

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. "مولاي الطاهر-سعيدة"

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: حكامه المنظمات

بعنوان:

أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي

دراسة ميدانية لمؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

بوزيان عثمان

من إعداد الطالبة:

عقاب سمية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بالعربي عبد القادر.....رئيسا

الأستاذ: بوزيان عثمان.....مشرفا ومقررا

الأستاذ: معراجي عبد المالك.....عضوا

السنة الجامعية: 2016 – 2017

الإهداء

إلى كل أحبتي...

وإلى كل من قرأ مذكرتي...

إلى الذين يستهويهم فضول الحقيقة ولا تزيغ قلوبهم.

إلى الذين تراءف قلوبهم وترق مشاعرهم وتلين جنوبهم ولكن يبقى فيهم كبرياء
الإنسانية.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

اعترافاً بالجميل والفضل لأهل الفضل فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله وعليه أتقدم بأصدق عبارات الشكر وكل التقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور "بوزيان عثمان" على تكريمه علي بقبول الإشراف على هذا البحث، وعلى صبره وتحمله ونصحه وتوجيهه لنا.

وأشكر الأستاذة خرافة منظرية التي لم تبخل علي مساعدتها أثناء إعداد هذا البحث. إلى عمال مؤسسات الجامعات المحلية الذين تعاونوا معنا وقدموا لنا المعلومات التي نحتاجها.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبولهم وحضورهم لمناقشة هذه المذكرة.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا العمل المتواضع بجهده ووقته ودعائه وكل كلمة طيبة.

الملخص:

تواجه المؤسسات العمومية العديد من التحديات في ظل البيئة المتغيرة ما دفعها إلى إيجاد أساليب تمكنها من الرفع من مستوى أدائها، وذلك من خلال تبني ممارسات الحوكمة التي من شأنها أن تنظم عمل هذه المؤسسات وتحدد علاقتها مع مختلف أطراف التعامل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي، حيث وقع اختيارنا على بعض مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة المتمثلة في مديرية الجماعات المحلية وكل من بلدية سعيدة وبلدية عين الحجر. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ودراسة واقع المتغيرات المنتقاة واعتمادنا في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، أداء التسيير العمومي، مديرية الجماعات المحلية.

Summary:

Public institutions have many challenges environment which led them to find a ways for raising the level of performance by adopting of governance practies that would regulate the work of these institutions and determine ther relationship.

The aim of this study is :

To identify the impact of governance in improving of the performance of public administration in our project we chose some local community organizations in saida which are represented in the directorate of local communities and the municipality of saida and the municipality of Ain El-Hajer .

In order to achieve the objectives of this study :

We used the questionnaire as a tool of data collection and the study of réalety variables selected ,we needed also to use the statistical package progrem for social science in the data processing .

Keywords: Corporate Governance, Public Governance Performance, Local Communities Directorate.

Résumé:

Un grand nombre des défis auxquels font face les institutions publiques à la lumière de changment d'envirennement en l'amenant à trouver des moyens pour leur permettre d'élever le niveau de la performance , par l'adoption de pratiques de gouvernance d'entre prise qui reglementerait le travail de ces institutions et de définir leurs relations avec les différentes à la ccord. L'étude visait à identifier l'impact de la gouvernance dans l'amélioration de la performance de la gestion publique, où nous avons choisi des groupes locaux aux institution publiques de la direction de la wilaya de saida et les groupes locaux dans la municipalité de Ain Hadjer et la municipalité de saida. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude qui était fondée sur le questionnaire comme un outil pour recueillir des données et etudier la réalité des variables sélectionnées et le traitement des données dans notre dépendance sur le paquet statistique pour les sciences sociales .

Mots-clés : la gouvernance d'entreprise, gestion de la performance publique, la Direction des groupes locaux .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	
	الإهداء	
	شكر وتقدير	
VI	■ الملخص	
IX	■ فهرس المحتويات	
XI	■ قائمة الأشكال	
XV	■ قائمة الجداول	
أ	■ المقدمة	
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي		
26	تمهيد	
27	المبحث الأول: ماهية الحوكمة	
27	المطلب الأول	نشأة وتطور الحوكمة
30	المطلب الثاني	أهمية الحوكمة
31	المطلب الثالث	مبادئ الحوكمة
35	المبحث الثاني: ماهية أداء التسيير العمومي	
35	المطلب الأول	ماهية التسيير العمومي
38	المطلب الثاني	تقييم أداء التسيير العمومي
42	المطلب الثالث	ماهية التسيير العمومي الجديد
48	المبحث الثالث: أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي	
48	المطلب الأول	أثر المحافظة على المال العام في تحسين أداء التسيير العمومي
49	المطلب الثاني	أثر ضمان حقوق أصحاب المصلحة في تحسين أداء التسيير العمومي
50	المطلب الثالث	أثر الإفصاح والشفافية على تحسين أداء التسيير العمومي
51	المطلب الرابع	أثر مهام وصلاحيات الإدارة على تحسين أداء التسيير العمومي
52	خلاصة الفصل	

الفصل الثاني: أدوات الدراسة الميدانية وعينتها		
54	تمهيد	
55	المبحث الأول: أدوات الدراسة	
55	الأساليب الإحصائية المستخدمة	المطلب الأول
57	مصادر جمع البيانات	المطلب الثاني
58	تحديد حجم وخصائص عينة الدراسة	المطلب الثالث
63	المبحث الثاني: تقديم عينة الدراسة	
63	تنظيم وسير إدارة الولاية	المطلب الأول
71	تقديم بلدية سعيدة	المطلب الثاني
77	تقديم بلدية عين لحجر	المطلب الثالث
81	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج		
83	تمهيد	
84	المبحث الأول: تحليل البيانات	
84	إختبار التوزيع الطبيعي وثبات أداة الدراسة	المطلب الأول
85	الصدق البنائي لمحاو الإستهانة	المطلب الثاني
89	التحليل الوصفي لمحاو الإستهانة	المطلب الثالث
109	المبحث الثاني: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.	
109	إختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الثانوية	المطلب الأول
126	إختبار الفرضية الرئيسية	المطلب الثاني
128	مناقشة النتائج	المطلب الثالث
130	خلاصة الفصل	
132	■ الخاتمة	
135	■ قائمة المصادر والمراجع	
141	■ الملاحق	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	1 - 1
59	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2 - 2
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3 - 2
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	4 - 2
62	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	5 - 2
76	مشروع الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة	6 - 2
80	الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجر	7 - 2

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
47	الفرق ما بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي	1 - 1
58	يبين توزيع الاستبيانات على مفردات الدراسة	1 - 2
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2 - 2
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3 - 2
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	4 - 2
61	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	5 - 2
84	يبين نتائج اختبار Kolmogrove-Smirnov	1 - 3
85	يوضح تحليل معامل الثبات (ألفا كرومباخ) للاستبيان	2 - 3
85	يبين معامل الارتباط بين المحاور الفرعية لمبادئ الحوكمة والعبارات التي تنتمي إليها والدرجة الكلية لمحور مستوى الحوكمة	3 - 3
87	يبين معامل الارتباط بين المحاور الفرعية والعبارات التي تنتمي إليها والدرجة الكلية لمحور أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي	4 - 3
89	التحليل الوصفي لمحور مستوى الحوكمة	5 - 3
89	التكرار والنسبة المتعلقة بالمحافظة على المال العام	6 - 3
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمحافظة على المال العام	7 - 3
91	يمثل التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بضمان الحقوق لأصحاب المصلحة	8 - 3
92	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بضمان الحقوق لأصحاب المصلحة	9 - 3
93	يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالإفصاح والشفافية	10 - 3
94	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالإفصاح والشفافية	11 - 3
95	يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بمهام وصلاحيات الإدارة	12 - 3
96	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بمهام وصلاحيات الإدارة	13 - 3
97	يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالإنتاجية	14 - 3
98	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالإنتاجية	15 - 3

99	يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالتسويق	16 – 3
100	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالتسويق	17 – 3
101	يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالاتجاه نحو الخدمة	18 – 3
102	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالاتجاه نحو الخدمة	19 – 3
103	يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة باللامركزية	20 – 3
104	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق باللامركزية	21 – 3
105	يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالسياسة العامة	22 – 3
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالسياسة العامة	23 – 3
107	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمساءلة عن النتائج	24 – 3
108	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمساءلة عن النتائج	25 – 3
109	يبين المعلمات المقدرة	26 – 3
110	يوضح الارتباط للفرضية الفرعية الأولى	27 – 3
110	يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الأولى	28 – 3
111	يبين المعلمات المقدرة	29 – 3
112	يوضح معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية	30 – 3
112	يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	31 – 3
113	يبين المعلمات المقدرة	32 – 3
113	يوضح الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة	33 – 3
114	يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة	34 – 3
115	يبين المعلمات المقدرة	35 – 3
115	يوضح الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة	36 – 3
116	يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة	37 – 3
117	يوضح المعلمات المقدرة	38 – 3
118	يوضح معامل الارتباط للفرضية الأولى	39 – 3
118	يبين نتائج ANOVA للفرضية الأولى	40 – 3
119	يبين المعلمات المقدرة	41 – 3
120	يوضح الارتباط للفرضية الثانية	42 – 3

120	يبين نتائج ANOVA للفرضية الثانية	43 – 3
121	يبين المعلمات المقدرة	44 – 3
121	يبين نتائج الارتباط للفرضية الثالثة	45 – 3
122	يبين نتائج ANOVA الارتباط للفرضية الثالثة	46 – 3
122	يبين المعلمات المقدرة	47 – 3
123	يوضح الارتباط للفرضية الرابعة	48 – 3
123	يبين نتائج ANOVA للفرضية الرابعة	49 – 3
124	يبين المعلمات المقدرة	50 – 3
125	يوضح الارتباط للفرضية الثانوية	51 – 3
125	يبين نتائج ANOVA للفرضية الثانوية	52 – 3
126	يبين المعلمات المقدرة	53 – 3
127	يوضح الارتباط للفرضية الرئيسية	54 – 3
128	يبين نتائج ANOVA للفرضية الرئيسية	55 – 3

إن حوكمة المؤسسات لم تعد مجرد أسلوب أخلاقي تلتزم به المؤسسات، وإنما غدت أسلوباً علمياً يتم التأكيد من خلاله من حسن تسيير وإدارة هذه المؤسسات بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة لمختلف الأطراف. وبما أن التوجه اليوم صار نحو العمل على توفير أكبر قدر من الشفافية والثقة في المؤسسات، فإنه من الضروري مساعدة هذه الأخيرة على تبني طرق أو مداخل إدارية تمكنها من تطوير بيئتها التنظيمية. وذلك من خلال علاقة الحوكمة بأساليب الإصلاح الإداري الذي يعتبر من العناصر الهامة في نظام الحوكمة ويساهم في إيجاد ضوابط وترتيبات تلزم إدارة المؤسسة بتحقيق مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة.

وعليه أصبحت الدعوة موجهة إلى تبيين القطاع العام من خلال السعي نحو البحث عن أنجع الطرق التي تساعد على ترقية أداء التسيير العمومي إذ يمكن القول إن بقاء المؤسسات العمومية وتطويرها أصبح حاجة ضرورية لحماية البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على ضرورة إعادة النظر في بنائها والحفاظ عليها وتدعيمها والأهم هو تغيير وتطوير توجهاتها الاستراتيجية وذلك من أجل نقلها من الشكل التقليدي لها المعروف بالبيروقراطية والروتين فهذه الإجراءات الإدارية تجبر المؤسسات بأن تمر بمراحل مختلفة من أجل إتمام معاملاتها والتي تعتبر مصدر إرهاق وضيق وتدمير وعدم الرضا عن أداء التسيير العمومي.

إن النتائج السلبية التي أسفر عنها التسيير العمومي دفع إلى إيجاد الحلول الكفيلة بتغيير الأوضاع وتحسين أدائه وهو ما دعى إلى التفكير في نقل المؤسسات العامة إلى طابع أكثر حداثة. هذا التغيير أدى إلى كون الأسلوب التقليدي في التسيير العمومي غير فعال ما استدعى تبني أسلوب أكثر كفاءة وفعالية. فالاتجاه نحو التسيير العمومي الجديد يعمل على التركيز وبصورة استثنائية على المشاكل التي تتعلق بالتعامل مع الحوكمة. إذ أن الحوكمة تقدم أسلوب إداري يعتمد على مبادئها وذلك في رسم الاستراتيجيات وتنفيذ ومراقبة العمليات الإدارية، كما أنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والعامة وتضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة التي تؤثر في الأداء.

المقدمة

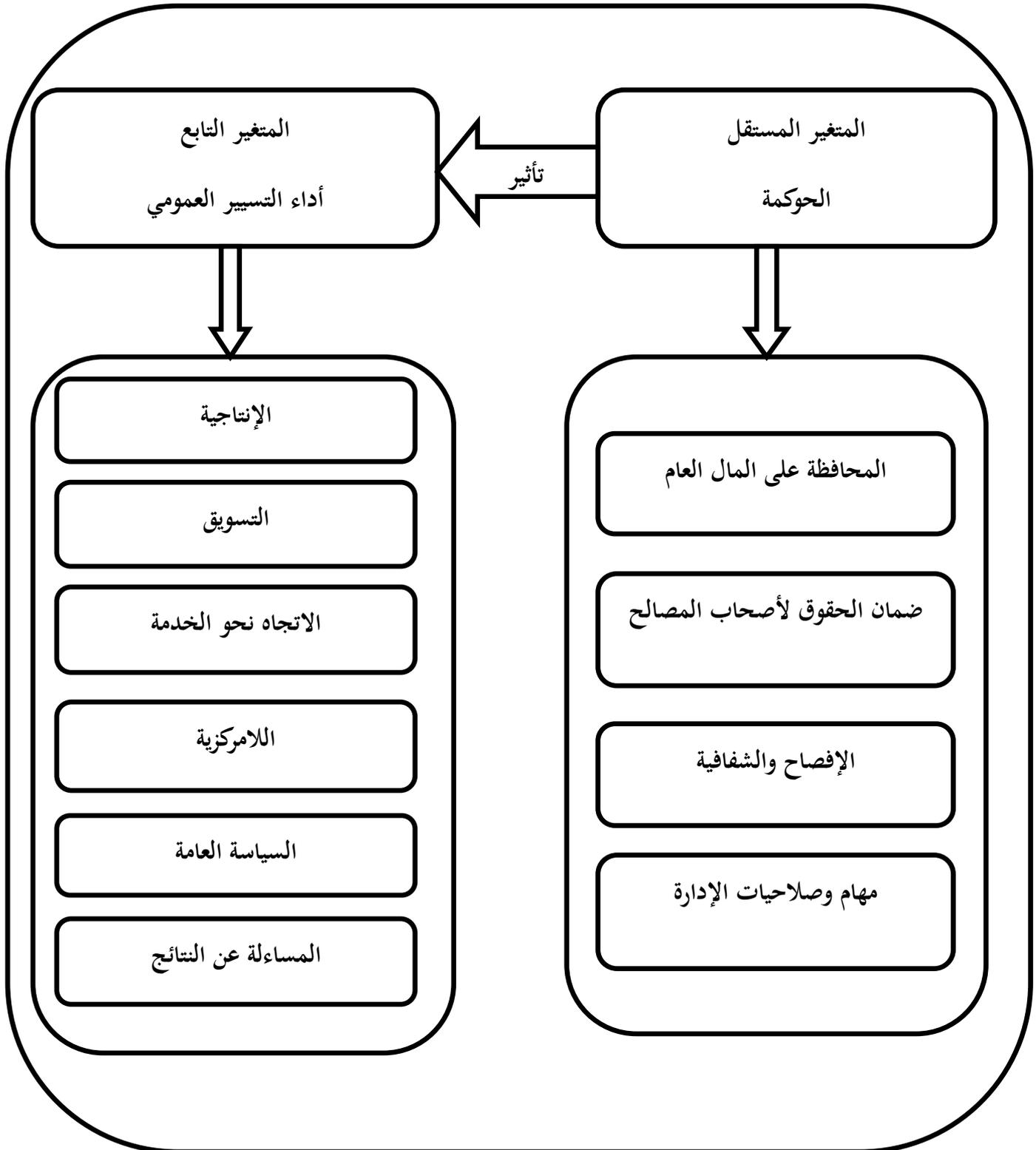
إشكالية الدراسة:

تنشط المؤسسات العمومية في بيئة ديناميكية ولضمان بقاءها تسعى هذه المؤسسات إلى إيجاد أساليب للتسيير تمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية بغية الرفع من مستوى أدائها وتكييفها مع متطلبات البيئة المحيطة بها. لجأت هذه المؤسسات إلى البحث عن أنجع الأساليب التسييرية التي تضمنتها مختلف الإصلاحات الإدارية التي مست هذا النوع من المؤسسات ومن ضمنها تبني ممارسات الحوكمة.

وبناء على ما سبق يتم طرح الإشكال التالي:

ما مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة؟

على ضوء إشكالية الدراسة تم بناء النموذج التالي:



المقدمة

فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على تحسين أداء التسيير العمومي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على المال العام على تحسين أداء التسيير العمومي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان الحقوق لأصحاب المصلحة على تحسين أداء التسيير العمومي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء التسيير العمومي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهام وصلاحيات الإدارة على تحسين أداء التسيير العمومي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة.

الفرضية الثانوية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحكومة على تحسين أداء التسيير العمومي تعزى للمتغيرات الشخصية.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع.
- إلقاء الضوء على درجة التأثير الموجود بين الحكومة وأداء التسيير العمومي.

المقدمة

الأسباب الذاتية:

➤ ملائمة الموضوع للتخصص المدروس.

➤ الموضوع شيق وجدير بالدراسة.

أهداف الدراسة:

➤ تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي.

➤ إسقاط موضوع حوكمة المؤسسات على الواقع العملي من خلال العينة المنتقاة للاستفادة من مختلف إيجابياتها.

➤ تقديم اقتراحات من شأنها زيادة كفاءة المؤسسات العامة.

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية:

▪ إن الموضوع من المواضيع الحديثة وذا أهمية بالغة للمؤسسات العمومية التي تسعى حالياً إلى ترقية أدواتها.

▪ إثراء المكتبة الجامعية حيث ستقدم هذه الدراسة كمرجع.

الأهمية العملية:

نضع هذا العمل المتواضع في متناول كل من يهمله موضوع دراسة أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي من باحثين ومسيرين، وهذا من أجل محاولة إثبات أهمية تطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسات العامة.

حدود الدراسة:

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

البعد النظري:

يتمثل البعد النظري للدراسة في الجوانب الفكرية والمعرفية لكل من الحوكمة وأداء التسيير العمومي.

البعد المكاني:

شملت الدراسة بعض مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة.

البعد الزمني:

امتدت الدراسة المنجزة من شهر أكتوبر 2016 إلى غاية شهر ماي 2017.

المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة أثر حوكمة المؤسسات على تحسين أداء التسيير العمومي.

أما الدراسة التطبيقية في المؤسسات العامة تم الاعتماد فيها على منهج دراسة الميدانية كطريقة علمية، لأنه يعمل على دراسة وتتبع الظاهرة لأجل تشخيصها وتحديد أبعادها وذلك بغرض إيجاد إجابات للأسئلة من خلال تحليل نتائج استبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة، حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه لعينة اخترناها من مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية *spss. v. 21*

صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه الدراسة لما تكتسبه من أهمية في الواقع العملي.
- غياب ثقافة الإجابة على الاستبيان في الوسط المستهدف.
- قلة المراجع.
- قلة الدراسات السابقة في الموضوع حسب علم الباحث.

الدراسات السابقة:

لم يتم تناول موضوع الدراسة بكثرة من قبل الباحثين، ولكن أشرنا لبعض المواضيع المشابهة له التي تعرضت لنفس الطرح:

الدراسة الأولى:

عبد القادر موفق دراسة ميدانية لبلديات ولاية باتنة (2015 – 2014) بعنوان "الرقابة المالية على البلدية في الجزائر دراسة نقدية وتحليلية" تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة واقع الرقابة المالية على البلدية في الجزائر وكيف يمكن تفعيلها للحفاظ على المال العام من خلال وضع الفروض التالية عدم وجود نظام للرقابة ونقص الإمكانيات المادية والبشرية مما كان له الأثر في عدم فعالية الرقابة ما يكون له الأثر على الأداء الرقابي والشفافية المالية وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد الرقابة المالية على البلديات على المبادئ الحديثة

المقدمة

للرقابة المالية المتمثلة في وضع معايير لمراقبة الأداء. وتمثلت أهم النتائج في وجود معوقات فنية وإدارية وبشرية في البلديات تعيق عمل المصالح المالية كما أن رقابة المجلس الشعبي البلدي مجرد رقابة شكلية بسبب تشكيلة المجلس من جهة وضعف مستوى الأعضاء من جهة أخرى.

الدراسة الثانية:

تيشات سلوى (2015 – 2014) بعنوان آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل متطلبات التسيير العمومي الجديد بالنظر إلى بعض تجارب الأجنبية فرنسا، نيوزلاندا، والولايات المتحدة الأمريكية. تمثلت إشكالية الدراسة في ما مدى إمكانية الوظيفة العمومية الجزائرية من التوفيق بين حتميات الأداء الناجع وحتميات المساواة وفقا للمناجمت العمومي الجديد. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الملامح الحالية للوظيفة العمومية الجزائرية خاصة بعد الإصلاحات وعرض بعض التجارب الأجنبية في مجال تطبيق المناجمت العمومي الجديد من خلال الفرضيات المتمثلة في أن التغيير عملية حتمية لنقل أدوات المناجمت إلى الإدارة العمومية وأن الأداء الناجع أصبح مطلباً ضرورياً للوظيفة العمومية وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تكييف الوظيفة العمومية الجزائرية مع التغيرات التي أصبحت تفرضها البيئة كما ينبغي أن تعتمد الإدارة العمومية على معايير الأداء في التسيير العمومي.

الدراسة الثالثة:

شباب سهام 2012 – 2011 بعنوان "إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية دراسة تطبيقية حالة بلدية معسكر. تمحورت إشكالية الدراسة في ماهو واقع تسيير الموارد المالية للبلديات في الجزائر. بناء على فرضيات تمثلت في أن السبب الرئيسي للمشاكل التي تتعلق بالمالية المحلية للبلديات يعود إلى افتقارها للأسلوب الناجع في تسيير مواردها، هدفت الدراسة إلى تبيان الواقع الحقيقي لتسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية وكعينة للدراسة بلدية معسكر وتوصلت الدراسة إلى أن التسيير اللاعقلاني لمواردها المالية يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ترشيد الإنفاق.

الدراسة الرابعة:

عطار نادية (2015 – 2014) بعنوان "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة الجزائرية في مجال تفويض المياه" دراسة شركة المياه والتطهير وهران، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية. هدفت الدراسة إلى إيجاد منهجية تسيير متألّمة مع متطلبات العصر افتراضاً أن التسيير العمومي الجديد عامل محوري في بناء خدمة عمومية مثالية للمجتمع أهم

المقدمة

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة أن مشاكل تسيير الخدمات العامة تتمحور حول العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي، التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها منذ القدم على مستوى تسيير الخدمات العامة وأن العمل على نظم التسيير انتقل إلى إرساء ثقافة خدماتية حقيقية من نتائجها اعتبار المستهلك زبون.

