وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الشعبـــة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية بالجزائر

دراسة حالة: بلدية تبسة

من إعداد:

- خمايشية نورالهدى
- مرغادي سعاد

إشراف الأستاذ:

- د. براهمي زرزور

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصـــــــفة
بخوش مديحة	أستاذ	رئيســـــــا
براهمي زرزور	أستاذ	مشرفا ومقررا
عبد الحليم الحمزة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021- 2022

تصريح بإحترام قواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي

عنوان المذكرة: متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية بالجزائر
دراسة حالة بلدية – تبسة –

من إعداد الطالبتين: خمايشية نور الهدى، مرغادي سعاد

تحت إشراف الأستاذ: د. زرزور براهمي

التخصص: إدارة أعمال

مقدمة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي

السنة الجامعية: 2022.2021

نصرح بأن المذكرة المنجزة تحت المسؤولية الكاملة، وهي عمل يحترم قواعد الأمانة العلمية وتستجيب لشروط البحث العلمي، وهي عمل غير مقدم سواء جزء منه أوكله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

توقيع الطالب (ة) (الاسم واللقب والإمضاء) **توقيع الطالب (ة) (الاسم واللقب والإمضاء)**

خمايشية نور الهدى مرغادي سعاد

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه" النمل -19-

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى أحمد الله الذي مكننا من اختتام هذا العمل فما كان لشيء ليجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

عرفانا بالجميل اتجاه كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف: "براهمي زرزور" الذي لم يبخل علينا بالمساعدة والتوجيهات في إنجاز هذه المذكرة

إلى جميع أساتذة العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة

إليكم جميعا أحر التشكرات.

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد خير خلق الله، عليه أزكى الصلاة والتسليم.

إلى والدي الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي

إلى أساتذتي الأفاضل إلى كل الأصدقاء

إلى من كانت رفيقة دربي صديقتي "سعاد"

إلى كل طالب علم

أهدي لكم عملي ثمرة مشواري الجامعي.

وفي الأخير لكم مني جميعا كل المحبة والتقدير والشكر والعرفان والله الموفق المستعان.

– نور –

الإهداء

أولا وأخيرا الشكر لله تعالى القدير الذي منحنا الصحة والعافية والصبر لإتمام هذا العمل.

إلى أمي وأبي أطال الله في عمرهما وأدمهما سندا لي.

إلى من شاركني مشقة إعداد هذا العمل رفيقتي في مسيرتي الجامعية وصديقتي "نور الهدى".

الى جميع الأقارب والأحباء.

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي أهدي هذا العمل.

– سعاد –

قائمة الفهارس

الفهـــــرس العام

العنوان	الصفحة
شكر و تقدير	
الفهارس	
الفهرس العام	IV-I
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	VI
فهرس الملاحق	VII
المقدمة العامة	أ-ح
الفصل الأول: حوكمة الجماعات المحلية بالجزائر: المفاهيم وآليات التطبيق	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	03
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة، خصائصها، وأهميتها	04
أولا: تعريف الحوكمة	04
ثانيا: خصائص الحوكمة	06
ثالثا: أهمية الحوكمة	06
المطلب الثاني: محددات وآليات الحوكمة وأهدافها	07
أولا: محددات الحوكمة	07
ثانيا: آليات الحوكمة	08
ثالثا: أهداف الحوكمة	10
المطلب الثالث: مؤشرات وأبعاد الحوكمة	10
أولا: مؤشرات الحوكمة	10
ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات وركائزها	14
ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات	19
المبحث الثاني: ماهية الجماعات المحلية بالجزائر	21
المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر، خصائصها، أهميتها	22

أولا: تعريف الجماعات المحلية	22
ثانيا: خصائص الجماعات المحلية	24
ثالثا: أهمية الجماعات المحلية	25
المطلب الثاني: مقومات وأهداف الجماعات المحلية في الجزائر	25
أولا: مقومات الجماعات المحلية	26
ثانيا: أهداف الجماعات المحلية	27
المطلب الثالث: مهام ووظائف الجماعات المحلية في الجزائر	29
أولا: مهام الجماعات المحلية	29
ثانيا: وظائف الجماعات المحلية	31
المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية الجزائرية	33
المطلب الأول: مبدأ المشاركة في قانون البلدية الجديد	34
أولا: تعريف مبدأ المشاركة	34
ثانيا: مستويات مبدأ المشاركة	34
ثالثا: وسائل مبدأ المشاركة	35
رابعا: أهمية مبدأ المشاركة	36
المطلب الثاني: مبدأ الشفافية في قانون البلدية الجديد	37
أولا: تعريف مبدأ الشفافية	37
ثانيا: مستويات مبدأ الشفافية	37
ثالثا: صور مبدأ الشفافية	38
رابعا: أهمية مبدأ الشفافية	39
المطلب الثالث: تحديات ومعوقات الحوكمة في الجماعات المحلية	40
أولا: تحديات الحوكمة في الجماعات المحلية	40
ثانيا: معوقات الحوكمة في الجماعات المحلية	41
خلاصة الفصل الأول	43
الفصل الثاني: متطلبات حوكمة الجماعات المحلية –بلدية تبسة نموذجا–	
تمهيد	44
المبحث الأول: تقديم عام لبلدية تبسة	45
المطلب الأول: تطور نظام البلدية في الجزائر	45

أولا: مرحلة الإستعمار	45
ثانيا: مرحلة الإستقلال	45
المطلب الثاني: مفهوم بلدية –تبسة–	47
أولا: تعريف البلدية	47
ثانيا: موقع بلدية تبسه	48
ثالثا: المجلس الشعبي البلدي لبلدية تبسة	48
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية –تبسة–	49
أولا: الأمانة العامة	49
ثانيا: مديرية الإدارة و المالية	50
ثالثا: مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية	50
رابعا: مديرية المصالح التقنية	51
المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	54
المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية	54
أولا: منهج الدراسة المتبع	54
ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة	54
ثالثا: مصادر جمع البيانات	55
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	55
أولا: محتوى الإستبيان	56
ثانيا: مقياس الإستبيان	56
ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة	57
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	59
أولا: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات	59
ثانيا: الأدوات الاحصائية	60
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات	63
المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة	63
أولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	64
ثالثا: توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة	65

رابعا: توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفقا لمتغير العمر	66
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	67
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة	69
أولا: إستجابة أفراد العينة نحو تطبيق مؤشر الشفافية في بلدية – تبسة–	69
ثانيا: إستجابة أفراد العينة نحو تطبيق مؤشر المشاركة في بلدية – تبسة–	71
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	72
أولا: إختبار التوزيع الطبيعي	73
ثانيا: إختبار الفرضيات	73
خلاصة الفصل الثاني	80
الخاتمة العامة	82
قائمة المراجع	86
الملاحق	94

فهرس الأشكال

الفصل	رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الأول	01	المحددات الأساسية للحوكمة	07
	02	مؤشرات تطبيق الحوكمة	14
	03	مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحوكمة	17
	04	ركائز حوكمة المؤسسات	18
	05	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات	19
الثاني	06	الهيكل التنظيمي لبلدية-تبسة-	52
	07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	64
	08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	65
	09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	66
	10	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	67
	11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	68

فهـرس الجداول

الفصل	رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الثاني	01	عينة الدراسة لإطارات وعمال الإدارة لبلدية –تبسة–	55
	02	مقياس ليكرت الخماسي	56
	03	معاملات الارتباط بين عبارات محور الشفافية	57
	04	معاملات الارتباط بين عبارات محور المشاركة	58
	05	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	58
	06	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	59
	07	طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي	61
	08	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	63
	09	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	64
	10	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	65
	11	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	67
	12	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	68
	13	إستجابة أفراد العينة نحو تطبيق الشفافية	69
	14	إستجابة أفراد العينة نحو تطبيق المشاركة	71
	15	التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	73
	16	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	73
	17	إختبار الفرضية الفرعية الثانية	74
	18	نتائج إختبار One way ANOVA لمتغير الوظيفة	75
	19	نتائج إختبار One way ANOVA لمتغير سنوات الخبرة	76
	20	نتائج إختبار One way ANOVA لمتغير العمر	77
	21	نتائج إختبار One way ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	78
	22	إختبار الفرضية الرئيسية	79

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبلدية – تبسة –	96
02	إستمارة الإستبيان	99
03	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	102
04	إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الإستبيان	104
05	عرض وتحليل نتائج الدراسة	105
06	نتائج التوزيع الطبيعي	110
07	نتائج إختبار فرضيات الدراسة	111

المقدمة العامة

مقدمة

عرفت العديد من المجتمعات حالة من اللإستقرار نتيجة غياب دولة القانون، وهذا ما دعى إلى ضرورة التأسيس لنظام حكومي قائم على المساواة بين جميع أفراد المجتمع ومن هنا يمكن القول إن فكرة الحوكمة قد تعود بصفة عامة لجملة التغيرات السوسيواقتصادية التي شهدها العالم عبر مجموعة المراحل المفصلية الهامة والتي قد ساهمت في تبلور هدا المفهوم بالشكل الحالي، فالحوكمة لها جذور تاريخية عميقة بدءا بأفكار رواد العقد االجتماعي مثل "دافيد هيوم" و"جان جاك روسو"، من خلال مناقشتهم لضرورة الحتكام للعقل الرشيد، ويمكن القول أن هذه الافكار قد ساهمت في اتضاح معالم هذا النظام ورسم خطوطه العريضة وبالوصول للعديد من رواد الفكر التنظيمي الكالسيكي والذين أشاروا لموضوع الحوكمة بصورة غير مباشرة وهذا ما حملته، أفكار "ماكس فيبر" حول النموذج المثالي البيروقراطي للسلطة، والذي قد يتماثل مع موضوع الحوكمة في شقه المتعلق بأنواع السلطات التي قسمها إلى ثالث أنماط: سلطة كاريزماتية، وسلطة تقليدية، وسلطة عقالنية أو القانونية والتي سترتكز عليها هذه الدراسة، من خالل العديد من المتغيرات التنظيمية التي قد يتماثل فيها كال النموذجين من بينه اللتزام بالادوار التنظيمية وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي وعلى الرغم من وجود العديد من نقاط التماثل بين النموذجين فإن هناك نقاط اختالف بينهما.

وبنجاح التجربة أألمريكية المتعلقة بتطبيق آليات الحوكمة اخذ هذا النموذج في التسيير باالنتقال للعديد من المؤسسات كالمؤسسات البريطانية والفرنسية والالمانية واليابانية وصوال إلى المؤسسات فى الدول النامية ومن بينها بعض المؤسسات الجزائرية من خالل إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009، والذي قامت بوضعه مجموعة عمل الحوكمة متعددة أألطراف، إضافة إلى إنشاء مركز حوكمة الجزائر لمساعدة المؤ سسات على االلتزام بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات لحوكمة المؤسسات،

و تسعى البلدية إلى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية – المشاركة).

1- إشكالية البحث

ساهمت الازمات العالمية التي عرفتها العديد من المنظمات في دول العالم والناجمة عن مجموعة من الاختالات الوظيفية، والتي من بينها الفساد المالي وسوء التسيير في عدم القدرة على التكيف مع بيئة المنظمة بناءا على ذلك تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى يدرك أعوان وموظفي الجماعات المحلية عموما و-بلدية تبسة على وجه الخصوص- مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) كمتطلبات لتحسين الأداء؟

إلى جانب السؤال الرئيسي السابق يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الحوكمة؟ فيما تتمثل مؤشراتها، وأهم أهدافها؟
- ما مفهوم الجماعات المحلية، وما دورها؟ وفيما تتمثل مهامها؟
- ما مدى تطبيق مؤشر المشاركة كأحد متطلبات الحوكمة في بلدية تبسة؟
- ما مدى تطبيق مؤشر الشفافية كأحد متطلبات الحوكمة في بلدية تبسة؟

2- فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسة**

- **يدرك أعوان وموظفي الجماعات المحلية عموما و-بلدية تبسة على وجه الخصوص- مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) كمتطلبات لتحسين الآداء.**

- **الفرضيات الفرعية**

تندرج بناء على الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- **الفرضية الفرعية الأولى**

- واقع تطبيق مؤشر الشفافية في الجماعات المحلية بلدية -تبسة-؛

- **الفرضية الفرعية الثانية**

- واقع تطبيق مؤشر المشاركة في الجماعات المحلية بلدية -تبسة-؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة**

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- **الفرضية الصفرية**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$؛

- **الفرضية البديلة**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$؛

3- **أهمية البحث**

يمكن إبراز أهمية البحث في الآتي:

- يعتبر موضوع الجماعات المحلية من المواضيع المهمة بإعتبارها الوسيط بين المواطن المحلي والسلطة المحلية؛
- حظي هذا الموضوع بإهتمام المشرع في الجزائر؛
- كون الجماعات المحلية آداة الدولة في تفعيل الحوكمة على المستوى المحلي في إطار اللامركزية الإدارية فهي ممثلة لمصالح الدولة من جهة وكذلك تجسيد لخيارات المجتمع المحلي من جهة أخرى.

4- **أهداف البحث**

الغرض من هذه الدراسة التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يحدد كل أساسيات الحوكمة والجماعات المحلية؛
- مقاربة أهم المتغيرات التنظيمية التي لها علاقة بحوكمة المؤسسات
- وتوضيح أهم آالليات التي يمكن توظيفها لأجل تحقيق أكبر فعالية لنظام الحوكمة

5- أسباب اختيار البحث

يمكن حصر أهم الأسباب في اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الإهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع؛
- كون موضوع الحوكمة في الجزائر مازال يحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث خاصة في إدارة الجماعات المحلية؛
- دراسة مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية بالجزائر، وعلى الخصوص البلدية؛
- توجهات الفاعلين في الجزائر(إدارة مركزية، إدارة محلية، مجتمع مدني...) لتبني مفهوم الحوكمة وتطبيقها في المجالات الاقتصادية والإدارية خاصة من خلال النصوص والقوانين التشريعية.

6- المنهج المتبع

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة فإنه سيتم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية ومتطلبات تطبيقها، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم إستخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل أسلوب الإستبيان المقدم لموظفي البلدية للوقوف على مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية ببلدية تبسة مقارنة بما جاء في الجانب النظري.

7- حدود البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة فان البحث ارتبط بحدود مكانية وزمانية:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى البلدية –بلدية تبسة–؛
- **الحدود الزمانية:** تمتد الفترة الزمنية من 2022/02/03– 2022/03/03؛

8- الدراسات السابقة

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

أ. **دراسة برابح حمزة، بعنوان: واقع وآليات تطبيق الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم: علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الطبيعة الحيوية لموضوع الحوكمة المحلية ودور آلياتها في تسيير وتطوير إدارة الجماعات المحلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إدارة وتسيير الجماعات المحلية تتطلب مشاركة الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص وتبنيها لمبادئ الحوكمة كالمشاركة والشفافية ما يؤدي لتحسين التسيير من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها، كما تشمل جملة من التوصيات منها: توسيع دائرة الحوكمة وجعلها أداء جادة لمتابعة تنفيذ سياسات الإدارة لتحقيق أهدافها التنموية، وهذا ضمن أطر قانونية وتنظيمية؛

ب. **دراسة عبد الهادي مسعودي، بعنوان: دور الحوكمة في تطوير إدارة الجماعات المحلية "دراسة تحليلية"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد:01، 2019:** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الحوكمة في تطوير آداء المنظمات لكونها تستند على آليات تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، والتعريف بالإدارة المحلية ووظائفها ومتطلبات تطوير آداء الجماعات المحلية بإعتبارها الوسيط بين المواطن والإدارة المركزية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: فاعلية التنمية المحلية المستديمة يتطلب فاعلية أجهزة الإدارة المحلية المتمثلة في الإنضباط والمشاركة والشفافية والإلتزام بمبادئ الحوكمة من شأنه أن يساهم في تطوير علاقات العمل وتحسين مساهمات المجتمعات والأطراف الفاعلة، كما تشمل هذه الدراسة جملة من التوصيات تتمثل في: تحسين الكفاءة في الآداء داخل الإدارة المحلية والإستجابة لمتطلبات الحوكمة من خلال زيادة فاعلية أجهزة الإدارة المحلية(المشاركة، الإنضباط، الشفافية)، وتبسيط الإجراءات وتنظيمها، وتطبيق القوانين والتسيير الجيد؛

ج. دراسة "polya katsamunska"، بعنوان:

(The concept of governance and public governance theories), journal of economic alternative, issues،2016:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير آداء المؤسسات الإقتصادية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مبادئ حوكمة المؤسسات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب ملكية المؤسسة وحجمها، وأهمية المساواة بين المساهمين والمحافظة على حقوقهم ومن أهم توصيات هذه الدراسة الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وتطوير الآداء في المؤسسات وفقا لمبادئ الحوكمة؛

و. دراسة "Jamila Mohammedi"

Governance of local groups between perception and reality in light of an applied study on the municipalities of the wialya of International Uni-Scientific Research Journal،Algiers ،: 2020

هدفت هذه الدراسة إلى تأهيل الجماعات المحلية وتطوير أساليب آدائها لضمان تنمية إقتصادية وإجتماعية من خلال تبني أسس الحوكمة وذلك بتطبيق المشاركة والمساءلة والشفافية، وإستخلصت الدراسة عدة نتائج منها: الواقع التطبيقي قد أدى إلى وجود عدة عراقيل على مستوى التطبيقات والإلتزامات التي أدت إلى الغموض وعدم الوضوح في تطبيق آليات الحوكمة بالشكل المناسب، ومن أهم توصيات هذه الدراسة: التقليل من مختلف التدخلات ووضع مؤشرات وقوانين تسمح بتسهيل تطبيق آليات الحوكمة في الجماعات المحلية للوصول إلى التنمية الإقتصادية والإجتماعية المثلى.

