43	2.24	0.754
	النسبة	19%	38%	43%		
المعلومات الصادرة شاملة لجميع أنشطة البلدية	التكرار	12	53	35	2.23	0.649
	النسبة	12%	53%	35%		
يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها المواطنين والمجتمع المدني	التكرار	7	33	60	2.53	0.627
	النسبة	7%	33%	60%		
تضمن البلدية حق المواطن في الإطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية	التكرار	4	27	69	2.65	0.557
	النسبة	4%	27%	69%		
المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للشفافية ببلدية سعيدة						
0.648 2.39						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الشفافية لا توجد ببلدية سعيدة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مدى موافقة أفراد العينة على الشفافية في بلدية سعيدة 2.39 من 3، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "لا".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة للشفافية بالبلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,648).

- نستنتج من الجدول أعلاه أيضا مايلي :

- نسبة 60% من المجموع الكلي أكدت عدم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها المواطنين والمجتمع المدني و نسبة 63% من المجموع الكلي أكدت أن المعلومات عن إنجازات البلدية للمشاريع غير كافية في حين أن نسبة 54% من المجموع الكلي ترى عدم ملائمة توقيت نشر المعلومات حول إنجازات البلدية للمشاريع مما يبرز الغموض الحاصل و عدم احترام معايير الإفصاح و الشفافية .

- نسبة بين 50% و 53% أعطيت لإجابة ليس دائما بخصوص إفصاح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع والفرص الاستثمارية المنوي القيام بها و فيما يتعلق بشمولية المعلومات لجميع الأنشطة مما يدل على عدم إعطاء جميع الأفراد لفرص متساوية من أجل الاستثمار و عدم كفاءة نظام المعلومات بمصالح البلدية و هذا ما يؤثر على اتخاذ القرارات و يؤدي إلى ضياع الفرص المربحة و تفشي مخاطر الفساد .

- نسبة 69% من المجموع الكلي أجابت بأن البلدية لا تضمن حق المواطن في الإطلاع على المعلومات الخاصة بعملها و لا تمكن الجمهور من الحصول على المعلومات التي يحتاجها و بالتالي نستطيع الجزم بعد وجود الشفافية ببلدية سعيدة وصعوبة تطبيق الحوكمة باعتبار أن الشفافية ركيزة أساسية من ركائزها .

سادسا : تحليل البيانات المتعلقة بمشاركة المواطنين في تحسين الخدمة بلدية سعيدة:

الجدول رقم (19): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بمشاركة المواطنين في تحسين الخدمة بلدية سعيدة

العبارة	نعم	ليس دائما	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمجتمع المدني	25	25	50	2.25	0.833
	النسبة	25%	25%	50%	
يقوم المجلس البلدي بفتح أبوابه أمام المواطنين والمجتمع المدني لحضور جلسات المجلس	7	30	63	2.56	0.625
	النسبة	7%	30%	63%	
يعرض المجلس البلدي إنجازاته أمام مؤسسات المجتمع المدني وفي وسائل الإعلام المحلية	12	46	42	2.30	0.674
	النسبة	12%	46%	42%	
يسعى المجلس للحصول على رضا الجمهور	12	41	47	2.35	0.687
	النسبة	12%	41%	47%	
يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين	5	46	49	2.44	0.592
	النسبة	5%	46%	49%	
تدعم البلدية النشاطات والبرامج الرياضية والثقافية	39	51	10	1.71	0.640
	النسبة	39%	51%	10%	
تدعم البلدية النشاطات والمشروعات الخيرية في المجتمع	29	60	11	1.82	0.609
	النسبة	29%	60%	11%	
تدعم البلدية إحياء الأعياد الوطنية والمناسبات الدينية	70	23	7	1.37	0.614
	النسبة	70%	23%	7%	
المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمشاركة المواطنين بلدية سعيدة				2.1	0.659

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه ليس دائما تكون مشاركة المواطنين ببلدية سعيدة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة مشاركة المواطنين ببلدية سعيدة 2.1 من 3، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " ليس دائما".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمشاركة المواطنين بالبلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,659).

نلاحظ من الجدول أعلاه التالي :

- نسبة 70% من المجموع الكلي تؤكد دعم البلدية إحياء الأعياد الوطنية والمناسبات الدينية في حين أن نسبة تتراوح بين 51% و 60 % من الإجابات كانت بليس دائما بخصوص دعم البلدية للنشاطات والمشروعات الخيرية في المجتمع و النشاطات والبرامج الرياضية والثقافية مما يدل علي جدية مصالح البلدية في مشاركة المواطنين ومساعدتهم و التعاون مع الجمعيات الخيرية و المجتمع المدني .

-نسبة 47% و 49% علي التوالي من المجموع الكلي أكدت عدم سعي المجلس للحصول على رضا الجمهور و عدم تبني رئيس المجلس البلدي لسياسة الباب المفتوح مع المواطنين في حين نجد نسب مقارنة للنسب السابقة أعطيت لإجابة ليس دائما بخصوص نفس الأسئلة (41% و 46%) مما يدل علي صعوبة كسب رضا الجمهور بسبب تباين مطالبه التي قد تكون في بعض الأحيان تفوق قدرات وإمكانيات المجلس البلدي .

- نسبة 50% من المجموع الكلي ردت بعدم وجود نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمجتمع المدني في البلدية و نسبة 63% من المجموع الكلي أكدت بأن المجلس البلدي لا يفتح أبوابه أمام المواطنين والمجتمع المدني لحضور الجلسات مما يدل علي عدم إدراك المجتمع المدني لمسؤولياته و واجباته اتجاه أفراد المجتمع و ضعف كفاءته .