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

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث جرى التقسيم على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان "أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي" يتضمن ثلاثة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة المؤسسات، أما المبحث الثاني تضمن ماهية أداء التسيير العمومي والمبحث الثالث خصصناه لأثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي.

الفصل الثاني: بعنوان "أدوات الدراسة الميدانية وعينتها"، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى أدوات الدراسة. أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقديم عينة الدراسة.

الفصل الثالث: بعنوان "اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج"، يتضمن مبحثين المبحث الأول خصص لتحليل البيانات والمبحث الثاني تم فيه اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

تمهيد:

يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة التي اكتسبت طابعا متميزا في الآونة الأخيرة، نظرا لارتباطه الوثيق بعدة زوايا منها أساليب الإدارة الحديث، الإدارة الاستراتيجية، النزاعات القائمة بين المسيرين والمساهمين، ومواضيع الفساد المالي والإداري. وعلى ضوء الإصلاحات أصبح التسيير العمومي الجديد يتسم بالفعالية وحسن التنظيم والعمل بروح الفريق وإدارة تعمل باللامركزية وبالتفويض للمديرين كمشاركين في اتخاذ القرارات تمكنت المؤسسات العامة من التحول من الإدارة السلطوية إلى الإدارة الاستراتيجية القائمة على التخطيط والمبادرة على أسس علمية مؤكدة والاستعانة بموارد بشرية مؤهلة قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بهدف الرفع من مستوى خدماتها لتلبية احتياجات مختلف المستفيدين.

وانطلاقا مما سبق وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة.

المبحث الثاني: ماهية أداء التسيير العمومي.

المبحث الثالث: أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: ماهية ونشأة الحوكمة

عند التطرق لتعريف حوكمة المؤسسات لابد من الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والكتاب والمؤسسات الدولية التي تناولت هذا المفهوم وقد تعود أسباب ذلك إلى الاختلاف في تنوع الخلفيات التي ينظرون من خلالها إلى حوكمة المؤسسات.

1. مفهوم الحوكمة:

الحوكمة أسلوب وطريقة الحكم والقيادة لتسيير شؤون المؤسسة قد تكون دولة، أو مجموعة دول منطقة مجموعات محلية، مؤسسات عمومية أو خاصة وهي تركز على التنسيق، التشاور، المشاركة والشفافية في القرار فهي تقارب بين المصالح¹.

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) سنة 1998 على: أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها².

وقد عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) على أنها: نظام يتم بواسطته توجيه مؤسسات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة مثل المديرين وغيرهم من أصحاب المصلحة وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة³.

الحوكمة تعني الإطار العام الذي يجمع علاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في المؤسسات. ويمكن تفصيل هذا التعريف كما يلي:

القواعد: مجموع الإجراءات والقواعد التي تنظم عمل المؤسسات داخليا وخارجيا.

العلاقات: تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات العلاقة أو ذات المصلحة بعمل المؤسسة.

العمليات: مجموع العمليات التي تمارسها المؤسسة مثل تفويض السلطات واتخاذ القرارات وتسلسل التقارير وتوزيع المسؤوليات.

¹ سهير إبراهيم الشمولي، "حوكمة الشركات"، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص59.
² هوام جمعة، "حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي"، ندوى حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجريبية التطبيقية، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، أيام 25-26 أفريل 2011، ص 10.
³ أحمد قايد نور الدين، "دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 6-7 مايو 2012 ص4.

النظم والمعايير: مجموع النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها.

ونلاحظ أن التعريف الشامل للحوكمة مرتبط بكل النظم والعمليات المتعلقة بتسيير المؤسسة والتحكم فيها إضافة إلى تأكيد التزام المؤسسات بالمعايير التي تحكم العمل ومختلف ممارسات الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة والعلاقات فيما بينهما¹.

2. نشأة الحوكمة:

يعود أصل كلمة الحوكمة إلى المصطلح الإغريقي *kubernao*²، وكان يعبر عن قدرة ريان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد بها إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً، أطلق عليه التجار وخبراء البحار القبطان المتحكوم جيداً *Good Governance*³، لينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح *Gubernae* في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة *Gouvernance* بداية من القرن الثالث عشر كمصطلح مرادف لمصطلح *Gouvernement*، وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح *Governance* للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم⁴. ومنه فإن مصطلح الحوكمة *Governance* يعني ممارسة السلطة وإعطاء التوجيهات وتأكيد الرقابة.

وفيما يخص مصطلح *corporate Governance* فإنه بالرجوع والبحث في الأدبيات الاقتصادية، نجد هذا المصطلح قد تأسس على فرضية تعارض المصالح بين أصحاب المؤسسات ومسيرها. ويعتبر كل من *Means* و *Berle* من أوائل من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات، عندما أكدوا في كتاب *The modern corporation and private property* على ضرورة وجود آليات للرقابة على المؤسسات لحل مشكلة تعارض المصالح التي تضر بالمؤسسة ككل⁵.

وقد استعمل مصطلح حوكمة المؤسسات من قبل الاقتصادي الأمريكي *Ronald coase* في مقال له نشر سنة 1937 بعنوان "طبيعة المؤسسة" وينصرف مفهومه إلى تسيير المؤسسة الاقتصادية وقد أوضح فيه أن المؤسسة

¹ أمير فرج يوسف، "الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية- مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص34.

² بلحمو خديجة، "أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات -دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة-"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-الجزائر، 2011-2012، ص24.

³ عمار حبيب جهلول، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، محافظة القادسية-العراق، الطبعة الأولى، 2011، ص32-33.

⁴ غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص15.

⁵ يحيى سعدي، لخضر أوصيف، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلة سنوية محكمة دولية متخصصة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي-الجزائر، العدد الخامس-السنة الخامسة، 2012، ص183.

الاقتصادية تتمكن من المحافظة على قدرتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، فالمؤسسة بهذا المعنى أكثر نجاعة من السوق في تنظيم بعض المبادلات التي تقوم بها¹.

وفي سنة 1976 عمل كل من Mackling و Jensen على الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات².
 و Oliver Williamson في عام 1979 حيث تمت الإشارة إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة "مشكلة الوكالة" نتيجة تعارض المصالح الخاصة بكل طرف وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات³. تم إصدار قانون مكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1977 وفي 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة Tread Way Commission التي أصدرت تقريرها الخاص بتطبيق حوكمة المؤسسات خاصة في الجانب المتعلق بإعداد التقارير المالية، وتقليل حالات الغش والتلاعب فيها، والاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتعزيز دور المراجعة الداخلية لدى مجالس الإدارة في المؤسسات والمطالبة ببيئة رقابية سليمة⁴.

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات The financial Aspects Of corporate Governance ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001⁵.

وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD 1999) بعنوان حوكمة المؤسسات principal of corporate Governance وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم⁶.

1 حمادي نبيل، "التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات"- دراسة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف - الجزائر، 2007-2008، ص23.

2 عبيد نعيمة، "أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات -دراسة نقدية تحليلية-"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية الجزائر، المجلد السابع العدد الثاني، 2014، ص 90.

3 جميل أحمد، سفير محمد، "تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، يومي 6-7 مايو 2012، ص4.

4 الطاهر محمد أحمد محمد حماد، "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية - دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم-"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014، ص97.

5 طلحة أحمد، "أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية - دراسة حالة مجمع صيدال-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نفود مالية وبنوك، جامعة عمار تليجي، الأغواط- الجزائر، 2011-2012، ص19.

6 عمر علي عبد الصمد، إلياس العبداني، "الحوكمة الإلكترونية كآلية لتفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات"، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمات في ظل الحوكمة الإلكترونية - دراسة حالة البلدان العربية-، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، يومي 29-30 أكتوبر 2014، ص6.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة

يمكن إبراز أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي:

- بناء علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال.
- تشجيع العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية والابتكار¹.
- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات.
- تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية في المؤسسة².
- تيسر الحصول على مصادر تمويل المؤسسة وتجنّبها التعرض للإفلاس والتعثر المالي³.
- الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية وتنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يضمن حقوق كل طرف منهم.
- الالتزام بالإفصاح والشفافية والقابلية للمحاسبة⁴.
- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم

¹ يحي سعيدي، لخضر أوصيف، مرجع سبق ذكره، ص187.

² سيد عبد الرحمن عباس بله، "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الرياض-المملكة العربية السعودية، العدد 12 لسنة 2012، ص 57.

³ بهرام كنز، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات -دراسة حالة مؤسسة المحركات-EMO"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2-الجزائر، 2013-2014، ص32.

⁴ مصطفى يوسف كافي، "الأزمة المالية الاقتصادية وحوكمة الشركات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 218-219.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 علما بأنها أصدرت تعديلا لها في عام 2004 و تتمثل في:

الشكل رقم (1 - 1) : يوضح مبادئ منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبة.

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: لكي يكون هناك ضمان على وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات هناك مجموعة من الإرشادات ينبغي أخذها بعين الاعتبار منها¹:
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

¹خلاف عقيلة، "حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 98.

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

■ حماية حقوق المساهمين: يتحقق هذا المبدأ من خلال¹:

- تأمين وسائل التسجيل والنقل وتحويل ملكية الأسهم.
- حضور الجمعية العامة والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الحصول على المعلومات المختلفة.
- ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة.
- حصول المساهمين على حقوقهم في الأرباح.

- **المعاملة العادلة لحملة الأسهم:** يجب أن يضمن إطار أساليب ممارسة حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم ولذلك²:

- يجب أن يعامل المساهمون المتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- يجب أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.

- ينبغي منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

■ دور أصحاب المصالح: يتضمن هذا المبدأ مايلي³:

- يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

1 كرمية نسرين، "أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص30.

2 غلاي نسيمة، "فعالية حوكمة الشركات - دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2010-2011، ص100.

3 عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ومجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 31-32.

- يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- **الإفصاح والشفافية:** تبرز أهمية الإفصاح في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للمؤسسة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية بما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة حيث يساعد الإفصاح والشفافية على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة¹. حيث يشمل الإفصاح المعلومات التالية²:
 - النتائج المالية، أهداف المؤسسة، أعضاء مجلس الإدارة ورواتب كبار المديرين، هيكل وسياسات الحوكمة المطبقة في المؤسسة.
 - إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق والمعايير المحاسبية والمالية المتعارف عليها.
 - إجراء عملية المراجعة الخارجية بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.
 - ينبغي توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:**³ يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات وضع مخطط استراتيجي للمؤسسة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة والتأكيد على مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المؤسسة والمساهمين.
 - على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.
 - أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة.
 - تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ في الحسبان مصالح أصحاب المصالح.
 - على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة مثل عمل خطة استراتيجية شاملة والمراقبة وإجراء التغييرات اللازمة لضمان نزاهة حسابات المؤسسة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة في الوقت المناسب.

¹زرزار العياشي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010، ص 7.

²جلاب محمد، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 68.

³موسى سهام، خالد فراح، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 6-7 مايو 2012، ص 6-7.

- ينبغي أن يراعى في تشكيل مجلس الإدارة أن تتوفر في أعضائه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة في قدرتهم وصولاً إلى اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر.

المبحث الثاني: ماهية أداء التسيير العمومي

شهدت الإدارة الحديثة خلال السنوات القليلة الماضية تحولات كبيرة في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي وقد شملت تلك التحولات جوانب أساسية وانتقلت من مبادئ الإدارة التقليدية إلى الريادة وسيادة متلقي الخدمة وإدارة الأداء وتحسين الخدمات والمساءلة عن النتائج والاستجابة بطريقة فعالة للاحتياجات المجتمعية.

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي

مفهوم التسيير العمومي:

يقصد بالتسيير العمومي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف¹. يعرف فريدريك تايلور التسيير على أنه المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها².

التسيير العمومي هو تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية³.

يقصد بالتسيير العمومي مجموع الآليات (السياسات، القواعد، الإجراءات، الأنظمة، الهياكل التنظيمية والأفراد) التي تمولها ميزانية الدولة والتي تتولى تنظيم وإدارة العلاقة مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة⁴.

مداخل دراسة علم التسيير العمومي:

اتبع الباحثون مدارس مختلفة في دراستهم للتسيير العمومي وأشهر هذه المدارس تمثل ستة اتجاهات⁵:

1زيد منير عبوي، "إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص35.

2هاشم حمدي رضا، "الإدارة بالأهداف"، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 2014، ص15.

3عطار نادية، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام-التجربة الجزائرية في مجال تفويض المياه -"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المالية العامة، 2014-2015، ص10.

4ساعد مريم، إلياس حناش، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة الحكومية-دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر-"، الملتقى الدولي: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية -حالة البلدان العربية-، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، يومي 29-30، أكتوبر 2014، ص14.

5ميرزق عثمان، "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015، ص52-53.

المدخل القانوني: تم الاعتماد في هذا الاتجاه على دراسة القواعد والمبادئ القانونية التي تطبق على نشاط الأجهزة الإدارية العمومية، مع ملاحظة بعض الاعتبارات الفنية التي دفعت إلى إقرار هذه المبادئ والقواعد، لذلك كانت دراسة أصحاب هذا الاتجاه للإدارة العمومية ذات صبغة قانونية وذات صلة وثيقة بالقانون الدستوري والإداري بشكل خاص.

المدخل الهيكلي: يركز على دراسة الأسس والمبادئ التي تحكم كيفية بناء التنظيم الرسمي للجهاز الإداري خصوصاً فيما يتعلق بعدد مستوياته والوظائف اللازمة لكل مستوى فيه، والعلاقة التي تربط هذه المستويات بعضها ببعض الآخر.

المدخل الوظيفي: وفقاً لهذا المدخل تكون الإدارة العمومية شأنها شأن الإدارة الخاصة، حيث تتكون من عدد من الوظائف لا تختلف باختلاف المنظمات ولا باختلاف المستويات التي تمارس فيها، ولا باختلاف الظروف المحيطة التي تطبق فيها.

المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل على السلوك الإنساني للعنصر البشري داخل التنظيم العام، والاهتمام بالتفاعلات الإنسانية وأثر معاني عملية صنع القرارات، وهذا الاهتمام بدراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية يؤثر ويتأثر بالجوانب الاجتماعية الذي يعيشه أفراد هذا التنظيم.

المدخل المقارن: يركز على إبراز العلاقة بين الإدارة والبيئة التي تعيش فيها، إذ يقوم هذا المدخل على أساس أن الأنماط الإدارية الوظيفية في كل دولة تتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تسود فيها وبالتالي فإن اختلاف هذه الظروف بدولة من الدول يحتم اختلاف النظام الإداري المطبق فيها.

المدخل الشامل: يرى أنصار هذا الاتجاه بأن الدراسة الصحيحة للتسيير العمومي، هي تلك التي تشمل مختلف المداخل القانونية والهيكلية والوظيفية والاجتماعية والنفسية والبيئية، وذلك على أساس التفاعل بين هذه العوامل جميعها للوقوف على مستوى أفضل للأداء الإداري.

مبادئ التسيير العمومي:

يخضع التسيير العمومي إلى مجموعة مبادئ ينبغي الالتزام وهي¹:

الشرعية القانونية: أي أن الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو استنادها إلى القوانين والأنظمة.

¹مريزق عدنان، "مرجع سبق ذكره"، ص 38-39

المؤسسية: وهي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد المحايدة البعيدة عن التأثيرات والأحكام والأمزجة الشخصية المتغيرة، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.

المسؤولية العامة: يقصد بها الالتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات وواجبات محددة بموجب القوانين والأعراف والتقاليد التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.

المساءلة: الوقوف على إمكانية التحقيق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.

الخدمة العامة: النظر إلى العمل العمومي كخدمة وواجب مجتمعي وليس كمنصب لممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المآرب الذاتية والعائلية.

المهنية: الإدارة العامة حقل مهني متميز بالمتطلبات والمهارات والتأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها.

نظام الجدارة: أي وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية المتبعة.

النظرة النظامية المفتوحة: لنشاطات الإدارات العامة مشكلاتها وعلاقتها على كافة المستويات، وبالتالي الاهتمام بعلاقتها البيئية المحلية والخارجية.

النظرة المستقبلية الفاحصة: وتعني استشراف المستقبل بناء على خطط واستراتيجيات ملائمة للمستجدات وتقدير مستقبل الأحداث بناء على نظام معلومات معاصر وشامل.

الإبداع في المفاهيم والأساليب والتكنولوجيا المناسبة للإنجاز الأفضل المتميز.

مشاكل التسيير العمومي:

يعاني التسيير العمومي من عدة مشاكل يمكن عرضها فيما يلي¹:

التنظيم البيروقراطي: يمتاز النظام البيروقراطي بمجموعة من السمات تتمثل فيما يلي:

ثقل في الإجراءات وقلة الاتصال.

¹مريزق عدنان، "مرجع سبق ذكره"، ص 24-25.

شبه غياب للشفافية.

ضعف التنسيق.

قلة التحفيز.

غياب روح المبادرة.

ظاهرة التضخم التنظيمي على مستوى التسيير العمومي:

يتم عمل التسيير العمومي من خلال هياكل تنظيمية هرمية كبيرة وهياكل وظيفية متضخمة وعمالة زائدة غير مؤهلة ويعود ذلك إلى غياب أو ضعف التنسيق وتداخل في الاختصاصات وتنازع في السلطات مما ينتج عنه ضعف الرقابة والمساءلة عن النتائج والمحاسبة عليها، وساهم كل ذلك في ضعف الإمكانيات والموارد وسوء تخصيصها وإساءة استخدامها.

المطلب الثاني: تقييم أداء التسيير العمومي

إن ما يميز المؤسسات العمومية هو صعوبة قياس أدائها حيث أن تقييم الأداء هو عبارة عن إجراء عملية مقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم إنجازه من أهداف ليتم تحديد الانحراف والعمل على تصحيحه وهو ما يساهم في تحسين العملية التسييرية، وبالنظر إلى معطيات القطاع العام بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة فإنه يتجلى لنا بوضوح صعوبة قياس أدائها والقيام بعملية رقابة عليها خاصة من حيث تحديد الانحراف وقياس الكفاءة والفعالية.

مفهوم الأداء¹:

يعرف الأداء وفق مفهوم الكفاءة حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد وهو الكفاءة أي الاستخدام الأمثل للموارد.

يعرف الأداء وفق مفهوم الفعالية بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات.

وبالتالي فالفعالية تقاس انطلاقاً من العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف في حين تقاس الكفاءة انطلاقاً من العلاقة بين النتائج وعوامل الإنتاج المستخدمة.

¹مريزق عدنان، "مرجع سبق ذكره"، ص 71.

يقصد بالأداء إدارة الموارد المادية والبشرية للمؤسسات العمومية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهداف وتطلعات المواطنين انطلاقاً من معايير الكفاءة والفعالية والمساواة. ويقصد بقياس الأداء في هذا الإطار التقييم المنظم لمعرفة إلى أي مستوى قدمت الخدمات إلى المواطنين أخذاً بالاعتبار معايير الكفاءة والفعالية، أو العمليات المنظمة لقياس المخرجات والنتائج لمعرفة كم أنجز وأثر ذلك على المستفيدين، حيث يساعد في معرفة التقدم نحو تحقيق الهدف وإبراز نقاط القوة والضعف.

المكونات الأساسية لعملية تحسين الأداء العمومي

إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح الإدارات العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في التسيير العمومي، والتي تشكل المؤثرات والعوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية والتي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتمثل هذه المؤثرات أساساً فيما يلي¹:

تحديد الأدوات القانونية والسياسية: إن أي برنامج يوضع في إطار التسيير العمومي يجب أن يكون مدعوماً بأمر أو دعم رسمي يعكس طبيعة وأبعاد المشكلة أو المشاكل المراد معالجتها وحلها، إلى جانب سلطة أو سلطات قانونية مخولة لتنفيذ البرامج والسياسات المحددة. ويتطلب هذا الأمر إمتلاك الموظفين العموميين لحقل واسع من المعرفة والخبرة.

تحديد الأهداف والمخططات: يجب على الإدارات العمومية تحديد الأهداف المراد القيام بها ووضع برامج وخطط مستقبلية قابلة للتنفيذ وأن عدم وجود أهداف واضحة ومحددة إلى جانب غياب البرامج والخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المنشودة، يعني بالضرورة وجود خلل واضح في الأجهزة الإدارية العمومية ولا يمكن تفاديه أو تداركه إلا عن طريق تحديد الأهداف وبرامج للتخطيط.

تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات العمومية: ضرورة وجود هيكل تنظيمي يمكن عن طريقه تحديد الأهداف العامة للنظام أو النظم السياسية بعد مراعاة ثلاثة أنواع من العلاقات ذات الإطار الخارجي والداخلي والمتداخل، فالعلاقات الخارجية ذات الصلة بالسياسة العامة وما يتصل بها من برامج وخطط عامة تتعلق بعملية التشريع ودور الجماعات غير الرسمية والموظفين العموميين والأفراد الذين تتعامل معهم المؤسسات العمومية. أما العلاقات الداخلية فإنها تنصب على نوعية العلاقات الرأسية والأفقية داخل المؤسسات الإدارية العمومية وأخيراً

¹شونوفي نور الدين، "المناجنت العمومي"، محاضرات مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف: متاح على الخط: <http://ouarsenis.com/vb//attachment.php?attachmentid=9718,Le26/10/2016>.

فإن علاقات التداخل تتمثل في ذلك النوع من العلاقات بين الجهاز المركزي الإداري على مستوى الدولة وبقية الفروع التابعة له على مستوى الولايات أو المقاطعات الإدارية.

تحديد الموارد المالية والمادية: ضرورة توفير موارد مادية كافية لتحقيق أهداف السياسة العامة، فتوفر الموارد المالية ذات الصلة بالميزانية العامة والمراجعة والقدرة الشرائية، تعتبر متطلبات رئيسية لتحقيق الأهداف السياسية، وأن فعالية نشاط المؤسسات العمومية يتوقف إلى حد كبير على حجم الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها، لأن نقص توفير الموارد وانخفاض القدرة على تمويل النفقات العامة يؤثر سلباً على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان والعاملين وبالتالي كفاءة أدائهم وأداء المؤسسات العمومية.

تحديد الموارد البشرية: ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة ولديها القدرة على القيام بواجباتها ومهامها على أفضل وأحسن وجه، فالموارد البشرية المؤهلة مثلها في ذلك مثل توفر الموارد المالية تساعد وتعمل على تحقيق الأهداف العامة، وبالتالي فإن عدم توفر هذه الموارد فإن ذلك قد يؤدي إلى فشل أو عرقلة تنفيذ الخطط العامة.

تحديد القيادة الإدارية: ضرورة الحاجة الماسة إلى وجود عامل القيادة القادرة على رسم توجهات وخطط عمل واضحة تمكن المؤسسات العمومية من تحقيق أهداف السياسة العامة في أفضل صورة ممكنة. والتأكيد على أهمية وجود القيادة المؤهلة التي تملك القدرة العالية على معرفة التغيرات البيئية والتنبؤ بها وإمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتي تنسجم مع المتغيرات البيئية.