9- هيكل البحث

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصلين نظري وآخر تطبيقي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** الذي جاء بعنوان حوكمة الجماعات المحلية بالجزائر، المفاهيم وآليات التطبيق، وسيتم التطرق من خلاله إلى ماهية الحوكمة، أبعادها ومؤشراتها، وماهية الجماعات المحلية بالجزائر، مهامها ووظائفها، إضافة إلى تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية الجزائرية.
- **الفصل الثاني:** كان بعنوان متطلبات حوكمة الجماعات المحلية -بلدية تبسة- حيث سيتم التطرق من خلاله إلى تقديم عام لبلدية تبسة، والتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية مع عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

10- **صعوبات البحث**

- غياب التكوين في مجال إستخدام SPSS؛
- قلة المراجع الحديثة التي تتعلق بالحوكمة المحلية في الجزائر؛
- صعوبة الإتصال بالأطراف ذات العلاقة (العينة المعنية بالإجابة على الإستبيان).

الفصل الأول

الفصل الأول: حوكمة الجماعات المحلية بالجزائر: المفاهيم وآليات التطبيق

تمهيد:

إن التطور الذي شهدته حياة المجتمعات الإنسانية أدى إلى تزايد حجم المطالب والضغوطات على الدولة القومية، وهو ما أدى إلى عدم قدرة السياسات التنموية على تلبيتها، ولمواجهة هذه التحديات أصبح التركيز على الجماعات المحلية في ظل عجز مختلف أساليب الحكم في إدارة شؤون الدولة والمجتمع لكونها الوسيط بين المواطن المحلي والسلطة المركزية في إيصال انشغالاته.

من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على ما مدى مساهمة الحوكمة في الحد والتخفيف من حدة الضغط الممارس على السلطة المركزية، من خلال الدور الذي يؤديه نظام الحوكمة كنظام متكامل لمحاربة الفساد والتسيير الشفاف والعقلاني إعتمادا على حرية المشاركة وبناء الثقة بين الحكام والمحكومين. وسيتم توضيح ذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية الحوكمة؛
- **المبحث الثاني:** ماهية الجماعات المحلية بالجزائر؛
- **المبحث الثالث:** تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية الجزائرية.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

تعتبر الحوكمة من المواضيع التي أثارت إهتمام الباحثين والمفكرين حيث يعتبر هذا المفهوم آداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع، ضمن هذا الإطار برزت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة والتعرف على مبادئها وآلياتها والأطراف المستفيدة منها فهي تبنى عل ركائز أساسية كالإنضباط والشفافية والعدالة وغيرها، ومن المؤكد أن هذه الركائز لا تكتمل إلا بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني وفسح المجال أمامها لمراقبة أجهزة الحكم من خلال تجسيد مؤشراتها من مشاركة ومساءلة، وشفافية، وكفاءة وفعالية، وغيرها. وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- **المطلب الأول:** مفهوم الحوكمة أهميتها وخصائصها؛
- **المطلب الثاني:** محددات وآليات الحوكمة وأهدافها؛
- **المطلب الثالث:** مؤشرات وأبعاد الحوكمة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة، أهميتها وخصائصها

ظهرت الحوكمة وتبلورت فكرتها وأهميتها عندما أصبحت إدارة المؤسسات أكثر بعدا عن الموظفين، حيث أصبحت أكثر إرتباطا بالعمليات الإدارية، وتعتبر إنعكاسا لتطورات وتغيرات داخلية وخارجية.

أولا: تعريف الحوكمة

الحوكمة من المصطلحات الواسعة التي تهتم بأخلاق القائمين على إدارة المؤسسات والتشريعات التي تحكم سلوكهم.

1- الحوكمة لغة: بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ "حكم" نجد أن العرب تقول:[1]

- حكمت فلانا، أي منعته;
- وجاء كذلك بمعنى القضاء في **قوله تعالى: " فاحكم بما أنزل الله "** أي اقضي بينهم بحكم الله;
- وهو أحد معاني الحكمة وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب **لقوله تعالى: "ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا ".**

2- الحوكمة اصطلاحا: تعددت التعاريف المقدمة للحوكمة من خبراء وباحثين وهيئات وذلك بحسب إختلاف وجهات نظرهم، والتي سنتناول منها الآتي:

- **تعرف الحوكمة على أنها:** "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي يتم عن طريق إدارة المؤسسة والرقابة عليها، من أجل تحقيق أهدافها والالتزام بمعايير النزاهة والشفافية".[2]
- **عرفت أيضا:** "مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الإنضباط والشفافية والعدالة بما يحقق الجودة والتميز في الآداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوثائق الإقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة لديها لتحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل".[3]

---

[1] عبد المجيد الصلاحين، **الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية الشريعة، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد:12، العدد:01، 2021، ص:04.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة المؤسسات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص:132.

[3] حاتم رياض مصطفى أصلان، **مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص:24.

- **كذلك عرفت الحوكمة أنها:** "مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها، مساهميها والأطراف ذات العلاقة بها، وهي تتضمن الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة وتحديد الأدوات التي يتم من خلالها تنفيذ هذه الأهداف".[1]
- **وأيضا:** "هي الطريقة التي تمارس بها السلطة لأجل تسيير الموارد الإقتصادية والإجتماعية لأي بلد، بغية التنمية".[2]
- **كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها:** "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسات حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف ويضع القواعد والإجراءات اللازمة بإتخاذ القرارات، والأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الآداء".[3]
- **عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDPأنها:** "ممارسة السلطات الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته".[4]

من خلال ما سبق يمكن القول إن الحوكمة: **مجموعة القواعد والنظم والقرارات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة، والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارتها، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة وحماية المستثمرين والمتعاملين ومكافحة الفساد.**

---

[1] – Fikret Toksow, **good governance: Improving quality of life, tesev publications**, turkey, 2008, p:14.

[2] عروفي بلال، **الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص:38.

[3] مصعب موسى، **مدى التزام المصارف الخاصة السورية بالمبادئ الدولية للحوكمة من وجهة نظر الأطراف ذوي العلاقة**، مجلة جامعة البحث، المجلد:36، العدد:09، 2014، ص:199.

[4] جوديت جميل خليل صايج، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص:10.

ثانيا: خصائص الحوكمة

تتميز الحوكمة بجملة من الخصائص تتمثل في:[1]

- **الانضباط:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** عدم وجود أي ضغوط وتأثيرات غير لازمة؛
- **المساءلة:** إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** والتي تكون أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- **العدالة:** يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

ثالثا: أهمية الحوكمة

تتمثل أهمية الحوكمة في مجموعة الاعتبارات التالية:[2]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي المنتشرة بين القطاعات الحكومية والخاصة؛
- تحسن من عمل المؤسسة من خلال الإفصاح التام عن البيانات التي تقدمها بكل نزاهة وشفافية؛
- تفرض تنسيق بين مجلس الإدارة والموظفين والمساهمين بهدف الرقابة على أداء العمل والوصول إلى الأهداف.
- للحوكمة تأثير متبادل على العديد من المجالات الإقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة لإصلاح الأفراد والمؤسسات والمجتمع.[3]
- الحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة المتعاملين للإسهام في رفع مستوى آداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.[4]

---

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)**، الطبعة02، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص:25.

[2] جوديت جميل خليل صايج، **مرجع سابق**، ص:19.

[3] إبراهيم علي محمد الخزراوي، بشرى فاضل، **تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية**، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد:40، 2014، ص:260.

[4] محمد البشير بن عمر، **مرجع سابق**، ص:10.

- ضمان تحقيق النزاهة والإستقامة لكافة العاملين في الوحدات الإقتصادية.[1]

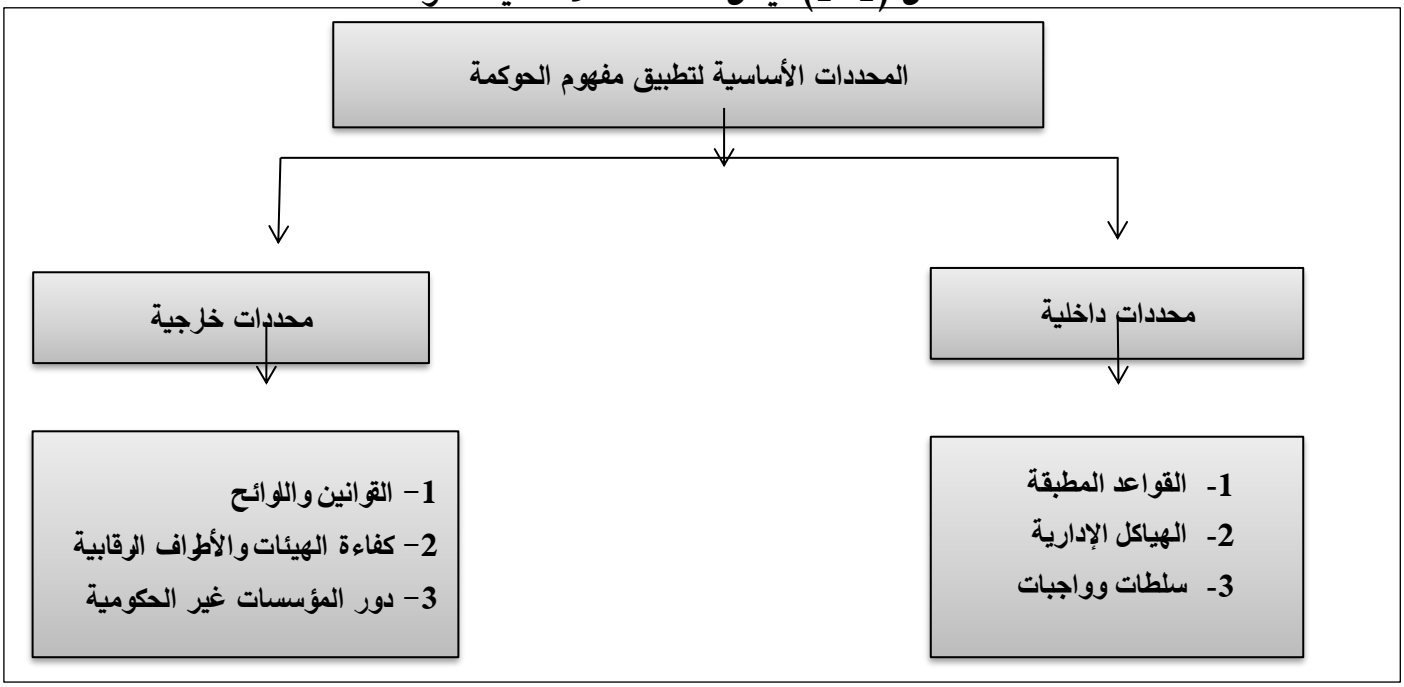
المطلب الثاني: محددات وآليات الحوكمة وأهدافها

يمكن النظر للحوكمة من عدة جوانب بإعتبارها مفهوم يحدد ويوجه كل علاقات وتصرفات المؤسسة ومساهميها فهي بذلك ترتكز على مجموعة من المحددات والآليات سنتطرق لها فيما يلي:

أولا: محددات الحوكمة

إن التطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسات من عدمه يتوافق على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات يمكن توضيحها في الشكل الآتي:[2]

الشكل (1-1): يمثل المحددات الأساسية للحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"**، دار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2009، ص:28.

[1] أشرف حنا ميخائيل، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول حول: تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، فندق شيراتون، القاهرة، 26/24 سبتمبر 2009، ص:05.

[2] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"**، دار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2009، ص:28

يتضح من الشكل أعلاه التالي:

1-1- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة من الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والتي يؤدي تطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[1]

1-2- المحددات الخارجية: يشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل ما يلي:[2]

- القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي؛
- كفاءة القطاع المالي مثل البنوك وأسواق المال وقدرتها في توفير التمويل اللازم؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على هذه المؤسسة؛
- درجة المنافسة في السوق وكفاءة عناصر الإنتاج؛
- توفير بعض المؤسسات ذاتية تنظيمية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (مثل الجمعيات المهنية).

ثانيا: آليات الحوكمة

للحوكمة مجموعة من الآليات يمكن تصنيفها إلى آليات داخلة وآليات خارجية.

2-1- الآليات الداخلية للحوكمة:

تتمثل الآليات الداخلية في الموالي:[3]

أ- **مجلس الإدارة:** يتكون مجلس الإدارة من مجموعة الأفراد المختارين من قبل المساهمين، حيث يعد من أهم الأدوات لمراقبة سلوك الإدارة، كما يشترك في وضع الإستراتيجيات ويلزم الإدارة العليا بالتقيد بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، تشكل عدة لجان للقيام بعملية الإشراف ومن بينها:

---

[1] منصور عبد القادر محمد منصور، **إثر الحوكمة على فاعلية اتخاذ القرارات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية "دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في قطاع غزة"**، مجلة الاقتصادي الدولي والعولمة، العدد01، جامعة الأقصى، غزة، 2018، ص:03.

[2] إبراهيم سيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية،2010، ص:162-163.

[3] – Triki damant، **sana the corporate governance mechanism، evidence from Tunisian banks، iosr journal of business and management**، Faculty of economy sciences and management، university of sfax، issue 6، vol 9، Tunis، 2013، p:64.

- **لجنة التدقيق:** تساهم هذه اللجنة في دعم إشراف المجلس على الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، الإفصاح المالي، وأنشطة التدقيق؛
- **لجنة التعيين:** يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع الخبرات المحدودة من طرف المؤسسة؛
- **لجنة المكافآت:** وهي اللجنة المسؤولة عن الإشراف على الوظائف المتعلقة بتصميم، مراجعة وتقييم برامج مكافأة المدريين؛

ب-**المراجعة الداخلية:** تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا هاما في عملية الحوكمة، حيث تقوم بزيادة المصداقية وتحسن سلوك الموظفين والتقليل من أخطار الفساد المالي.

2-2- الآليات الخارجية للحوكمة

تتجسد أهم الآليات الخارجية في العناصر التالية:[1]

أ- المراجعة الخارجية

يؤدي المراجع الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، وذلك من خلال إعداد التقارير عن مدى صدق وعدالة القوائم المالية ويتم تعيين المدقق الخارجي من طرف مجلس الإدارة؛

ب-التشريع والقوانين

غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري من الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة؛

ج-منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري

تعتبر منافسة سوق المنتجات أو الخدمات من أهم الآليات الخارجية للحوكمة، وفي حالة فشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع سوف يؤدي ذلك إلى إفلاس المؤسسة.

[1] أحمد خليفة، هلال درهمون، **جودة المراجعة وآليات حوكمة الشركات**، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد01، الجزائر، 2018، ص-ص:116-117.

ثالثا: أهداف الحوكمة

إن الحوكمة مدعومة بأهداف تسعى كل من الوحدات الإقتصادية، بل والدول إلى تطبيقها ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

- تقييم آداء الإدارة العليا وتعزيز الثقة بينهم وبين جميع الأطراف ذوي العلاقة؛
- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة في المؤسسة؛
- تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي قد يواجه المؤسسات؛
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في جميع أعمال المنظمة مما يزيد من إعتماد جميع أصحاب المصالح.

وأيضا:[2]

- تحسين إستخدام كفاءة موارد المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية؛
- زيادة الثقة في الإقتصاد القومي للبلد وتعميق دور سوق المال؛
- التأكيد على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة من خلال وضع إجراءات مناسبة لأنشطتها؛
- خفض تكلفة رأس مال المؤسسة وضمان استمراريتها؛
- تدعيم عنصر الثقافة في كافة المعاملات وعمليات المؤسسات.

المطلب الثالث: مؤشرات وأبعاد الحوكمة

ترتكز الحوكمة على عدة أبعاد ويستفيد منها مجموعة من الأطراف ولتحقيق أهدافها لابد من توافر مؤشرات تضمن حسن تطبيقها.

أولا: مؤشرات الحوكمة:

تتباين مؤشرات الحوكمة بتباين الجهات والمصالح، ويمكن تحديد أبرز هذه المؤشرات فيما يلي:[3]

---

[1] إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2016، ص:21.

[2] الهادي أحمد محمد إبراهيم، مجيد عبد الحسن هاتف، **حوكمة الشركات ودورها في الحد من أساليب التلاعب للمحاسبة الإبداعية بجودة التقارير المالية–دراسة تطبيقية على عينة من تقارير مالية**، مجلة الدراسات العليا، السودان، العدد:28، 2017، ص:10.

[3] رولا وائل الكبجي، **دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، 2019، ص:38.

1- **مؤشر المشاركة:** تتمثل المشاركة في منح كافة أصحاب العلاقة داخليا وخارجيا حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والإستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات، كما تتضمن المشاركة وضع الإجراءات التي تضمن قيام المؤسسات الحكومية و إدارتها وموظفيها بعمليات تشاورية منظمة تضمن حوار فعال ومنظم، يتم من خلاله تسهيل المشاركة والنشر، وتزويد المعلومات الكاملة والواضحة بالوقت المناسب وأخذ التغذية الراجعة وجمع وتحليل الآراء والتوصيات من مختلف أصحاب العلاقة بما فيهم المواطنين والموظفين ومجالس الشراكة والمؤسسات الحكومية .