سابعاً : تحليل البيانات المتعلقة بالعدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة:

الجدول رقم (20): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة و المساواة في تقديم الخدمة ببلدية سعيدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق		
1.010	2.01	37	37	15	10	1	التكرار	يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد بصرف النظر عن الجنس
		37%	37%	15%	10%	1%	النسبة	
1.219	2.36	29	36	8	24	3	التكرار	يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في البلدية في وسائل الإعلان المحلية
		29%	36%	8%	24%	3%	النسبة	
0.978	2.45	14	45	26	12	3	التكرار	تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات
		14%	45%	26%	12%	3%	النسبة	
1.160	3.13	5	35	13	36	11	التكرار	يوجد في البلدية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة
		5%	35%	13%	36%	11%	النسبة	
1.092	2.00	42	30	17	8	3	التكرار	يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فقط
		42%	30%	17%	8%	3%	النسبة	
1.123	2.15	34	35	17	10	4	التكرار	توفر البلدية بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين وموظفيها
		34%	35%	17%	10%	4%	النسبة	
1.097	2.36	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للعدالة والمساواة في بلدية سعيدة						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العدالة والمساواة في بلدية سعيدة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العدالة والمساواة ببلدية سعيدة 2.36 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة للعدالة والمساواة بالبلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.097).

يتضح من نتائج الجدول أنه :

- لا يوجد مساواة بين الجنسين عند تقديم الخدمات بالبلدية و هذا ما تؤكدته 74% من الإجابات كما أن البلدية لا توفر بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين و موظفيها علي حد السواء (نسبة 69% من الإجابات هي غير موافق و غير موافق بشدة) و إن دل علي شيء فهو يدل علي عدم توفر ثقافة تضمن احترام حقوق الإنسان و المرأة علي وجه الخصوص في مجتمع يعاني من أزمة أخلاقية مثله مثل باقي المجتمعات العربية .

-نسبة 45% من المجموع الكلي غير موافقة علي أن البلدية تأخذ بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات مما يدل علي معانات الفئات الهشة و غياب العدالة الاجتماعية ، كما أن نسبة 42% من المجموع الكلي غير موافقة و بشدة علي أن المجلس البلدي يؤمن بأن هدفه هو خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين و بالتالي غياب مظاهر التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية .

-نسبة 36% من المجموع الكلي موافقة علي وجود ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة في البلدية و نسبة 35% من المجموع الكلي غير موافقة الأمر الذي يوحي إلي عدم وجود عدالة في التعامل مع هذه الفئة التي قد تكون في اغلب الأحيان مصدر للإبداع والابتكار و تحقيق الفوارق

ثامنا : تحليل البيانات المتعلقة بالمساءلة ببلدية سعيدة:

الجدول رقم (21): المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمساءلة ببلدية سعيدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
		موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.180	2.04	41	35	8	11	5	التكرار
		41%	35%	8%	11%	5%	النسبة
1.129	2.72	19	20	35	22	4	التكرار
		19%	20%	35%	22%	4%	النسبة
1.158	2.18	33	38	11	14	4	التكرار
		33%	38%	11%	14%	4%	النسبة
1.155	2.31	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للمساءلة ببلدية سعيدة					

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المساءلة ببلدية سعيدة منخفضة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على المساءلة ببلدية سعيدة 2.31 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة المساءلة بالبلدية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.155).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن :

-نسبة 74% من المجموع الكلي غير موافقة و غير موافقة بشدة علي تتبع البلدية للمشاريع بعد تنفيذها الأمر الذي تأكد أيضا في الإجابات التي سجلناها في المحور الثاني كما يمكن ملاحظته من خلال التأخر الواضح في معظم إن لم نقل كل المشاريع التي هي قيد الإنجاز، إضافة إلى عدم احترام المواعيد المحددة في دفتر الشروط و كل هذا بسبب غياب الرقابة الصارمة و ضعف الهيئات المسؤولة عن المساءلة .

- نسبة 35% من المجموع الكلي بقيت محايدة بخصوص تتبع البلدية لنظام فعال لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين في حين أن نسبة 20% من المجموع الكلي غير موافقة و نسبة 22% من المجموع الكلي موافقة علي وجود هذا النظام .

- لا يتسم دور المجلس البلدي بروح المسؤولية تجاه الصالح العام للمواطنين بنسبة قدرت ب 71% من المجموع الكلي و هذا ما تأكد في معظم الإجابات المسجلة بالمحاور السابقة سواء من حيث نوعية الخدمات المقدمة أو من خلال ضعف وسائل الاتصال مع الجمهور، و غياب الرقابة ومظاهر التنمية المستدامة .

المطلب الثالث : النتائج و التوصيات

يمكن القول بأن اعتبار الحوكمة في الإدارة العمومية الجديدة (بالخصوص الإدارة المحلية) كإستراتيجية لكسب رضا المواطن -زبون تفاوت وفقاً لاختلاف وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث نستطيع من خلالها تحديد المميزات الأساسية للحوكمة الجيدة على النحو التالي :

-المشاركة: وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم مع ضمان حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة. الشفافية: و التي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون المعلومات في متناول المعنيين بها، ومتوفرة للكافة لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات مع إنشاء قنوات الاتصال التي تستطيع بواسطتها توصيل المعلومات وإتاحتها للمواطنين.

- العدالة والمساواة: بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم والحفاظ عليها و استهداف الفقراء والأقل حظاً لتوفير الرفاهية للجميع و هي قادرة على تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح الحوكمة وإدامتها وتحمل اختلاف وتنوع وجهات النظر.

-القدرة على استثمار واستغلال الموارد اللازمة للغايات الاجتماعية.

- تقوية الآليات الوطنية والمحلية حيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ تعزيز سلطة القانون بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عالٍ من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

- الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد واستغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

-المساءلة : يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسئولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، و كذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات حتى تصبح قادرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع.

-التمكين والتحويل: بحيث يتم تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع،

-تمكين الشباب بإشراكهم وإدماجهم في كافة عمليات اتخاذ القرارات .