تحديد أساليب الإشراف: حتمية العمل على إرساء وتدعيم أساليب إشراف واضحة المعالم في مستوى التسلسل البيروقراطي بقصد العمل على رفع مستوى كفاءة وفعالية المؤسسات الإدارية العمومية، كما تعتبر الحاجة ماسة جداً لخلق جو أو مناخ حماسي ملائم في المستويات التنظيمية الدنيا حتى يمكن ضمان تحقيق أساليب الإشراف للأهداف المرسومة لها.

تعميم اللامركزية وتفويض السلطة: إن كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية يتوقف على مدى مرونة النظم السياسية تجاه قضية اللامركزية وتفويض السلطات فلجوء النظم السياسية إلى تدعيم قضية اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات وتنسيق الجهود بقصد تحقيق أكبر قدر من الانسجام والتعاون بين الأجهزة العامة يدعم في واقع الأمر من كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية.

توطين مبدأ التعاون: يجب العمل على تحقيق وتأمين جانب التعاون بين أعضاء المؤسسات العمومية من جهة وبينهم وبين المتعاملين مع المؤسسات العمومية من جهة أخرى. كما أن التعاون يجب أن يشمل العلاقات بين المركز والفروع وبين الإداريين والمتخصصين وبين جماعات المصالح والمشرعين في إطار المؤسسات العمومية يعتبر ركنا أساسيا وعاملا حاسما في دفع الأجهزة الإدارية إلى تحقيق أهداف السياسة العامة.

إبراز دور العلاقات العامة: ضرورة العمل على إبراز وتأكيد دور العلاقات العامة في تمكين مؤسسات التسيير العمومي من القيام بواجباتها على أكمل وجه. إن تمكن المؤسسات من بناء والاستمرار في علاقات متينة مع الأفراد المستفيدين من خدماتها يعتبر ركنا أساسيا وهاما في تقييم فعالية التسيير العمومي التي يتوقف نجاحها أو فشلها في الكثير من الأحيان على مدى وطبيعة علاقاتها مع المواطنين.

الديمقراطية والقيم الأخلاقية: إن تأكيد مؤسسات التسيير العمومي على مسؤولياتها المتعلقة بجميع الأعمال التي تقوم بها بقصد تحقيق أهداف السياسة العامة وإرضاء الجمهور والتزامها بنظم القيم الأخلاقية والديمقراطية ويعتبر دعامة وركنا هاما في تدعيم كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية التي قد تعمل في إطار ظروف بيئية معاكسة تماما لمثل هذه الأهداف والمبادئ.

توفر نظام جيد للاتصال والمعلومات: يؤدي وجود نظام جيد للاتصال والمعلومات الكافية والدقيقة من شأنه أن يؤدي إلى ترشيد عملية انتقال القرارات وترشيد استخدام الموارد والأموال العامة كما يؤدي إلى الرفع من مستوى جودة الخدمة العمومية ويساعد على التكيف البيئي مع التغيرات المستمرة والسريعة.

الاستماع للمواطنين: إن البناء الاجتماعي والقيم والتقاليد والأطر تؤثر من جهة على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة العمومية من المجتمع وكذلك على قدرتها التسويقية من جهة أخرى وبالتالي على مستوى أداء المؤسسة العمومية، ومن الضرورة تحقيق الرضا العام لجمهور المواطنين لأن التوسع في نشاط الجهاز الإداري يصبح وسيلة لضياح وهدر الموارد أو عدم استغلالها اقتصاديا بدون الرضا العام للمواطنين المستفيدين من الخدمة وبالتالي تفقد المؤسسات العمومية الثقة في أدائها وكفاءتها.

الحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: إن الموارد بأنواعها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية باعتبارها تمثل مدخلات العملية الإدارية والإنتاجية لها تأثير بالغ على كفاءة وفعالية التسيير العمومي ويعتبر العنصر البشري أهمها تأثيرا باعتباره أهم المحددات المؤثرة على كفاءة المؤسسات العمومية من حيث تطبيقها سياسات واضحة للاختيار والتعيين المبنية على أساس وجود وصف وتوصيف للوظائف التي بموجبه يتم توضيح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومواصفات شاغل هذه الوظيفة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب واعتماد

سياسات تدريبية علمية ومخططة تؤدي لوصول الأداء البشري في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة. واستخدام مجموعة أساليب تحفيزية وعادلة وأجور مناسبة لإشباع رغبتهم وزيادة أدائهم لتحقيق أهداف العمل واستخدام قدرات العاملين وطاقاتهم أفضل استخدام.

المطلب الثالث: ماهية التسيير العمومي الجديد

يعبر التسيير العمومي الجديد عن فلسفة إدارية تحمل في طياتها العديد من التغيرات المحتملة على شكل وأسلوب ومحتوى العمليات الإدارية والاقتصادية داخل المؤسسات العمومية.

مفهوم التسيير العمومي الجديد:

أعلنت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) نموذجاً جديداً قد نشأ في مجال الإدارة العامة يتمتع بمجموعة من الخصائص، والتي بدورها تشكل ملامح التحول إلى التسيير العمومي الجديد وهي كالآتي¹:

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة في بيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة.
- المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكثر لإنتاج 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.
- تعزيز القدرات الاستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائياً وبمرونة وبأقل تكلفة.

التسيير العمومي الجديد هو مجموع الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها¹.

¹عيشور طارق، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة ورقلة، العدد الأول، 2011-2012، ص114.

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية Dictionnaire Suisse de Politique social التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وعلى عكس التسيير العمومي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي ومنها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية².

- مبادئ التسيير العمومي الجديد:

هناك ثلاثة عشر مبدأ يقوم عليها التسيير العمومي الجديد حسب D.GIAUQUE تتمثل في³:

- 1- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
- 2- انفتاح المصالح الإدارية من المرتفقين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المؤسسات الخاصة.
- 3- التركيز على مخرجات النظام والآثار الإيجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.
- 4- تسيير المؤسسات على أساس المهام الموكلة إليهم والأفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسومية.
- 5- تغيير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون.
- 6- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها 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.

¹ تيشات سلوى، "أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية-نيوزلندا، فرنسا الولايات المتحدة الأمريكية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوفرة، بومرداس- الجزائر، 2014-2015، ص130.

² بن عيسى ليلي، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، ص 190-191.

³ بن عيسى ليلي، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي -دراسة حالة جامعة محمد خيضر"، بسكرة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2005-2006، ص 49.

10- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الاستراتيجية (أي المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي والتكتيكي (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 البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.

13- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ولقد وضع كل من Osbom و Gaebler في كتابهما إعادة اختراع الحكومة، أهم عشرة مبادئ ينبغي أن تقوم عليها الإدارة الحكومية الحديثة، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹:

الحكومة الحافزة: إن الرؤية الجديدة للحكومة الجديدة هي أن تكون الحكومة المحفزة للغير أكثر من كونها منفذة، إذا إن وظيفتها التأكد من أن الخدمات المفترض تقديمها قد قدمت بأعلى وأقل تكلفة، أي أننا نحتاج إلى إدارة حكومية قوية حافزة تنشط الغير لتقديم أفضل المعايير المختلفة أكثر من حاجتنا إلى حكومة تنفذ العمل بنفسها.

حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية: يقول Osbom و Gaebler إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، كذلك فإن المجتمع المحلي يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من الالتزام المهني الحكومي نحو أعضاء المجتمع، فأعضاء المجتمع المحلي هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية.

الحكومة التنافسية: الحكومة تساعد على التنافس بدلا من تقديم الخدمات، لأنه عندما تكون هناك منافسة تكون هناك خدمة أفضل، ويأتي دور الإدارة الحكومية دور المراقب والتحقق من أن الخدمة قد قدمت وفقا للمعايير المطلوبة.

حكومة بالرسالة: تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة لذلك فإن الرؤية الجديدة للجهاز الحكومي هو أن تدار بالرسالة، ويعني ذلك على وجه التحديد أن تدار ميزانية أي جهة حكومية بالرسالة.

حكومة موجهة بالنتائج: إن إدارة الحكومة بالنتائج من الأساليب الحديثة، فينبغي للإدارة الحكومية أن تسعى للحصول على نتائج حقيقية عن الإنجاز والتركيز على المخرجات.

¹مريزق عدمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 129-131.

حكومة متوقعة للأحداث: إن الحكومة التي تعمل بروح منظمات الأعمال تركز على الوقاية للتقليل الإنفاق على الحرائق، ولا شك أن الانشغال بالعمل التنفيذي البحث، لا يترك المجال أن تفكر الإدارة فيما يجب التخطيط له أو توقعه من أحداث أو ظروف مستقبلية مستجدة، وعليه فإن كل ما تسعى إليه هو معالجتها وليس التنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

حكومة لامركزية: لقد أصبحت المركزية من أهم أمراض المؤسسات الغير الناجحة، وعلى العكس من ذلك، فإن التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية، هي السمة التي يجب أن تتميز بها المنظمات الحكومية الحديثة والتي يمكن من خلاله إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية، خاصة في ظل أنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة والتي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز.

حكومة موجهة بالسوق: إن الحكومة التي تأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالبا لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستهلكين، لذا فمن الضروري هيكلة السوق أي وضع قواعد العمل، وإتاحة المعلومات، بحيث تكون تحت نظر المستهلكين، ودعم أو تسهيل عمل القطاع الخاص، وزيادة الاستثمار أو الإقلال منه في سوق من الأسواق، أو استخدام الضرائب لتصبح حافزا أو وسيلة لتوجيه السوق، ونحو ذلك من السياسات.

خصائص التسيير العمومي الجديد:

تتمثل خصائص التسيير العمومي الجديد في ثلاث عناصر هي¹:

التغيير في آلية الحكومة.

تغيير في أسلوب الإدارة.

تقليص دور الدولة.

تغيير في آلية الحكومة: يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على تغيير جذري في البناء الهيكلي للحكومة ويضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارة وإنشاء وحدات لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والأهم هو الفصل ما بين السياسة وتقديم الخدمات وكذلك تنادي الإدارة العمومية الحديثة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية، الاستجابة للزبائن وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة.

¹عطار نادية، "مرجع سبق ذكره"، ص100-101.

التغيير في أسلوب الإدارة:

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية:

تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

التركيز على الكفاءة والفعالية.

الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

أسلوب التعاقد للخدمات العمومية وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

تقليص دور الدولة:

وهنا يجب التأكيد على أن الدولة يجب أن تسعى في ظل التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على العديد

من المتطلبات أهمها:

الاتجاه نحو التخصيص.

تخفيض الموازنة العامة.

تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري.

تخفيض القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

الجدول رقم (1 - 1): الفرق ما بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي

عوامل المقارنة	التسيير العمومي	التسيير العمومي الجديد
الهدف	احترام القواعد والإجراءات القانونية	التركيز على النتائج، إرضاء المواطنين (العملاء)، البحث عن الفعالية وتحسين الأداء.
التنظيم	مركزية القرارات، هيكل تنظيمي هرمي.	لامركزية، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي.
الفصل بين المسؤوليات السياسية والإدارية	غامضة	واضحة
تنفيذ المهام	تقسيم العمل، التخصص.	مستقلة
التوظيف	عن طريق المسابقات	عن طريق التعاقد
الترقية	الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة	الترقية حسب الاستحقاق والأداء
المراقبة	مؤشر المتابعة	مؤشر الأداء
نوع الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على النتائج

المصدر: محمد السعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM) دراسة نظرية

تحليلية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، 2016، ص.76

المبحث الثالث: أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي

المطلب الأول: أثر المحافظة على المال العام في تحسين أداء التسيير العمومي

تؤدي ممارسات الحوكمة إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين في العمل على الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد، البشرية والتقنية ولعل من أبرزها الموارد المالية.

إن التحدي الذي تواجهه أغلب المؤسسات العمومية مرتبط أساسا بإيجاد أساليب تمكنها من ضبط مواردها المالية ما يتطلب تسيير مالي فعال يقوم على رقابة الأداء والنتائج. مبني على أساس الاقتصاد والكفاءة وفعالية التي تعتبر المحرك الرئيسي للممارسة السليمة في المؤسسات العمومية.

فمبدأ الاقتصاد يجلل الطريقة التي يتم بها استخدام وتسيير الوسائل المالية والمادية وأي أنه يهتم بتقليل تكلفة الموارد المملوكة أو المستخدمة إلى أدنى مستوى ممكن، مع أخذ النوعية أو الجودة بعين الاعتبار، وبذلك فهو يعني الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة فهذا المؤشر يدل على الإنتاجية إذ يترجم علاقة الوسائل المسخرة بالتكلفة المحتملة ودرجة التلاءم بينهما. أما مبدأ الكفاءة فيهتم بالعلاقة ما بين المخرجات والموارد التي استخدمت من أجل تحقيقها، كما يحدد ما هو مدى تحقق الحد الأقصى من المخرجات بالنسبة لمدخلات معينة أو مدى استخدام الحد الأدنى من المدخلات للوصول إلى تحقيق مخرجات معينة، أي أن الكفاءة تعني إمكانية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم التخطيط لها مسبقا وأن الهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها في وقت محدد بمواصفات معينة. أما فيما يخص مؤشر الفعالية فيهتم بالعلاقة ما بين النتائج المستهدفة والنتائج الفعلية للمشروعات والبرامج والأنشطة الأخرى، أي تحديد مستوى النجاح الذي بلغته المخرجات من مختلف النتائج في تحقيق أهداف السياسة العامة والنتائج المستهدفة. وبناء على ذلك فإن مؤشر الفعالية يجلل مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف، أي أن فعالية التسيير المالي للمؤسسات العامة أصبحت تقوم على النتائج.¹

بالإضافة إلى العمل على تعزيز آليات لرقابة مدى الالتزام بالنصوص القانونية للمحافظة على المال العام.

- التوزيع العادل للموارد وضمان وصولها إلى مختلف مناطق الإقليم مما يمكنها من القيام بالأنشطة المخولة لها.

¹ عبد القادر مرفق، "الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات جامعة الحاج لخضر، باتنة-الجزائر، 2014-2015، ص 238-239.

- محاولة إنشاء نشاط اقتصادي وهذا من خلال منح مؤسسات الجماعات المحلية صلاحيات أكبر تمكنها من إنشاء استثماري تمكنها من الحصول على مصادر مولدة للدخل.
- تفعيل التشريعات والقواعد الكفيلة بحماية المال العام ومنع استغلاله لتحقيق مكاسب شخصية.
- العمل على ترشيد الإنفاق يؤدي إلى خلق برامج تنموية أخرى كما يساهم في التقليل من الديون لتفادي العجز، وفي حالة فشل البرنامج التقليل من الخسائر ما يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء التسيير العمومي.

المطلب الثاني: أثر ضمان حقوق أصحاب المصلحة في تحسين أداء التسيير العمومي

يعتبر أصحاب المصلحة المجموعة التي لها علاقة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية والتي لها تأثير على استمرارها لذلك لا بد أن تعمل المؤسسة على مراعاة حقوق أصحاب المصلحة والتي لها دور أساسي في تطبيق الحوكمة خاصة إذا قام كل منهم بدوره بصورة تامة الأمر الذي من شأنه إبراز أداء جيد للمؤسسات.

- يكفل إطار حوكمة المؤسسات ضمان حقوق أصحاب المصلحة التي يحميها القانون مما يؤدي إلى طمأنة مختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة بعدم انتهاك حقوقهم.
- توفير المعلومات اللازمة لمختلف أصحاب المصلحة في الوقت الملائم عن مختلف النتائج المالية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وهذا يؤدي إلى خلق الثقة بين أطراف التعامل.
- مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير الأعمال داخل المؤسسة وهذا يشجع تبادل الأفكار واتخاذ القرار الصائب.
- تعريف مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالسياسة العامة للمؤسسة وهذا يؤدي إلى تنظيم العمل وبالتالي إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة.
- مساءلة أصحاب المصلحة المتمثلين في فئة المشرفين على الخدمات العمومية حول النتائج المحققة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- إعلام مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالخدمات المقدمة وهذا يؤدي إلى معرفة مدى رضا المستفيدين من الخدمات العمومية.
- إن ضمان حقوق فئة القائمين على الخدمات العمومية يؤدي إلى شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة مما يؤدي للرفع من مستوى الإنتاجية.

ما يدل على أن ضمان حقوق أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحسين أداء التسيير العمومي.

المطلب الثالث: أثر الإفصاح والشفافية على تحسين أداء التسيير العمومي

يقوم هذا المبدأ على التزام المؤسسات العمومية بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها لكافة المواطنين وذلك بإتاحة الفرص لحصول المواطنين على البيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشاريعها من خلال:

- الإفصاح عن كافة النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة.
 - الإفصاح عن السياسة المتبعة من قبل المؤسسة والأهداف المختلفة.
 - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة مما يمكن مؤسسات التسيير العمومي من تقليل التكاليف والوقت وضمان التدفق السليم للمعلومات في كافة المستويات، كما تمكن الموظفين من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمؤسسة.
 - الإفصاح عن سياسة مكافأة أعضاء الإدارة والمديرين التنفيذيين والإفصاح عن مؤهلاتهم وطريقة اختيارهم.
 - الإفصاح عن مختلف عمليات أصحاب المصلحة المرتبطة بالمؤسسة.
 - الإفصاح عن مختلف المعلومات المحاسبية.
 - التأكد من صحة المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية بواسطة اللجوء إلى المراجعة الخارجية التي تتميز بالاستقلالية.
 - توفير مواقع على شبكة الانترنت تتضمن المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة.
 - العمل على توفير قنوات تضمن وصول المعلومات لمختلف المستخدمين في الوقت وبصورة عادلة.
 - تقديم التقرير السنوي في الوقت المناسب ونشر القوائم والإعلان عنها.
- كل هذا من شأنه أن يعمل على تحسين أداء المؤسسات العمومية.

المطلب الرابع: أثر مهام وصلاحيات الإدارة في تحسين أداء التسيير العمومي

تركز الحوكمة على مستوى المؤسسات توفير الآليات اللازمة لوضع السياسات وطرق تنفيذها ومعرفة آثارها كما تعمل على الإشراف على أعمال المؤسسة. حيث تضمن:

- الالتزام من قبل المؤسسة بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- تحديث السياسات المتبعة وإعلانها للعمال مع ضمان وضوحها وسهولة فهمها.
- العمل على تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمعايير المتفق عليها وتحقيق العدالة والشفافية.
- العمل على مواكبة التطورات التقنية لضمان وضوح تقديم الخدمات وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد.
- متابعة مدى إنجاز الأعمال المخطط لها ومقارنتها بما تم إنجازه والعمل على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- توظيف الأشخاص ذوي الكفاءة والمهارات وهذا للاستفادة من قدراتهم العلمية والمعرفية في القيام بالأعمال.
- تحديد السلطات والصلاحيات لكل موظف.
- تقديم بيانات واضحة للمواطنين والعمل على ضمان حقوق أصحاب المصلحة.
- وهذا ما له انعكاس إيجابي على تحسين الأداء.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بأثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي يمكن أن نستنتج:

- أن الحوكمة تعمل على تحقيق التميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب الفعالة لتحقيق مخططات المؤسسة وأهدافها المسطرة.
- تعمل على تحقيق أفضل وتوازن بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، والعمل على إشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل.
- التأكيد على الشفافية في مختلف المعاملات المرتبطة بعمل المؤسسة.
- كما تساهم في الحد من الانحرافات وضمان التنسيق الفعال لمختلف موارد المؤسسة.
- تعزيز العدالة وتعميق التمسك بأخلاقيات المهنة.
- الالتزام بتطبيق القوانين وتنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ومحاربة الفساد بكل أنواعه.
- تتضمن تأكيدا لمسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق للجانب النظري المتمثل في أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي، سنتناول الجانب الميداني والذي تمحور حول أدوات الدراسة الميدانية وعينتها إذ وقع الاختيار على مؤسسات الجماعات المحلية، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان بالدرجة الأولى للحصول على البيانات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول إلى النتائج وتفسيرها.

خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول: أدوات الدراسة.

المبحث الثاني: تقديم عينة الدراسة.

المبحث الأول: أدوات الدراسة

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences التي يرمز لها spss. وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة، كما تم وضع سلم ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي معنى وذلك للاستفادة منها في تحليل النتائج.

مقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي:

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

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

تم حساب المدى ($5 - 1 = 4$) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح ($4 \div 5 = 0,80$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

من 1 إلى 1,80 تمثل موافق بشدة.

من 1,80 إلى 2,60 تمثل موافق.

من 2,60 إلى 3,40 تمثل محايد.

من 3,40 إلى 4,20 تمثل غير موافق.

من 4,20 إلى 5 تمثل غير موافق بشدة.

تقديم أدوات التحليل المستخدمة:

اختبار التوزيع الطبيعي: كولموجروف- سمير نوف Kolmogrove-Smirnov يستخدم
هذا الاختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة، هل تتبع هذه البيانات توزيعاً محدداً أم لا، علماً بأن
هذا الاختبار يستخدم لعدة توزيعات: الطبيعي، والمنتظم، والأسّي، والبواسون¹.

معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل بيرسون لقياس قوة العلاقة بين قيم متغيرين².

معامل ألفا كرومباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

التوزيعات التكرارية:

النسب المئوية: وذلك لمعرفة نسبة تكرار أي فئة من مجموع التكرارات.

الوسط الحسابي: الوسط الحسابي لمجموعة مشاهدات هو مجموع هذه المشاهدات مقسوماً على عددها³.

الانحراف المعياري: أهم مقاييس التشتت ويقوم في جوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها⁴.

الانحدار الخطي البسيط: يعتبر الانحدار أحد الأساليب الإحصائية المهمة والتي تستخدم لتحديد وتوضيح
التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، أما إذا كان هناك أكثر من متغير واحد مستقل فيسمى الانحدار
المتعدد.

¹محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام spss"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 220.
²رزين عكاشة، "مطبوعة في: التحليل الإحصائي باستخدام spss"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة - سعيديّة،
2014-2015، ص 31.

³عزام عبد الرحمن صبري، "الإحصاء التطبيقي بنظام spss"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 29.
⁴لحسن عبد الله باشوية، "الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية spss"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة
الأولى، 2013، ص 264.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: فقد تم الحصول عليها بالاعتماد على الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية والتي تتضمن الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: هو المحور الخاص بمستوى الحوكمة بالمؤسسة ويتكون من 4 متغيرات تتمثل في:

➤ المحافظة على المال العام.

➤ ضمان حقوق أصحاب المصلحة.

➤ الإفصاح والشفافية.

➤ مهام وصلاحيات الإدارة.

المحور الثالث: يمثل أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي ويتكون من 6 متغيرات تتمثل في:

➤ الإنتاجية.

➤ التسويق.

➤ الاتجاه نحو الخدمة.

➤ اللامركزية.

➤ السياسة العامة.

➤ المساءلة عن النتائج.

المطلب الثالث: تحديد حجم وخصائص عينة الدراسة

حجم وخصائص عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من رؤساء المصالح والأمن العام، والأعضاء المنتخبين، رؤساء المكاتب، الأعوان الإدارية على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة، المتمثلة في مديرية إدارة الجماعات المحلية وبلدية سعيدة، وبلدية عين الحجر. تم توزيع 100

بعد استرجاع الإستيانات الموزعة تبين أن الصالح منها 80 إستبانة وهي تمثل 36% من العينة.