2- **مؤشر حكم القانون:** ويعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع من دون إستثناء إنطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات وإستقلالية القضاء، وتؤمن هذه القواعد الحقوقية العدالة والمساواة بين المواطنين وهذا يتطلب وضوح القوانين وإنسجامها في التطبيق.[1]

3- **مؤشر الشفافية:** تتعلق الشفافية بمدى معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المؤسسة وكيفية الحصول على خدماتها بالإضافة للكشف عن إراداتها ونفقاتها، وهي تعني وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة وعلنية أهداف المؤسسة العامة وكذلك مرونة العلاقة بينهما وبين المواطنين، أي إتاحة المعلومات وسهولة الحصول عليها في وقتها للجميع دون تمييز، وتنطوي على عدة عناصر من بينها وجود إجراءات حكومية بما يتفق مع القواعد القانونية مكتوبة ومنشورة ووضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح بالإضافة إلى توفير المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها، والبيانات التي يحتاجها المواطن و القطاع الخاص لوضع الخطط المستقبلية وأن تكون نصوص القوانين واللوائح في متناول المواطن وأصحاب الأعمال.[2]

4- **مؤشر الاستجابة:** تعني الاستجابة أن تستجيب الدولة لرغبات وتطلعات كافة فئات المجتمع وأن تحاول تحقيقها في إطار زمني مناسب، ما يعني توافق القرارات مع إحتياجات المجتمع من خلال

---

[1] بوجردة الياسين، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، **المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية**، العدد: 02، جامعة جيجل، 2007، ص: 259.

[2] بوزيد السايح، سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 10، 2012، ص: 58.

الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة وهذا الأمر يقتضي توافر الكفاءة في مؤسسات الحكم من أجل الإستجابة الفعالة لمتطلبات المواطنين ومصالحهم.[1]

5- **مؤشر التوافق والإجماع:** حيث تسعى الحوكمة من خلال هذا المؤشر إلى التوصل إلى إجماع حول قضايا تحقق المصلحة العامة للجميع على حد سواء كما يتضمن تسوية المنازعات والخلافات بين جميع الفواعل وبالطرق الودية والسلمية.[2]

6- **مؤشر العدالة والمساواة:** من أجل بناء دولة القانون وتحقيق التنمية المجتمعية يتطلب العدالة والمساواة أن يتمتع الجميع بفرص كافية لتحسين أوضاعهم من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وتحقيقا للعدالة الاجتماعية فالإلتزام بالعدالة والمساواة من الأمور الأساسية للحكم الراشد ودولة والمؤسسات.[3]

7- **مؤشر الكفاءة والفعالية:** تعني الكفاءة الإستخدام المستدام للموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما تشير الفعالية إلى القدرة على التعامل مع مستجدات الأمور، وعليه فان الكفاءة ترتبط بدرجة إستخدام الموارد أما الفعالية فترتبط بالنتائج المترتبة على إستخدام هذه الموارد، فالفعالية والكفاءة شرطان ضروريان لتحقيق تطلعات أصحاب المصلحة من حيث الإستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النتائج.[4]

8- **مؤشر المساءلة والمحاسبة:** المساءلة واجب يقع على المسؤولين إتجاه أصحاب المصلحة، من خلال تقديم توضيحات حول كيفية إستخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالإنتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، أما المحاسبة تعتبر الركيزة الأساسية للحكم الجيد ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع

---

[1] أحمد مصطفى صبيع، **الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري**، ط1، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص: 277.

[2] قادم عبد الحميد، **الحوكمة الجيدة وسيلة لتحقيق التنمية بالجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص:11.

[3] Lutringer Christine، **Gouvernance de l'agriculture et mouvements paysannes en Inde**، Institut de hautes études internationales et du développement –Karthala، Genève، 2012، p:42.

[4] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص: 22.

المدني، التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات من أجل ضمان وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة في إطار الشفافية وحكم القانون، حماية للصالح العام من التعسف و إستغلال القائمين على إدارته والتأكد من مدى السير الأمور وفقا لما هو مخطط له.[1]

9- **مؤشر الرؤية الاستراتيجية:** وهي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والإجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية، فهي تعتبر إحدى الركائز الأساسية للحوكمة لأنها تستوجب على الدولة وجميع الفاعلين توحيد الرؤى فيما يتعلق بصياغة السياسات وبلوغ الأهداف.[2]

[1] مصطفى زغيشي، **دور الحكم الراشد في تجسيد العدالة الانتقالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص الحكامة وبناء دولة المؤسسات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2020، ص: 82.

[2] بوجردة الياسين، **مرجع سابق**، ص:261.

الشكل (1-2): مؤشرات تطبيق الحوكمة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات السابقة.

ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات وركائزها

كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "***OECD***" دورا كبيرا في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث تضمنت الورقة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 خمسة (05) مبادئ، بينما تضمنت الورقة الصادرة عن نفس الهيئة سنة 2004 على ستة (06) مبادئ تتمثل في الآتي:[1]

1- **دور أصحاب المصالح:** يجب أن يأخذ إطار حوكمة المؤسسات بعين الإعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو إتفاقية وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين المؤسسات المساهمة وأصحاب المصالح، وذلك لتحديد الثروة وتنميتها والمحافظة على ديمومة المشاريع، مع إحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند إنتهاك حقوقهم كما لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت.[2]

[1] أحمد حلمي جمعة، **تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية**، ط1، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:16.

[2] طلحة أحمد، **إثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012، ص:27.

2- **حقوق المساهمين:** يكفل إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين ويشمل هذا البند على[1]:

- الحقوق الأساسية للمساهمين؛
- الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية؛
- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم إجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت؛
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتم بالشفافية؛
- ينبغي ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال؛
- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة؛
- ينبغي أن يأخذ المساهمون –ومن بينهم المستثمرون المؤسسون– في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

3- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :** يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يضع بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.[2]

4- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

تتضمن ما يلي:[3]

- يجب أن يكفل إطار ممارسة حوكمة الإدارة في المؤسسات، المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تفويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم؛
- إن ثقة المساهمين في أن رؤوس الأموال التي يسيء إستخدامها أو تخصيصها من قبل مديري المؤسسة، أو أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المساهمين تعد بمثابة عامل هام في أسواق رأس المال، فواقع الأمر أن مجالس الإدارة والمديرين وكبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الإطلاع بأنشطة لتحقيق

---

[1] عدنان بن حيدر درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص:36-37.

[2] إبراهيم سيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية**، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص:164.

[3] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص:41.

مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، وتضمن هذا المبدأ تأكيدا على المعاملة المتكافئة للمساهمين المحليين والأجانب؛

– ومن بين الوسائل التي يتسنى للمساهمين استخدامها لفرض حقوقهم القدرة على إقامة الدعوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة.

5- **الإفصاح والشفافية** : ينص هذا المبدأ على الآتي : ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون.[1]

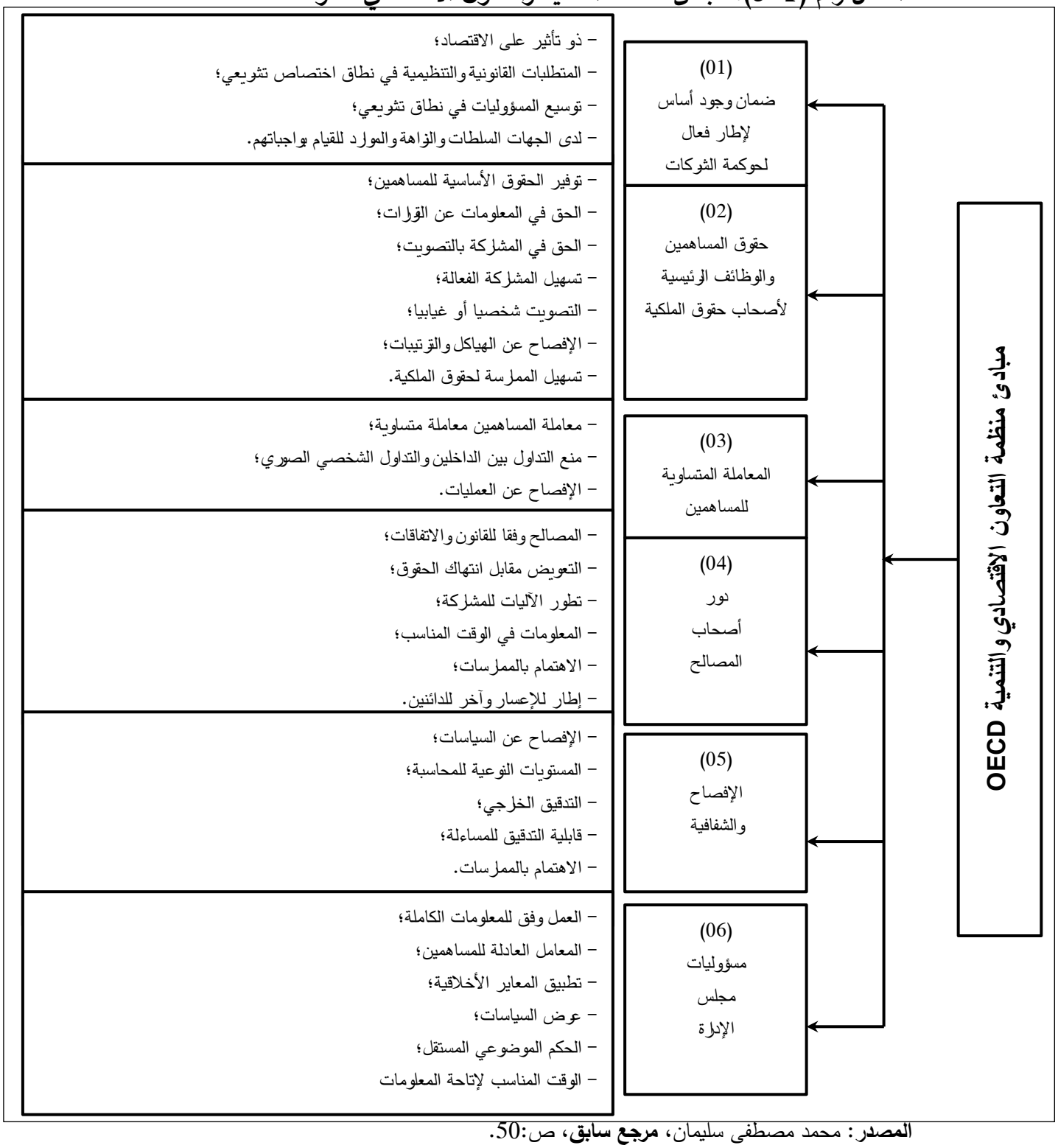
6- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** ينبغي على حوكمة المؤسسات أن تؤمن قيادة إستراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.[2]

[1] صديقي خضرة، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 06-07ماي2012، ص:04.

[2] **المرجع نفسه**، ص:04.

ويمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي حسب الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (1-3): مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص:50.

[1] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص:50.

ويتضح من خلال مبادئ حوكمة المؤسسات أنها ترتكز على ثلاث ركائز أساسية، كما يوضحها الشكل الآتي: [1]

الشكل رقم (1-4): ركائز حوكمة المؤسسات

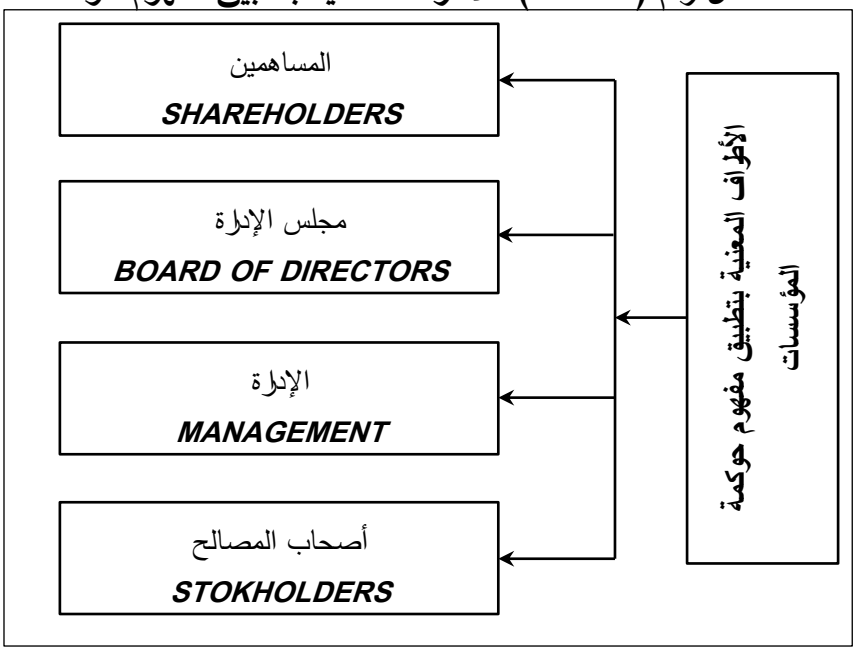
المصدر: طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص:49.

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص:49.

ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل لتحقيق هذه القواعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:[1]

الشكل رقم (01-05): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص:19.

وهذا شرح موجز للأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات: [2]

1- **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح؛

2- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح؛

3- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالآداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

[1] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص:19.

[2] غريب بولرياح، عبد الباقي يضاف، **دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة**، الملتقى العلمي الدولي حول "اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات التنمية المستدامة"، جامعة ورقلة، 25-62 نوفمبر 2013، ص:237.

4- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

خلاصة القول إن الحوكمة عبارة عن مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلسها وملاكها والجهات ذات العلاقة بالمؤسسة في إطار من الشفافية والإفصاح والمساءلة، وتتميز بجملة من الخصائص وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالاعتماد والتطبيق الجيد لمبادئ ومحددات ومؤشرات الحوكمة، كما أن التطبيق الجيد للحوكمة يؤدي لتفعيل دورها المهم على مستوى المؤسسات.

المبحث الثاني: ماهية الجماعات المحلية في الجزائر

أن زيادة الأعباء على المركزية الإدارية وإتساع حجم المسؤوليات على عاتقها جعل من الهيئات المحلية الشريك والمساعد الأساسي لها، وذلك من خلال تمثيل المركزية الإدارية في الأقاليم المحلية وإدارة الشؤون العمومية المحلية، وبالإضافة فإن الدولة الحديثة قد إتسعت وظائفها وأصبحت تتواجد في ميادين كثيرة تحقيقا للأهداف الإجتماعية، ومن هنا ظهرت الجماعات المحلية وهذا ما سيتم تناوله في العناصر التالي:

- **المطلب الأول:** مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر، خصائصها، أهميتها؛
- **المطلب الثاني:** مقومات وأهداف الجماعات المحلية في الجزائر؛
- **المطلب الثالث:** مهام ووظائف الجماعات المحلية في الجزائر.

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر

سيتم التعرف على الجماعات المحلية بصفة عامة ثم في الجزائر على وجه الخصوص والتعرف أيضا على البلدية والولاية من ثم أهمية الجماعات المحلية وخصائصها.

أولا: تعريف الجماعات المحلية

تعددت التعاريف المتعلقة بالجماعات المحلية، وسيتم توضيحها من خلال ما يلي:

عرفت أنها:" عبارة عن حكومات محلية منتخبة مكلفة بمهام إدارية وتنفيذية تتعلق بالسكان المقيمين في نطاق محلي محدود ولها الحق في إصدار القرارات واللوائح".[1]

أيضا:" عبارة عن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر إختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها"[2]

عرفت أيضا أنها:" أسلوب من أساليب التنظيم الإداري والذي يعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة والهيئات المنتخبة التي تمارس مهامها تحت رقابة هذه السلطات على المستوى المحلي".[3]

وتعرف أيضا على أنها:" الجماعات المحلية عبارة عن منطقة جغرافية، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، ولهذه الإعتبارات تعددت تسمياتها، فسميت بلامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي التي تقوم عليه، وسميت بالإدارة المحلية لتميزها عن الإدارة المركزية، ولأن نشاطها محلي وليس وطني، سميت بالجماعات المحلية لدلالة على نفس الفكرة، وبالحكم المحلي لتمتعها بالإستقلال واسع عن الحكومة المركزية، غير أنها لا تتمتع بإختصاصات تشريعية وقضائية، وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان".[4]

أما في الجزائر فيطلق على الجماعات المحلية إسم البلديات والولايات، وتتميز هذه الجماعات بكونها تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتسير أعمالها هيئات منتخبة محليا عن طريق الإقتراع العام والمباشر وتسير بأسلوب لا مركزي، فقد ظهر مصطلح الجماعات المحلية في الجزائر لأول

---

[1] هاني علي الطهراوي، **قانون الإدارة المحلية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:05.

[2] شويح بن عثمان، **حقوق وحريات الجماعات المحلية في الجزائر مقارنة بفرنسا**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ص:29.

[3] محمد بن سعيد، بسمة نزار، **آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد13، جامعة سيدي بلعباس، 2018، ص:83.

[4] عبد الحق فيدمة، **ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول، جامعة الجزائر، 2012، ص120.