-تبني العاملين في الجهاز الحكومي لممارسات الإدارة الحديثة بما يتواءم وتطلعات الدولة لإصلاح الجهاز الحكومي.

- إرساء قواعد الديمقراطية و العمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

-معرفة ما يريده العميل من احتياجات، ورغبات ونوعية في تقديم الخدمات، يصبح أساساً لتطوير الحوكمة على المستوى المجتمعي أو الحكومي أو القطاع الخاص أيضاً و ذلك من خلال :

1- تحديد ومعرفة العميل أو الذي يجب أن يتلقى الخدمة من الإدارة .

- 2- إجراء الاستقصاء للعملاء لتحديد نوع وجودة الخدمات التي يريدونها ومعرفة مستوى رضائهم عن الخدمات الموجودة.
- 3- وضع معايير الخدمة وقياس نتائجه مقارنة مع معايير خدمة العملاء للإدارة بأفضل الخدمات المقدمة من جهات أخرى.
- 4- تسهيل عملية الدخول للمعلومات حول الخدمات وأنظمة الشكاوي.
- 5- توضع الإدارة الوسائل اللازمة لتبحث شكاوي العملاء.

خاتمة الفصل :

إن ميزة المشاركة تعتبر الأساس لتطبيق الحوكمة في الإدارة العمومية بشكل عام . وهذا يستلزم أيضاً أن إجراءات وعمليات اتخاذ القرار تتسم بالشفافية وتوفر المعلومات للمشاركين وللمهتمين بشكل عام ليتسنى للمواطن أن يقوم بدور المساءلة للمؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات في المجتمع . مثلما يتسنى للمواطن تقييم مدى استجابة هذه المؤسسات لمتطلباته المختلفة التي من شأنها أن تحسن من مستوى المعيشة للمواطنين وتعمل على تنمية قدراتهم ومعارفهم للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وثقافياً . ولعل العديد من الدول المتقدمة أصبحت تتخذ من العناية بالعملاء (المواطنين) وإشراكهم في الرأي حول نوعية الخدمات ووسائل تقديمها والأوقات المناسبة لذلك، كمنهجية لتعزيز المشاركة لذوي المصالح والمتأثرين بالخدمات التي تؤديها تلك الأجهزة.

خاتمة

الخاتمة العامة :

تتحكم الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفها العالم في الوقت الراهن في بروز مفهوم الحوكمة إلى الواقع لما تتمتع به هذه الظاهرة من مكانة علمية كإطار فكري له قدرة تحليلية كبيرة، وبنية منهجية متينة تساعد على تحقيق الأهداف التي ترجوها الدول.

إن اعتماد الحوكمة آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة يجعلها الأساس في تحقيق التنمية، بما فيها التنمية المحلية التي تركز على ترشيد الإدارة العمومية ولكن نجاح العملية الإصلاحية لا يتم عن طريق تغيير النصوص القانونية بقدر ما يتم عن طريق مساهمة السلطة السياسية والجهود الشعبية المحلية وكل الفواعل الرئيسية بما فيها المجتمع المدني والقطاع الخاص وذلك من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية وإشراك المواطن كطرف فاعل في صنع القرار المحلي وضمان الحقوق والحريات الفردية والجماعية وإرساء دعائم الديمقراطية .

كما أن أجهزة الإدارة العمومية تتفاعل مع متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع إلى الدرجة التي تؤثر بها هذه المتغيرات على ممارسات و نمط أداء منظمات الإدارة العمومية ،حيث يتطور الجهاز الإداري العمومي بحسب التطور الثقافي للمجتمع لذلك يجب دراسة الخصائص السلوكية والاجتماعية للمجتمع وأفراده حيث تختلف هذه المجتمعات في القيم والعادات والعلاقات الاجتماعية السائدة و من ثم يختلف سلوك المنظمات في هذه المجتمعات .

تتركز الإدارة العمومية الجديدة على تسيير الجهاز الإداري بأساليب تضمن أداء إداري سليم يؤدي إلى دورة تسييرية كاملة أي يحقق التغذية العكسية التي تسمح بتصويب العمل وتصحيح الانحرافات وتعديل الخطط من أجل تحقيق كفاءة أداء و فعالية تنظيمية تمكن من الاستعمال الاقتصادي للموارد و ترشيد النفقات من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس، كما تركز على تأسيس علاقة متميزة مع المواطن – الزبون سعيا لكسب رضاه من خلال تقديم خدمة ذات جودة تحقق ذلك .

إن مفهوم المواطن – الزبون يتجاوز الزبون المستهلك للمنتج إلى الجمع بين استهلاكه للمنتج ووضعه كمساهم في المصلحة الحكومية ليشمل العلاقة المعقدة، المستمرة، و الديناميكية ما بين الدولة و مواطنيها – المالكين لها (الوكالات ذات الجمهور العريض).

من خلال ما قلناه سابقا يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي نجلها فيما يلي :

- ضرورة وجود هيئة حكومية تعنى بمراقبة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة.