الجدول رقم (2 - 1): يبين توزيع الاستيانات على مفردات الدراسة

بلدية عين الحجر	بلدية سعيدة	الولاية	
11	27	42	استيانات الصالحة
0	2	0	استيانات غير صالحة
2	10	6	استيانات لم تسترجع
100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

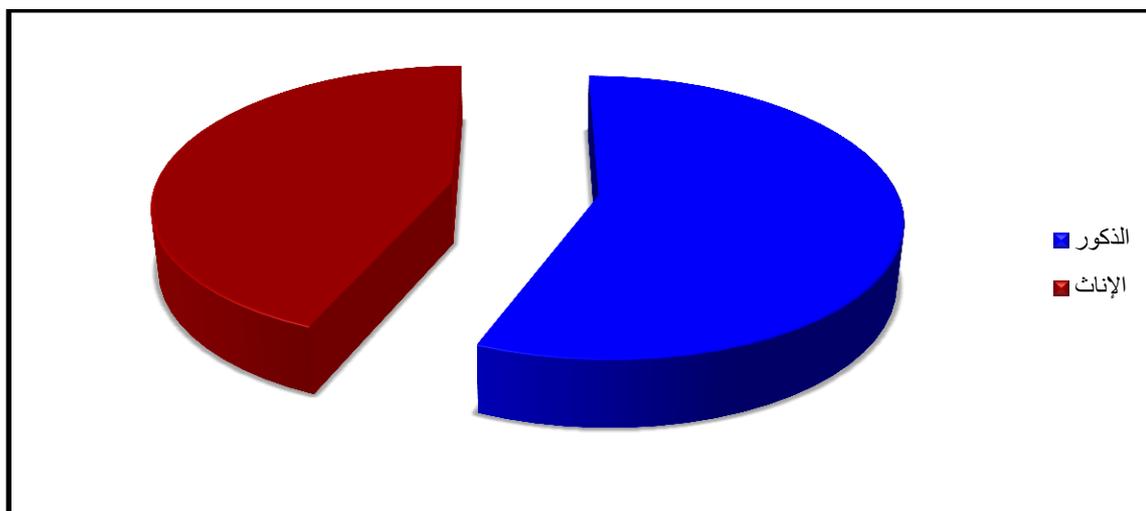
أولاً: الجنس.

الجدول رقم (2 - 2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
56.3%	45	ذكر
43.8%	35	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

الشكل رقم (2 - 2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

التعليق:

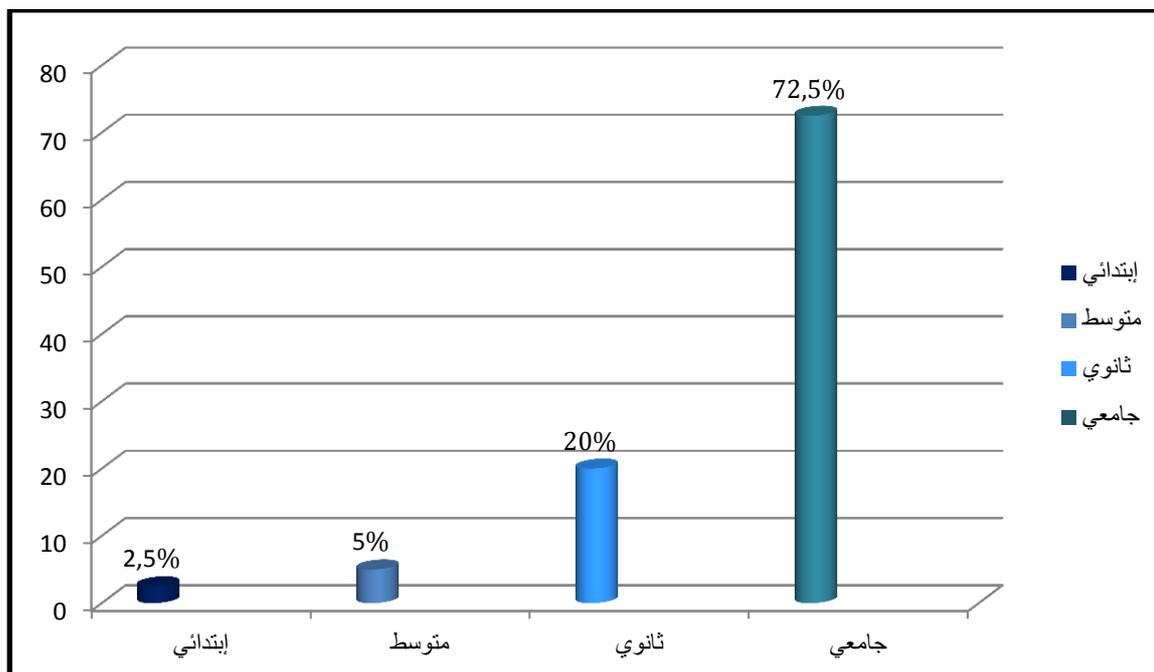
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 56,3% من عينة الدراسة هم من الذكور، و43,8% من عينة الدراسة هم من الإناث.
ثانياً: المؤهل العلمي.

الجدول رقم (2 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
2,5%	2	ابتدائي
5%	4	متوسط
20%	16	ثانوي
72,5%	58	جامعي
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

الشكل رقم (2 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

التعليق:

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 2,5% من أفراد عينة الدراسة يمثلون المستوى الابتدائي، في حين أن 5% مستواهم التعليمي متوسط من إجمالي أفراد العينة، و20% يمثلون المستوى الثانوي، أما نسبة 72,5% لديهم مستوى تعليمي جامعي. وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة وهذا يدل على أن أغلبية الأفراد المستجوبين مستواهم المعرفي مرتفع.

ثالثاً: المسمى الوظيفي.

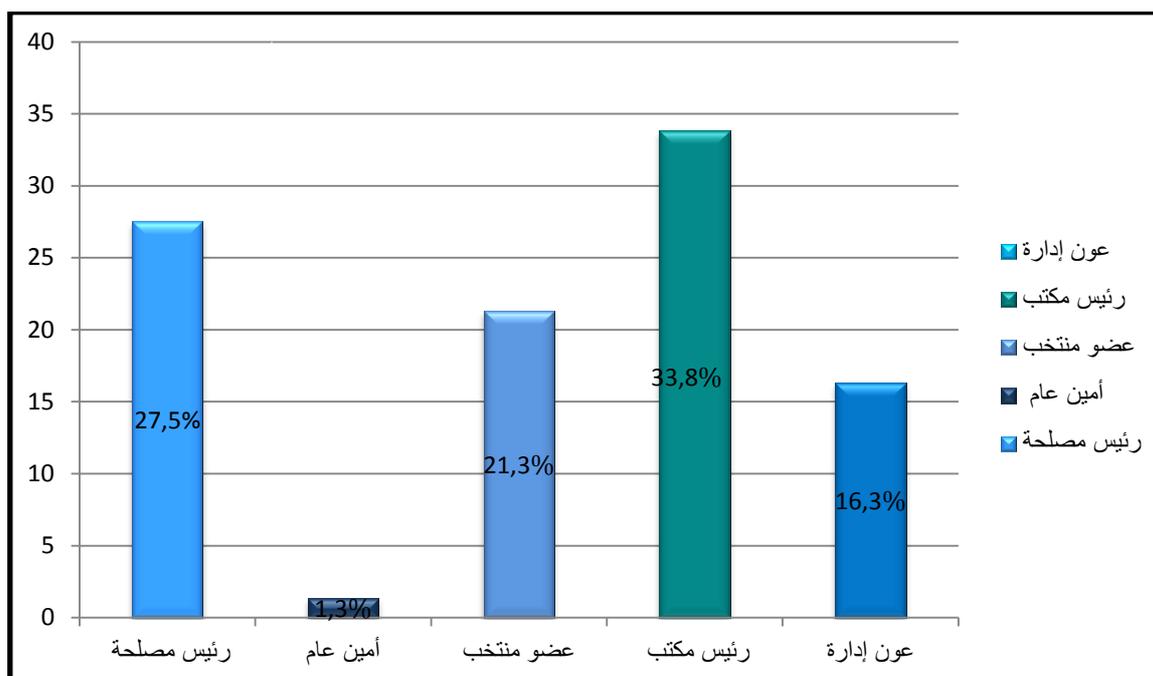
الجدول رقم (2 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
27,5%	22	رئيس مصلحة
1,3%	1	أمين عام
21,3%	17	عضو منتخب
33,8%	27	رئيس مكتب

16,3%	13	عون إدارة
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

الشكل رقم (2 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

التعليق:

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن نسبة 27,5% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس مصلحة، في حين أن نسبة 1,3% تمثل الأمين العام، و نسبة 21,3% من عينة الدراسة تمثل الأعضاء المنتخبين، بينما 33,8% تمثل نسبة رؤساء المكاتب ونسبة 16,3% تمثل الأعوان الإداريين.

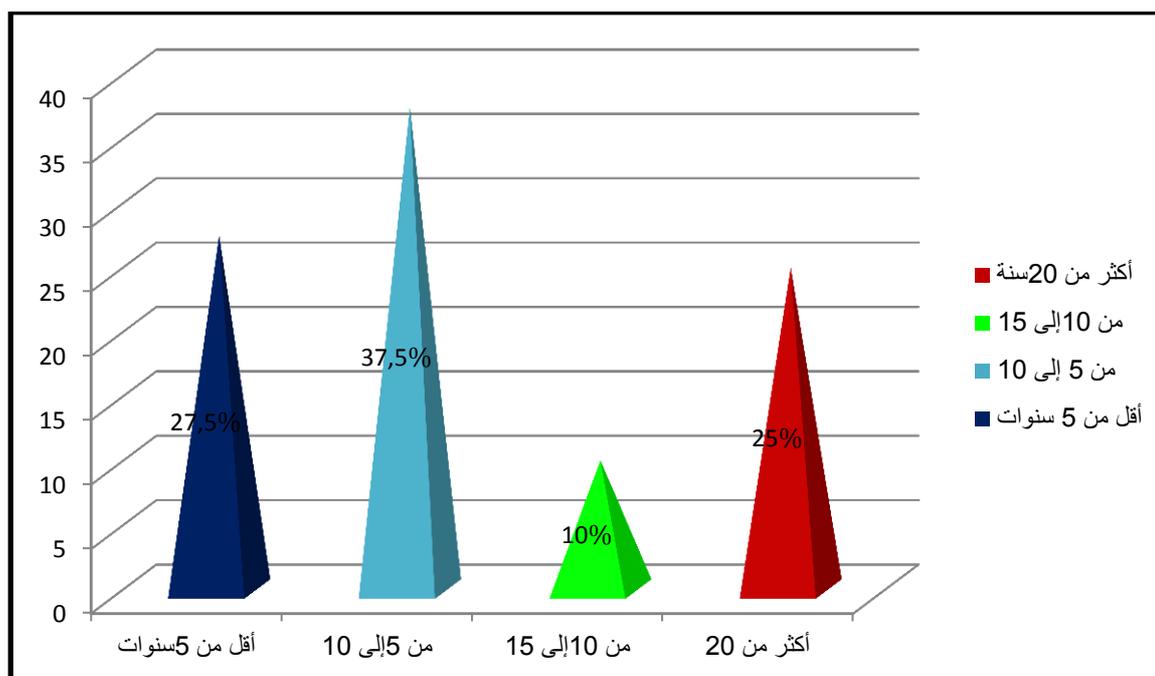
الجدول رقم (2 - 5): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
27,5%	22	أقل من 5 سنوات
37,5%	30	من 5 إلى 10 سنوات
10%	8	من 10 إلى 15 سنة

25%	20	أكثر من 20 سنة
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

الشكل رقم (2 - 5): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

التعليق:

يتضح من الجدول أن نسبة 27,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تمثل الأفراد الذين تقل خبرتهم عن خمسة سنوات في حين أن 37,5% تمثل فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5 إلى 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة. ونسبة 10% من أفراد الدراسة سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ، ونسبة 25% تمثل نسبة الأفراد الذين تفوق سنوات الخبرة لديهم العشرين سنة، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم تمكنهم من الوفاء والالتزام بمتطلبات هذه الأعمال.

المبحث الثاني: تقديم عينة الدراسة

المطلب الأول: تنظيم وسير إدارة الولاية

ستعرض بعض الهياكل الإدارية للولاية احتوتها الدراسة والتي تتمثل في¹:

المجلس الشعبي الولائي:

يتأسس المجلس الشعبي الولائي رئيس منتخب من بين أعضائه، للعهدة الانتخابية حيث يقدم المترشح لانتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي من القائمة الحائزة على الأغلبية المطلقة للمقاعد وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن للقائمتين الحائزتين على 35% على الأقل من المقاعد تقديم مترشح. وفي حالة عدم حصول أي قائمة على 35% على الأقل من المقاعد. يكون الانتخاب سرىا ويعلن رئيسا للمجلس الشعبي الولائي المترشح الذي تحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات، وإذا لم يحصل أي مترشح على الأغلبية المطلقة للأصوات، يجري دور ثاني بين المرشحين الحائزين المرتبين الأولى والثانية، ويعلن المترشح الأكبر سنا.

الوالي: هو ممثل الدولة على مستوى الولاية يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي يصدره في مجلس الوزراء في المهام والوظائف العليا بالهياكل الدائمة في الدولة ويمارس مهامه على مستويين بصفته ممثلا للدولة وأخرى بصفته ممثلا للدولة.

الأمانة العامة.

الديوان.

مديرية الإدارة المحلية

1 - الأمانة العامة للولاية:

تحتل الأمانة العامة أهمية بالغة في التنظيم الإداري للولاية، يتأسسها الأمين العام والذي يعتبر المساعد الإداري للوالي في تأدية مهامه وتضم الأمانة العامة لولاية سعيدة ثلاثة مصالح.

¹المصدر: من وثائق الولاية.

الأمين العام المساعد الإداري:

يعين الأمين العام للولاية بموجب مرسوم رئاسي حسب أحكام المرسوم الرئاسي رقم 99/240 المؤرخ في 27 أكتوبر 1999 يعتبر الشخص الثاني في الولاية بعد الوالي ويحتل الأمين العام للولاية مركز بالغ الأهمية وذلك راجع إلى المهام الإدارية المخولة له قانونا من خلال متابعة العمل الإداري وضمان استمراريته ومن بين المهام المخولة له تحت سلطة الوالي وذلك حسب نص المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في 23 جويلية 1994، الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة للولاية وهيكلها مايلي:

- السهر على حسن سير العمل وضمان استمراريته.
- متابعة عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.
- التنسيق بين أعمال المديرين في الولاية ويشكل همزة وصل بينهم.
- ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها.
- يتولى رئاسة لجنة الصفقات في الولاية.
- يتابع تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
- ينشط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها.
- تكوين رصيد الوثائق والمحفوظات بالولاية وتسييره.
- الاجتماع بعضو أو عدة أعضاء من مجلس الولاية كلما ادعت الحاجة وذلك لدراسة المسائل التي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية ويعلم الوالي بسير الأشغال.

تنظيم مصالح الأمانة العامة:

حتى يقوم الأمين العام للولاية بالمهام المخولة فقد وضعت تحت تصرفه مجموعة هياكل إدارية تسهم إلى حد ما في عملية التنفيذ فحسب نص المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في 23 جويلية 1994، المحدد لأجهزة الإدارة العامة للولاية وهيكلها فإنه: يمكن تنظيم هياكل الأمانة العامة للولاية في مصلحة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح تتضمن كل واحدة منها ثلاث مكاتب على الأكثر.

وتنظم مصالح الأمانة العامة للولاية حسب أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 3 ماي 1992 المحدد لتنظيم مصالح الأمانة العامة للولاية حيث تضم ثلاث مصالح تتمثل في ما يلي:

❖ أولاً: **مصلحة التنسيق**: تشرف هذه المصلحة على ثلاث مكاتب وهي: مكتب الصفقات، مكتب التنظيم والعلاقات العامة وكذا مكتب التنسيق.

1 - مكتب الصفقات العمومية: يعمل هذا المكتب على متابعة أشغال لجنة الصفقات العمومية للولاية ويتضمن المكتب أمانة اللجنة الولائية للصفقات العمومية كما يسهر على تطبيق القوانين السارية المفعول في إطار تنفيذ الصفقات العمومية والمصادقة على المشاريع بعد إبرام العقود وفتح العروض كما يتولى المكتب متابعة عملية إبرام العقود وفتح العروض كما يتولى المكتب متابعة عملية إبرام الصفقات العمومية منذ الإعلان عن المناقصة على مستوى المديرية الولائية مروراً بعرضها على لجنة الصفقات العمومية إلى غاية منح تأشيرة اللجنة بعد دراسة الملف إلى أن تمر إلى المراقب المالي الذي ينفذ عملية الالتزام.

2-مكتب التنظيم: وهو يعد وسيطاً بين الوزارة والمديريات في حالة نقص الدعم المالي والمادي أو تلك المشاكل التي تتلقاها المديرية حيث تقوم القطاعات الوزارية بتسوية الوضع عن طريق الاتصال بهذا المكتب ومن بين العمليات التي يتوسط فيها هذا المكتب ما يلي:

- البناءات المدرسية، برامج السكنات.
- تنظيم عدة جلسات قبل المصادقة على المخطط الرئيسي للتهيئة العمرانية من طرف المجلس الشعبي الولائي.
- تنظيم الأيام الدراسية والملتقيات.
- إجراء دراسة حول سير مديريات مصالح الولاية الخارجية والدوائر.

كما يتكفل بتحضير ومتابعة أشغال ثلاث لجان ولائية وهي:

- ✓ لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار.
- ✓ اللجنة الولائية للعقار.
- ✓ اللجنة الولائية للطعون.

3 - مكتب التنسيق: وهو يعمل على:

- التنسيق بين جميع مديريات المجلس التنفيذي للولاية.
- العمل على تحضير ومتابعة مختلف برامج المديرية واللجان المشكلة وإنجازاتها على الميدان لتوجيهات وتعليمات وقرارات الحكومة.

- ضمان تحضير ومتابعة أعمال المجالس الشعبية البلدية ومتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بها.
- ❖ ثانيا: مصلحة الأرشيف: تضم هذه المصلحة مكتبان:

1 - مكتب الإعلام والمساعدة: ويتكفل بـ:

- السهر على تبسيط وبث وتوزيع القواعد المطبقة لحفظ وتسيير الأرشيف.
- السهر على تطبيق هذه القواعد من طرف مديريات الولاية.
- توجيه مديريات الولاية وتنظيم وحفظ الوثائق والأرشيف على مستوى مكتب الحفظ.

2 - مكتب الحفظ: وهو يختص بـ:

- استقبال وحفظ الوظائف والأرشيف ضمن الشروط التنظيمية.
- تزويد المصالح بالوثائق والنصوص القانونية الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي.
- ترتيب وتنظيم الأرشيف في ملفات وفي حافظات تحمل كل البيانات.
- فرز ووضع الأرشيف الخاص بكل مصلحة حافظة خاصة بها.
- ❖ ثالثا: مصلحة التوثيق: تتولى المصلحة في جملة مهامها تكوين رصيد وثائقي يوضع تحت تصرف أجهزة الولاية وتؤدي المصلحة مهامها من خلال مكتبين: مكتب التلخيص ومكتب التوثيق:

1 - مكتب التلخيص: يقوم بما يلي:

- جمع وتحليل البرامج السنوية لنشاطات مديريات الولاية التنسيق بينهما.
- تنظيم نقل المعلومات بين مختلف الهيئات الإدارية.
- تحضير تقارير ونتائج نشاطات المديريات من اجل تحليلها وتلخيصها واستغلالها.
- تلخيص وجمع الاجتماعات وإعداد محاضرها.

2 - مكتب التوثيق: وهو يتكفل بما يلي :

- إنجاز الدوريات والكشوف الإعلامية الداخلية للولاية.
- تنظيم الأيام الدراسية والملتقيات بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- جمع واستغلال كل الوثائق والمعلومات وذلك لتقديمها وقت الحاجة للمديريات المعنية.

2 - الديوان: يعتبر الديوان من الأجهزة التي تساعد الوالي على تأدية مهامه اليومية حيث يعتبر هذا الجهاز من بين الأجهزة المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 11 ديسمبر 1994 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها إذ يشرف عليه رئيس الديوان والموضوع تحت السلطة المباشرة للوالي في تنفيذ مختلف المهام حيث يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي وحسب أحكام المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 138/92 المؤرخ في 7 أبريل 1992 فإن الديوان يتكون من 5 إلى 10 مناصب للملحقين بالديوان وتحدد بقرار مشترك بين الوزير والمكلف بالداخلية والجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

3 - مديرية الإدارة المحلية:

طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 265/95 المؤرخ في 6 سبتمبر 1995، الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها فإن المادة 5 منه تحدد صلاحيات مديرية الإدارة المحلية والتي تتمثل في ما يلي:

- إعداد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية والسهر على تنفيذها.
- دراسة واقتراح وضع كفاءات تسيير المستخدمين على مستوى الولاية ودراسة وتطوير العمليات التي من شأنها تحسين مستواهم وتكوينهم.
- جمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سير منتظما.
- ضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بسير ممتلكات الولاية.
- دراسة الميزانية والحسابات الإدارية للبلديات والمؤسسات التي توافق على إنشائها وتقوم بكل دراسة من شأنها مساعدة الولاية والبلديات ودعم مواردها المالية وتحسينها.

من خلال ثلاث مصالح أساسية تتمثل في مصلحة الميزانية وممتلكات الدولة، مصلحة المستخدمين ومصلحة التنشيط المحلي.

❖ أولا: مصلحة الميزانية والممتلكات: تتكون من 3 مكاتب:

1 مكتب ميزانية الولاية:

- يهتم هذا المكتب بتسيير الميزانية الأولية والإضافية للولاية بواسطة أقسامه الثلاث: قسم التجهيز، قسم التسيير، وقسم المرتبات والتحصيل.

- حيث يتم تحضير وثيقة تدعى بمشروع الميزانية الأولى يتقدم بها الوالي أمام المجلس الشعبي الولائي للتصويت والمصادقة عليها.

- عمليا يقوم مكتب تحضير الميزانية الأولية بإشعار مختلف مصالح ومديريات الولاية، يجب أن يصوت على مشروع قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها تطبيقا لأحكام المادة 165 من القانون رقم 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتضمن قانون الولاية.

- كما يقوم المكتب بإعادة النظر وكذا تصحيح موازنة النفقات والإيرادات الخاصة بالميزانية الأولية بالزيادة والنقصان بميزانية إضافية نتيجة الاختلافات التي تجري أثناء عملية التنفيذ مثل ظهور نفقات جديدة أو عدم تحصيل الإيرادات المقدرة وتكملة لسابقتها وتتم عملية التصويت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تطبق فيها تطبيقا لأحكام نفس المادة السابقة الذكر من قانون الولاية.

- وأخيرا الحساب الإداري الذي يلعب دورا هاما بالنسبة لميزانية الولاية حيث يمثل الحساب النهائي والحقيقي الذي تم صرفه وجبايته للحساب الإداري يعد بمثابة حوصلة لكل الميزانيات السابقة الذكر حيث أنه عند غلق السنة المالية المعنية بتاريخ 31 مارس، يعد الوالي الحساب الإداري للولاية ويعرضه على المجلس الشعبي الولائي للمصادقة عليه. ويبدأ تحضير هذا الحساب من نهاية شهر أبريل إلى جوان من السنة التي بعد السنة المالية تطبيقا لأحكام المادة 166 من قانون الولاية.