مرة سنة 1947 بمقتضى المادة 54 من القانون الصادر في 20 سبتمبر 1947، والتي تنص على أن:" **الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات**" وذلك نتيجة التغيرات التي حدثت في الخريطة الإدارية للجزائر، وتعتبر الجماعات المحلية هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى[1]، فقد تم إنشاء البلدية في سنة 1967 بموجب الأمر 67-24 الصادر في 18 جوان[2]، أما بخصوص الولاية فتم إنشائها سنة 1969 بموجب الأمر
69-31 في 23 ماي.[3]

1- البلدية:

تعرف البلدية بأنها:" الخلية الأساسية في تنظيم البلد فهي قريبة من الموظفين في حياتهم الإجتماعية بحيث تشكل القاعدة النموذجية للهيكل الإداري، وتتمتع بالشخصية المعنوية فهي شخص معنوي عام لا مركزي".[4]

كما عرفتها المادة 01 و02 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية بأنها:" **الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون**"، والمادة 02 تنص على أن البلدية هي:" **القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية**".[5]

2- الولاية:

تعرف الولاية بانها:" جماعة لامركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرقة للدولة تقوم بدورها على وجه كامل وتعبر عن طموحات سكانها، لها هيئات خاصة أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة".[6]

كما عرفتها المادة 01 من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 2012/02/21 المتعلق بالولاية بأنها:" الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة

---

[1] عمتوت عمر، **قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية**، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص:110.

[2] **الأمر 67-24 المتضمن لقانون البلدية**، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 06، 1667/01/16، ص90.

[3] **الأمر 69-31 المتضمن لقانون الولاية**، الجريدة الرسمية الجزائر، العدد 44، 1969/05/23، ص512.

[4] حسين طاهري، **القانون الإداري والمؤسسات الإدارية**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص:62.

[5] المادة 01 و02 من **القانون رقم 11/10** المؤرخ في 2011/06/22، **المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية، العدد37، ص:07

[6] بلال موازي وآخرون، **تفعيل دور الجماعات المحلية في تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول حول اللامركزية الجبائية ودورها في تمويل الجماعات المحلية-واقع واستشراف-، جامعة البليدة، 10-11 جوان 2013، ص:03.

الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية للدولة".[1]

من خلال ما سبق يمكن تقديم المفهوم التالي: الجماعات المحلية(الولاية-البلدية) هي وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدول ولها هيئات مستقلة معنويا وماليا كما تعتبر دوائر إدارية لامركزية للدولة، وتعمل في إطار مجموعة من المهام والاختصاصات المحددة قانونا على تنفيذ السياسات العامة للدول على المستوى المحلي والجماعات المحلية تمثل وسيط بين السلطة المركزية وأفراد المجتمع.

ثانيا: خصائص الجماعات المحلية

من خلال التعرف على الجماعات المحلية وكلا من البلدية والولاية وأهم هيئتها تم التطرق إلى الخصائص التالية التي تتميز بها الجماعات المحلية:[2]

1- الإستقلالية الإدارية: ينتج الاستقلال الإداري للجماعات المحلية من خلال الاعتراف بالشخصية المعنوية، فالإستقلال الإداري هو الذي يجعل من الأجهزة الإدارية المحلية تتمتع بكل السلطات اللازمة لممارسة نشاطها، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة, وتتمتع هذه الاستقلالية بعدة مزايا نذكر منها:

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة وتعدد وظائفها؛
- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية؛
- تفهم أكثر وتكفل أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية؛
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية والمحلية؛

2- الإستقلال المالي: بما أن الجماعات المحلية قد تمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري، فإنه سيكون سبب يوجب لها الإستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا يعني توفر للجماعات المحلية موارد مالية تكون ملكيتها لها تمكنها من آداء الإختصاصات الموكلة لها وإشباع حاجات المواطنين وتنص المادة 60 من القانون 90-08 المؤرخ في 4 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية بأن يقوم المجلس الشعبي بإسم البلدية وتحت رقابة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية، ومن نتائج هذه الإستقلالية المالية أنه تستطيع

[1] المادة 01 من **القانون 07/12** المؤرخ في 2012/02/21، **المتعلق بالولاية**، الجريدة الرسمية، العدد37، ص:08.

[2] لمير عبد القادر، **الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص:43.

الجماعات المحلية إدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تمليه عليها السياسة الإقتصادية للدولة، وهذا حتى لا يكون لهذا الإستقلال تأثير على مجرى النمو الإقتصادي للدولة.

3- الشخصية المعنوية: لديها استقلالية من حيث تعيين الموظفين والحصول على الموارد الذاتية، وتمارس سلطتها فيما يخص إتخاذ القرار وهذا ما يضمنه وجود مجلس منتخب، والقرارات التي يتخذها المجلس تنفذها السلطات التنفيذية المحلية.[1]

4- اللامركزية: أهم ما يميز الجماعات المحلية هو اللامركزية بكل أنواعها (اللامركزية الإدارية، اللامركزية الوظيفية، اللامركزية الإقتصادية)، وهي تعني توزيع المهام بين السلطات المركزية والمرافق اللامركزية "البلدية والولاية" ومع خضوعها دوما لرقابة السلطات المركزية.[2]

ثالثا: أهمية الجماعات المحلية

للجماعات المحلية أهمية كبيرة من خلال المزايا التي تتمتع بها المتمثلة فيما يلي:[3]

- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي من خلال اشتراك المنتخبين من الشعب في مماسة السلطة، وهي علامة من علامات الديمقراطية؛
- تساعد في تقليل مهام الدولة فتنوع نشاطها، كإنشاء هياكل تساعدها في الدور المنوط بها؛
- تقوم الجماعات المحلية بتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين فالهيئات المحلية تمارس الكثير من الشؤون الخاصة بالسكان المحليين، وبذلك تحل المشاكل المحلية بدلا من الرجوع إلى الحكومة المركزية وفي ذلك اقتصاد للوقت والجهد والمال؛
- تنويع أساليب النشاط الإداري ومنه القضاء على البيروقراطية.

المطلب الثاني: مقومات وأهداف الجماعات المحلية في الجزائر

تعتبر الجماعات المحلية جزاء لا يتجزأ من الدولة أي أنها تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري، حيث نظام الإدارة المحلية بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، ولضمان سيرورته ونجاحه وخدمة المجتمعات، سيتم التعرف على المقومات

---

[1] Jean Pierre Gilly، J. Perrat، développement **local et coopération décentralisée**، colloque Economie Méditerranée Monde Arabe، Sousse، 2008، p : 07.

[2] صادق زوين، الجماعات المحلية كدعامة أساسية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد01، جامعة البليدة، 2020، ص:146.

[3] بن طيبة مهدية، خروبي سفيان، **دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية**، مجلة إيليزي للبحوث والدراسات، العدد01، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، 2016، ص:77.

التي تعمل على ذلك، التي من خلالها تحقق أهدافها، وتشمل كلا من الأهداف السياسية، الإدارية، الإقتصادية والإجتماعية، وسيتم التطرق لكل هذه العناصر فيما يلي كلا على حدى.

أولا: مقومات الجماعات المحلية

ترتكز الجماعات المحلية على مجموعة من المقومات بإعتبارها أسلوبا إداريا يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ومنها:[1]

1- تقسيم إداري لإقليم الدولة: يشير هذا المقوم إلى ضرورة وجود تقسيم إداري لإقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ولا تكون إلا بتوفر وحدة المصلحة لدى سكانها ووحدة الإنتماء، يتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة على هدف الدولة، في هذا الإطار توجد عدة عوامل تكون دائما موضع الاعتبار عند تقسيم إقليم الدولة لأغراض الإدارة المحلية؛

2- المجالس المحلية المنتجة: من الضروري إدارة شؤون الوحدات المحلية من قبل مجالس منتخبة تمثل الإدارة العامة لمواطني الوحدة، فالمواطنين أدرى بتحديد مشاكلهم والعمل على حلها بالأسلوب الذي يرونه مناسبا فالمجالس المحلية هي هيئات الإدارة العامة للمجتمعات المحلية؛

3- التمويل المحلي الذاتي بالموارد المحلية: يكون إستقلال الوحدات المحلية إداريا بإستقلالها المالي وتباعا لإستقلالها بالموارد المالية الذاتية، تكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمة الدولة، وبالتالي تتمتع بالحرية تامة في إنفاق أموالها، فلا يقتصر دور الإستقلال المالي على دعم الإستقلال الإداري، لكنه يسهم أيضا في دعم مبادئ الإدارة المحلية عن طريق تأكيد المسؤولية المالية لمواطني الوحدات المحلية؛

4- رقابة الحكومة المركزية على السلطات المحلية: تقوم على عدة أسس من أهمها أن السلطات المحلية تتفاوت في القوة المالية تبعا لما يأتي لكل هذه السلطات بالإضافة إلى أن الجماعات المحلية تتفاوت في أحجامها، طبيعة إقتصادها ومستوى سكانها الإجتماعي والثقافي، أحيانا قد تغالي بعض السلطات في أسعار الضرائب المحلية للحصول على تكلفة لمواجهة الحاجات المحلية، مما يستدعي الأمر تدخل الحكومة المركزية لتحديد حد أعلى لأسعار الضرائب بين السلطات المحلية المختلفة؛

5- المشاركة الشعبية: تعتبر المشاركة الشعبية أحد المقومات الأساسية لقيام الجماعات المحلية وبدون المشاركة الشعبية في إتخاذ القرارات بالمجالس المحلية وفي العمال الخاصة بالتنمية المحلية تبتعد وحدات الإدارة المحلية عن حقيقة ما يحس به المواطنين من مشكلات وحاجات فالمشاركة الشعبية هي إشتراك المواطنين أفراد وجماعات وأولويات المجتمع وتحديد أفضل الوسائل لتحقيق هذه الإحتياجات وتمويل المشروعات وإتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات؛

---

[1] حرحوز عبد الحفيظ، **تفعيل الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: دراسات محلية وإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزوو، 2020، ص-ص:50-53.

6- التخطيط وضرورة التكامل بين أجهزة التخطيط: يمكن إعتبار التنمية المحلية على أنها تلك العملية المخططة للتعبئة الشاملة والإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للنهوض بالمجتمعات المحلية في جميع المستويات عند التحدث عن التنمية المحلية كهدف أساسي للإدارة المحلية فإنه كي تحدث على الوجه المطلوب لابد أن تكون مخططة، أي أن التخطيط هو أحد المقومات الضرورية للجماعات المحلية؛

7- توفير العنصر البشري: يعمل العنصر البشري على إنجاح التنمية المحلية، والتي تعتبر الهدف النهائي لنظام الإدارة المحلية، فهو الذي يفكر في كيفية إستخدام الموارد المتاحة أفضل إستخدام وتدبير التمويل اللازم لإقامة المشروعات، ولذلك يجب أن تتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية للموارد البشرية المؤهلة فنيا وإداريا، بالإضافة إلى مشاركة المواطنين في جميع عمليات التنمية منذ رسم الخطة إلى غاية تنفيذها وهو عمل إلزامي.

ثانيا: أهداف الجماعات المحلية

تسعى الجماعات المحلية إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها ما يلي:[1]

1- الأهداف السياسية: ترتبط بمقومات الإدارة المحلية والمتمثلة أساسا في مبدأ الإنتخاب لرؤساء المجالس المحلية وأنماط العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ، وفي إطار تلك الأهداف يمكن ذكر الأهداف الفرعية التالية:

- **التعددية:** يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة، وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية، وتعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية إختصاصها وسلطاتها، فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفذا قويا في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم، الصحة، الإسكان، الثقافة، والأمن وغيرها؛
- **الديمقراطية:** التي تعني حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها المحلية ولعل ممارسة الديمقراطية على هذا النحو تساعد على تحقيق ما يلي:

– إن ممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي تدفع المواطن إلى الإهتمام بالشؤون العامة وتوثق صلته بالحكومة، كما أن تلك الممارسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي يؤدونه إتجاه

[1] عبد الناصر صالحي، **الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012، ص-ص:12-14.

محلياتهم وهذا الشعور من شأنه أن يرفع كرامتهم ويزيد تحسسيهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم القومية؛

- تتيح فرصة تدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية أعلى من المجالين التشريعي أو التنفيذي؛
- تسمح الإدارة المحلية بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الفهم السياسي لدى المواطنين وتمكينه من التميز بين الشعارات والبرامج الممكنة لإختيار التكافؤ، ومناقشة القضايا المهمة مثل إيرادات نفقات الميزانية المحلية والتخطيط المستقبلي؛

2- الأهداف الإدارية: تتلخص الأهداف الإدارية للجماعات المحلية فيما يلي:

- النهوض بمستوى الخدمات وآدائها في المجتمعات المحلية؛
- التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية والحد من ظاهرة التضخم التي منيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي؛
- إتاحة فرص تجريبية نظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة؛
- تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في النواحي الإقتصادية المحلية والتي غالبا ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي، والقضاء على بيروقراطية الإدارات المركزية الحكومية وخلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات المحلية وإستفادتها من تجارب بعضها البعض؛

3- الأهداف الإقتصادية: تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات وأملاك المجالس المحلية كما تساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية؛
- تأسيس مشروعات إقتصادية تلائم إحتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فالمجالس المحلية أقدر عادة من السلطة المركزية على إقتراح أو إقرار المشروع الإقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية؛
- تنشيط الإقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الإقتصادي على المستوى المحلي؛

4- الأهداف الاجتماعية: يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقة لتحقيق جملة من الأهداف الإجتماعية نذكر منها:

- تحقيق رغبات وإحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم، وأولوياتهم، حيث إن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بالمسؤولية الإجتماعية اتجاه المواطن، لابد أن يعكس ذلك على زيادة المستوى الإقتصادي والإجتماعي لهم وإرتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة والحصول على الخدمات المحلية بيسر وسهولة؛
- شعور الفرد داخل الجماعات المحلية بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه، ويزيد من إرتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوط أولية نحو تطوير روح المواطنة الحرة، كما تساهم الجماعات المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدته الشعبية، هو ما ينعكس إيجابا على السكان المحليين وتلبية حاجاتهم، كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن وإحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام، كما تنمي الإحساس بالانتماء الوطني لدى المواطنين.

المطلب الثالث: مهام ووظائف الجماعات المحلية

لا تختلف وظائف ومهام الجماعات المحلية بين البلدية والولاية، فالجماعات المحلية تختص بأعمال التنمية الاقتصادية والثقافية وتهيئة...، وكل ما يهم الإقليم المحلي، ومن أبرز مهام ووظائف الجماعات المحلية نجد:

أولا: مهام الجماعات المحلية

للجماعات المحلية صلاحيات متشبعة وتختص في كل قطاعات النشاط، ومن أبرز مهامها:[1]

1- المهام الاجتماعية والثقافية: في المجال الإجتماعي والثقافي هناك عدة قطاعات تتدخل فيها الجماعات المحلية كما هي مبينة في النقاط التالية:

- **قطاع السكن:** تعمل الجماعات المحلية في هذا المجال، على إيجاد السكن الملائم من خلال وضع شروط الترقية العقارية العمومية والخاصة وتفعيلها من خلال إنشاء المرافق والمقاولات البلدية والولائية؛

[1] حرحوز عبد الحفيظ، **مرجع سابق**، ص- ص: 48-49.

- **قطاع التربية والتكوين المهني:** تقوم في هذا الإطار بإنجاز مراكز التكوين المهني ومؤسسات التعليم الأساسي، والثانوي والتقني، وصيانتها وتشجيع تنمية النظام التربوي والتكفل بالنقل المدرسي وذلك بهدف تقديم خدمات ذات مصلحة عامة؛
- **قطاع الصحة:** في مجال الصحة تعمل على توفير شروط النظافة الخاصة بالأغذية، والأماكن والمؤسسات التي تستقل الجمهور، وإنشاء الهياكل الصحية من قاعات العلاج، وعيادات الولادة، ووحدات حماية الأمومة والطفولة وغيرها؛

وفيما يخص المجال الثقافي تنشط الجماعات المحلية في قطاعات معينة كتشجيع الرياضة تطوير قطاع السياحة بالإضافة إلى الحفاظ على التراث وهذا فيما يلي:

- **قطاع الشباب والرياضة:** تقوم الجماعات المحلية بتشجيع وتمويل الأنشطة الرياضية، والتربوية الشبابية وإنجاز دور الشباب، والملاعب المتعددة الرياضات من أجل تنمية العقول مع الأبدان للشباب الذي يمثل نسبة معتبرة من المجتمع المحلي؛
- **قطاع السياحة:** إذ يساهم في تمويل الميزانية المحلية ومقابل ذلك تقوم الإدارة المحلية بإنجاز المرافق الخاصة بالسياحة منها مطاعم، مخيمات صيفية، فنادق...، وذلك لتشجيع هذا القطاع مع ترك المبادرات للخواص لتدعيم قطاع السياحة، وبالتالي تخفف المهام الموكلة إلى الإدارة المحلية؛
- **القطاع الفني التراثي:** تقوم الجماعات المحلية في هذا المجال بإنشاء مؤسسات ثقافية ومراقبتها وصيانتها، كالمعاهد الموسيقية البلدية، المتاحف والمكتبات، وقاعات السينما، كما تقوم بالمحافظة على الآثار التاريخية والطبيعية، وحماية الفنون الشعبية؛

2- المهام الاقتصادية والمالية:

تتمثل فيما يلي:

- تغطية الحاجات الأساسية للمواطنين، وذلك عن طريق العدالة في توزيع المداخيل وتقديم خدمات ذات مستوى مقبول وتحسين مستوى المعيشة؛
- تعبئة الطاقات والمهارات المحلية بإدماجها في العملية الاقتصادية والتنموية للبلدية؛
- تطوير النشاطات الاقتصادية خاصة تلك التي تتعلق بترقية الصناعات الصغيرة، والمتوسطة بإنشاء مؤسسات شبانيه للاستثمار كمؤسسات تشغيل الشباب مثلا؛

- العمل على تحسين مستوى التشغيل بتوفير مناصب شغل جديدة للأشخاص العاطلين عن العمل على المستوى المحلي؛
- تنشيط وخلق أسواق جديدة بهدف تلبية احتياجات المواطنين المحلية، كما تقوم الإدارة المحلية في الجانب المالي بتسيير مواردها المالية من الضرائب، والإعانات، والهبات والقروض، وبصفة عامة تقوم الإدارة المحلية بتقديم وتوفير الاحتياجات، والخدمات الأساسية والضرورية لجميع المواطنين المحليين وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالمواطنين داخل وحدات الجماعات المحلية، وبالتالي يسهل التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة العمل على إشباعها، فالجماعات المحلية اقل الوسائل لضمان حصول المواطنين على احتياجاتهم، وهي أسلوب فعال لتحقيق التدرج التصاعدي لهرم الحاجات.