- النهوض بنظام الإدارة العمومية في الجزائر ومحاولة تحقيق تنمية محلية شاملة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الأطراف في خدمة مصالحهم، فنجاح العمل التنموي المحلي يرجع أساسا إلى الاعتماد على الموارد المحلية وأثن هذه الموارد هو العنصر البشري.
- اعتماد الحوكمة داخل الإدارة العمومية من شأنه أن يقوي من مساهمة عملية الرقابة والمساءلة، لتصبح وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة محليا ووطنيا.
- ضرورة خلق إدارة عمومية فعالة، تعتمد معايير الجودة والكفاءة والفعالية من خلال مفاهيم الإدارة العمومية الجديدة و الأخذ بعين الاعتبار رغبات المواطنين و تلبيةها والتكيف مع المتغيرات لأن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على أدائها من خلال كمية ونوعية الخدمات المقدمة إلى الجمهور.
- مكافحة الفساد بكل أنواعه والعمل على استئصاله بتفعيل القضاء ومؤسساته و السلوك السليم .
- العمل على تعزيز مبدأ الشفافية من خلال تحسين البيانات المنشورة كمًا ونوعًا.
- إشراك الجمهور في قرارات البلديات وفعاليتها.
- تعزيز معيار سلطة القانون والشفافية، والعمل على إيجاد ما يسمى بالبلدية الإلكترونية ليسهل على المواطنين معرفة القوانين والأنظمة وإنجاز المعاملات بشكل إلكتروني.
- إصدار نشرات مكتوبة ومسموعة للجمهور تعزز لديهم معرفة حقوق كل من المواطن والإدارة وواجباتهما.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- 1- الزغبى خالد سمارة، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط 3، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1993.
- 2- الشخيلي عبد القادر، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.
- 3- الطعامنة محمد محمود، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة وأهداف، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 4- القبيلات حمدي سليمان، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 5- المبيضين صفوان وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
- 6- المشاقبة أمين عواد وآخرون، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد، إطار نظري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 7- بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، التنظيم الإداري، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 8- بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012.
- 9- جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سليم كرم، (غرفة التجارة الأمريكية واشنطن : مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- 10- حسن كريم، مفهوم الحكم الرشيد في الفساد والحكم الرشيد في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004.
- 11- حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 12- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، مصر: الدار الجامعية، ط3، 2007.
- 13- سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة-، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- 14- عبد الفتاح زين الدين فريد، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار الكتب، 1996.

- 15- عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، طبعة 3، عمان: دار وائل للنشر، 1995.
 - 16- عوابدي عمار، القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
 - 17- كايد زهير عبد الكريم، الحكمانية وقضايا وتطبيقات، القاهرة: المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
 - 18- وزير عبد العظيم، الحوكمة، إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة، القاهرة.
- II. المذكرات والأطروحات**
- 19- أزروال يوسف، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق، دراسة في واقع التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، سنة 2008، 2009.
 - 20- الجنابي أميرة، أثر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة في عينة المصارف العراقية، رسالة دكتوراه، جامعة الكوفة، 2006.
 - 21- بن سليمان نجيب، رضا الزبون كمدخل لقياس جودة الخدمة في الإدارة العمومية الجديدة، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014 - 2015.
 - 22- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، سنة 2011 - 2012.
 - 23- حمادي نبيل، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الشلف، 2008-2009.
 - 24- حفيظ هاجر كلثوم، المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: محاسبة و مراجعة، جامعة العقيد أكلي محمد الحاج البويرة، سنة 2013-2014.
 - 25- خلاف وليد، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية 2009-2010.
 - 26- عبيدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2008-2009.

- 27- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم اقتصادية، تخصص: تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014-2015.
- 28- عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة ماجستير في التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2004-2005.
- 29- غلاب فاتح، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمت الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، سنة 2010-2011.
- 30- لعجال ليلي، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، سنة 2009-2010.
- 31- هيدوب ليلي ربيعة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمت الشركات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: دراسات محاسبية وجباية معمقة، جامعة ورقلة، سنة 2011-2012.

III. المنتقيات والمؤتمرات

- 32- بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 33- بن علي خليل، تحديات ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية، الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010.
- 34- بن عيشي عمار، عمري سامي، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية، الملتقى الوطني حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 07 - 08 ديسمبر 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- 35- بوضياف مليكة، الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 12 و 13 ديسمبر 2010.
- 36- جدو فؤاد، التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد وخصوصية الجزائر، ملتقى وطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر- واقع وتحديات، الشلف، 16 - 17 ديسمبر 2008.
- 37- جراد عبد العزيز، الحكم الراشد في الإدارة العمومية، ملتقى في المدرسة الوطنية للإدارة تخصص إدارة عامة، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 38- حامد نور الدين، ساسي فاطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06 - 07 ماي 2012، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 39- حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة شركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 40- صديقي خضرة، التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، المؤتمر الوطني الثاني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30-31/10/2012.
- 41- طاشمة بومدين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، الشلف، 16-17 ديسمبر 2008.
- 42- قادري لطفي محمد الصالح، الآليات القانونية والتنظيمية والسياسية لتطبيق الحكم الراشد في الجماعات المحلية، الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، يومي 12 و 13 ديسمبر 2010.
- 43- نوري بتول محمد، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم المحاسبة، الجامعة المستنصرية العراق.

IV. الجرائد والمجلات

- 44- بن عيسى ليلي، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013.
- 45- عولمي بسمة، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، 2006.
- 46- كنان نده، مبادئ حوكمة الشركات في سورية — دراسة مقارنة لمصر والأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 47- ناجي عبد النور، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر، دراسة الأحزاب السياسية في الجزائر، مجلة المفكر، العدد الثالث
- 48- نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، 1991.

V. مواقع الانترنت

- 49- التميمي عباس حميد، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة، www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc.
- 50- خروني بلال، الفساد في المجالس المنتخبة كعقبة في وجه التنمية المحلية في الجزائر، www.el.hourria.com.
- 51- منتدى الشفافية، الفساد والشفافية في الوطن العربي، بحوث ودراسات: [www.transparen](http://www.transparen.cyforum.net).
- 52- OCDE, Principes du gouvernement d'entreprise, 2004, disponible sur: <http://www.oecd.org>, consultation le 14/01/2016.
- 53- Dictionnaire Suisse De Politique Social (www.socialinfo.ch/Cgi-bin/dicopoddo/Show.cFm?:d=530) consulté le 20/02/2016.

VI. المحاضرات

- 54- عرب هاني، محاضرات الإدارة المحلية دراسة في المفاهيم والمبادئ، مصر: ملتقى البحث العلمي.