وينقسم عمل المكتب إلى أربعة أقسام:

● قسم التسيير: يكلف به:

القيام بالالتزامات بالنفقات من الاعتمادات المقدرة بعنوان تسيير وسائل سير العمل وضمان تصفيتها وإعداد إذن الصرف المتعلق بها.

● قسم التجهيز: يكلف به:

القيام بالالتزامات المتعلقة بالنفقات من الإعتمادات المقدرة بعنوان تسيير عمليات التجهيز وضمان تصفيتها وإعداد إذن الصرف المتعلق بها.

● قسم الفواتير: يكلف به:

- تسديد الفواتير ومشتريات الإدارة والدوائر التابعة لها.

- القيام بمراقبة الفواتير حسب القوانين والتنظيمات المعمول بها.

• قسم أجور المستخدمين المؤقتين: ويقوم بتحضير كشف الرواتب الخاصة بهذه الفئة.

2 مكتب ميزانية الدولة: يهتم بما يلي:

✓ تقديم المرتبات والأجور الشهرية للموظفين الدائمين بالولاية والدوائر من المبالغ التي اعتمدها وزارات الداخلية كنفقات تسييرها.

✓ إعداد تقارير دورية حول الوضعية المالية للولاية وإرسالها إلى وزارة الداخلية وذلك باسم الوالي.

✓ تسديد فواتير النفقات العمومية والوالي هو الذي يأمر بالصرف.

3 مكتب الممتلكات: يتكفل بـ:

✓ تسيير أملاك الولاية المنقولة منها وغير المنقولة من متابعة وتسيير وصيانة وعمليات الجرد.

✓ التنسيق مع مكتب ميزانية الولاية لمتابعة وضعية الفواتير والتسوية المالية

✓ متابعة الأملاك المؤجرة وإعداد العقود الخاصة بها.

❖ ثانيا: مصلحة المستخدمين:

✓ تسهر هذه المصلحة على متابعة الحياة المهنية للمستخدمين منذ دخولهم إلى غاية إنهاء علاقة العمل

من خلال مختلف الحركات التي يتعرض لها الموظف من ترقية أو تثبيت أو تنزيل مرتبه إلى رتبة أقل.

✓ إعداد قرارات فتح المسابقات والامتحانات حيث يتم نشرها في ثلاث جرائد باللغة العربية وأخرى

بالفرنسية ومدة ثلاثة أيام والتي تحدد عدد المناصب طريقة التوظيف والشهادة المطلوبة لذلك وتعين

من أجل ذلك لجنة تتكفل بدراسة الملفات كما تختص بعملية الإعلان النهائي لنتائج الامتحانات

وطبقا للقوانين السارية المفعول لاسيما أحكام الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25

أفريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات

والإدارات العمومية وإجراءاتها.

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين:

1- مكتب مستخدمي الولاية: حيث يقوم المكتب بمتابعة الحياة المهنية للمستخدمين من بداية الحياة المهنية إلى

غاية الإحالة على التقاعد كما يتابع فترة التبرص وذلك حسب السلك المهني بالإضافة إلى تسيير الملفات التالية:

- ملفات العطل السنوية، المرضية، الأمومة.
- ملفات الخصم، التوقيف والملفات التأديبية.
- دراسة رسائل الاقتراحات الخاصة بالمناصب العليا وإعلام الديوان بأمر هذه الاقتراحات.
- متابعة ملفات الترقية وإنشاء القرارات الخاصة بها.
- تنظيم دورات تكوينية للموظفين قصد إعطائهم شهادات لفائدتهم من أجل اكتساب الخبرة.
- دراسة ملفات التقاعد والضمان الاجتماعي.

2 - مكتب مستخدمي البلديات: يتكفل بـ:

- دراسة مدى شرعية القرارات المتعلقة بالمستخدمين على مستوى البلديات ومطابقتها للقوانين.
- السهر على تطبيق القانون على مستوى البلديات في مجال تسيير المستخدمين.
- تحديد نسبة مستخدمي البلديات.
- تنظيم دورات تكوينية للموظفين قصد الرفع من مستواهم وهذا قصد إعطائهم شهادات لفائدتهم من أجل اكتساب الخبرة ويكون هذا بناءً على طلب رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- فرز جداول تعداد مستخدمي البلديات معرفة المناصب الشاغرة ويكون هذا إما عن طريق امتحانات مهنية.

❖ ثالثاً: مصلحة التنشيط المحلي: تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

1 مكتب المالية المحلية: يتكون هذا المكتب من قسمين:

قسم ميزانية البلديات: تنحصر مهامه في:

- الوصاية على البلديات في إطار القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتضمن قانون البلدية.
- مراقبة ميزانيات وحسابات البلديات قبل المصادقة عليها من طرف الوصاية (مصالح الدائرة) باستثناء البلدية مقر الولاية التي تتم عملية المصادقة على ميزانيتها وحسابها الإداري من طرف الوالي.
- مراقبة جميع المداولات التي تتعلق موضوعها بمالية البلديات قبل المصادقة عليها من طرف الوصاية.
- جمع الإحصائيات الخاصة بالتطور المالي للبلديات.

2 مكتب الصفقات والبرامج: يقوم بمراقبة وإنجاز المشاريع المسطرة في البرامج التنموية للولاية وذلك من الجانب الإداري على مستوى كل البلديات حسب أولوية هذه المشاريع وتحدد الإشارة أن معظم هذه المشاريع وتجدر الإشارة إلى أن معظم هذه المشاريع تكون ممولة إما عن طريق إعانات الدولة كالصندوق المشترك للجماعات المحلية، المخططات البلدية للتنمية، إعانات الولاية وكذا الاقتطاع، كما يقوم المكتب بما يلي:

- ✓ الإعلان عن المناقصات.
- ✓ الإعلان عن اختيار المهندسين.
- ✓ دفع الأقساط للمقاولين والمهندسين بعد انطلاق الأشغال.

المطلب الثاني: تقديم بلدية سعيدة

بلدية سعيدة تابعة إداريا إلى دائرة سعيدة بولاية سعيدة. ينظمها القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 - 10-2011 ، 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.

تقوم بلدية سعيدة بالمهام المخولة لها حاليا بالاستعانة بالهيكل التنظيمي المعد من طرفها ويتمثل في¹:

- الأمانة العامة.
- مديرية التعمير والتجهيز.
- مديرية الإدارة والميزانية.
- مديرية الصيانة والوسائل العامة والبيئة
- مديرية التنظيم والشؤون العامة.
- مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.

وسيتم التطرق إلى مهام كل مديرية :

الأمانة العامة: الأمانة العمة يسيرها الأمين العام ويعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد الأساسي لرئيس البلدية.

كما أن وظيفة الأمين العام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 2 فيفري 1991 المتضمن

¹المصدر: من وثائق بلدية سعيدة.

القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم وكذا المرسوم التنفيذي رقم 27/91 المؤرخ في 2 فيفري 1991 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا لإدارة البلدية.

صلاحيات الأمين العام للبلدية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- جميع مسائل الإدارة العامة.
- إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتهما.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- مديرية الإدارة والميزانية:

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

ومن ضمن مصالح هذه المديرية:

- ❖ مصلحة الميزانية والأملاك: التي تحتوي هي كذلك على مكاتب وفروع، ومن المكاتب:
- مكتب الميزانية: يقوم بإعداد الميزانية سنويا لأن حاجيات البلدية تقوم على هذه الميزانية ويتفرع هذا المكتب إلى فروع:

فرع التجهيز والاستثمار.

فرع التسيير .

فرع الأجور.

فرع تحصيل المنتوج.

- مكتب تسيير الموظفين:
- مكتب المسار المهني من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد.

عند الحاجة إلى موظفين وعمال تقوم المصلحة باقتراح فتح مناصب مالية في الرتب التي تعرف نقص وتسجل الرتب وعدد المناصب المطلوبة والتنسيق مع مفتشية الوظيف العمومي.

تقوم هذه المصلحة بإصدار شهادات العمل وإنجاز الإنجازات السنوية الميلاد والضمان، وكذا قرارات: التعيين، الترقية، الخصم، الإيقاف، التحويل.

التقاعد، الشطب بسبب الوفاة، التعيين في المناصب العليا: مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس فرع.

إعداد قوائم منحة المردودية لكل ثلاثي وإرسالها إلى مكتب الأجور.

تقوم المصلحة بعقد جلسات للجان متساوية الأعضاء: المتعاقدين والمرشحين.

إجراء تكوين للعمال والموظفين بعد الاتصال بالمؤسسات المكلفة بهذه المهام.

❖ مصلحة الميزانية والأموال: وتتكون من مكتبين:

● مكتب الميزانية والحسابات: ويتولى:

إعداد الميزانية الأولية والإضافية، جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها، القيام بالتحليل المالية الخاصة بكل سنة.

● مكتب حوالات الدفع والفاكتورات: ويتولى:

إعداد الفاتورات التابعة للغير، إعداد حوالات الدفع، متابعة عمليات التسديد.

● مكتب الممتلكات: يقوم بإحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها.

● مكتب الصفقات العمومية: يقوم هذا المكتب بما يلي:

إبرام صفقات اللوازم والأشغال أو تقديم الخدمات التي تقوم بها البلدية، وكذلك تنشأ لجنة بلدية للمناقصة وتنظيم الصفقات بالبلدية يخضع إلى تنظيم المرسوم الرئاسي رقم 236/10 وفق قانون المؤرخ في 7 أكتوبر 2010 المعدل والمتمم.

➤ مديرية التعمير والتجهيز: وهي مديرية تستقبل المواطنين وبها مصلحتان:

- ❖ مصلحة التعمير بما عدة مكاتب: التخطيط والهندسة، مكتب البناء الفوضوي، مكتب العقار والتعمير فرع ترخيص الطرقات، دراسة ملفات رخص الهدم والبناء، شهادة المطابقة، البناء الريفي، شهادة التقسيم.
- ❖ مصلحة التخطيط والتجهيز: تعمل بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها، ولديها مهندسين للقيام بمعاينة المشاريع المرجحة من قبل البلدية بالتنسيق مع مكتب الصفقات.
- مديرية الصيانة والوسائل العامة والبيئة: تضم عدد كبير من العمال يفوق 300 مقسمين على ثلاث مصالح:
 - ❖ مصلحة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة يتجاوز عدد العمال بها 147 عامل وهي الأكبر عددا.
 - ❖ مصلحة الصيانة 133 عامل لصيانة الطرقات وصيانة أملاك الدولة.
 - ❖ مصلحة الإنارة العمومية تحتوي على 24 عامل يتقاسمون المهام في الصيانة الخاصة بالإنارة العمومية.
 - مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتضم مصلحتين:
 - ❖ مصلحة النشاط الاجتماعي وتهتم بحصر الفئات الاجتماعية المحرومة.
 - ❖ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
 - مديرية التنظيم والشؤون العامة: وتضم ثلاث مصالح:
 - ❖ مصلحة السكان والإحصاء: وبها مكتبان:
 - مكتب الحالة المدنية: تسليم عقود جميع الحالة المدنية إلى المواطنين بالإضافة إلى عقود الزواج والوفاة.
 - مكتب الانتخابات: العناية بالبطاقات اليدوية للناخبين المسجلين في القائمة الانتخابية للبلدية.
 - ❖ مصلحة التنظيم العام: وبها:
 - مكتب التنسيق والإعلام الآلي: ويتولى ما يلي:
 - التنسيق بين مختلف مصالح البلدية، ضبط برامج لتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.
 - مكتب المنشآت والمرور.
 - مكتب التنظيم: وبدوره يشمل على:
 - مكتب المنازعات: تتمتع البلدية بالشخصية القانونية ومن خصائصها التمتع بحق التقاضي وبلدية سعيدة تقوم بهذه المهمة بواسطة مكتب المنازعات الذي به إطارات ويتعامل كذلك مع محامي.

- ❖ مصلحة الوقاية والنظافة: تنقسم إلى مكتبين:
 - مكتب النظافة والوقاية: يسهر هذا المكتب على:
 - مراقبة المؤسسات التجارية ذات الطابع الغذائي.
 - مراقبة المؤسسات المستقبلية للجمهور.
 - مراقبة الإقامات الجامعية والمطاعم المدرسية والمعاهد.
 - مراقبة نوعية المياه الموجهة للاستهلاك.
- المخبر: جمع التحاليل المخبرية على عينات المياه وكذا مختلف الأغذية.

الشكل رقم (2 - 6)

مشروع الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة

مديرية الشؤون
والعامة والتنظيم

مديرية الإدارة
والميزانية

مديرية الصيانة والبيئة
والمواصلات العامة

مديرية التعمير
والتجهيز

مديرية الشؤون الرياضية
والاجتماعية

مصلحة النظافة
والوقاية

مصلحة السكان
والإحصاء

مصلحة التنظيم
العام

مصلحة الميزانية
والملاك

مصلحة تسيير
الموظفين

مصلحة التنظيف
والبيئة

مصلحة الإضاءة
العمومية

مصلحة الصيانة

مصلحة التخطيط
والتجهيز

مصلحة التسيير
والعقار

مصلحة النشاطات
الثقافية والرياضية

مصلحة النشاط
الاجتماعي

مكتب المخبر
ومراقبة المياه

مكتب الحالة
المدنية

مكتب المنشآت
والمرور

مكتب الميزانية

مكتب خلية
الإعلام الآلي

مكتب التطهير
والبيئة

مكتب النظافة
والوقاية الصحية

مكتب الانتخابات
والإحصاء

مكتب التنظيم

مكتب تسيير
المؤسسات التربوية

مكتب تسيير
موظفي السلك
تكوين

مكتب مساحات
خضراء

مكتب تسليم
الوثائق

مكتب المنازعات

مكتب أملك
البلدية

مكتب المسح
والقراءات
والقمامات المنزلية.

مكتب تسيير
المخلفات
والوثائق

مكتب تدخلات
فرع الشبكات
المختلفة
ماء، غاز

مكتب فرع مسك
السجلات والتسجيلات

مكتب فرع التصديق

مكتب فرع التسيير
التجهيز
الأجور

مكتب فرع الإنتاج

مكتب فرع البناء
والمتابعة

مكتب فرع الحفظ
العقاري

مكتب فرع البناء
والهدم

مكتب فرع البناء
الفوضوي

مكتب فرع الصيانة
الأملك

مكتب فرع التسيير
الحضيرة
المتنقلة

مكتب فرع رخص
البناء

مكتب فرع النشاطات
الثقافية

مكتب فرع إدماج
الأصناف الخاصة
الاجتماعي

مكتب فرع التحقيقات
الاجتماعية

مكتب فرع التمهين

مكتب فرع الشباك
الموحد

مكتب فرع إدماج
الأصناف الخاصة
الاجتماعي

مكتب فرع إدماج
الأصناف الخاصة
الاجتماعي

المطلب الثالث: تقديم بلدية عين لحجر

تعتبر بلدية عين الحجر من بين 16 بلدية تابعة لولاية سعيدة. وتقوم بلدية عين لحجر بالمهام المخولة لها بالاستعانة بالهيكل التنظيمي والمتمثل في¹:

رئيس المجلس الشعبي البلدي: يسهر على وضع المصالح والمؤسسات العمومية البلدية وحسن سيرها، ويخول له القانون عدة صلاحيات تمكنه من تطبيق مهامه حسب قانون البلدية.

ديوان الرئيس: هذه المصلحة توجد بالبلديات التي بها أكثر من 50000 نسمة، وبلدية عين الحجر غير معنية. الهيئة التنفيذية: تضم النواب الأساسيين في المجلس.

الأمين العام للبلدية: وهو المسير العام الإداري والتنموي لشؤون البلدية.

➤ **مكتب الموظفين:** تقوم هذه المصلحة بتتبع المخطط العام للموارد البشرية حيث تسهر على:

إجراءات مسابقات التوظيف.

المراقبة.

التنسيق مع مفتشية التوظيف العمومي.

التنسيق مع الصندوق الوطني للتقاعد.

التكوين.

التنسيق مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

الامانة العامة: تعمل هذه المصلحة على:

تلقي البريد الوارد، تسجيله وتوزيعه.

تلقي البريد الصادر، تسجيله وتوزيعه.

التنسيق بين كل المصالح والمكاتب.

¹المصدر: وثائق من بلدية عين لحجر.

➤ مكتب التشغيل:

يتم هنا التنسيق مع وكالة التشغيل المتواجدة على مستوى القسم الفرعي لدائرة عين الحجر.

إرسال الكشف الشهري للعمال المتعاقدين معهم.

توزيع العمال والموظفين على الإدارات المتواجدة على مستوى الدائرة وهذا حسب الحاجة والامكانيات.

➤ مكتب الشبكة الاجتماعية: يتم على مستوى هذا المكتب:

التنسيق مع مديرية النشاط الاجتماعي للولاية.

➤ مكتب المالية والمحاسبة: في هذا المكتب يتم ما يلي:

متابعة وتسديد حقوق المشاريع التنموية على مستوى البلدية وهذا بالتنسيق مع أمين الخزينة المالية للدائرة.

تسديد الرواتب الشهرية للعمال والموظفين للبلدية.

المتابعة اليومية للالتزامات الإجبارية منها:

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

الجزائرية للمياه.

الديوان الوطني للتطهير.

مؤسسة رمي النفايات.

➤ مكتب الصفقات العمومية: إعداد ومتابعة المشاريع السنوية من تاريخ الإعلان إلى غاية المنح المؤقت

وتسليم وثيقة الأمر بالأشغال وانطلاق المشروع ومتابعته إلى حين التسليم المؤقت وهذا بالتنسيق مع

المصالح التقنية للأقسام الفرعية التابعة ل:

مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

مديرية التجهيز.

مديرية الأشغال العمومية.

مديرية الري.

الدائرة.

➤ مكتب التعمير: يتم هنا:

استلام ملفات طلب رخص البناء والهدم وشهادة المطابقة.

إعداد الملفات لطرحهم على مستوى الشباك الوحيد للبلدية من اجل الدراسة والإدلاء بالرأي وهذا بحضور مختلف القطاعات المعنية والتنسيق مع القسم الفرعي للتعمير والهندسة المعمارية والبناء للدائرة.

➤ مكتب الانتخابات:

يقوم مكتب الانتخابات بمتابعة الشطب والتغيير لكل مواطن غير محل إقامته.

الحالة المدنية: تعتبر هذه المصلحة هي الأساسية والتي يلجأ إليها المواطن يوميا من أجل استخراج وثائق الحالة المدنية.

الحضيرة: تعتبر كذلك الصورة الأولى للبلدية قبل مصلحة الحالة المدنية مهمتها الأساسية تتمثل في جمع النفايات المنزلية وعملية تنظيف الشوارع ومتابعة الإنارة العمومية.

➤ مكتب البناء الريفي: يهتم هذا المكتب بـ:

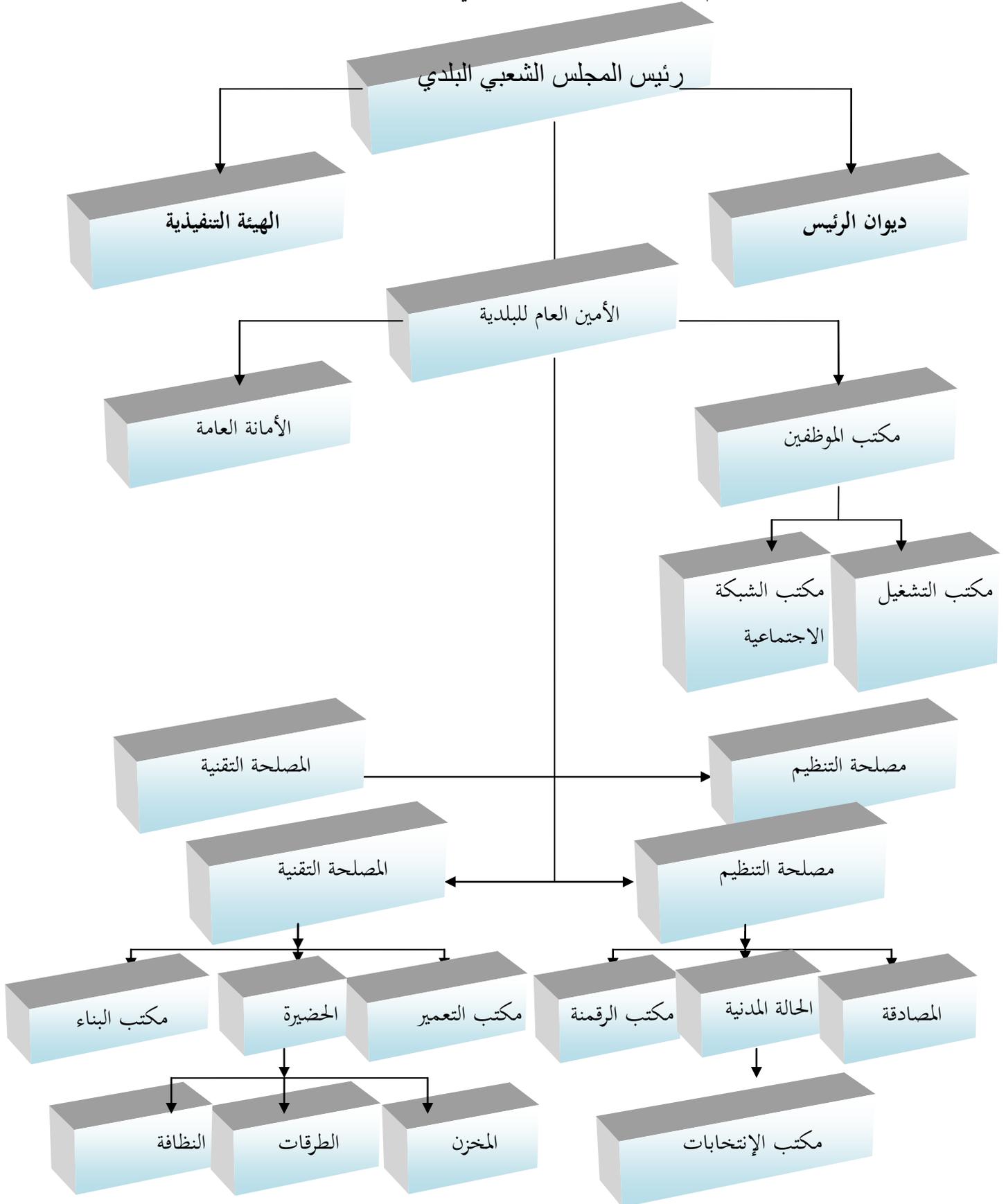
جمع ملفات طلب السكن الريفي المقدمة من طرف المواطن.

إعداد قائمة المواطنين المستفيدين من السكن الريفي الذين يستوفون الشروط.

التنسيق مع الصندوق الوطني للسكن من أجل مراجعة المواطنين المستفيدين.

استقبال المواطنين وتوجيههم للقسم الفرعي للسكن وهذا من اجل المتابعة.