فهذه الأخيرة لا يفهم منها الضرورية فقط، إنما هي ابعد من ذلك فهي تقوم أيضا ب:[1]

- ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية، تعميق الثقة بالقيم الإنسانية عن طريق تأكيد حرية الفرد وإحترام كرامته وكبريائه، بمعنى معاملته ككائن اجتماعي؛
- دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمع المحلي، لغرض تحقيق المصالح المشتركة؛
- تخفيف آثار العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة على الأفراد، بعد توسيع نطاق التنظيمات الحديثة؛
- الإدارة المحلية تعمل على تحقيق الإدارة الحسنة بطريقة سهلة وميسرة وعادلة، بأسلوب علمي فعال والنهوض بالمجتمعات المحلية، والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي.

ثانيا: وظائف الجماعات المحلية

هناك عدة وظائف أسندت للإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام ويمكن حصر هذه الوظائف في التالي:[2]

---

[1] بسمة عولمي، **دور الجباية في تمويل التنمية المحلية بالجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2004، ص:27.

[2] عبد القادر عكوشي، **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص:51.

1- الأمن والنظام العام: أي تسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها، كما تعمل كذلك على صياغة المؤسسات وتفعيل عملها وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء، غاز، غذاء، صحة وتهيئة عمرانية وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام؛

2- المصلحة العامة المحلية: وهنا تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الإهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملا مع متطلبات المجتمع على المستوى المحلي؛

3- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن

وتتم هذه العملية باشراك المواطن في حريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار، وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.

خلاصة القول إن الجماعات المحلية في الجزائر تتمثل في البلديات والولايات وهي وحدات إدارية لامركزية تهتم بتسيير الشؤون العامة للمواطنين، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تقوم على عدد من المقومات وتسعى لتجسيد العديد من الأهداف في شتى المجالات فهي تعتبر وحدة أساسية لابد منها.

المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية بالجزائر

تعتبر المنظومة التشريعية هي المؤشر الأول لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجماعات المحلية وذلك بالعمل بالنصوص التشريعية الموضوعة، حيث يعتبر مبدأ المشاركة والشفافية من ضروريات وأساسيات الحوكمة لأنها تعطي للأفراد العيش في بيئة سليمة واجب عليهم حمايتها، إلا أنها تواجه تحديات ومعيقات تحد من تطبيقها على ارض الواقع، وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- **المطلب الأول:** مبدأ المشاركة في قانون البلدية الجديد؛
- **المطلب الثاني:** مبدأ الشفافية في قانون البلدية الجديد؛
- **المطلب الثالث:** تحديات ومعوقات الحوكمة في الجماعات المحلية.

المطلب الأول: مبدأ المشاركة في قانون البلدية الجديد

تعد المشاركة بكل مضامينها من ضروريات وأساسيات الحوكمة لأنها تعطي صورة إجمالية عنها، فتقبل المبادرات التي يقدمها المواطن تهدف إلى تصحيح المسارات الخاطئة التي تتبعها الإدارة.

أولا: تعريف مبدأ المشاركة

عرف أنه: "هو منح كافة أصحاب العلاقة داخليا وخارجيا حق القيام بدور فعال في عملية صنع القرار، من خلال المشاركة في كافة مراحل أعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات".[1]

كذلك هو:" تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين، كأفراد وجماعات من اجل المساهمة في صنع القرارات إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المنتخبة".[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن مبدأ المشاركة هو مشاركة الأفراد والجماعات في الحياة السياسية بقصد التأثير في عملية صنع القرار، وتكون المشاركة فعالة عند توفر الفرص الكافية والمتكافئة لدى الأعضاء لإدراج قضياهم وتوظيف خبراتهم في عملية اتخاذ القرارات.

ثانيا: مستويات مبدأ المشاركة

يقصد بمستويات مبدأ المشاركة تلك المجالات التي يمكن للمواطنين إبداء رأيهم فيها، إذ يمكن تلخيصها فيما يلي:[3]

1- المشاركة في التخطيط: تواجه المواطن يوميا مشاكل عديدة لذا من الطبيعي أن يكون هو أدرى بإحتياجاته أكثر من الإداريين المحليين إلى جانب معرفته بخصائص مجتمعه، فمشاركته تعد ضرورية في مناقشة المشاريع وتحديد الأولويات وذلك من خلال لقاءات دورية مع المسؤولين المحليين لفهم وتشخيص الواقع المحلي، ويشارك المواطنون في التخطيط بتوفير المعلومات قبل صياغة خطط المشاريع ووضع أطرها العامة مع مناقشتها وتعديلها، ونجد من بين صور المشاركة في هذه المرحلة: اللقاءات، الإستطلاعات، الإجتماعات المحدودة ثم الموسعة للعامة؛

2- المشاركة في تنفيذ الخطط والمشاريع: ترتبط المشاركة في هذه المرحلة بمدى المساهمة في تنفيذ الخطط والمشاريع، حيث يقوم المواطنين على المستوى المحلي بتسخير مواردهم البشرية والمادية دون توقع وجود عوائد مالية؛

---

[1] ليلى لعجال، **واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2010، ص:71.

[2] عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية**، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2012، ص:180.

[3] خروفي بلال، **مرجع سابق**، ص:60.

3- المشاركة في المتابعة والتقييم والرقابة: تعد المتابعة الدائمة من قبل المواطنين أسلوب من أساليب الرقابة الشعبية، وتقيم المشروعات من طرفهم للكشف عن مدى كفاءة الأجهزة التنفيذية، إذ نجد المشاركة في هذا الجانب عبارة عن إقتراحات وإعتراضات متعلقة بأداء المسؤولين المحليين، إلى جانب عقد جلسات عامة لمعرفة آراء المواطنين عن مدى رضاهم حول جهاز معين ونوع الخدمات التي تقدم لهم.

ثالثا: وسائل مبدأ المشاركة

أتيح للمجتمع المدني عدة وسائل لإثبات وجوده في الساحة السياسية، منها التقليدية والحديثة نذكر منها الآتي:[1]

1- الوسائل التقليدية:

الوسائل التقليدية للمشاركة متفق عليها في جميع الوحدات المحلية وهي:

أ- **الإنتخابات:** كرس دستور1996 الانتخابات المحلية ليكون للمواطنين حق اختيار ممثليهم، وهذا ما أكدته المادة 16 التي تنص أن:" **المجلس المنتخب المحلي هو المكان الأنسب لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية**"، **والمادة** 07 من الفقرة 02 تقر بأن:" **يمارس الشعب سيادته بواسطة المؤسسات الدستورية التي يختارها**"، والمادة 14 من نفس الدستور تنص على ما يلي:" **المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب السلطات العمومية**"، وهذا ما يسمى بتطبيق مبدأ المشاركة؛

ب-**المظاهرات:** تعد المظاهرات من إحدى الوسائل التي توصل بصفة سريعة إلى المسؤولين الحاجات ورغبات التي ينادي ويطالب بها المتظاهرين بشرط أن تقام بعد الحصول على تصريح من الجماعات المحلية وتكون بصفة سلمية؛

2 - الوسائل المتطورة:

تعبر الوسائل المتطورة للمشاركة عن وعي المواطنين في هذا المجال وتختلف بإختلاف نسبة تطور الجماعات المحلية، فيمكن أن تشكل مجالس الأحياء ليجتمعوا ويقوموا بإعداد البرامج، والتشاور مع السلطات حول مختلف القضايا خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات المحلية، أو إنشاء ما يسمى بلجان المواطنين والتي توجد في عدة دول كألمانيا وإنجلترا وتتكون من عدد معين من المواطنين المختارين عن

[1] فريدة دبوشة، **اللجان البلدية كآلية لمساهمة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2010، ص:94.

طريق القرعة باقتراح من المجتمع المدني لمناقشة مشروع أو قرار معين وتقديم الاقتراحات حوله، أو الإعتماد على التكنولوجيا وإنشاء مواقع إنترنت تكون تحت تصرف المواطنين لجعل الحوار دائم بينها وبين الجماعات المحلية.

رابعا: أهمية مبدأ المشاركة

- تكمن أهمية المشاركة في الوقاية من الفساد نظرا لما كرسته المادة 15 من القانون رقم 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته التي تنص على:" **يجب تشجيع مشاركة المجتمع المدني في الوقاية من الفساد ومكافحته..**"[1]
- تحقيق الأهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجواري وهذا ما جاءت به المادة 12 التي تنص على:" **يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم**".[2]
- كما يؤمن الدعم المادي والمعنوي للمشاريع وتوفير سبل نجاحها وتوسيع دائرة المجتمع المدني الذي يرسم شبكة التنوع المجتمعي في كل جماعة محلية وتحدد المسؤولية كل حسب موقعه.[3]
- المشاركة تعمل على ترشيد عملية صنع القرار وتضمن صدود قرارات أكثر فعالية وذلك بتنمية الرغبة والمسؤولية لدى المواطن للإقامة علاقات إنسانية مع السلطة.[4]

وأيضا:[5]

- يعمل على تمكين وتأهيل القوى المجتمعية على التعامل مع المشاكل التي تواجهه عبر التعاون والحوار فيما بينها؛
- يعمل على إستنهاض المعرفة الضمنية لدى المواطنين وخبراتهم لمواجهة المشكلات المحلية ورفع كفاءة الأجهزة الإدارية المحلية؛
- تقدم المشاركة المساعدة التي تحتاجها الوحدات المحلية للخروج من هذه الحلقة المفرغة التي توجد فيها في إطار محاولتها لتطبيق الحوكمة.

---

[1] المادة15 من **القانون 06-01**، مؤرخ في 20 أوت 2006، **يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته**، ص:8.

[2] المادة12، **مرجع سابق**، ص:08.

[3] قداري حرز الدين، **مفهوم الحكم الراشد**، مجلة الفكر البرلماني، العدد05، الجزائر، 2005، ص:83.

[4] كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة05، الأردن، 2008، ص:228.

[5] خروفي بلال، **مرجع سابق**، ص:64.

المطلب الثاني: مبدأ الشفافية في قانون البلدية الجديد

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة التي بإمكانها تحقيق التنمية الإدارية، والوصول إلى بناء فعال وتنظيمي قادر على مواجهة كل المتغيرات التي تؤثر على المنظومة الإدارية، ولفهم جميع جوانب الشفافية وأهميتها في الإدارة المحلية وضرورة وجودها في السعي لتحقيق الحوكمة.

أولا: تعريف مبدأ الشفافية

عرف بأنه:" الوضوح والعقلانية والالتزام للمتطلبات أو للشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وسهولة فهمها والاتفاق عليها وكذلك النزاهة في تنفيذها".[1]

حيث أكدت ذلك المادة 14 من القانون 10/11 التي تنص على ما يلي:" **يمكن لكل شخص الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية، ويمكن لكل شخص ذوي المصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته..**".[2]

عرف كذلك أنه:" وضوح التشريعات وسهولة فهمها وإستقراءها، وإنسجامها مع بعضها البعض، ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية، بما تتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها".[3]

من خلال ما سبق يمكن القول أن مبدأ الشفافية هو الوضوح التام في إتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

ثانيا: مستويات مبدأ الشفافية

تتحقق الشفافية في المجال الإداري إذا توفرت فيها المستويات التالية:[4]

1- المستوى الفردي

يقصد بشفافية على المستوى الفردي توعية المواطن وزيادة إدراكه عبر برامج التوعية حول الطبيعة مهام الإدارة والحقوق والواجبات التي ينبغي عليه القيام بها، وذلك من خلال البرامج الإعلامية، والمنشورات، والملصقات اللازمة لإصلاح الإجراءات والخدمات، والإعلان عن القانون المعمول به، كما تحقق الشفافية على هذا المستوى بتطبيق برامج تثقيفية للموظفين لإلمامهم، وإحاطتهم بالأبعاد التنظيمية والإدارية مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، ومنح صورة واضحة عن المنظومة الإدارية، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي يقوم به؛

---

[1] الصيرفي محمد، **الفساد والإصلاح والتطوير الإداري**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008، ص:221.

[2] المادة 14 من **القانون 10/11**، **مرجع سابق**، ص:08.

[3] حاتم رياض مصطفى أصلان، **مرجع سابق**، ص:57.

[4] خروفي بلال، **مرجع سابق**، ص: 53-54.

2- المستوى العام

يقصد بالمستوى العام لشفافية إلزام الحكومة و الإدارات العليا العمل بهذا المبدأ وتطبيق القوانين المنصوص عليها وتوفير المعلومات التي تسمح بتقييم الأداء عن طريق إعداد تعليمات متعلقة بالعمل والعاملين، إذا تلعب وسائل العلام دورا محوريا في هذا المجال ويكمن دورها في العمل على مكافحة الفساد وإيصال المعلومات والقرارات للمواطنين مما يمكنهم من معرفة التصرفات التي يقوم بها الموظفين، أي أن المواطن يصبح قادرا على ممارسة الرقابة على آداء الإدارات والمؤسسات العامة والسياسة للدولة بالشكل الذي يقوي العلاقة بينهما ويمنع انتشار الفساد.

ثالثا: صور مبدأ الشفافية

تختلف صور الشفافية باختلاف المكان الذي تطبق فيه، وهذا بحكم أهميتها ودورها الفعال الذي تقوم به وتتمثل في:[1]

1- الشفافية في القضاء: تعد الشفافية في الأحكام القضائية من المسائل التي تبني الثقة في المجتمع وتوسع دائرة إحترام المواطنين للقانون لأنها تعزز مبدأ المساواة بين الحاكم والمحكوم، ولأن الشعب إذا لمس العدل والإنصاف في تطبيق الأحكام على الجميع إلتزم بالنظام وثابر في البناء والتنمية؛

2- الشفافية في عملية اتخاذ القرار

تلزم معظم القوانين المتعلقة بالإدارة المحلية على نشر وتعليق القرارات الإدارية في الأماكن العمومية في المؤسسات وجعلها في متناول الجميع وهذا لعلاقته بالشفافية المطلوبة التي تعكس نمط الحكم الراشد، لذا يجب على الإدارة أن تعتمد في معاملاتها على معايير تصلح النظام الإداري، فتركز الجماعات المحلية على تأسيس شفافية أعمق؛

3- الشفافية في وضع السياسات العامة

يلزم على الجماعات المحلية الإعلان عن سياستها والإعتماد على دور المواطن ليصنع تلك السياسة في إطار التعاون إلى تحقيق غاية الشفافية، وردع المخاطر التي يمكن أن تعيقها عند صنعها وتنفيذها، إذا يتسم العمل الإداري بالشفافية عندما تكون المعلومة المتاحة للناس لها صلة بالموضوع، وأن تطبق بحذر، ودقة، وشمولية لكي تحقق الهدف المنشود الذي يساعد في بلوغ التطور والرقي؛

4- الشفافية في البرامج والعمليات المالية

ترسيخ الحوكمة يتطلب إدماج الشفافية في هذا العنصر بالتحديد، بحيث تتجه كل الأنظار والإهتمامات إليه، إذا يعد أحيانا المقياس الحقيقي لتطور دولة ما، ولذلك أصبحت كل المؤسسات العامة

[1] قداري حرز الدين، **مرجع سابق**، ص:85.

والخاصة تحاول إصدار تقاريرها المالية وإحصاءاتها المصرفية السنوية، وتقوم بالإفصاح عنها ونشرها وتركز على الجانب الإيجابي فيها.