VII. القوانين

- 55- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37، الصادرة في 3 يوليو 2011

54- القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Adrian Fares: **Gouvernance from banking perspective**, center for international private enterprise, workshop 2, 2003.
- 2- Androniceanu Armenia , « **New Public Management , A Key Paradigm For Reforming Public Management in Romanian Administration** , Academy Of Economic Studies , Bucharest 8/2007.
- 3- Christopher pollit & Geert Bouckaert : **Public Management Reform** , a comparative analisis OXFORD university press , new York ,2000 .
- 4- Daniel Kaufman, « **Repenser la bonne gouvernance : dialogue sur la gouvernance et Développement au Moyen-Orient et en Afrique du nord** » (Paris, Beyrouth, Rabat et Washington : AC. 21 novembre 2003). P3. Voir le site : <http://www.worldbank.org/wbi/gouvernance>
- 5- Delivernig quality service , balancing customer perceptions and expectations, in : TOQLLER (G), Langlois (M), Marketing des services, le défi relationnel, Ed Dunod, Paris, 1992, P46
- 6- Institut On Governance : The Exercice Of Power , « A Round Table Series On Accountability.
- 7- GARGLOFF Florence : **Le Nouveau Management Public et La Bureaucratie Professionnelle** , Manuscrit auteur , publié dans « La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle Audit Strasbourg : France , 2009 .
- 8- George A.Larbi , **The New Public Management Approach and Crisis states UNRISD**, Discussion Paper , No 112 , September 1999.
- 9- Germain .M.ST : « **Une Conséquence De La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'une pensée comptable en éducation** » , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation et francophonie , vol XXIX , Canada 2001 .
- 10- Giaque David : « **La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle** ,ed ,L'harmattan ,Paris 2003
- 11- Giaque David , « **Science et Management Public ou L'histoire D'une Relation Ambige , le cas de la nouvelle gestion publique** » , éthique publique , volume 4 , N 1 , Avril , 2002 .
- 12- Gronroos C, (1984), **A service quality model and its Marketing implications**, European Journal of Marketing, 18(4).

- 13- Kheehley, Pat, « **Total quality management: Getting started** », in public management, Vol 74,oct 1992.
- 14- Merrien. F.X : « **La Nouvelle Gestion Publique , concepts Mythique , lien social et politique** , RIAC ,N41 , printemps 1999.
- 15- Mohammad Ehsan and FarzanaNazorigin , **ideas , practice of new public management** : lessons for developing countries , CDRB publication Asian affairs, vol.25 , N.3 , july- september , 2003.
- 16- Philip Kotler, Bernard Dubois, Op-cit, 10^{ème} édition, 2000.
- 17- Thierry Le Nedic , **La performance Dans Le Secteur Public Outils Acteurs et Stratégies L'expérience De La Ville De Paris**, Master De Recherche , Mention Science De Gestion.2009.
- 18- Wiess , « **what happend to the idea of world gouvernance** » , international studiesquarterly , New York , february 16 , 2009.
- 19- Zeithmal,v.A, et al, **The nature and determinants of custmer expectations of service**, Journal of the academy of marketing science, Vol 21, 1993.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور طاهر مولاى بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي المواطن الكريم، في إطار إعداد مذكرة ماستر تم إنجاز هذه الاستمارة للتعرف على جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات المحلية وبالخصوص البلدية (بلدية سعيدة). نرجو منكم تعبئة الاستمارة بموضوعية عن طريق الإجابة على جميع الأسئلة بصراحة تامة وجدية على أن نتعامل معها بسرية تامة -مع خالص الشكر.

- الرجاء وضع إشارة (x) على الإجابة المناسبة.

البيانات الشخصية:

1-السن :

☐ اقل من 21 ☐ ما بين 21- 24 سنة ☐ أكثر من 24 سنة

2 -الجنس :

☐ ☐

3-المستوى الدراسي :

☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

-هل لديك خبرة مهنية :

☐ لا

☐ نعم - عمل مؤقت (فصلي)/تربص

☐ نعم - عمل دائم

☐ غير ذلك (شكرا يمكن أن تبين ماهو نوع هذه الخبرة المهنية)

كم هو عدد المرات التي تعاملت فيها مع مصالح البلدية خلال هذه السنة

I / الحوائب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة

	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرضي
1					
طريقة تعامل الموظفين (الاستقبال)					
2					
هيئة ومظهر الموظفين					
3					
كفاءة العاملين في البلدية وقدراتهم المهنية					
4					
السرعة و الدقة في إنجاز الخدمة المطلوبة					
5					
الوضوح في إنجاز الخدمة المطلوبة (البساطة في الإجراءات)					
6					
الدقة في المواعيد و الحصول علي المعلومات التي احتاجها من أول مرة					

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7					
البيروقراطية و عدم التحصل علي الوثائق التي احتاجها من أول مرة					
8					
توفر نفس الخدمة التي كنت أتوقعها					
9					
الموضوعية والشفافية في حل المشاكل					
10					
سرعة معالجة الشكاوي وحل المشكلات					
11					
سهولة الوصول إلى الموظف المسؤول في البلدية					
12					
توفر أماكن للانتظار					

II - / الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
كفاية الحدائق والمنتزهات العامة بالبلدية					
2					
كفاية ألعاب الأطفال بالحدائق العامة بالبلدية					
3					
كفاية دورات المياه بالحدائق العامة بالبلدية و مواقف السيارات					
4					
كفاية أماكن الجلوس والمضلات بالحدائق العامة بالبلدية					
5					
نظافة المدينة وتشجير الشوارع العامة بالبلدية					
6					
توفر حاوية قريبة من منزلك					
7					
تفريغ حاويات القمامة في منطقتك بشكل منتظم					
8					
نظافة وغسيل وصيانة حاويات النفايات					
9					
جودة صيانة المقابر					

10	سرعة إصدار رخص البناء				
11	مكافحة الآفات الصحية العامة (حشرات، قوارض... الخ)				
12	فعالية الرقابة على الأسواق وتنظيمها				
13	الرقابة الصحية على المحلات للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية والخدمات المقدمة				
14	توفر الإضاءة الكافية وصيانتها داخل البلدية				
15	تعبيد الشوارع وفتح شوارع جديدة				
16	حركة المرور وانسيابيتها على طرق وشوارع البلدية				
17	الالتزام بشروط الأمن والسلامة أثناء عملية الحفر في الطرقات بالبلدية				
18	السرعة في صيانة الأعطال والمتابعة				

III- / الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة.