الشكل رقم (2 - 7): الهيكل التنظيمي لبلدية عين لحجر



خلاصة الفصل:

من خلال دراسة خصائص العينة المدروسة تبين أن:

- نسبة الذكور قدرت بـ % 56,3 وهي تفوق عدد الإناث التي بلغت نسبتهم % 43,8.
- أغلب أفراد العينة المدروسة كانت تمتلك المستوى الجامعي بنسبة % 72,5.
- كما أن نسبة % 33,8 من إجابات أفراد العينة المدروسة كانت تمثل رؤساء المكاتب.
- أما بالنسبة لسنوات الخبرة نلاحظ أن الفئة الأكثر إجابة كانت من 5 إلى 10 سنوات بلغت نسبتها % 37,5.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الهياكل الإدارية للولاية التي احتوتها الدراسة والمتمثلة في المجلس الشعبي الولائي الأمانة العامة، الديوان، ومديرية إدارة الجماعات المحلية، كما تم تقديم كل من بلدية سعيدة وبلدية عين الحجر.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة التي شملت مؤسسات الجماعات المحلية. وهذا من خلال تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية *SPSS* بالتطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل الثبات، كذلك معامل الارتباط لمعرفة الاتساق الداخلي بين المحاور بالإضافة إلى التحليل الوصفي المتمثل في النسب والتكرارات وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات.

لذا سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: تحليل البيانات.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تحليل البيانات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وثبات أداة الدراسة

➤ اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة تم استخدام اختبار Kolmogrove-Smirnov تم اختبار الفروض التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3 - 1): يبين نتائج اختبار Kolmogrove-Smirnov

المحور	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
مستوى المعنوية	0,364	0,589	0,059	0,339	0,059	0,505	0,279	0,712	0,132	0,036

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21

التعليق:

الجدول أعلاه يتضمن مستوى المعنوية، حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من المستوى 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم بأن توزيع المجتمع طبيعي.

➤ **معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach:**

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach لاختبار ثبات الاستبيان، بحيث تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

الجدول رقم (3 - 2): يوضح تحليل معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

قياس ثبات المقياس		المتغيرات
معامل ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات	
0,955	23	محور مستوى الحوكمة
0,956	31	محور أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي.
0,974	54	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق

من الجدول لسابق يلاحظ أن قيمة معامل الثبات تساوي 0,974 أكبر من القيمة 0,6 وهي القيمة المقبولة إحصائياً، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتعتبر هذه النسبة مناسبة وملائمة للدراسة.

المطلب الثاني: الصدق البنائي لمحاور الإستبانة

من أجل التعرف صدق وثبات المحاور (الاتساق الداخلي) نعتمد على حساب معامل الارتباط.

الجدول رقم (3 - 3): يبين معامل الارتباط بين المحاور الفرعية لمبادئ الحوكمة والعبارات التي تنتمي إليها والدرجة الكلية لمحور مستوى الحوكمة

مستوى الحوكمة		الرقم
0,870	المحافظة على المال العام	
0,525	النصوص القانونية والإجراءات تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام.	1
0,581	النظام الداخلي للجماعات المحلية يكفل حماية المال العام.	2
0,623	تتدعم مؤسسات الجماعات المحلية بتشريعات مستحدثة للمحافظة على المال العام.	3
0,775	الاهتمام بالموارد البشرية قصد الرفع من مستوى المنتخبين المحليين لتحسين أدائهم.	4
0,807	تلتزم الجماعات المحلية بالرفع من مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية للمحافظة على المال العام.	5
0,653	مشاركة أطراف التعامل (مواطنين، مستثمرين) في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال العام.	6
0,917	ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة (مواطنين، مستثمرين، إدارات عمومية)	الرقم
0,367	يتم حصول أطراف التعامل على المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية.	7
0,687	تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة.	8

0,646	المساهمة الإيجابية من النقابات تضمن حقوق الموظفين .	9
0,773	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية الآليات التي تسمح بإشراك الموظفين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الأهداف.	10
0,763	تعزيز المساواة في الحقوق و توزيع الفرص مع أصحاب المصالح .	11
0,842	تعزز مؤسسات الجماعات المحلية من الاستقرار و توفير البيئة الجاذبة للاستثمارات.	12
0,915	الإفصاح والشفافية	الرقم
0,833	تقوم الجماعات المحلية بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح و الشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار.	13
0,782	يتم تبنى الإفصاح عن النتائج المالية و أهداف مؤسسات الجماعات المحلية.	14
0,723	الإفصاح عن الرواتب و المزايا الممنوحة إلى المدراء و غيرهم من أصحاب المصلحة.	15
0,762	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بالإفصاح عن السياسات و الهياكل المعتمدة.	16
0,727	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية قنوات توزيع المعلومات التي تكفل إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم.	17
0,938	مهام وصلاحيات الإدارة	الرقم
0,800	تقوم الإدارة المحلية باستدامة و تطوير ثقافة الالتزام.	18
0,699	وضع دليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الجماعات المحلية في تبنى ممارسات الحوكمة.	19
0,715	تحديث الأنظمة و تبسيط إجراءات العمل و اختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف.	20
0,745	تعزيز الثقة المتبادلة مع المواطنين و المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار.	21
0,647	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بضمان سلامة تقرير النشاط و التقارير المالية والمحاسبية.	22
0,798	التزام مؤسسات الجماعات المحلية بالقيم الأخلاقية في التعامل مع أصحاب المصلحة.	23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V21

التعليق:

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة بين كل عنصر والدرجة التي ينتمي إليها تراوحت ما بين 0,525 و 0,938 وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين كل عنصر والدرجة الكلية التي ينتمي إليها، ماعدا العنصر الذي يتعلق بحصول أطراف التعامل على المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية قدر بـ 0,367 وهو ارتباط موجب ضعيف.

الجدول رقم (3 - 4): يبين معامل الارتباط بين المحاور الفرعية والعبارات التي تنتمي إليها والدرجة الكلية لمحور أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي

أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي		
0,880	الإنتاجية	الرقم
0,705	التنسيق بين مختلف عوامل الخدمات و زيادة فعاليتها.	24
0,586	التركيز المستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات و زيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء.	25
0,744	ترشيد التكاليف مع المحافظة على كمية وجودة الخدمات.	26
0,766	الاستغلال الكامل لجميع عوامل تقديم الخدمات دون أعطال أو إسراف.	27
0,789	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تأهيل وتدريب العنصر البشري وتحفيزه لرفع الكفاءة الإنتاجية.	28
0,825	يتم التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.	29
0,850	التسويق	الرقم
0,660	استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.	30
0,700	تفعيل الخدمات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الإدارة.	31
0,496	تم استجابة المواطنين للمواقع الالكترونية الخاصة بالجماعات المحلية.	32
0,808	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم خدمات ذات جودة.	33
0,608	تعتمد مؤسسات الجماعات المحلية على الإشهار في تقديم الأفكار عن الخدمات المقدمة.	34
0,768	الإلتجاه نحو الخدمة	الرقم
0,689	التقليل من حدة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية و ذلك من خلال ضمان وصول الموارد والاستثمارات إلى جميع مناطق الإقليم.	35
0,590	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم الخدمات وفق متطلبات الزبون.	36
0,672	معرفة آراء و اتجاهات الجمهور من الخدمات المقدمة و التعرف على مقترحاتهم	37
0,374	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية مختلف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	38
0,348	التزام الجماعات المحلية بقاعدة " الزبون دائما على حق ".	39
0,859	اللامركزية	الرقم
0,638	تعزيز لامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية.	40
0,491	حرية الجماعات المحلية في تسيير شؤونها الداخلية.	41
0,659	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على التوافق بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمجتمع.	42

0,763	تضمن مؤسسات الجماعات المحلية وصول الخدمات إلى السكان المحليين بسهولة.	43
0,783	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية.	44
0,830	السياسة العامة	الرقم
0,705	تقوم الجماعات المحلية على تكييف خدماتها مع تطوير احتياجات المجتمع و مستعملي المرفق العام و الحفاظ عليه.	45
0,650	تقوم الجماعات المحلية بتعديل السياسات والإجراءات طبقا لما هو مطلوب لتحقيق الأهداف.	46
0,676	إدخال تقنيات مبتكرة و الملائمة في أداء خدماتها.	47
0,585	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية القدرة على تحديد السياسات الإصلاحية.	48
0,616	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية.	49
0,800	المساءلة عن النتائج	الرقم
0,653	الأنظمة الرقابية على مستوى الجماعات المحلية تمكنها من تحديد الانحرافات و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	50
0,736	وجود نظام فعال لمتابعة و تقييم المشاريع.	51
0,656	تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدقوصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط.	52
0,590	وجود آليات للمساءلة على استخدام الموارد.	53
0,748	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بمتابعة مدى تحقيق مختلف المصالح لأهدافها و برامجها.	54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V21

التعليق:

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة بين كل عنصر والدرجة الكلية التي ينتمي إليها تراوحت ما بين 0,585 و 0,880 لمعظم العناصر وهو ارتباط موجب قوي، أما العناصر المتعلقة بمدى استجابة المواطنين للمواقع الإلكترونية الخاصة بالجماعات المحلية، وتوفر مختلف الإمكانيات المادية والبشرية لدى مؤسسات الجماعات المحلية اللازمة لتحقيق الأهداف، والتزام الجماعات المحلية بقاعدة "الزبون دائما على حق"، وحرية الجماعات المحلية في تسيير شؤونها الداخلية تراوحت ارتباطاتها على التوالي 0,348 و 0,496 و 0,374 و 0,491 وهي تشير إلى وجود ارتباط موجب ضعيف.

المطلب الثالث: الإحصاءات الوصفية لمحاور الإستبانة

➤ التحليل الوصفي لمحور مستوى الحوكمة

الجدول رقم (3 - 5): التحليل الوصفي لمحور مستوى الحوكمة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المحور الكلي لمستوى الحوكمة.	2,53	0,840
01	المحافظة على المال العام	2,43	0,896
02	ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة	2,65	0,887
03	الإفصاح والشفافية	2,69	1,043
04	مهام وصلاحيات الإدارة	2,36	0,886

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v21

➤ المحافظة على المال العام:

الجدول رقم (3 - 6): التكرار والنسبة المتعلقة بالمحافظة على المال العام

المحافظة على المال العام							
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					التكرار	العبرة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	2	8	7	34	27	التكرار	النصوص القانونية والإجراءات
2,5 %	10 %	8,8 %	2,5 %	42,5 %	33,8 %	النسبة	تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام.
2	2	13	18	28	17	التكرار	النظام الداخلي للجماعات المحلية
2,5 %	2,5 %	16,3 %	22,5 %	35 %	21,3 %	النسبة	يكفل حماية المال العام.
6	1	12	11	34	16	التكرار	تتدعم مؤسسات الجماعات المحلية
7,5 %	1,3 %	15 %	13,8 %	42,5 %	20 %	النسبة	بتشريعات مستحدثة للمحافظة على المال العام.

1	9	11	13	22	24	التكرار	الاهتمام بالموارد البشرية قصد
1,3 %	11,3 %	13,8 %	16,3 %	27,5 %	30 %	النسبة	الرفع من مستوى المنتخبين المحليين لتحسين أدائهم.
2	4	14	10	24	26	التكرار	تلتزم الجماعات المحلية بالرفع من
2,5 %	5 %	17,5 %	12,5 %	30 %	32,5 %	النسبة	مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية للمحافظة على المال العام.
6	11	26	6	19	12	التكرار	مشاركة أطراف التعامل
7,5 %	13,8 %	32,5 %	7,5 %	23,8 %	15 %	النسبة	(مواطنين، مستثمرين) في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال العام.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه فيما يخص النصوص القانونية التي تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام وتدعم مؤسسات الجماعات المحلية بتشريعات مستحدثة بلغت النسبة لكل منهما 42,5% من الإجابات الموافقة عليها

أما نسبة 30% من الإجابات التي توافق بشدة على الاهتمام بالموارد البشرية قصد الرفع من مستوى المنتخبين المحليين لتحسين أدائهم.

كما بلغت نسبة 32,5% من الإجابات غير الموافقة بشدة على مشاركة أطراف التعامل في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال العام.

الجدول رقم (3 - 7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمحافظة على المال العام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1,030	2,02	النصوص القانونية والإجراءات تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام.
1,073	2,42	النظام الداخلي للجماعات المحلية يكفل حماية المال العام
0,990	2,29	تدعم مؤسسات الجماعات المحلية بتشريعات مستحدثة للمحافظة على المال العام.
1,348	2,48	الاهتمام بالموارد البشرية قصد الرفع من مستوى المنتخبين المحليين لتحسين أدائهم.

1,235	2,30	تلتزم الجماعات المحلية بالرفع من مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية للمحافظة على المال العام.
1,315	2,06	مشاركة أطراف التعامل (مواطنين، مستثمرين) في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال.
0,896	2,43	المحافظة على المال العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

يتبين لنا من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمحافظة على المال العام بلغ 2,43 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1,80 إلى 2,60 وهي الفئة التي تشير إلى "موافق".

ونلاحظ أن العبارة "النصوص القانونية والإجراءات تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,02 وانحراف معياري 1,030 في حين جاءت العبارة في المرتبة الثانية "مشاركة أطراف التعامل (مواطنين، مستثمرين) في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال بمتوسط حسابي بلغ 2,06 وانحراف معياري 1,315 كما يظهر أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت منخفضة مما يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على المحافظة على المال العام.

➤ ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة (مواطنين، مستثمرين، إدارات عمومية):

الجدول رقم (3 - 8): يمثل التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بضمان الحقوق لأصحاب المصلحة

ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة							
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	0	9	15	41	9	التكرار	يتم حصول أطراف التعامل على المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية.
7,5 %	0 %	11,3 %	18,8 %	51,3 %	11,3 %	النسبة	
5	3	7	11	38	16	التكرار	تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة.
6,3 %	3,8 %	8,8 %	13,8 %	47,5 %	20 %	النسبة	
7	11	11	13	21	17	التكرار	المساهمة الإيجابية من النقابات تضمن

8,8 %	13,8 %	13,8 %	16,3 %	26,3 %	21,3 %	النسبة	حقوق الموظفين.
5	8	27	6	21	13	التكرار	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية
6,3 %	10 %	33,8 %	7,5 %	26,3 %	16,3 %	النسبة	الآليات التي تسمح بإشراك الموظفين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الأهداف.
5	10	15	19	19	12	التكرار	تعزز المساواة في الحقوق و توزيع الفرص مع أصحاب المصالح.
6,3 %	12,5 %	18,8 %	23,8 %	23,8 %	15 %	النسبة	تعزز مؤسسات الجماعات المحلية من الاستقرار و توفير البيئة الجاذبة للاستثمارات.
4	11	14	18	17	16	التكرار	
5 %	13,8 %	17,5 %	22,5 %	21,3 %	20 %	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 51,3% من الإجابات توافق على أن المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية تتوفر لدى أصحاب المصلحة.

أما فيما يخص المساهمة الإيجابية لل نقابات ومدى توفر الآليات التي تسمح بإشراك الموظفين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الأهداف كانت الإجابات توافق بنسبة 26,3% من المجموع الكلي.

نسبة 23,8% من الإجابات توافق على تعزيز المساواة في الحقوق.

الجدول رقم (3 - 9): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بضمان الحقوق

لأصحاب المصلحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,813	2,32	يتم حصول أطراف التعامل على المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية.
0,991	2,24	تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة.
1,318	2,69	المساهمة الإيجابية من النقابات تضمن حقوق الموظفين.
1,291	2,94	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية الآليات التي تسمح بإشراك الموظفين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الأهداف.
1,238	2,89	تعزز المساواة في الحقوق و توزيع الفرص مع أصحاب المصالح.

1,315	2,82	تعزز مؤسسات الجماعات المحلية من الاستقرار و توفير البيئة الجاذبة للاستثمارات.
0,887	2,65	ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لضمان الحقوق لأصحاب المصلحة بلغ 2,65 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت 2,60 إلى 3,40 وهي الفئة التي تشير إلى "محايد".

ونلاحظ أن العبارة "تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,24 وانحراف معياري 0,991 واحتلت العبارة "يتم حصول أطراف التعامل على المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية" المرتبة الثانية بمتوسط حساب بلغ 2,32 وانحراف معياري 0,813، كما نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت منخفضة وهذا يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة.

➤ الإفصاح والشفافية:

الجدول رقم (3 - 10): يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالإفصاح والشفافية

الإفصاح والشفافية						
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					العبارة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0	8	20	12	23	17	التكرار
0 %	10 %	25 %	15 %	28,8 %	213 %	النسبة
2	8	12	17	31	10	التكرار
2,5 %	10 %	15 %	21,3 %	38,8 %	12,5 %	النسبة
0	15	12	16	25	12	التكرار
0 %	18,8 %	15 %	20 %	31,3 %	15 %	النسبة

0	6	12	11	35	16	التكرار	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية
0 %	7,5 %	15 %	13,8 %	43,8 %	20 %	النسبة	بالإفصاح عن السياسات والهياكل المعتمدة.
0	6	17	13	31	13	التكرار	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات
0 %	7,5 %	21,3 %	16,3 %	38,8 %	16,3 %	النسبة	المحلية قنوات توزيع المعلومات التي تكفل إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نلاحظ أن نسبة 38,8% من الإجابات التي توافق على أن مؤسسات الجماعات المحلية تبني الإفصاح عن النتائج المالية والأهداف الخاصة بها.

أما 43,8% من الإجابات التي توافق على التزام مؤسسات الجماعات المحلية بالإفصاح السياسات والهياكل المعتمدة

أما نسبة 38,8% من الإجابات توافق على توفر مؤسسات الجماعات المحلية قنوات توزيع المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (3 - 11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالإفصاح والشفافية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1,319	2,73	تقوم الجماعات المحلية بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح و الشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار.
1,170	2,70	يتم تبني الإفصاح عن النتائج المالية وأهداف مؤسسات الجماعات المحلية.
1,351	2,91	الإفصاح عن الرواتب و المزايا الممنوحة إلى المدراء و غيرهم من أصحاب المصلحة.
1,190	2,46	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بالإفصاح عن السياسات والهياكل المعتمدة.
1,202	2,65	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية قنوات توزيع المعلومات التي تكفل إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم.

1,043	2,69	الإفصاح والشفافية
-------	------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الكلي للإفصاح والشفافية قدر المتوسط بـ 2,69 من 5. وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 2,60 إلى 3,40 وهي الفئة التي تشير إلى "محايد".

ويتضح أن العبارة "تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بالإفصاح عن السياسات والمياكل المعتمدة"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 2,46 وانحراف معياري 1,190 في حين جاءت العبارة "تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية قنوات توزيع المعلومات التي تكفل إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم"، بمتوسط بلغ 2,65 وانحراف معياري 1,202. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية كانت منخفضة وهذا يدل أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على تعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات اللازمة لمختلف أطراف التعامل.

➤ مهام وصلاحيات الإدارة:

الجدول رقم (3 - 12): يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بمهام وصلاحيات الإدارة

مهام وصلاحيات الإدارة						
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					العبارة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
3	3	16	16	31	11	التكرار
3,8%	3,8 %	20 %	20%	38,8%	13,8%	النسبة
2	6	8	20	33	11	التكرار
2,5%	7,5 %	10 %	25%	41,3%	13,8%	النسبة
2	4	7	12	27	28	التكرار
2,5%	5%	8,8%	15%	33,8%	35%	النسبة
0	11	13	7	26	23	التكرار

0%	13,8%	16,3%	8,8%	32,5%	28,8%	النسبة	والمعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار.
1	2	2	16	36	23	التكرار	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية
1,3%	2,5%	2,5%	20 %	45 %	28,8%	النسبة	بضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية.
0	5	9	15	31	20	التكرار	التزام مؤسسات الجماعات المحلية
0%	6,3 %	11,3%	18,8 %	38,8%	25%	النسبة	بالقيم الأخلاقية في التعامل مع أصحاب المصلحة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 41,3% من الإجابات التي كانت توافق على وضع دليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الجماعات المحلية في تبني ممارسات الحوكمة.

نسبة 35% من الإجابات التي توافق بشدة على تحديث الأنظمة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها.

نسبة الإجابات التي توافق على أن مؤسسات الجماعات المحلية تلتزم بضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبة وبالقيم الأخلاقية في التعامل مع أصحاب المصلحة تتراوح ما بين 45% و38,8%.

الجدول رقم (3 - 13): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بمهام وصلاحيات

الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.070	2,59	تقوم الإدارة المحلية باستدامة وتطوير ثقافة الالتزام.
1.086	2,55	وضع دليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الجماعات المحلية في تبني ممارسات الحوكمة.
1.140	2,12	تحديث الأنظمة و تبسيط إجراءات العمل واختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف.
1.413	2,53	تعزيز الثقة المتبادلة مع المواطنين و المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار.
0.906	2,03	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير

		المالية والمحاسبية.
1.159	2,35	التزام مؤسسات الجماعات المحلية بالقيم الأخلاقية في التعامل مع أصحاب المصلحة.
0,886	2,36	مهام وصلاحيات الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمهام وصلاحيات الإدارة بلغ 2,36 وهو يقع ضمن الفئة الثانية 1,80 إلى 2,60 من مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى موافق.

نلاحظ أن العبارة "تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية" بمتوسط حسابي بلغ 2,03 وانحراف معياري 0,906 واحتلت العبارة "تحديث الأنظمة و تبسيط إجراءات العمل واختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,12 وانحراف معياري 1,140 كما يظهر أن المتوسطات منخفضة وهذا يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تسعى لتبسيط إجراءات الأعمال والالتزام بالمهام المخولة لها.

➤ التحليل الوصفي لمحور أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي
➤ الإنتاجية:

الجدول رقم (3 - 14): يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالإنتاجية

الإنتاجية							
متوسط السلسلة للمفقودة	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	0	8	15	37	19	التكرار	التنسيق بين مختلف عوامل الخدمات و زيادة فعاليتها.
1,3 %	0 %	10 %	18,8 %	46,3 %	23,8 %	النسبة	
3	2	4	11	40	20	التكرار	التركيز المستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات و زيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء.
3,8 %	2,5 %	5 %	13,8 %	50 %	25 %	النسبة	

1	5	7	17	31	19	التكرار	ترشيد التكاليف مع المحافظة على كمية وجودة الخدمات.
1,3 %	6,3 %	8,8 %	21,3 %	38,8 %	23,8 %	النسبة	
3	3	14	10	36	14	التكرار	الاستغلال الكامل لجميع عوامل تقديم الخدمات دون أعطال أو إسراف.
3,8 %	3,8 %	17,5 %	12,5 %	45 %	17,5%	النسبة	
0	8	8	6	35	23	التكرار	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تأهيل وتدريب العنصر البشري وتحفيزه لرفع الكفاءة الإنتاجية.
0 %	10 %	10 %	7,5 %	43,8 %	28,8 %	النسبة	
0	10	7	14	30	19	التكرار	يتم التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.
0 %	12,5 %	8,8 %	17,5 %	37,5 %	23,8 %	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نسبة الإجابات التي توافق على أن مؤسسات الجماعات المحلية تنسق بين مختلف عوامل الخدمات وزيادة فعاليتها والتركيز المستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات تراوحت ما بين 46,3% و 50%.

كما أن نسبة 38,8% من الإجابات كانت توافق على ترشيد التكاليف مع المحافظة على كمية وجودة الخدمات.

نسبة 43,8% من الإجابات توافق على أنه يتم تأهيل وتدريب العنصر البشري وتحفيزه لرفع الكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم (3 - 15): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالإنتاجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,901	2,15	التنسيق بين مختلف عوامل الخدمات و زيادة فعاليتها.
0,904	2,06	التركيز المستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات و زيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء.
1,123	2,34	ترشيد التكاليف مع المحافظة على كمية وجودة الخدمات.
1,084	2,42	الاستغلال الكامل لجميع عوامل تقديم الخدمات دون أعطال أو إسراف.