رابعا: أهمية مبدأ الشفافية

تتمثل أهمية تطبيق مبدأ الشفافية فيما يلي:[1]

- تعتبر الشفافية أداة فعالة في مكافحة الفساد، فهي تعمل على تحقيق المصلحة العامة لأن غيابها في التشريعات والتنظيمات وعدم وضوحها يعتبر سببا للاجتهادات الشخصية لتحقيق المصالح الخاصة؛
- تلعب الشفافية دور فعال في اتخاذ القرارات الصحيحة والرشيدة التي تعود بالنفع على الجهاز الإداري لان المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة ومواكبتها للمستجدات العصرية تحدد بدائل منطقية لصانع القرار تعود بالنفع على المنظومة الإدارية وتوفر لها النجاح والإستمرارية؛
- أن الشفافية في العمليات الإدارية تمكن من توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى في تقديم الخدمات، ومن جهة أخرى فإنها ترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج مما يخلق ارتباطا وثيقا بين الموظف والجهاز الإداري؛
- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المبدأ بإستقلالية أكثر أثناء قيامهم بآداء واجباتهم الوظيفية مما يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة وهو ما يجعل قرارات العاملين أكثر شفافية ومصداقية؛
- ينعكس تطبيق مبدأ الشفافية على آداء العمال، لأن وضوح إجراءات ومعايير الترقية والمكافآت والتعيين والمناصب العليا يشجع المبادرات والإبداعات الفردية والرقي بالتنظيم إلى مستوى جيد يساعد على تحقيق الأهداف؛
- التقليل من إحتكار الصلاحيات الواسعة لفئة معينة من الموظفين، وبالتالي تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمته لاستغلال المهارات البشرية المتوفرة مما يؤدي لإختيار قيادات إدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والإنتماء والولاء للمنظمة والصالح العام.

[1] بوضياف مليكة، **الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري**، ملتقى وطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي:12و13 ديسمبر 2010، ص-ص:6-7.

المطلب الثالث: تحديات ومعوقات الحوكمة في الجماعات المحلية الجزائرية

تسعى جميع الدول لتطبيق مفهوم الحوكمة في تدبير الشأن المحلي، ولكن هذه المساعي ورغم أهميتها المعتبرة إلا أنها تواجه جملة من التحديات والمعوقات التي تحد من تجسيدها على ارض الواقع.

أولا: تحديات الحوكمة في الجماعات المحلية

تواجه الحوكمة جملة من التحديات التي تحد من تطبيقها في الجماعات المحلية أهمها:[1]

- **ضعف تأطير وتكوين القيادات الإدارية على مستوى الجماعات المحلية:** تعاني بعض الإدارات المحلية من مشكلة قلة وضعف توفرها على كفاءات إدارية يمكن أن تساهم في تشجيع التشاركية على تحقيق التنمية المحلية، وهي مشكلة تعاني منها بعض المناطق الحضرية والمناطق والقرى النائية الصحراوية أو الأقاليم الحدودية؛
- **عدم وجود مدونة أخلاقية تضبط الالتزام:** تعاني المؤسسات المحلية من ضعف الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية التي تحكم موظفيها لعدم وجود روادع كافية تجبر الموظف على الالتزام المهني والأخلاقي، مما يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة ويضعف ثقة الشعب بالجهاز الإداري المحلي؛
- **غياب كفاءة وفاعلية المشاركة الشعبية:** الهدف من الإدارات المحلية هو إيجاد تعزيز الأنماط الاتصالية بينها وبين المواطن بشكل يمكنهم من ممارسة حقهم في تسيير أمورهم العامة تحقيقا لمبدأ المشاركة، فلا بد من مشاركة فعلية وفعالة تساهم في صنع وتنفيذ السياسات والقرارات الخاصة بالمجتمع المحلي؛
- **تحدي التقسيم الجماعي:** أن التقسيم الجماعي الحالي لا ينطلق من منظور شمولي يأخذ بعين الإعتبار البعد الجغرافي والاقتصادي والإداري والاجتماعي والثقافي، مع عدم وجود معايير دقيقة لترقية الجماعات المحلية القروية إلى جماعات حضرية؛
- **تحدي الوصاية المركزية:** لا بد من منح ضمانات أكثر بتدعيم لامركزية الجماعات المحلية، بإعتبار أن الإصلاح يقتضي أولا فسح المجال أمام حرية الإدارة في التسيير الحر ومنح الوسائل المرافقة لها حتى لا تكون اللامركزية مفرغة من محتواها، وذلك لتمكين المجالس المحلية المنتخبة

[1] مرزوق عنترة، حمدي عبد المؤمن، **الانتقال الى الحوكمة المحلية في الجزائر دراسة في التحديات والآليات**، مجلة التراث، العدد01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص-ص:223-224.

من تنفيذ القرارات المتخذة على مستوى الجماعات المحلية بوجود ما تحتاجه من وسائل مادية وبشرية.

ثانيا: معوقات الحوكمة في الجماعات المحلية

تتلخص معوقات الحوكمة في الجماعات المحلية في المستويات التالية:[1]

1- على المستوى الإداري:

- قلة أو ضعف الكفاءات الإدارية وهذا يشكل تأخرا كبيرا بالنسبة للإدارة المحلية خاصة مع التطور الذي وصلت إليه طرق وأشكال التسيير التي أصبحت في عصر التطور التكنولوجي تسير عن بعد؛
- محدودية وتدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين؛
- غياب كفاءة وفعالية المشاركة حيث إن الهدف الأساسي هو إيجاد وتعزيز أساليب الاتصال بين الإدارات المحلية والمواطن بالشكل الذي يمكنه من ممارسة حقه في تسيير الشؤون العامة فلا بد أن تكون المشاركة واسعة وفعلية تساهم في صنع السياسات والقرارات محليا وتحقيق أهدافها؛
- غياب مخطط هيكلي عام وعدم وضوح السياسات العامة أدى لظهور إزدواجية وتضارب بين المسؤوليات مما قيد عمل الجهاز الإداري؛
- عدم تكافؤ الفرص بالنسبة لكل المواطنين بسبب المحسوبية والوساطة؛
- إنخفاض مستوى آداء الموظفين مع تضخم حجمهم في الوحدات المحلية؛
- ضعف إلتزام المؤسسات المحلية بالقوانين واللوائح الإدارية وغياب الرقابة الفعالة ما تسبب في إنتشار الفساد الإداري والرشوة؛

2- على المستوى الاقتصادي:

- غياب الإستقلالية المالية في التسيير؛
- العزلة وعدم كفاية الهياكل القاعدية؛
- إختلال التوازن بين الموارد والنفقات حيث تعاني الجماعات المحلية من عدم كفاية الموارد المالية؛

3- على المستوى السياسي:

[1] جرمولي مليكة، **مرجع سابق**، ص-ص:85-88.

- سيطرة المركزية وغياب الديمقراطية المحلية، وكذا عدم تطبيق النصوص القانونية والتشريعات الخاصة بمشاركة المواطنين من جهة وعزوفه من جهة أخرى لغياب الثقة بين المنتخب المحلي والمواطن؛
- غياب مفهوم الحوكمة الذي يعبر عن الحقوق الفردية والجماعية ويزيد من مصداقية القانون ويخلق الشفافية والاحترام بين الأفراد والمؤسسات القانونية والتشريعية؛
- ظهور الحركات الاحتجاجية اليومية للمطالبة بالخدمات العمومية في ظل نقص الموارد؛
- الصراع الحزبي وصراع المصالح بين المجالس المنتخبة مما أدى إلى تعطيل المشاريع التنموية.

مما سبق يمثل مبدأ المشاركة والشفافية واقع تجسيد الحوكمة في الجماعات المحلية وذلك بدعم من النصوص التشريعية لتطبيقها، من خلال إشراك المواطنين في الحياة السياسية بقصد التأثير على عملية صنع القرار، وكذا الوضوح والشفافية وهذا لا يجعل من الحوكمة ذات مثالية، بل لها تحديات ومعوقات تحد من تطبيقا على أرض الواقع وبالخصوص في الجماعات المحلية.

خلاصة الفصل الأول:

الحوكمة عبارة عن نظام رقابي يشمل على مجموع القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة وأصحاب المصالح المختلفة، وهي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة لما لها دور فعال ومهم في تحقيق التنمية في شتى المجالات من خلال الاعتماد على مبدأ المشاركة والشفافية وتعتبر ركائز الحوكمة من الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة بحيث تسعى للحد من هيمنة الإدارات كما أنها تعد ضرورية في أي مؤسسة، والجماعات المحلية كغيرها من المؤسسات تسعى لتطبيق مبدأ الديمقراطية والذي يتطلب مشاركة المواطنين في حل مشاكلهم وتطلعاتهم وذلك من خلال تجسيد مؤشرات الحوكمة على أرض الواقع وتطبيقها في الجماعات المحلية، فالتطبيق الجيد لمؤشراتها يؤدي إلى الالتزام بأحكامها وقوانينها والعمل على التقليص من انتشار الفساد المالي والإداري وتقليل الضغط الممارس على هذه الإدارات وعليه تعزز ثقة المواطن في الجماعات المحلية وتحسين أدائها، وسيتم التطبيق العملي لهذه الدراسة في الجماعات المحلية – بلدية تبسة–، وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: متطلبات حوكمة الجماعات المحلية-بلدية تبسة نموذجا-

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقا عمليا للإطار النظري الذي تم تناوله في فصل الدراسة السابقة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق مؤشرات الحكومة في الجماعات المحلية بالجزائر دراسة حالة – بلدية تبسة – نظرا إلى طبيعة نشاطها وتأثيرها الكبير على المجتمع، لذلك جاءت الدراسة لتبين مدى تطبيق مؤشرات الحكومة في بلدية تبسة لدى عينة من إطارات البلدية، بالاستعانة بمبدأ المشاركة والشفافية التي استخدمت لقياس واقع تطبيق مؤشرات الحكومة في الجماعات المحلية، وذلك للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها على مستوى البلدية، وعلى مستوى البحث العلمي ككل، ولتجسيد هذه الخطوة يتم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر الآتية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لبلدية تبسة؛
- **المبحث الثاني:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثالث:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية تبسة

تعد اللامركزية النظام الذي يقوم على أساس تجزأت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة، وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصاية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية، ومن بين هذه الوحدات اللامركزية وأشدها تطبيقا والتي تعتبر من أبرز صورها البلدية، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** تطور نظام البلدية في الجزائر؛
- **المطلب الثاني:** مفهوم بلدية –تبسة–؛
- **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي لبلدية –تبسة–.

المطلب الأول: تطور نظام البلدية في الجزائر

مرت البلدية منذ نشأتها بالعديد من المراحل جعلت منها ما هي عليه اليوم ومن خلال ما يلي سيتم عرض هذه المراحل:[1]

أولا: مرحلة الاستعمار

- **البلدية في المرحلة الاستعمارية 1830_1962**

لم تحد البلدية عن الولاية فقد كانت هي الأخرى أداة لتحقيق طموحات الإدارة الاستعمارية وفرض هيمنتها ونفوذها، وقد كان يديرها مواطن من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية ويساعده موظفون جزائريين خاضعين للإدارة الفرنسية وهم القواد ويساعده في لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين المعنيين، كانت البلدية مجرد أداة لخدمة الإدارة الفرنسية سواء كانت مدنية أم عسكرية فقد كانت بعيدة كل البعد من أن تتحقق طموحات الجزائريين؛

ثانيا: مرحلة الاستقلال

- **البلدية في المرحلة الانتقالية 1962–1967**

تعرضت البلدية في هذه المرحلة لنفس الأزمة التي هزت باقي المؤسسات على اختلاف أنوعها وهذا بحكم الأوربيين أرض الوطن ولقد أتت الدراسات على أكثر من 1500 بلدية كانت مشلولة عن العمل بحكم ظروفها الصعبة على المستوى المالي والتقني ولقد فرض هذا الفراغ على السلطة آنذاك أن تعمل على إنشاء لجان خاصة لتتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية؛

- **مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية:**

---

[1] محمد الصغير بلعي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم، الجزائر، 2004، ص ص:111–113

لقد كان لدستور 1963 وميثاق الجزائر طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها، ولعل من الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الانصراف في التفكير وإصدار قانون للبلدية المتمثل في:

1- خضوع البلدية أثناء الفترة الاستعمارية للنظام القانوني الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلدية؛

2- عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبنت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية؛

3- رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة وقد نجم تباين محسوس على المستوى التطبيقي أو العملي؛

4- إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لا شك بحكم إقترابها أكثر من الجمهور وبحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الإصلاح منها أولا؛

- **مرحلة قانون البلدية لسنة1990 -1967**

لقد تميز هذا القانون بتأثير نموذجيين مختلفين هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاص للبلديات وكذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري أما التأثر بالنموذج اليوغسلافي فيعود سره إلى وحدة المصدر الإيديولوجي (النظام الاشتراكي) وإعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحيين؛

- **مرحلة قانون البلدية 1990 -2011**

تميزت بصدور عدة قوانين تنظيمية تتعلق بالجماعات المحلية، ومن هذه القوانين 90-08 المؤرخ

في 07 أفريل 1990 حيث الهدف من إصداره هو إعادة بناء النظام المحلي في الجزائر على أسس الديمقراطية والتعددية الحزبية، أهم ما جاء في هذا القانون إلغاء المجلس التنفيذي للبلدية حيث قلص المشرع الجزائري هيئات البلدية من ثلاث هيئات إلى هيئتين، هما المجلس الشعبي البلدي ورئيسه.

- **البلدية في القانون الجديد:**

القانون 10/11 المؤرخ في 2011/07/22 المتعلق بقانون البلدية حيث يهدف إلى منح المجلس المحلي للبلدية حرية في توفير مداخيل البلديات، بالإضافة إلى تعزيز دور البلدية في الاختيارات التنموية المحلية، كما شمل القانون حلولا لمشاكل التسيير في البلديات من خلال إشراك المواطن في اتخاذ القرارات والحرص على التأكد من سهولة حصوله على المعلومات.[1]

المطلب الثاني: مفهوم بلدية –تبسة–

سيتم فيما يلي تقديم البلدية محل الدراسة، من خلال تعاريف عديدة للبلدية في فترات مختلفة من الزمن

وعرض موقع بلدية تبسة، مع تعريف المجلس الشعبي البلدي وذكر مصالحه.

أولا: تعريف البلدية

تعددت التعاريف الخاصة بالبلدية من طرف المشرع الجزائري، مع تطور نظامها بتقدم السنين، ويمكن التطرق لأغلبها فيما يلي:[2]

عرف المشرع الجزائري البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 جويلية 2011 المتعلق بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ".

كان قد عرفها المشرع أيضا بموجب المادة الأولى من القانون 90-08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"

وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها:" البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية "

للبلدية مكانة كبيرة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية وإقتصادية؛
- البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية؛
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية؛

---

[1] سامية فقير، محمد أمين لعروم، **مدى مساهمة الجماعات المحلية في تحقيق التنمية في ظل التعديلات الجديدة في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامسحول: دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمار –تجارب دولية–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 17-18 أفريل 2018، ص: 09.

[2] معلومات مقدمة من طرف البلدية.

- تتمتع البلدية بأهلية قانونية لإكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات؛

ثانيا: موقع بلدية تبسة

يقع المجلس الشعبي البلدي في جنوب مدينة تبسة، في مركز المدينة (المركز التاريخي)؛

- من الناحية الشمالية: الطريق الرابط بين باب شالة والطريق المؤدي إلى الحديقة العمومية؛
- من الناحية الجنوبية: الأمن الولائي + السور الروماني؛
- من الناحية الغربية: مركز المدينة القديم + السور الروماني؛
- من الناحية الشرقية: الحي البلدي لا كومين+ الطريق المؤدي إلى الطريق الإستراتيجي.

ثالثا: المجلس الشعبي البلدي لبلدية تبسة

من أهم المجالس على المستوى المحلي في الجزائر "المجلس الشعبي البلدي"، ويعرف فيما يلي:[1]

3-1- تعريف المجلس الشعبي البلدي:

يعرف المجلس بشكل عام على أنه: "جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازا إستشاريا أو تشريعيا، لإتخاذ القرارات في المسائل التي تدخل في اختصاصاتها"؛

كما يعرف أيضا على أنه: "إجتماع عدد من الأفراد تنظمهم مصلحة واحدة أو عمل واحد يدعون لتداول الرأي وإصدار القرارات والقيام بمهمة معينة"؛

يعرف المجلس الشعبي البلدي على أنه: "الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية للبلدية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية، كما يعتبر أقدر الأجهزة عن التعبير عن المطالب المحلية".

3-2- صلاحيات المجلس الشعبي البلدي لبلدية تبسة

يرتبط مدى إتساع الصلاحيات والإختصاصات الموكلة للمجلس الشعبي البلدي بطبيعة الظروف السياسية، والإقتصادية والإجتماعية السائدة في البلاد وحسب ظروف كل بلدية، ويتولى المجلس الشعبي البلدي لبلدية تبسة إدارة الشؤون العامة للبلدية من خلال مداولاته في مختلف الميادين المتعلقة بحياة المواطنين في إقليم البلدية، فهو يمثل أبناء منطقة تبسة في تجسيد هذه الانشغالات والطموحات، ويساهم المجلس الشعبي البلدي لبلدية تبسة بصفة خاصة إلى جانب الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية، والأمن وكذلك الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، وسيتم حصر أهم اختصاصات وصلاحيات المجلس الشعبي البلدي في المجلات التالية:[2]

أ. التهيئة والتنمية:

---

[1] لمير عبد القادر، **مرجع سابق**، ص:53.