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مدى تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة في البلدية					
2	موقع الخدمة مناسب					
3	سهولة الوصول إلى الخدمة					
4	الخدمة توفر وقتًا وجهًا عن الخدمة التقليدية					
5	سهولة تعبئة الاستمارة عند طلب الخدمة					
6	كفاءة وسرعة الخدمة المقدمة					
7	رأيك في إمكانية وجود استبيان إلكتروني لقياس مستوى رضا السكان عن الخدمات المقدمة.					

IV - / الشفافية ببلدية سعيدة

	نعم	ليس دائمًا	لا
1			
تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة			
2			
المعلومات عن إنجازات البلدية للمشاريع كافية			
3			
توقيت المعلومات مناسب			

4	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع والفرص الاستثمارية المنوي القيام بها			
5	المعلومات الصادرة شاملة لجميع أنشطة البلدية			
6	يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها المواطنون والمجتمع المدني			
7	تضمن البلدية حق المواطن في الإطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية			

V - / مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة ببلدية سعيدة

		نعم	ليس دائما	لا
1	يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمجتمع المدني			
2	يقوم المجلس البلدي بفتح أبوابه أمام المواطنين والمجتمع المدني لحضور جلسات المجلس			
3	يعرض المجلس البلدي إنجازاته أمام مؤسسات المجتمع المدني وفي وسائل الإعلام المحلية			
4	يسعى المجلس للحصول على رضا الجمهور			
5	يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين			
6	تدعم البلدية النشاطات والبرامج الرياضية والثقافية			
7	تدعم البلدية النشاطات والمشروعات الخيرية في المجتمع			
8	تدعم البلدية إحياء الأعياد الوطنية والمناسبات الدينية			

VI- / العدالة و المساواة في تقديم الخدمات في بلدية سعيدة

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد بصرف النظر عن الجنس
2					يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في البلدية في وسائل الإعلان المحلية
3					تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات
3					يوجد في البلدية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة
5					يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فقط
6					توفر البلدية بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين و موظفيها

VII- / المساءلة ببلدية سعيدة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	تقوم البلدية بمتابعة المشاريع بعد تنفيذها
					2	تتبع البلدية نظاما فاعلا لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين
					3	يتسم دور المجلس البلدي بروح المسؤولية تجاه الصالح العام للمواطنين

شكرا على تفهمكم بالإجابة على الاستبيان ونعلمكم بأن هذا الاستبيان موجه لغرض البحث العلمي.

الملحق رقم (02): نتائج الاستبيان باستخدام spss

1- الجوانب التنظيمية للخدمة المقدمة من طرف بلدية سعيدة

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
N	Valide	100	100	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,90	1,95	1,81	1,53	1,67	1,34
	Ecart-type	,745	,770	,734	,771	,697	,639

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال Q1:1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير مرضي	29	29,0	29,0	29,0
مرضى	55	55,0	55,0	84,0
جيد	14	14,0	14,0	98,0
جيد جدا	1	1,0	1,0	99,0
ممتاز	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال Q2: 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير مرضي	30	30,0	30,0	30,0
مرضى	47	47,0	47,0	77,0
جيد	21	21,0	21,0	98,0
جيد جدا	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال Q3: 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير مرضي	35	35,0	35,0	35,0
مرضى	51	51,0	51,0	86,0
جيد	13	13,0	13,0	99,0
ممتاز	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال Q4:4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير مرضي	62	62,0	62,0	62,0
مرضى	25	25,0	25,0	87,0
Validé جيد	11	11,0	11,0	98,0
جيد جدا	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال Q5:5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير مرضي	45	45,0	45,0	45,0
مرضى	44	44,0	44,0	89,0
Validé جيد	10	10,0	10,0	99,0
جيد جدا	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال Q6 :6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير مرضي	75	75,0	75,0	75,0
مرضى	16	16,0	16,0	91,0
Validé جيد	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

Statistiques

	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
N Valide	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,61	2,78	2,26	2,13	2,01	3,66
Ecart-type	1,262	1,151	,939	,812	1,068	1,130

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 7 : Q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	20	20,0	20,0	25,0
محايد	16	16,0	16,0	41,0
موافق	27	27,0	27,0	68,0
موافق بشدة	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 8: Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	11,0	11,0	11,0
غير موافق	39	39,0	39,0	50,0
محايد	18	18,0	18,0	68,0
موافق	25	25,0	25,0	93,0
موافق بشدة	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 9 : Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	22	22,0	22,0	22,0
غير موافق	42	42,0	42,0	64,0
محايد	24	24,0	24,0	88,0
موافق	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 10: Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	19,0	19,0	19,0
غير موافق	57	57,0	57,0	76,0
محايد	16	16,0	16,0	92,0
موافق	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 11 : Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	41	41,0	41,0	41,0
غير موافق	32	32,0	32,0	73,0
محايد	12	12,0	12,0	85,0
موافق	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 12 : Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	8,0	8,0	8,0
غير موافق	9	9,0	9,0	17,0
محايد	11	11,0	11,0	28,0
موافق	53	53,0	53,0	81,0
موافق بشدة	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