1,264	2,28	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تأهيل وتدريب العنصر البشري وتحفيزه لرفع الكفاءة الإنتاجية.
1,292	2,48	يتم التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.
0,927	2,29	الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإنتاجية بلغ 2,29 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية 1,80 إلى 2,60 من مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى "موافق".

نلاحظ أن العبارة "التركيز المستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات و زيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,06 وانحراف معياري 0,904 في حين جاءت العبارة "التنسيق بين مختلف عوامل الخدمات و زيادة فعاليتها" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,15 وانحراف معياري 0,901. كما يظهر أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت منخفضة وهذا يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة لها.

➤ التسويق:

الجدول رقم (3 - 16): يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالتسويق

التسويق							
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	2	10	7	32	27	التكرار	استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.
2,5 %	2,5 %	12,5 %	8,8 %	40 %	33,8 %	النسبة	
3	6	17	9	25	20	التكرار	تفعيل الخدمات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب
3,8 %	7,5 %	21,3 %	11,3 %	31,5 %	25 %	النسبة	

							الإدارة.
3	3	10	17	31	16	التكرار	تتم استجابة المواطنين للمواقع الإلكترونية الخاصة بالجماعات المحلية.
3,8 %	3,8 %	12,5 %	21,3 %	38,8 %	20 %	النسبة	
5	2	11	14	29	19	التكرار	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم خدمات ذات جودة.
6,3 %	2,5 %	13,8 %	17,5 %	36,3 %	23,8 %	النسبة	
4	4	8	18	30	16	التكرار	تعتمد مؤسسات الجماعات المحلية على الإشهار في تقديم الأفكار عن الخدمات المقدمة.
5 %	5 %	10 %	22,5 %	37,5 %	20 %	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

يبين الجدول نسبة 40% من الإجابات التي توافق على استعمال تكنولوجيا المعلومات من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.

نسبة الإجابات التي توافق على أنه تتم الاستجابة للمواقع الإلكترونية من طرف المواطنين والتزام مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم خدمات ذات جودة تراوحت ما بين 38,8% و 36,3%.

أما نسبة 37,5% من الإجابات التي توافق على اعتماد مؤسسات الجماعات المحلية على الإشهار في تقديم الأفكار عن الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (3 - 17): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالتسويق.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1,076	2,07	استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.
1,278	2,53	تفعيل الخدمات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الإدارة.
1,057	2,39	تتم استجابة المواطنين للمواقع الإلكترونية الخاصة بالجماعات المحلية.
1,055	2,30	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم خدمات ذات جودة.
1,068	2,39	تعتمد مؤسسات الجماعات المحلية على الإشهار في تقديم الأفكار عن الخدمات المقدمة.

0,854	2,34	التسويق
-------	------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للتسويق بلغ 2,34 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكارت الخماسي 1,80 إلى 2,60 وهي الفئة التي تشير إلى "موافق".

نلاحظ أن العبارة "استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,07 وانحراف معياري 1,076، واحتلت العبارة "تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم خدمات ذات جودة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,30 وانحراف معياري 1,055، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت منخفضة وهذا يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تهدف إلى تبسيط الإجراءات الإدارية ومحاولة تقريب الإدارة من المواطن وذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

➤ الاتجاه نحو الخدمة:

الجدول رقم (3 - 18): يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالاتجاه نحو الخدمة

الاتجاه نحو الخدمة						
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					العبارة
	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	
2	2	13	22	26	15	التكرار
2,5 %	2,5 %	16,3 %	27,5 %	32,5 %	18,8 %	النسبة
2	1	13	15	35	14	التكرار
2,5 %	1,3 %	16,3 %	18,8 %	43,8 %	17,5 %	النسبة
2	2	17	17	48	14	التكرار

2,5 %	2,5 %	21,3 %	21,3 %	35 %	17,5 %	النسبة	من الخدمات المقدمة و التعرف على مقترحاتهم.
3	3	13	11	32	18	التكرار	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية مختلف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
3,8 %	3,8 %	16,3 %	13,8 %	40 %	22,5 %	النسبة	التزام الجماعات المحلية بقاعدة " الزبون دائما على حق "
5	4	24	18	25	4	التكرار	
6,3 %	5 %	30 %	22,5 %	31,3 %	5 %	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول نسبة 32,5% من الإجابات توافق على التقليل من حدة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال ضمان وصول الموارد والاستثمارات إلى جميع مناطق الإقليم.

أما نسبة 35% من الإجابات التي توافق على معرفة آراء و اتجاهات الجمهور من الخدمات المقدمة ومعرفة مقترحاتهم.

نسبة الإجابات التي توافق على توفر مؤسسات الجماعات المحلية على مختلف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف بلغت 40%.

الجدول رقم (3 – 19): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالاتجاه نحو الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1,052	2,50	التقليل من حدة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية و ذلك من خلال ضمان وصول الموارد و الاستثمارات إلى جميع مناطق الإقليم.
0,996	2,38	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم الخدمات وفق متطلبات الزبون.
1,086	2,55	معرفة آراء و اتجاهات الجمهور من الخدمات المقدمة و التعرف على مقترحاتهم.
1,112	2,36	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية مختلف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
1,012	2,98	التزام الجماعات المحلية بقاعدة " الزبون دائما على حق "

0,732	2,55	الإلتجاه نحو الخدمة
-------	------	---------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v.21

التعليق:

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للإلتجاه نحو الخدمة بلغ 2,55 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من المقياس الخماسي 1,80 إلى 2,60 والتي تشير إلى "موافق".

نلاحظ أن العبارة "تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية مختلف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,36 وانحراف معياري 1,112 واحتلت العبارة "تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم الخدمات وفق متطلبات الزبون" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,26 وانحراف معياري 2,27، كما يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت منخفضة وهذا يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على تلبية احتياجات مختلف زبائنها.

اللامركزية:

الجدول رقم (3 - 20): يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة باللامركزية

اللامركزية							العبارة
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					التكرار	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0	2	12	13	32	21	التكرار	تعزيز لامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية.
0 %	2,5 %	15 %	16,3 %	40 %	26,3 %	النسبة	
1	1	12	14	33	19	التكرار	حرية الجماعات المحلية في تسيير شؤونها الداخلية.
1,3 %	1,3 %	15 %	17,5 %	41,3 %	23,8 %	النسبة	
2	1	12	15	29	21	التكرار	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على التوافق بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمجتمع.
2,5 %	1,3 %	15 %	18,2 %	36,3 %	26,3 %	النسبة	
0	4	14	15	28	19	التكرار	تضمن مؤسسات الجماعات المحلية وصول الخدمات إلى السكان
0 %	5 %	17,5 %	18,8 %	35 %	23,8 %	النسبة	

							المحليين بسهولة.
1	3	15	11	31	19	التكرار	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية
1,3 %	3,8 %	18,8 %	13,8 %	38,8 %	23,8 %	النسبة	على تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

يبين الجدول أن نسبة الإجابات التي توافق على تعزيز لامركزية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية وحريتها في تسيير شؤونها الداخلية تراوحت ما بين 40% و41,3%.

أما نسبة 36,3% من الإجابات توافق على أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على التوافق بين الأهداف والحاجات الفعلية للمجتمع.

كما أن نسبة 38,8% من الإجابات كانت توافق على أنه يتم تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية.

الجدول رقم (3 - 21): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق باللامركزية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1,090	2,27	تعزيز لامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية.
1,030	2,27	حرية الجماعات المحلية في تسيير شؤونها الداخلية.
1,051	2,26	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على التوافق بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمجتمع.
1,178	2,45	تضمن مؤسسات الجماعات المحلية وصول الخدمات إلى السكان المحليين بسهولة.
1,152	2,39	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية.
0,860	2,33	اللامركزية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v.21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للامركزية 2,33 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكارت الخماسي 1,80 إلى 2,60 والتي تشير إلى "موافق".

نلاحظ أن العبارة "تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على التوافق بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمجتمع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,26 وبانحراف معياري 1,051 واحتلت العبارتين "حرية الجماعات المحلية في تسيير شؤونها الداخلية"، و"تعزيز لامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية" المرتبة الثانية وبتوسط حسابي بلغ لكل منهما 2,27 وانحراف معياري 1,030 و1,090 على التوالي ، كما يتبين لنا أن المتوسطات منخفضة وهذا يدل على أنه يتم تفويض سلطة اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية.

➤ السياسة العامة:

الجدول رقم (3 - 22): يبين التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالسياسة العامة

السياسة العامة						
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					العبارة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	1	7	12	41	18	التكرار
1,3 %	1,3 %	8,8 %	15 %	51,3 %	22,5 %	النسبة
2	2	9	12	37	18	التكرار
2,5 %	2,5 %	11,3 %	15 %	46,3 %	22,5 %	النسبة
41	1	5	9	1	23	التكرار
51,3 %	1,3 %	6,3 %	11,3 %	1,3 %	28,8 %	النسبة
1	2	11	17	37	12	التكرار
1,3 %	2,5 %	13,8 %	21,3 %	46,3 %	15 %	النسبة

1	1	5	9	45	19	التكرار	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية
1,3 %	1,3 %	6,3 %	11,3 %	56,3 %	23,8 %	النسبة	على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإجابات التي توافق على تكييف الخدمات وفق احتياجات المجتمع وتعديل السياسات بما يحقق الأهداف بلغت 51,3% و 46,3%.

أما نسبة 46,3% من الإجابات توافق على قدرة مؤسسات الجماعات المحلية في تحديد السياسات الإصلاحية. كما أن نسبة 56,3% من الإجابات التي توافق على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية.

الجدول رقم (3 - 23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالسياسة العامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,910	2,13	تقوم الجماعات المحلية على تكييف خدماتها مع تطوير احتياجات المجتمع و مستعملي المرفق العام و الحفاظ عليه.
1,005	2,23	تقوم الجماعات المحلية بتعديل السياسات والإجراءات طبقا لما هو مطلوب لتحقيق الأهداف.
0,878	1,98	إدخال تقنيات مبتكرة و الملائمة في أداء خدماتها.
0,988	2,41	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية القدرة على تحديد السياسات الإصلاحية.
0,848	2,03	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية.
0,721	2,16	السياسة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للسياسة العامة بلغ 2,16 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي 1,80 و 2,60 والتي تشير إلى "موافق".

ونلاحظ أن العبارة "إدخال تقنيات مبتكرة و الملائمة في أداء خدماتها" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1,98 وانحراف معياري قدر 0,878 وجاءت عبارة "تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,03 وانحراف معياري 0,848. كما يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للعبارة كانت منخفضة وهذا يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على تعديل السياسات وتكييفها مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

➤ المساءلة عن النتائج:

الجدول رقم (3 - 24): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمساءلة عن النتائج

المساءلة عن النتائج						
متوسط السلسلة للقيمة المفقودة	درجة الموافقة					العبارة
	متوسط	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	4	10	11	30	24	التكرار
1,3 %	5 %	12,5 %	13,8 %	37,5 %	30 %	النسبة
الأنظمة الرقابية على مستوى الجماعات المحلية تمكنها من تحديد الانحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.						
1	4	15	15	25	20	التكرار
1,3 %	5 %	18,8 %	18,8 %	31,3 %	25 %	النسبة
وجود نظام فعال لمتابعة و تقييم المشاريع.						
1	6	12	21	31	9	التكرار
1,3 %	7,5 %	15 %	26,3 %	38,8 %	11,3 %	النسبة
تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط.						
1	3	10	13	33	20	التكرار
1,3 %	3,8 %	12,5 %	16,3 %	41,3 %	25 %	النسبة
وجود آليات للمساءلة على استخدام الموارد.						
2	8	6	9	39	16	التكرار
2,5 %	10 %	7,5 %	11,3 %	48,8 %	20 %	النسبة
تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بمتابعة مدى تحقيق مختلف المصالح لأهدافها و برامجها.						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

نلاحظ من الجدول نسبة الإجابات التي توافق على وجود نظام فعال لمتابعة وتقييم المشاريع بلغت 31,3%.

أما نسبة 37,5% توافق على أن الأنظمة الرقابية على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية تمكنها من تحديد الانحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

نسبة الإجابات التي توافق على وجود آليات للمساءلة على استخدام الموارد ومتابعة تحقيق مختلف المصالح لأهدافها تراوحت بين 41,3% و 48,8%.

الجدول رقم (3 - 25): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمساءلة عن النتائج

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنظمة الرقابية على مستوى الجماعات المحلية تمكنها من تحديد الانحرافات و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	2,24	1,160
وجود نظام فعال لمتابعة و تقييم المشاريع.	2,46	1,199
تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط.	2,68	1,097
وجود آليات للمساءلة على استخدام الموارد.	2,27	1,090
تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بمتابعة مدى تحقيق مختلف المصالح لأهدافها و برامجها.	2,37	1,181
المساءلة عن النتائج	2,40	0,972

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمساءلة عن النتائج بلغ 2,40 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكارت الخماسي 1,80 إلى 2,60 والتي تشير إلى "موافق".

نلاحظ أن العبارة "الأنظمة الرقابية على مستوى الجماعات المحلية تمكنها من تحديد الانحرافات و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,24 وانحراف معياري 1,160 وجاءت عبارة " وجود

آليات للمساءلة على استخدام الموارد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,27 وانحراف معياري 1,090. كما يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية منخفضة وهذا يدل على التزام مؤسسات الجماعات المحلية بالرقابة على الأداء.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على المال العام على تحسين أداء التسيير العمومي، ومن أجل اختبار الفرضية نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على المال العام على تحسين أداء التسيير العمومي.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على المال العام على تحسين أداء التسيير العمومي.

نقبل بالفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 5% ونرفض الفرضية البديلة، أما إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية

الجدول رقم (3 - 26): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة A	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	1,011	0,166	0,000
المحافظة على المال العام	0,549	0,064	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v21

التعليق:

من جدول نلاحظ أن قيمة الثابت المقدرة بلغت 1,011 والميل المقدر 0,549 بمستوى معنوية 0,000 لكليهما وهذا ما يدل على وجود تأثير للمحافظة على المال العام في تحسين أداء التسيير العمومي.

تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$\hat{y} = 1.011 + 0.549x_i$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل المحافظة على المال العام.

الجدول رقم (3 - 27): يوضح الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
المحافظة على المال العام	0,697	0,485	0,479

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

من الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط بلغ 0,697 مما يدل على الارتباط القوي بين المحافظة على المال العام وتحسين أداء التسيير العمومي، كما يبين معامل التحديد الذي بلغ 0,485 الذي يدل على الأثر النسبي للمحافظة على المال العام في تحسين أداء التسيير العمومي.

الجدول رقم (3 - 28): يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية
الانحدار	19,160	1	19,160	73,546	0,000
البواقي	20,320	78	0,261		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن النموذج يفسر وجود تأثير العوامل المرتبطة بالمحافظة على المال العام في تحسين أداء التسيير العمومي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان الحقوق لأصحاب المصلحة على تحسين أداء التسيير العمومي، ومن أجل اختبار الفرضية: نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان حقوق أصحاب المصلحة على أداء التسيير العمومي.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان حقوق أصحاب المصلحة على تحسين أداء التسيير العمومي.

نقبل بالفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% ونرفض الفرضية البديلة، أما إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (3 - 29): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة A	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	0,673	0,154	0,000
ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة	0,631	0,055	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v21

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت المقدرة بلغت 0,673 والميل المقدر 0,631 بمستوى معنوية قدر بـ 0,000 مما يدل على وجود أثر بين ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة ومستوى الأداء.

$$\hat{y} = 0.673 + 0.631x_i$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل ضمان حقوق أصحاب المصلحة.

الجدول رقم (3 - 30): يوضح معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
ضمان حقوق أصحاب المصلحة	0,792	0,627	0,622

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0,792، مما يدل على الارتباط القوي بين ضمان حقوق أصحاب المصلحة والأداء، كما أن معامل التحديد الذي بلغ 0,627 وهو دليل على تأثير ضمان حقوق أصحاب المصلحة على تحسين الأداء.

الجدول رقم (3 - 31): يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
الانحدار	24,753	1	24,753	131,102	0,000
البواقي	14,727	78	0,189		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول يتبين لنا أن مستوى المعنوية للنموذج الذي بلغ 0,000 وهي أقل من المستوى 0,05 وعليه نقبل بالفرضية البديلة ما يدل على أن النموذج يفسر تأثير العوامل المرتبطة بضمان حقوق أصحاب المصلحة في تحسين الأداء.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء التسيير العمومي، ومن أجل اختبار الفرضية: نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء التسيير العمومي.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء التسيير العمومي.

الجدول رقم (3 - 32): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	1,016	0,151	0,000
الإفصاح والشفافية	0,494	0,052	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss. v 21

التعليق:

يبين الجدول قيمة المعلمات المقدرة حيث بلغت قيمة الثابت المقدرة 1,016 والميل 0,494 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من المستوى 0,05 مما يدل على وجود تأثير للإفصاح والشفافية على الأداء.

$$\hat{y} = 1,016 + 0,494x_i$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل الإفصاح والشفافية.

الجدول رقم (3 - 33): يوضح الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
الإفصاح والشفافية	0,729	0,532	0,526

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط البالغة 0,729 والتي تدل على الارتباط القوي كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,532 مما يدل على وجود أثر للإفصاح والشفافية على الأداء.

الجدول رقم (3 - 34): يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية
الانحدار	21,006	1	21,006	88,690	0,000
البواقي	18,474	78	0,237		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول يتبين لنا أن مستوى المعنوية للنموذج 0,000 أقل من المستوى 0,05 وهذا يدل على أن النموذج يفسر تأثير الإفصاح والشفافية على الأداء وعليه نقبل بالفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهام وصلاحيات الإدارة على تحسين أداء التسيير العمومي، ومن أجل اختبار الفرضية: نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهام وصلاحيات الإدارة على تحسين أداء التسيير العمومي.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهام وصلاحيات الإدارة على تحسين أداء التسيير العمومي.

نقبل بالفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 5% ونرفض الفرضية البديلة، أما إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (3 - 35): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة A	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	0,830	0,136	0,000
مهام وصلاحيات الإدارة	0,641	0,054	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن القيم المقدرة لكل من الثابت والميل على التوالي 0,830، 0,641 وبمستوى معنوية 0,000 مما يدل على معنويتهما وهذا يثبت تأثير صلاحيات الإدارة على الأداء.

$$\hat{y} = 0,830 + 0,641x_i$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل مهام وصلاحيات الإدارة.

الجدول رقم (3 - 36): يوضح الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
مهام وصلاحيات الإدارة	0,804	0,646	0,642

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يوضح الجدول قيمة الارتباط التي بلغت 0,804 مما يدل على العلاقة القوية بين مهام وصلاحيات الإدارة على الأداء، كما يبين معامل التحديد الذي قدرته قيمته بـ 0,646 مما يدل على تأثير مهام وصلاحيات الإدارة على الأداء.

الجدول رقم (3 - 37): يبين نتائج ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية
الانحدار	25,510	1	25,510	142,440	0,000
البواقي	13,969	78	0,179		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية للنموذج بلغ 0,000 وهي أقل من المستوى 0,05 مما يدل على أن النموذج يفسر تأثير مهام وصلاحيات الإدارة على الأداء وعليه نقبل الفرضية البديلة .

الفرضية الثانوية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي تعزى للمتغيرات الشخصية وينشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي تعزى للجنس.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي تعزى للمؤهل العلمي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي تعزى للوظيفة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي تعزى لسنوات الخبرة.

اختبار الفرضية الأولى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للجنس، ومن أجل اختبار الفرضية نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للجنس.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للجنس.

الجدول رقم (3 - 38): يوضح المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	2,047	0,241	0,000
الجنس	0,209	0,159	0,192

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يبين الجدول قيمة المعلمات المقدرة حيث بلغت قيمة الثابت المقدرة 2,047 والميل المقدر 0,209 بمستوى معنوية بالنسبة للثابت 0,000 و 0,192 بالنسبة للميل وبمقارنة مستوى معنوية الميل بـ 0,05 نجد أنها أكبر منه وعليه لا يوجد للجنس تأثير على الأداء.

تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$\hat{y} = 2,047 + 0,209x_i$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل الجنس.

الجدول رقم (3 - 39): يوضح معامل الارتباط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
الجنس	0,147	0,022	0,009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يبين الجدول قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,147 وهو ارتباط موجب، نوعاً ما ضعيف بين الجنس وتأثيره على الأداء. وفيما يخص معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0,022 يدل على الأثر النسبي للجنس في تحسين الأداء.

الجدول رقم (3 - 40): يبين نتائج ANOVA للفرضية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية
الانحدار	0,858	1	0,858	1,734	0,192
البواقي	38,621	78	0,495		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يبين الجدول أن مستوى المعنوية بلغ 0,192 وهو أكبر من 0,05 وهذا لا يفسر وجود أثر للجنس على تحسين الأداء مما يدل على عدم صلاحية النموذج وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

اختبار الفرضية الثانية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي تعزى للمؤهل العلمي، ومن أجل اختبار الفرضية نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للمؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (3 - 41): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	1,916	0,419	0,000
المؤهل العلمي	0,119	0,113	0,298

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يبين الجدول قيمة المعلمات المقدرة حيث بلغت قيمة الثابت المقدرة 1,916 والميل المقدر 0,119 بمستوى معنوية 0,000 للثابت و0,298 للميل وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ما يدل على عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي على الأداء.

تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$\hat{y} = 1,916 + 0,119x_i$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3 - 42): يوضح الارتباط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
المؤهل العلمي	0,118	0,014	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v21

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0,118 وهي تدل على ارتباط موجب ضعيف بين المؤهل العلمي والأداء، كما أن قيمة معامل التحديد التي بلغت 0,014 تدل على عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على الأداء.

الجدول رقم (3 - 43): يبين نتائج ANOVA للفرضية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوي المعنوية
الانحدار	0,548	1	0,548	1,097	0,298
البواقي	38,932	78	0,499		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يبين الجدول مستوى معنوية النموذج التي بلغت 0,298 وهي أكبر من 0,05 وهي أكبر من ما يدل على أن النموذج لا يفسر تأثير المؤهل العلمي على الأداء ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

➤ اختبار الفرضية الثالثة:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للوظيفة

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للوظيفة.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للوظيفة.

الجدول رقم (3 - 44): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة A	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	2,145	0,114	0,000
الوظيفة	0,009	0,004	0,019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v21

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن قيمة الثابت المقدرة بلغت 2,145 والميل المقدر 0,009 بمستوى معنوية 0,000 و 0,019 بالنسبة للثابت والميل على التوالي وهي أقل من المستوى 0,05 وعليه يوجد تأثير وعليه يوجد تأثير للوظيفة على الأداء.

تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$\hat{y} = 2,145 + 0,009x_i$$

بحيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل الوظيفة.

الجدول رقم (3 - 45): يوضح الارتباط للفرضية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
الوظيفة	0,263	0,069	0,057

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,263 وهي تدل على الارتباط الموجب الضعيف بين الوظيفة والأداء وكذلك نلاحظ قيمة معامل التحديد 0,069 وهذا دليل على ضعف تأثير الوظيفة على الأداء.