[2] معلومات مقدمة من طرف البلدية

من المهام الأساسية للمجلس الشعبي البلدي إعداد برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهدته، ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي الإطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، وكذلك المخططات التوجيهية القطاعية؛

ب. التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز:

يلعب المجلس الشعبي البلدي دورا هاما في مراقبة إحترام تخصصات الأراضي وقواعد إستعمالها والسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن ومكافحة البنايات الهشة غير القانونية، إضافة إلى حماية التراث العمراني، كما تساهم إلى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية لاسيما منها تلك المتعلقة بالثورة التحريرية؛

ج. مجال التربية والحماية الاجتماعية والنشاطات الثقافية:

تقوم البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وتعمل على صيانتها، كما تعمل على توفير النقل المدرسي وإنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والعمل على تشجيع وترقية النشاطات التعليمية والمدرسية في حدود إمكانياتها، كما تساهم في تقديم المساعدات للهياكل المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية؛

د. النظافة وحفظ الصحة والطرقات:

جاء قانون البلدية 11-10 المتعلق بالبلدية في نص مادته 123 على أن مهام البلدية الأساسية في مجال الصحة والنظافة العمومية والطرقات تتمثل في: توزيع المياه الصالحة للشرب وصرف معالجة المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية، كما يتعين عليها مكافحة الأمراض المعدية والأوبئة، والحفاظ على صحة الأغذية ومكافحة التلوث، بالإضافة إلى صيانة الطرقات وإشارات المرور التابعة لشبكة الطرقات المتواجدة داخل إقليمها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية – تبسة –

تتم المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة على النحو المفصل أدناه:[1]

أولا: الأمانة العامة

1- مصلحة أمانة المجلس الشعبي البلدي

- مكتب الأمانة العامة؛
- مكتب التوثيق؛

2- مصلحة البريد والإعلام

- مكتب الإعلام الآلي؛

[1] معلومات مقدمة من طرف البلدية

- مكتب البريد؛

ثانيا: مديرية الإدارة والمالية

1- مصلحة التسيير المالي

- مكتب الميزانية والتحليل المالي؛
- مكتب الرواتب والأجور ؛
- مكتب التسيير والتجهيز العام؛
- مكتب الصفقات العمومية؛

2- مصلحة المستخدمين والتكوين

- مكتب المستخدمين والإداريين والتكوين؛
- مكتب المستخدمين والتقنيين والتكوين؛

3- مصلحة الممتلكات والوسائل

- مكتب تسيير ممتلكات البلدية؛
- مكتب الوسائل العامة والتموين؛
- مكتب الحظيرة وعتاد النقل؛

ثالثا: مديرية التنظيم والشؤون الإجتماعية

1- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

- مكتب التنظيم والشؤون العامة؛
- مكتب الإنتخابات؛
- مكتب الحالة المدنية والإحصائيات؛
- مكتب حفظ الصحة؛

2- مصلحة المنازعات والعقود الإدارية

- مكتب المنازعات؛
- مكتب العقود الإدارية والإحتياطات العقارية؛

3- مصلحة الشؤون الإجتماعية

- مكتب السكن؛

- مكتب التشغيل والتكوين؛
- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والتربية؛

رابعا: مديرية المصالح التقنية

1- مصلحة الشبكات

- مكتب الطرقات والمرور؛
- مكتب الكهرباء والغاز؛
- مكتب المياه والتطهير؛
- مكتب الأثاث الحضري والمساحات الخضراء؛
- مكتب التراخيص والنقل والمرور؛

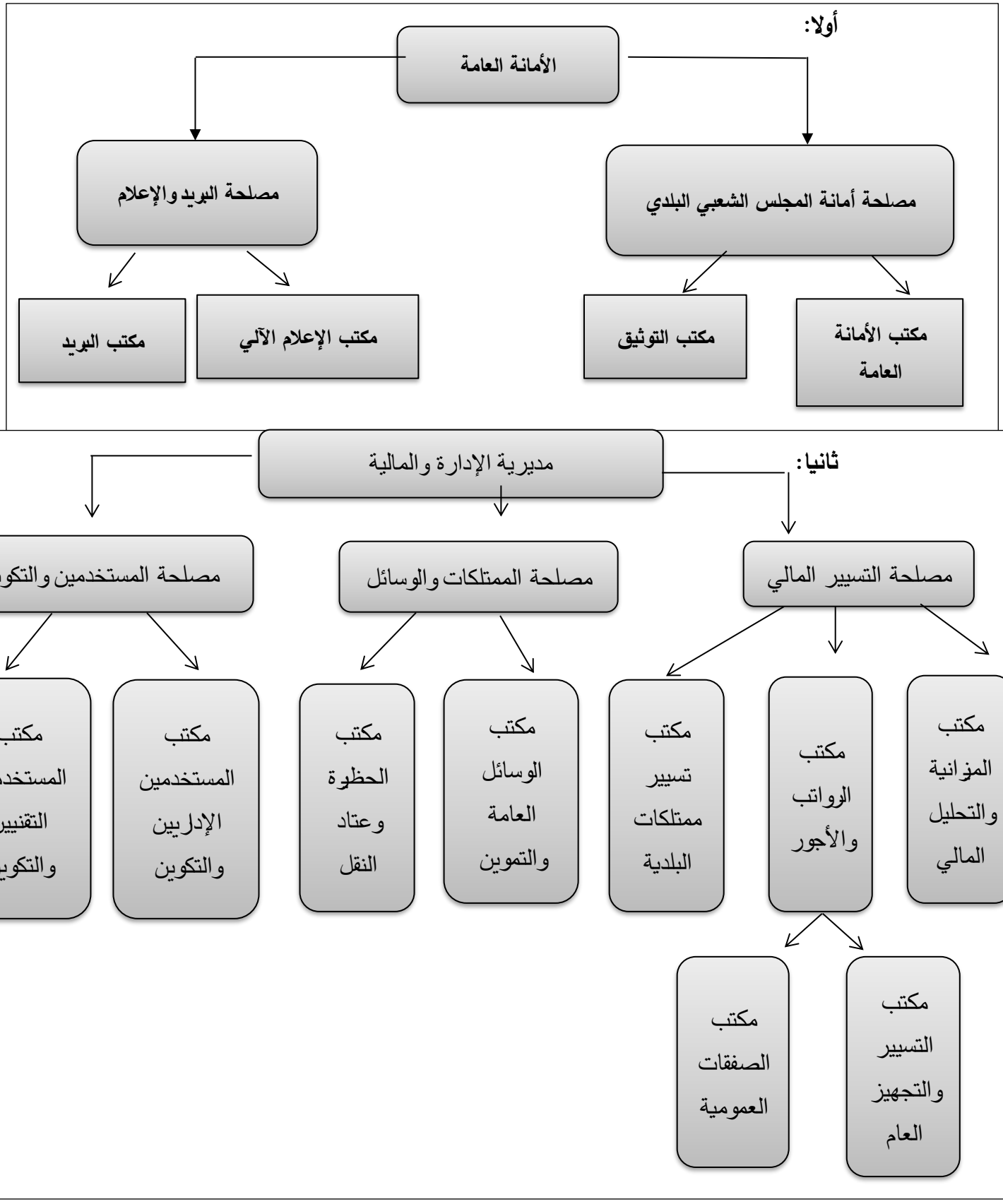
2- مصلحة البناء والتعمير

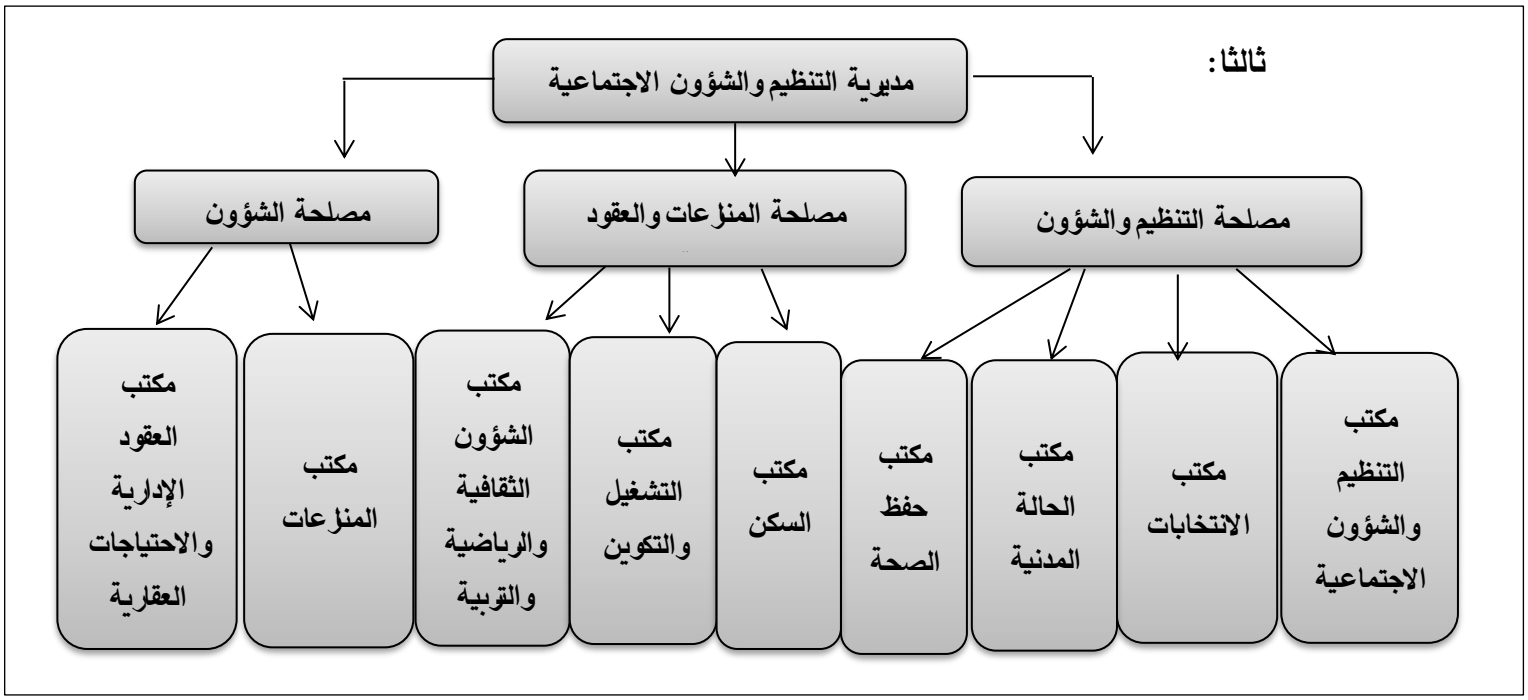
- مكتب التعمير؛
- مكتب البناء؛
- مكتب البنايات المدرسية والمساجد؛
- مكتب لجنة مكافحة البناءات الفوضوية؛
- مكتب التسوية العقارية؛

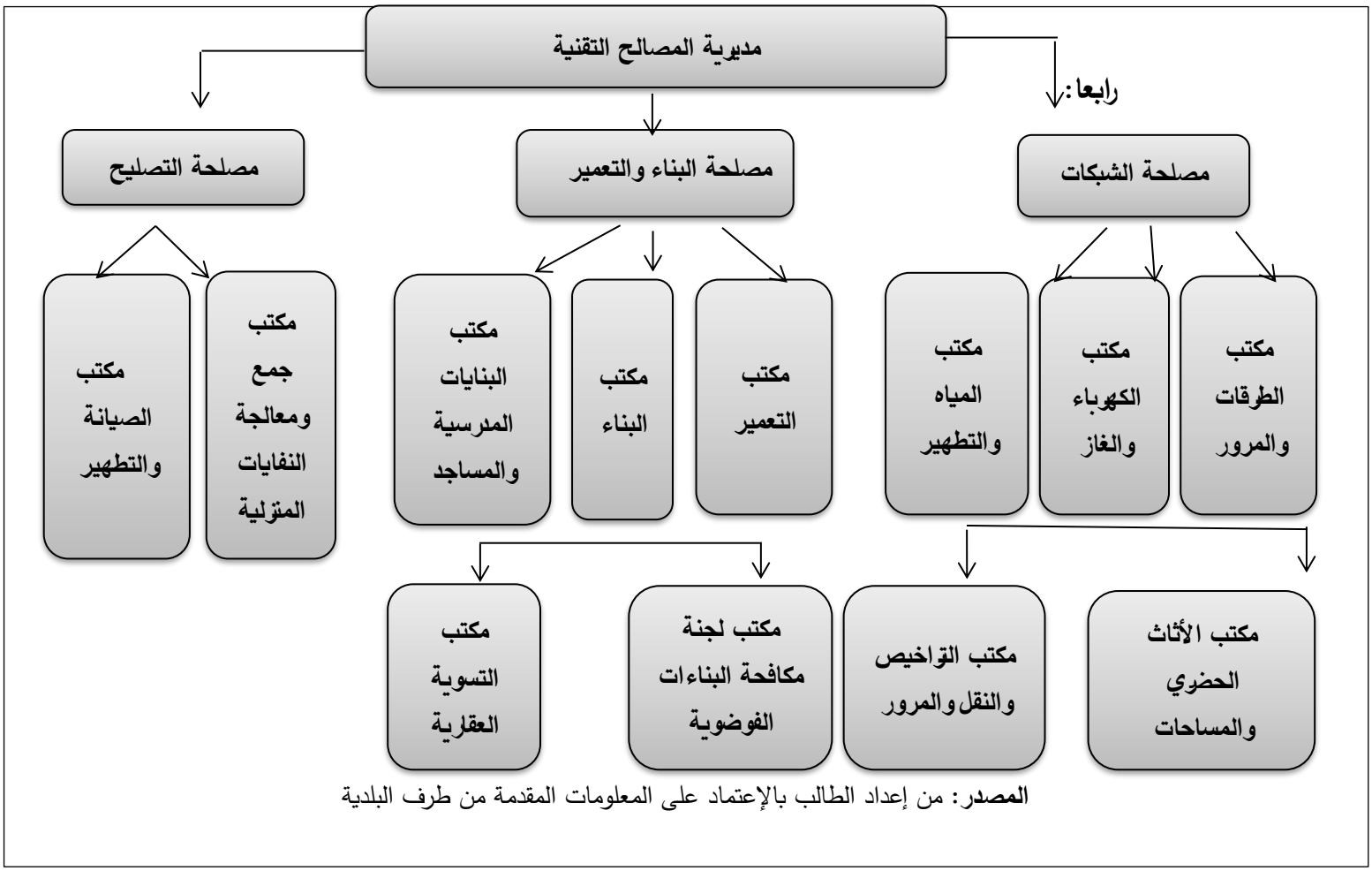
3- مصلحة التصليح والصيانة

- مكتب جمع ومعالجة النفايات المنزلية؛
- مكتب الصيانة والتطهير.

الشكل رقم (2-6): الهيكل التنظيمي لبلدية-تبسة-







المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف البلدية

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في هذا البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** تصميم الدراسة الميدانية؛
- **المطلب الثاني:** الأدوات المستخدمة في جمع البيانات؛
- **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولا: منهج الدراسة المتبع

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات والعمال في الإدارة وذوي الخبرة في بلدية تبسة والمقدر عددهم

بـ 150 موظف، حيث تم توزيع الاستبانة على جزء منهم (مجتمع الدراسة).

2- عينة الدراسة

يمكن توزيع أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): يوضح عينة الدراسة لإطارات وعمال الإدارة لبلدية -تبسة-

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
70	70	64	60

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول السابق أنه تم توزيع 70إستبيان على أفراد العينة، وبعد عملية التوزيع أسترجع 70إستبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة، أما فيما يخص 6 الاستبيانات الباقية التي ضاعت ومنها لم يتم الإجابة عليها، وبعد فرز 64 استبانة وجد 60 استبانة صالحة لتحليل الدراسة واسترجاع النتائج.

ثالثا: مصادر جمع البيانات

تم الإعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهي كما يلي:

1- البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في مجموعة كتب والدراسات المنشورة والملتقيات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالموضوع، وكذا مصادر أجنبية، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة والذي يعتبر جزءا أساسيا في إجراء الدراسات الميدانية.

2- البيانات الأولية

2-1- الإستبيان

قصد توضيح واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية- ببلدية تبسة – تم إعداد الاستبانة وتطويره بشكل يساعد في جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها إحصائيا والحصول على النتائج.

2-2- المقابلة

استخدمت المقابلة دعما بالاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

2-3- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للبلدية والتعريف بها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وهذا بغرض تحديد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد إستبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الإستبيان، وإختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الآتية:

أولا: محتوى الإستيبان

يعد الإستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث، وذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، عن طريق التقرب المباشر من الأطراف الفعالة في البلدية بإستخدام الإستبيان، الذي يعتبر الخيار الملائم لقياس درجة تطابق آراء ووجهات نظر الموظفين ببلدية – تبسة-، وقد تضمن الإستبيان محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمت إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في: (حسب الملحق رقم: 02).

1- القسم الأول

خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية تمثلت في الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات الديمغرافية.

2- القسم الثاني

عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون الإستبيان من محورين يتمثلان في:

2-1- المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بمؤشر الشفافية في المؤسسة محل الدراسة، وتضمن 06 عبارات.

2-2- المحور الثاني: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بمؤشر المشاركة في المؤسسة محل الدراسة وقد تضمنت 08 عبارات.

بالإضافة إلى أسئلة مقترحة يتم الإجابة عنها حسب الرأي الشخصي للموظف، تمثلت في أهم المشاكل التي توجهه في البلدية، واقتراحات لتطوير قدرات البلدية.

ثانيا: مقياس الإستبيان

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ، والذي يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: أيمن صالح سلامة، **الإحصاء (أسس ومبادئ)**، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 238.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يغطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2، وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1.

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، أو شمولها لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفردتها من ناحية أخرى، أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة.