2- الخدمات التي تقدمها بلدية سعيدة

Statistiques

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Valide	100	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,97	1,71	1,43	1,77	1,99	3,00	2,65	1,66
Ecart-type	1,123	,957	,607	1,033	1,141	1,393	1,329	,966

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

Statistiques

	Q210	Q211	Q212	Q213	Q214	Q215	Q216	Q217	Q218
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Valide	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,00	2,00	1,92	2,11	2,63	2,17	2,12	1,99	1,54
Ecart-type	,995	1,082	,849	1,063	1,143	1,155	1,174	1,251	,947

السؤال Q13:1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	44	44,0	44,0	44,0
غير موافق	35	35,0	35,0	79,0
محايد	1	1,0	1,0	80,0
موافق	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال Q14:2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	52	52,0	52,0	52,0
غير موافق	36	36,0	36,0	88,0
محايد	2	2,0	2,0	90,0
موافق	9	9,0	9,0	99,0
موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال Q15:3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	62	62,0	62,0	62,0
غير موافق	34	34,0	34,0	96,0
محايد	3	3,0	3,0	99,0
موافق	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 4 : Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	49	49,0	49,0	49,0
غير موافق	39	39,0	39,0	88,0
محايد	2	2,0	2,0	90,0
موافق	6	6,0	6,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 5 : Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	45	45,0	45,0	45,0
غير موافق	30	30,0	30,0	75,0
محايد	7	7,0	7,0	82,0
موافق	17	17,0	17,0	99,0
موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 6 : Q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	21	21,0	21,0	21,0
غير موافق	22	22,0	22,0	43,0
محايد	4	4,0	4,0	47,0
موافق	42	42,0	42,0	89,0
موافق بشدة	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 7 : Q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	25,0	25,0	25,0
غير موافق	29	29,0	29,0	54,0
محايد	9	9,0	9,0	63,0
موافق	30	30,0	30,0	93,0
موافق بشدة	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 8: Q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	58	58,0	58,0	58,0
غير موافق	27	27,0	27,0	85,0
محايد	8	8,0	8,0	93,0
موافق	5	5,0	5,0	98,0
موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 9: Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	45	45,0	45,0	45,0
غير موافق	33	33,0	33,0	78,0
محايد	10	10,0	10,0	88,0
موافق	10	10,0	10,0	98,0
موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 10: Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	41	41,0	41,0	41,0
غير موافق	26	26,0	26,0	67,0
محايد	25	25,0	25,0	92,0
موافق	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 11: Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	41	41,0	41,0	41,0
غير موافق	35	35,0	35,0	76,0
محايد	7	7,0	7,0	83,0
موافق	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 12: Q24:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	35	35,0	35,0	35,0
غير موافق	42	42,0	42,0	77,0
محايد	20	20,0	20,0	97,0
موافق	2	2,0	2,0	99,0
موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 13 : Q25 :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	33	33,0	33,0	33,0
غير موافق	40	40,0	40,0	73,0
محايد	11	11,0	11,0	84,0
موافق	15	15,0	15,0	99,0
موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 14 : Q26 :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	16	16,0	16,0	16,0
غير موافق	38	38,0	38,0	54,0
محايد	17	17,0	17,0	71,0
موافق	25	25,0	25,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 15 : Q27:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	36	36,0	36,0	36,0
غير موافق	33	33,0	33,0	69,0
محايد	10	10,0	10,0	79,0
موافق	20	20,0	20,0	99,0
موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 16: Q28:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	37	37,0	37,0	37,0
غير موافق	36	36,0	36,0	73,0
محايد	9	9,0	9,0	82,0
موافق	14	14,0	14,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 17: Q29:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	51	51,0	51,0	51,0
غير موافق	23	23,0	23,0	74,0
محايد	5	5,0	5,0	79,0
موافق	18	18,0	18,0	97,0
موافق بشدة	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 18: Q30:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	65	65,0	65,0	65,0
غير موافق	25	25,0	25,0	90,0
محايد	5	5,0	5,0	95,0
موافق	1	1,0	1,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المص الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بلدية سعيدة

Statistiques

	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N							
Valide	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,91	2,90	2,67	3,51	2,81	2,66	3,25
Ecart-type	1,138	1,115	1,111	1,219	1,187	1,157	1,445

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 1: Q31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	10,0	10,0	10,0
غير موافق	33	33,0	33,0	43,0
محايد	19	19,0	19,0	62,0
موافق	32	32,0	32,0	94,0
موافق بشدة	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 2: Q32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	11,0	11,0	11,0
غير موافق	28	28,0	28,0	39,0
محايد	27	27,0	27,0	66,0
موافق	28	28,0	28,0	94,0
موافق بشدة	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 3: Q33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	14,0	14,0	14,0
غير موافق	37	37,0	37,0	51,0
محايد	21	21,0	21,0	72,0
موافق	24	24,0	24,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 3: Q34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	6,0	6,0	6,0
غير موافق	18	18,0	18,0	24,0
محايد	20	20,0	20,0	44,0
موافق	31	31,0	31,0	75,0
موافق بشدة	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 5 : Q35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	15	15,0	15,0	15,0
غير موافق	31	31,0	31,0	46,0
محايد	17	17,0	17,0	63,0
موافق	32	32,0	32,0	95,0
موافق بشدة	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 6 : Q36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	14,0	14,0	14,0
غير موافق	39	39,0	39,0	53,0
محايد	22	22,0	22,0	75,0
موافق	17	17,0	17,0	92,0
موافق بشدة	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 7 : Q37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	18,0	18,0	18,0
غير موافق	14	14,0	14,0	32,0
محايد	19	19,0	19,0	51,0
موافق	23	23,0	23,0	74,0
موافق بشدة	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

3- الشفافية بلدية سعيدة

Statistiques

	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
N Valide	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,12	2,60	2,42	2,24	2,23	2,53	2,65
Ecart-type	,700	,550	,699	,754	,649	,627	,557