الجدول رقم (3 - 46): يبين نتائج ANOVA للفرضية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية
الانحدار	2,727	1	2,727	5,788	0,019
البواقي	36,753	78	0,471		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ مستوى معنوية النموذج الذي بلغ 0,019 وهي أقل من المستوى 0,05 ما يدل على أن النموذج يفسر تأثير الوظيفة على تحسين الأداء وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

اختبار الفرضية الرابعة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى لسنوات الخبرة.
- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى لسنوات الخبرة.
 - الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (3 - 47): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة A	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	2,435	0,182	0,000
سنوات الخبرة	0,038 -	0,070	0,595

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

يبين الجدول أن قيمة الثابت المقدرة بلغت 2,435 والميل المقدرة -0,038 بمستوى معنوية 0.000 و0,595 للثابت والميل على التوالي وبمقارنتها بمستوى المعنوية 0,05 نجد أن الميل غير معنوي وبالتالي لا يوجد تأثير للخبرة على الأداء.

تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$\hat{y} = 2,435 - 0,038x_i$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_i : تمثل سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3 - 48): يوضح الارتباط للفرضية الرابعة

معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	النموذج
- 0,009	0,004	0,060	سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط 0,060 وهي دليل على الارتباط الضعيف بين الخبرة والأداء، كما أن قيمة معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0,004 وهي تدل على التأثير شبه المنعدم بين الخبرة والأداء.

الجدول رقم (3 - 49): يبين نتائج ANOVA للفرضية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوي المعنوية
الانحدار	0,143	1	0,143	0,284	0,595
البواقي	39,336	78	0,504		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول نجد أن مستوى المعنوية 0,595 وهو أكبر من المستوى 0,05 مما يشير إلى أن النموذج لا يفسر وجود تأثير لسنوات الخبرة في تحسين الأداء وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الثانوية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للمتغيرات الشخصية، ومن أجل اختبار الفرضية: نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي يعزى للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (3 - 50): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة A	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	2,023	0,479	0,000
الجنس	0,026	0,179	0,887
المؤهل العلمي	0,058	0,116	0,621
الوظيفة	0,009	0,004	0,053
سنوات الخبرة	— 0,048	0,071	0,497

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة المعلمات المقدرة لكل من الثابت، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة وسنوات الخبرة بلغت على التوالي: 2,023، 0,026، 0,058، 0,009، 0,048، بمستوى معنوية 0,000، 0,877، 0,621، 0,053 و 0,497 إذ نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل من المتغيرات المستقلة أكبر من 0,05 مما يدل على عدم معنوية أي من المتغيرات وهذا دليل على عدم تأثيرهم على الأداء.

تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$\hat{y} = 2.023 + 0.026x_{i1} + 0.058x_{i2} + 0.009x_{i3} - 0.048x_{i4}$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_{i1} : تمثل الجنس

x_{i2} : تمثل المؤهل العلمي

x_{i3} : تمثل الوظيفة

x_{i4} : تمثل سنوات الخبرة

الجدول رقم (3 - 51): يوضح الارتباط للفرضية الثانوية

معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	النموذج
0,030	0,079	0,281	المتغيرات الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,281 وهو إرتباط ضعيف بين المتغيرات الشخصية والأداء، كما بلغ معامل التحديد 0,079 وهي تدل على الأثر الضعيف للمتغيرات الشخصية على الأداء.

الجدول رقم (3 - 52): يبين نتائج ANOVA للفرضية الثانوية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوي المعنوية
الانحدار	3,119	4	0,780	1,609	0,181
البواقي	36,369	75	0,485		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. v 21

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية للنموذج بلغ 0,181 وهي أكبر من المستوى 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية مما يدل على أن النموذج لا يفسر تأثير المتغيرات الشخصية على الأداء.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على تحسين أداء التسيير العمومي، ومن أجل اختبار الفرضية: نضع:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على تحسين أداء التسيير العمومي.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على تحسين أداء التسيير العمومي.

الجدول رقم (3 - 53): يبين المعلمات المقدرة

النموذج	المعلمة المقدرة A	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الثابت	0,555	0,143	0,000
المحافظة على المال العام	0,078	0,079	0,325
ضمان حقوق أصحاب المصلحة	0,308	0,094	0,002
الإفصاح والشفافية	0,014	0,087	0,877
مهام وصلاحيات الإدارية	- 0,347	0,110	0,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة المعلمات المقدرة لكل من الثابت والعوامل المتعلقة بالمحافظة على المال العام، ضمان حقوق أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، مهام وصلاحيات الإدارة بلغت على التوالي: 0,555، 0,078، 0,308، 0,014، -0,347، بمستوى معنوية 0,000، 0,325، 0,002، 0,877، 0,002 إذ نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل من المتغيرين المستقلين المحافظة على المال العام والإفصاح والشفافية بلغ 0,325، 0,877 وهما أكبر من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على عدم تأثيرهما على تحسين الأداء. بينما بلغ مستوى المعنوية لكل من ضمان حقوق أصحاب المصلحة ومهام وصلاحيات الإدارة 0,002 لكل

منهما وهو أقل من المستوى 0,05 وبالتالي وجود تأثير للعوامل المتعلقة بضمان حقوق أصحاب المصلحة ومهام وصلاحيات الإدارة على تحسين الأداء.

$$\hat{y} = 0,555 + 0,078x_{i1} + 0.308x_{i2} + 0.014x_{i3} - 0.347x_{i4}$$

حيث:

\hat{y} : تمثل مستوى الأداء المقدر.

x_{i1} : تمثل المحافظة على المال العام.

x_{i2} : تمثل ضمان حقوق أصحاب المصلحة.

x_{i3} : تمثل الإفصاح والشفافية.

x_{i4} : تمثل مهام وصلاحيات الإدارة.

الجدول رقم (3 - 54): يوضح الارتباط للفرضية الرئيسية

معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	النموذج
0,695	0,710	0,843	الحكومة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v 21

التعليق:

من الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط بلغ 0,843 مما يدل على الارتباط القوي بين الحكومة وتحسين أداء التسيير العمومي، كما يبين معامل التحديد الذي بلغ 0,710 الذي يدل على تأثير الحكومة في تحسين الأداء.

الجدول رقم (3 - 55): يبين نتائج ANOVA للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية
الانحدار	28,048	4	7,012	46,001	0,000
البواقي	11,432	75	0,152		
المجموع الكلي	39,480	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات .spss.v 21.

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية الصفرية مما يدل على وجود تأثير للحكومة في تحسين أداء التسيير العمومي.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج.

من اختبار الفرضيات تبين لنا أن:

نتائج الانحدار البسيط لأثر الحكومة على تحسين أداء التسيير العمومي أسفرت على وجود تأثير للمحافظة على المال العام في تحسين أداء التسيير العمومي مما يدل على أن مؤسسات الجماعات المحلية تتوفر على النصوص القانونية اللازمة التي تحفز وتضمن الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المالية والعمل على استعمالها بشكل عقلاي وفعال وتعزيز المساءلة على الكيفية التي تم وفقا لها إنفاق هذه الموارد وهذا من شأنه منع إساءة استخدام المال العام.

كما اتضح لنا أن لضمان حقوق أصحاب المصلحة تأثير على تحسين أداء التسيير العمومي ما يبين أن مؤسسات الجماعات المحلية تعمل على الاعتراف بحقوق مختلف أصحاب المصلحة والعمل على تشجيع التعاون المتبادل والمحافظة على أداء الالتزامات المبرمة بينهم وتوفير المتطلبات المختلفة لزيائنها.

وتبين لنا أن هناك تأثير للإفصاح والشفافية على تحسين أداء التسيير العمومي هذا دليل على توفر نظام إفصاح قوي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية وتشجيع الشفافية التي من شأنها المساعدة على فهم نشاط المؤسسة والسياسة المتبعة من قبلها.

وأظهرت لنا النتائج وجود تأثير لمهام وصلاحيات الإدارة على تحسين أداء التسيير العمومي ما يدل على أن مؤسسات تعمل على توفير بيئة تنظيمية قائمة على ثقافة الالتزام والعمل على استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل مختلف إجراءات العمل.

وبالتالي توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي حسب الترتيب التالي مهام وصلاحيات الإدارة، المحافظة على المال العام، ضمان حقوق أصحاب المصلحة، والإفصاح والشفافية.

كما تبين من النتائج أن هناك تأثير لبعض المحاور وانعدام هذا التأثير في البعض الآخر، ويمكن أن نستنتج أن لضمان حقوق أصحاب المصلحة ومهام وصلاحيات الإدارة تأثير على أداء التسيير العمومي بينما انعدم هذا التأثير بالنسبة للمحافظة على المال العام والإفصاح والشفافية في النموذج الكلي للدراسة، وهذا ما يدل على أن تأثير كل من ضمان حقوق أصحاب المصلحة ومهام وصلاحيات الإدارة من شأنه أن يدعم تأثير باقي المتغيرات وذلك من خلال عمل الإدارة المتمثل في وضع الإستراتيجية وتوزيع السلطات والصلاحيات عن طريق الهيكل التنظيمي ما يسهل عملية الإشراف وضمان حقوق أصحاب المصلحة من حيث إيجاد أساليب تنظم العلاقة بينها وبين أصحاب المصلحة وضمان التدفق السليم للمعلومات لكافة الأطراف والعمل على بناء علاقات جيدة معهم يؤدي إلى الرفع من مستوى الثقة بين مختلف الأطراف وتشجيعهم على القيام بمختلف التزاماتهم وفقا لما هو مطلوب، وتحديد الخطط اللازمة لمختلف الأنشطة والمشاريع المبرمجة بدقة وتحديد مختلف احتياجات كل مشروع من الموارد من شأنه أن يساهم في ترشيد الإنفاق ما يساهم في المحافظة على المال العام.

وتبين لنا أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية على أداء التسيير العمومي على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل البيانات تبين أن:

- بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الدراسة تتميز بموثوقية عالية.
- المحاور مرتبطة فيما بينها
- هناك تأثير لضمان حقوق أصحاب المصلحة ومهام وصلاحيات الإدارة على تحسين أداء التسيير العمومي، بينما لا يوجد تأثير لكل من المحافظة على المال العام والإفصاح والشفافية على أداء التسيير العمومي بالنسبة للفرضية الرئيسية.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية في تحسين أداء التسيير العمومي.

الخاتمة:

تعتبر حوكمة المؤسسات فكراً ومنهج إصلاح جديد وثقافة التزام داخل المؤسسة وهي تحتاج إلى دعم وتأييد كافة أفراد المجتمع. فتنطبق الحوكمة بصورة سليمة لها دور في رفع كفاءة وتحسين أداء المؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى ضمان استمرارها ويكون ذلك من خلال تبني مفهوم الإفصاح والشفافية في مختلف عملياتها ومراعاة حقوق أصحاب المصلحة وتفعيل أنظمة الرقابة، والاستخدام الأمثل للموارد وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المواطنين وتحقيق أهداف المؤسسة.

إلا أنه من خلال الدراسة اتضح لنا أن الحوكمة كمفهوم غير معروفة على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية بالرغم من تكوين الأمناء العامون على مستوى هذه المؤسسات ولكن هناك بعض الممارسات مثل الالتزام بمختلف العلاقات التعاقدية مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، وتقييد الإدارة بالمهام المنوطة بها، هذا ما يوضح أن هناك تطبيق للحوكمة ولكن ليس على أساسها وإنما على أساس أعمال روتينية.

وقد توصلنا إلى العديد من النتائج وارتأينا تقديم بعض المقترحات خاصة فيما يتعلق بمدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي والتي نعرضها في العناصر التالية:

نتائج الدراسة:

- النصوص القانونية والإجراءات تحفز وتدفع إلى ضرورة الحفاظ على المال العام على مستوى التسيير العمومي إلا أن هذه النصوص مهما كانت صرامتها تبقى غير كافية فهي تحتاج إلى تطبيق فعلي.
- لم ترقى مؤسسات العمومية بعد إلى إيجاد آليات مناسبة تمكنها من مشاركة أطراف التعامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال العام.
- تعمل المؤسسات العمومية على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة كما تضمن لهم الحصول على المعلومات الخاصة بها وهذا من خلال الالتزام بتوفير مختلف متطلباتهم.
- تلتزم مؤسسات العمومية بتوفير قنوات توزيع المعلومات إلى مستخدميها والإفصاح عن السياسات والهياكل المعتمدة وهذا يدل على التدفق السليم للمعلومات على مختلف المستويات مما يمكنها من اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.
- تضمن المؤسسات العمومية سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية من خلال الإشراف والرقابة الفعالة، كما تعمل على تبسيط إجراءات العمل واختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف وذلك باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الخاتمة

- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الموارد المتوفرة، كما تركز على تحسين عملية تقديم الخدمات وفق متطلبات الزبون والعمل على تطويرها وفق متطلبات المجتمع.
- توفر المؤسسات العامة على آليات للمساءلة كما أن أنظمة الرقابة تمكنها من تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المقترحات:

بعد تطرقنا لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا وبناء على أوجه القصور التي لمسناها ارتأينا أن نقدم التوصيات التالية:

- إنشاء إدارة خاصة على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية تعنى بمتابعة الالتزام بالتطبيق السليم لممارسات الحوكمة.
- اختيار الأعضاء المنتخبين على أساس المؤهل العلمي على مستوى المجالس المنتخبة.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- أمير فرج يوسف، "الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية- مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 2- زيد منير عبوي، "إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- 3- سهير إبراهيم الشوملي، "حوكمة الشركات"، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن الطبعة الأولى، 2016.
- 4- عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ومجلس الإدارة"، إتحاد المصارف العربية 2007.
- 5- عزام عبد الرحمن صبري، "الإحصاء التطبيقي بنظام spss"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 6- عمار حبيب جهلول، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع محافظة القادسية-العراق، الطبعة الأولى، 2011.
- 7- غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 8- لحسن عبد الله باشيو، "الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية spss"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى.
- 9- محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام spss"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 10- مريزق عدمان، "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015.
- 11- مصطفى يوسف كافي، "الأزمة المالية الاقتصادية وحوكمة الشركات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2013.

12- هاشم حمدي رضا، "الإدارة بالأهداف"، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة 2014.

الأطروحات:

- 1- عبد القادر موفق، " الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات جامعة الحاج لخضر، باتنة-الجزائر، 2014-2015.
- 2- تيشات سلوى، "آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية-نيوزلندا، فرنسا الولايات المتحدة الأمريكية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس- الجزائر، 2014-2015.
- 3- الطاهر محمد أحمد محمد حماد، "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية - دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم-"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014.

المذكرات والبحوث الجامعية:

- 1- براهمة كنزة، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات -دراسة حالة مؤسسة المحركات-EMO -"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2-الجزائر، 2013-2014.
- 2- بلحمو خديجة، "أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات -دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة-"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-الجزائر، 2011-2012.
- 3- بن عيسى ليلي، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي -دراسة حالة جامعة محمد خيضر"، بسكرة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2005-2006.

- 4- جلاب محمد، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2009-2010.
- 5- حمادي نبيل، "التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات" - دراسة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف - الجزائر، 2007-2008.
- 6- خلوف عقيلة، "حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: نقود ومالية جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 7- رزين عكاشة، "مطبوعة في: التحليل الإحصائي باستخدام spss"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة - سعيدة، 2014-2015.
- 8- طلحة أحمد، "أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية-دراسة حالة مجمع صيدال-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة عمار ثليجي، الأغواط- الجزائر، 2011-2012.
- 9- عطار نادية، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام-التجربة الجزائرية في مجال تفويض المياه -"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: تسيير المالية العامة، 2014-2015.
- 10- غلاي نسيمة، "فعالية حوكمة الشركات - دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2010-2011.
- 11- كرمية نسرین، "أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2009-2010.

الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- أحمد فايد نور الدين، "دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر 6-7 مايو 2012.
- 2- جميل أحمد، سفير محمد، "تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، يومي 6-7 مايو 2012.
- 3- زرزاز العياشي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وآفاق جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.
- 4- ساعد مريم، إلياس حناش، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة الحكومية-دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر-"، الملتقى الدولي: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية -حالة البلدان العربية-، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، يومي 29-30 أكتوبر 2014.
- 5- عمر علي عبد الصمد، إلياس العيداني، "الحوكمة الإلكترونية كآلية لتفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات"، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمات في ظل الحوكمة الإلكترونية - دراسة حالة البلدان العربية-، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، يومي 29-30 أكتوبر 2014.
- 6- موسى سهام، خالد فراح، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري" جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 6-7 مايو 2012.
- 7- هوام جمعة، "حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي"، ندوى حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، أيام 25-26 أبريل 2011.

المجلات:

- 1- بن عيسى ليلي، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013.

- 2- سيد عبد الرحمن عباس بله، "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية" مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الرياض - المملكة العربية السعودية، العدد 12 لسنة 2012.
- 3- عبيد نعيمة، "أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات -دراسة نقدية تحليلية-"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية الجزائر، المجلد السابع العدد الثاني، 2014.
- 4- عيشور طارق، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة ورقلة، العدد الأول، 2011-2012.
- 5- محمد السعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NPM) دراسة نظرية تحليلية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، 2016.
- 6- يحي سعيدي، لخضر أوصيف، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلة سنوية محكمة دولية متخصصة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي-الجزائر، العدد الخامس-السنة الخامسة 2012.

مواقع الأنترنت:

- 1- شنوبي نورالدين، "المناجمنت العمومي"، محاضرات مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف: متاح على الخط:

<http://ouarsenis.com/vb//attachment.php?attachmentid=9718>

Le26/10/2016.

بسم الله الرحمن الرحيم

الإستبانة

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير حول موضوع "أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي" يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط شكرا لكم على حسن تعاونكم.

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

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

تحت إشراف الأستاذ: عثمان بوزيان.

من إعداد الطالبة: عقاب سمية.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

ذكر	أنثى

المؤهل العلمي:

جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي

المسمى الوظيفي:

رئيس مصلحة	أمين عام	عضو منتخب	غير ذلك حدد

سنوات الخبرة:

أقل من (5) سنوات	من (5) سنوات إلى (10) سنوات	من (10) سنوات إلى (15) سنة	أكثر من (20) سنة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
المحافظة على المال العام						
01	النصوص القانونية والإجراءات تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام.					
02	النظام الداخلي للجماعات المحلية يكفل حماية المال العام.					
03	تتدعم مؤسسات الجماعات المحلية بتشريعات مستحدثة للمحافظة على المال العام.					
04	الاهتمام بالموارد البشرية قصد الرفع من مستوى المنتخبين المحليين لتحسين أدائهم.					
05	تلتزم الجماعات المحلية بالرفع من مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية للمحافظة على المال العام.					
06	مشاركة أطراف التعامل (مواطنين، مستثمرين) في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال العام.					
ضمان الحقوق لأصحاب المصلحة (مواطنين ، مستثمرين ، إدارات عمومية)						
07	يتم حصول أطراف التعامل على المعلومات الخاصة بالجماعات المحلية.					
08	تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة.					
09	المساهمة الإيجابية من النقابات تضمن حقوق الموظفين .					
10	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية الآليات التي تسمح بإشراك الموظفين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير الأهداف.					
11	تعزيز المساواة في الحقوق و توزيع الفرص مع أصحاب المصالح .					
12	تعزز مؤسسات الجماعات المحلية من الاستقرار و توفير البيئة الجاذبة للاستثمارات.					
الإفصاح والشفافية						
13	تقوم الجماعات المحلية بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح و الشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار.					
14	يتم تبني الإفصاح عن النتائج المالية و أهداف مؤسسات الجماعات المحلية.					
15	الإفصاح عن الرواتب و المزايا الممنوحة إلى المدراء و غيرهم من أصحاب المصلحة.					

					16	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بالإفصاح عن السياسات و الهياكل المعتمدة.
					17	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية قنوات توزيع المعلومات التي تكفل إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم.
مهام وصلاحيات الإدارة						
					18	تقوم الإدارة المحلية باستدامة وتطوير ثقافة الالتزام.
					19	وضع دليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الجماعات المحلية في تبني ممارسات الحوكمة.
					20	تحديث الأنظمة و تبسيط إجراءات العمل و اختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف.
					21	تعزيز الثقة المتبادلة مع المواطنين و المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار.
					22	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بضمان سلامة تقرير النشاط و التقارير المالية والمحاسبية.
					23	التزام مؤسسات الجماعات المحلية بالقيم الأخلاقية في التعامل مع أصحاب المصلحة.

المحور الثالث: أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الإنتاجية						
24	التنسيق بين مختلف عوامل الخدمات و زيادة فعاليتها.					
25	التركيز المستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات و زيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء.					
26	ترشيد التكاليف مع المحافظة على كمية وجودة الخدمات.					
27	الاستغلال الكامل لجميع عوامل تقديم الخدمات دون أعطال أو إسراف.					
28	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تأهيل وتدريب العنصر البشري وتحفيزه لرفع الكفاءة الإنتاجية.					
29	يتم التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.					

التسويق					
					30 استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.
					31 تفعيل الخدمات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الإدارة.
					32 تتم استجابة المواطنين للمواقع الالكترونية الخاصة بالجماعات المحلية.
					33 تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم خدمات ذات جودة.
					34 تعتمد مؤسسات الجماعات المحلية على الإشهار في تقديم الأفكار عن الخدمات المقدمة.
الإتجاه نحو الخدمة					
					35 التقليل من حدة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية و ذلك من خلال ضمان وصول الموارد و الاستثمارات إلى جميع مناطق الإقليم.
					36 تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بتقديم الخدمات وفق متطلبات الزبون.
					37 معرفة آراء و اتجاهات الجمهور من الخدمات المقدمة و التعرف على مقترحاتهم.
					38 تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية مختلف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
					39 إلتزام الجماعات المحلية بقاعدة " الزبون دائما على حق ".
اللامركزية					
					40 تعزيز لامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية.
					41 حرية الجماعات المحلية في تسيير شؤونها الداخلية.
					42 تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على التوافق بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمجتمع.
					43 تضمن مؤسسات الجماعات المحلية وصول الخدمات إلى السكان المحليين بسهولة.
					44 تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية.
السياسة العامة					
					45 تقوم الجماعات المحلية على تكييف خدماتها مع تطوير احتياجات المجتمع و مستعملي المرفق العام و الحفاظ عليه.
					46 تقوم الجماعات المحلية بتعديل السياسات والإجراءات طبقا لما هو مطلوب لتحقيق الأهداف.
					47 إدخال تقنيات مبتكرة و الملائمة في أداء خدماتها.

					48	تتوفر لدى مؤسسات الجماعات المحلية القدرة على تحديد السياسات الإصلاحية.
					49	تعمل مؤسسات الجماعات المحلية على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية.
المساءلة عن النتائج						
					50	الأنظمة الرقابية على مستوى الجماعات المحلية تمكنها من تحديد الانحرافات و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
					51	وجود نظام فعال لمتابعة و تقييم المشاريع.
					52	تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط.
					53	وجود آليات للمساءلة على استخدام الموارد.
					54	تلتزم مؤسسات الجماعات المحلية بمتابعة مدى تحقيق مختلف المصالح لأهدافها و برامجها.