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 1: Q41:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	19,0	19,0	19,0
ليس دائما	50	50,0	50,0	69,0
لا	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 2: Q42:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	3	3,0	3,0	3,0
ليس دائما	34	34,0	34,0	37,0
لا	63	63,0	63,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 3: Q43:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	12	12,0	12,0	12,0
ليس دائما	34	34,0	34,0	46,0
لا	54	54,0	54,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 4: Q44:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	19,0	19,0	19,0
ليس دائما	38	38,0	38,0	57,0
لا	43	43,0	43,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 5: Q45:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	12	12,0	12,0	12,0
ليس دائما	53	53,0	53,0	65,0
لا	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 6: Q46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	7,0	7,0	7,0
ليس دائما	33	33,0	33,0	40,0
لا	60	60,0	60,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 7: Q47

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	4	4,0	4,0	4,0
ليس دائما	27	27,0	27,0	31,0
لا	69	69,0	69,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

4- مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة ببلدية سعيدة

Statistiques

	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58
Valide	100	100	100	100	100	100	100	100
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,25	2,56	2,30	2,35	2,44	1,71	1,82	1,37
Ecart-type	,833	,625	,674	,687	,592	,640	,609	,614

السؤال 1: Q51

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	25	25,0	25,0	25,0
ليس دائما	25	25,0	25,0	50,0
لا	50	50,0	50,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 2: Q52

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	7,0	7,0	7,0
ليس دائما	30	30,0	30,0	37,0
لا	63	63,0	63,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 3: Q53

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	12	12,0	12,0	12,0
ليس دائما	46	46,0	46,0	58,0
لا	42	42,0	42,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 4: Q54

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	12	12,0	12,0	12,0
ليس دائما	41	41,0	41,0	53,0
لا	47	47,0	47,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 5: Q55

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	5	5,0	5,0	5,0
ليس دائما	46	46,0	46,0	51,0
لا	49	49,0	49,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 6: Q56

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	39,0	39,0	39,0
ليس دائما	51	51,0	51,0	90,0
لا	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 7 : Q57

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	29	29,0	29,0	29,0
ليس دائما	60	60,0	60,0	89,0
لا	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 8 : Q58

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	70	70,0	70,0	70,0
ليس دائما	23	23,0	23,0	93,0
لا	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

5- العدالة و المساواة في تقديم الخدمات في بلدية سعيدة

Statistiques

	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66
N	100	100	100	100	100	100
Valide	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,01	2,36	2,45	3,13	2,00	2,15
Ecart-type	1,010	1,219	,978	1,160	1,092	1,123

السؤال 1: Q61

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	37	37,0	37,0	37,0
غير موافق	37	37,0	37,0	74,0
محايد	15	15,0	15,0	89,0
موافق	10	10,0	10,0	99,0
موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 2: Q62

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	29	29,0	29,0	29,0
غير موافق	36	36,0	36,0	65,0
محايد	8	8,0	8,0	73,0
موافق	24	24,0	24,0	97,0
موافق بشدة	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 3: Q63

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	14,0	14,0	14,0
غير موافق	45	45,0	45,0	59,0
محايد	26	26,0	26,0	85,0
موافق	12	12,0	12,0	97,0
موافق بشدة	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 4: Q64

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	35	35,0	35,0	40,0
محايد	13	13,0	13,0	53,0
موافق	36	36,0	36,0	89,0
موافق بشدة	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 5: Q65

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	42	42,0	42,0	42,0
غير موافق	30	30,0	30,0	72,0
محايد	17	17,0	17,0	89,0
موافق	8	8,0	8,0	97,0
موافق بشدة	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 6: Q66

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	34	34,0	34,0	34,0
غير موافق	35	35,0	35,0	69,0
محايد	17	17,0	17,0	86,0
موافق	10	10,0	10,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Statistiques

		Q71	Q72	Q73
N	Valide	100	100	100
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	2,04	2,72	2,18
	Ecart-type	1,180	1,129	1,158

السؤال 1: Q71

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	41	41,0	41,0	41,0
غير موافق	35	35,0	35,0	76,0
محايد	8	8,0	8,0	84,0
موافق	11	11,0	11,0	95,0
موافق بشدة	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السؤال 2: Q72

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	19,0	19,0	19,0
غير موافق	20	20,0	20,0	39,0
محايد	35	35,0	35,0	74,0
موافق	22	22,0	22,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

السؤال 3 : Q73

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	33	33,0	33,0	33,0
غير موافق	38	38,0	38,0	71,0
محايد	11	11,0	11,0	82,0
موافق	14	14,0	14,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

-6 البيانات الشخصية

Statistiques

	SEXE	AGE	NIVEAU	EXPERIENCE
N	100	100	100	100
Valide	0	0	0	0
Manquante	1,45	2,81	2,32	1,83
Moyenne	,500	,443	1,100	,403
Ecart-type				

الجنس SEXE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	55	55,0	55,0	55,0
أنثى	45	45,0	45,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

العمر AGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 21 سنة	2	2,0	2,0	2,0
ما بين 21-25 سنة	15	15,0	15,0	17,0
أكثر من 25 سنة	83	83,0	83,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المستوى التعليمي NIVEAU

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	28	28,0	28,0	28,0
ليسانس	28	28,0	28,0	56,0
ماستر	33	33,0	33,0	89,0
ماجستير	6	6,0	6,0	95,0
دكتوراه	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

EXPERIENCE الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	19	19,0	19,0	19,0
Validé نعم	81	81,0	81,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,864	,826	61

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Entre les personnes	640,076	99	6,465		
Entre éléments	1690,417	60	28,174	32,122	,000
Intra-population Résidu	5209,944	5940	,877		
Total	6900,361	6000	1,150		
Total	7540,437	6099	1,236		

Moyenne générale = 2,27

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20