1- صدق أداة الدراسة

- **الصدق الظاهري:**
- يقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.
- كما أنه قبل أن تطرح قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس، حيث اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث للتأكد من صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وعندها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.
- **الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:**
- بعد توزيع الاستبانة تحصلنا على النتائج التالية

الجدول رقم (3-2): يوضح معاملات الارتباط بين عبارات محور الشفافية

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.424*	0.000
2	.625**	0.003
3	.667**	0.000
4	.557**	0.004
5	.402**	0.002
6	.809**	0.000

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

*دال عند مستوى 0.05 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (04).

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ارتباط العبارات 2، 3، 4، 5، بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01، كذلك يتضح أن معامل ارتباط العبارة 6 بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01، أما معامل ارتباط العبارة 1 جاء بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7 مما يدل على علاقة طردية متوسطة دالة عند 0.05.

الجدول رقم (4-2): يوضح معاملات الارتباط بين عبارات محور المشاركة

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.7	.855**	0.000
.8	.909**	0.000
.9	.541**	0.000
.10	.703**	0.000
.11	.908**	0.000
.12	.904**	0.000
.13	.887**	0.000
.14	.407**	0.000

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (04).

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط العبارات 7، 8، 10، 11، 12، 13 جاء بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01، أما معامل ارتباط العبارتين 9 , 14 جاء بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01.

الجدول رقم (5-2): يوضح معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية	.905**	0.000
المشاركة	.831**	0.000

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (04).

تبين معاملات الارتباط بالجدول أعلاه أن العلاقة بين معاملات كل محور مع المحور الإجمالي لفقرات استبانة الدراسة هي علاقة طردية قوية، لأن معاملاتها قدرت بـ: 0.905 و0.831 وهي قريبة جدا من الواحد 1، كما أنها دالة إحصائيا؛ وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي وكذا الصدق الظاهري.

2- قياس ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 25 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل ألفا كرونباخ(Cronach's Alpa) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-2): يوضح اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستبانة ككل	14	0.901
المحور الأول	6	0.787
المحور الثاني	8	0.854

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (04).

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا ان الاستبانة تتسم باثبات وهي قوية

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ولتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات حول واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية ببلدية –تبسة– وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب:

أولا: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبانة في النقاط الموالية:

2-1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2-2- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

2-3- المتوسط الحسابي المرجع

ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\boldsymbol{X} = \sum_{\boldsymbol{N}}^{\boldsymbol{n}} \boldsymbol{Xi}$$

حيث:

X= يمثل المتوسط الحسابي المرجع.

Xi= يمثل قيمة الأسئلة.

N= يمثل عدد الأسئلة.

2-4- الانحراف المعياري

ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\boldsymbol{S} = \frac{\sqrt{\sum(\mathbf{Xi} - \mathbf{X})^{\mathbf{2}}}}{\mathbf{N}}$$

حيث:

S= يمثل الانحراف المعياري.

Xi= يمثل قيمة الأسئلة.

X= يمثل المتوسط الحسابي المرجع.

N= يمثل عدد الأسئلة.

2-5- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\left(\frac{y - \bar{y}}{Sy}\right)\sum\left(\frac{x - X}{Sx}\right)r = \frac{1}{n}$$

n: عدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

خلاصة القول أن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموعة العاملين في –بلدية تبسة– و تشكلت عينة الدراسة من إطارات البلدية محل الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات و المعلومات، حيث تضمن 14 سؤال مقسم إلى قسمين، تم الاعتماد فيه على مقياس ليكرت الخماسي و إثبات صدق الاستبيان بناءا على معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26) و برنامج (Excel 2019)، لتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، و كذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي المرجع و الانحراف المعياري، و هذا من أجل تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات و الذي سيتم التطرق إليه من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد وضع الإستبيان النهائي والتأكد من صدقه وثباته وبعد توزيعه وإسترجاع الإجابات الصالحة سيتم تحليل هذه النتائج بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. V26 لذا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** الوصف الإحصائي لعينة الدراسة؛
- **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة؛
- **المطلب الثالث:** إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي حسب الملحق رقم (03).

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل التالي يوضح النسب المئوية الموزعة على عينة الدراسة حسب متغير الجنس في بلدية تبسة، إعتمادا على النتائج المخرجة من برنامج SPSS.

يبين الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير الجنس:

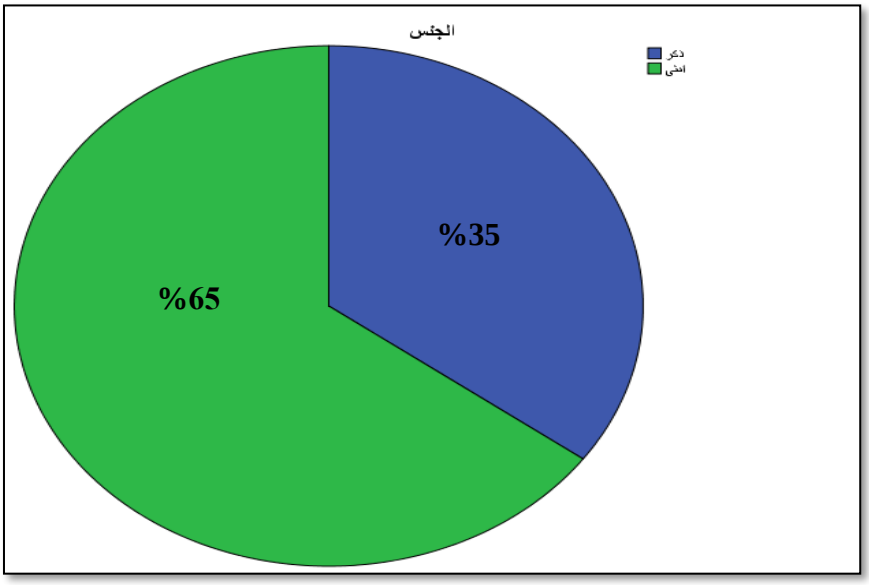
الجدول رقم (8-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	35
أنثى	39	65
المجموع	**60**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS26.

كما يتم تمثيل هذه النتائج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7-2): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS26.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل أعلاه، أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بلدية تبسة، وذلك بحسب النسب المتباينة التي يظهرها الشكل (65%) إناث ونسبة (35%) ذكور، أي ما يقابله 39 من عدد الإناث مقابل 21 من عدد الذكور، ويرجع ذلك للطبيعة العملية لنشاط البلدية والتمايز الجذري على مستوى بلدية تبسة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

يوضح الجدول والشكل أدناه، توزيع نسب وقيم الأفراد محل الدراسة حسب متغير الوظيفة.

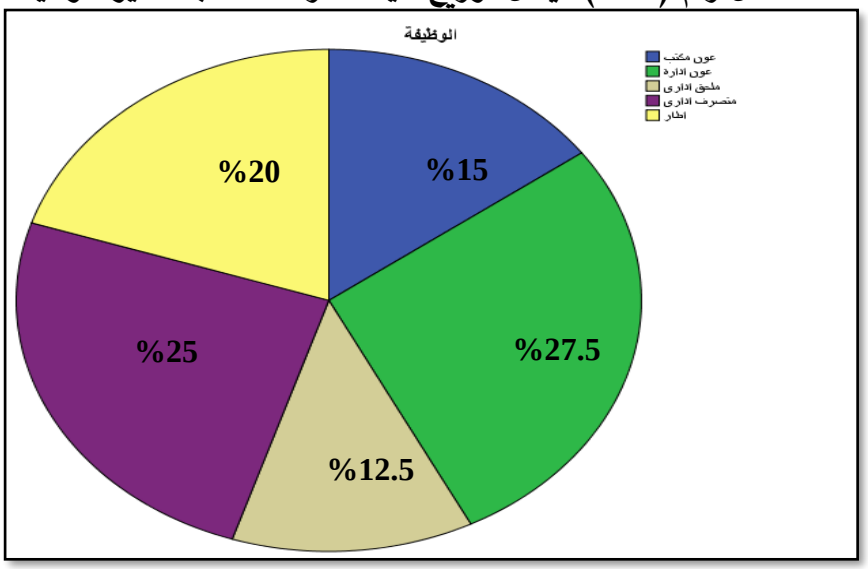
الجدول رقم (9-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون مكتب	09	15
عون إدارة	16	27.5
ملحق إداري	8	12.5
متصرف إداري	15	25
إطار	12	20
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (03).

يمكن ترجمة الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (8-2): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

يلاحظ من الجدول رقم (09) والشكل رقم (08)، الذي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة، أن النسبة 27.5% كأعلى نسبة للأفراد الذين يشتغلون وظيفة عون إدارة أي ما يعادل 11 فرد من أصل أربعين فرد موزعين حسب الوظائف المتواجدة على مستوى البلدية، تليها النسبة 25% لوظيفة متصرف إداري، ثم نسبة 20% للإطارات، و15%، 12.5% للأفراد الذين وظيفتهم ملحق إدارة وعون مكتب على الترتيب.

وبالتالي فإن الوظيفة عون إدارة هي الوظيفة الأكثر نشاطا في المؤسسة الحكومية وذلك راجع إلى أهميتها في مستوى السلم الإداري.

ثالثا: توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة

يوضح الجدول والشكل الموالي توزيع قيم ونسب خبرة الأفراد ببلدية تبسة، إعتمادا على مخرجات SPSS.

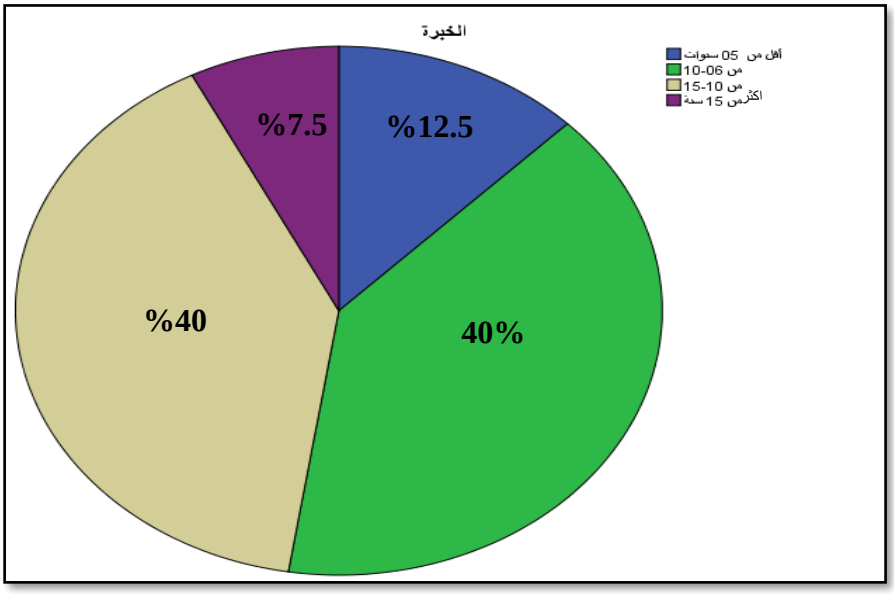
الجدول رقم (10-2): يوضح أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05سنوات	08	12
من 06 سنوات إلى 10	24	40
من 10 سنوات إلى 15	24	40
أكثر من 15 سنة	04	7.5
المجموع	**60**	**100**

المصدر: بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

كما يتم ترجمة هذه النتائج بيانيا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (9-2): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: بالإعتماد على نتائج التحليلSPSS26.

يوضح الجدول رقم (10) والشكل أعلاه النسب المتباينة للعينة المدروسة بحسب الخبرة، حيث نجد نسبة (40%) كأعلى نسبة للأفراد ذوي خبرة أكثر من 06 سنوات وأقل من 15 سنوات في بلدية تبسة، تليها نسبة (12.5%) للأفراد ذوي خبرة أقل من 05 سنوات، أما نسبة (7.5%) فتعبر عن الأفراد ذوي خبرة أكثر من 15 سنة على مستوى بلدية تبسة، وتعبيرا بالأعداد نجد على التوالي: (16، 16، 05، 03) موزعة حسب خبرة أفراد بلدية ولاية تبسة بحسب تحليل برنامج SPSS، ما يمكن تفسيره أن بلدية ولاية تبسة بلدية قديمة تمتلك رأسمال بشري ذوي خبرة قديمة ومتوسطة كما أنها عميقة في مجال العمل، بالإضافة إلى ولاء أفرادها، وهذا يعتبر من المزايا المفيدة للبلدية اتجاه خدماتهم للمواطنين.

رابعا: توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفقا لمتغير العمر

توزعت عينة الدراسة حسب العمر إلى الفئات الموضحة في الجدول الموالي:

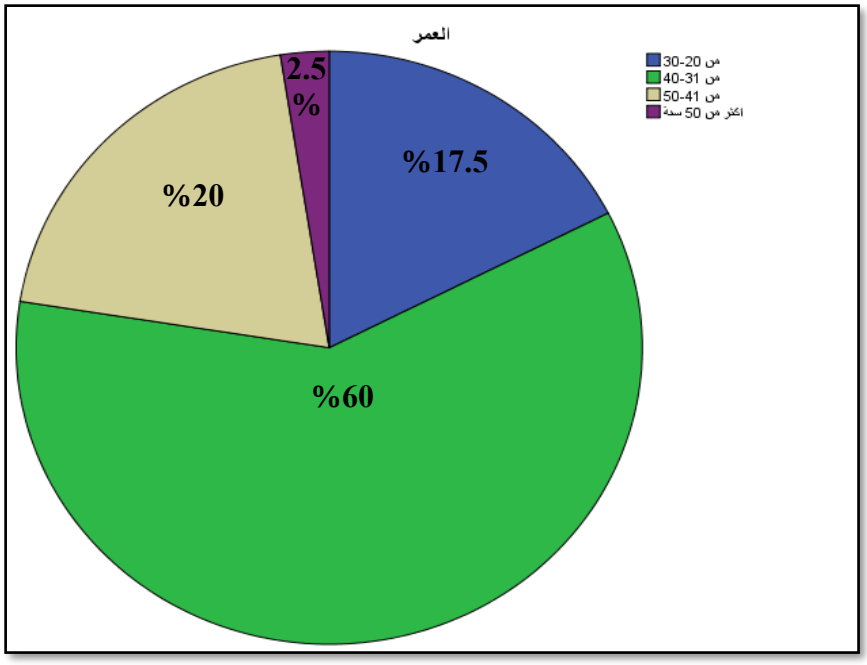
الجدول رقم (11-2): يوضح أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الخبرة	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	10	17.5
من 31 إلى 40 سنة	36	60
من 41 إلى 50 سنة	12	20
أكثر من 50 سنة	02	2.5
المجموع	**60**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

كما يتم تمثيل هذه النتائج بيانيا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن النسبة الأكبر تقدر ب 60%وهي تخص الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة والتي تمثل فئة الشباب، بينما النسبة 20%تخص الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة، ثم تأتي الفئات الأخرى بنسبة أقل، وهذا راجع إلى أن الشباب هم الأكثر تواجدا وترجع أسباب ذلك إلى كون الشباب هم الفئة التي تعتمد عليها إدارة البلدية في التعامل مع المواطنين والخدمات التي يجب تسييرها في أي وقت.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

توزعت عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي على النحو الموضح في الجدول الموالي:

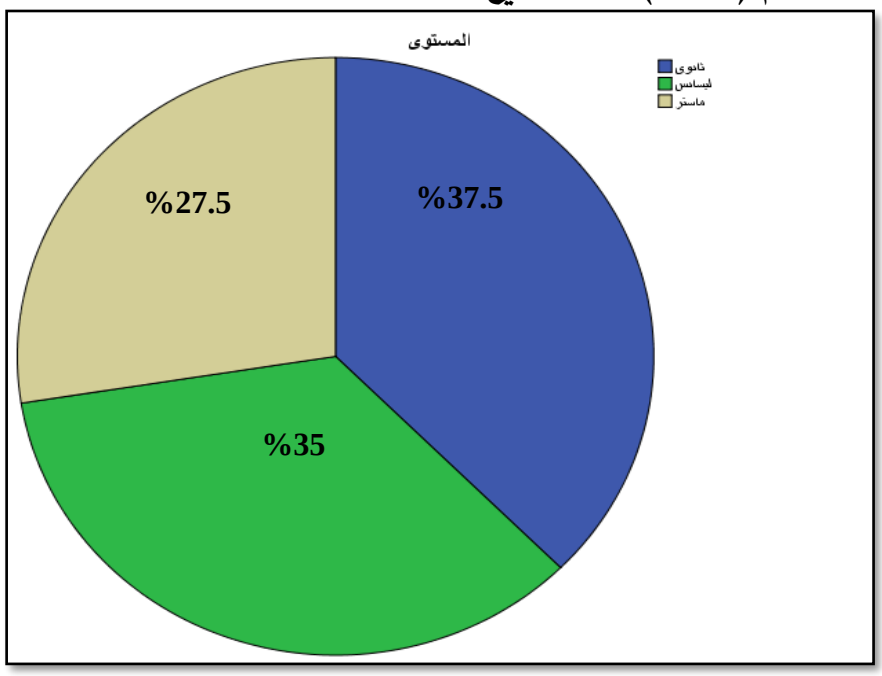
الجدول رقم (12-2): يوضح أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	22	37.5
ليسانس	21	35
ماستر	17	27.5
المجموع	**60**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (03).

كما يتم تمثيل هذه النتائج بيانيا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

يلاحظ من خلال الشكل، أن المستوى التعليمي السائد في البلدية، هو المستوى الثانوي بنسبة 37.5%، ما يقابل 15 عامل من إجمالي المستجوبين، ويليها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 35%، ما يقابل 14عامل من بين إجمالي المستجوبين، ثم حاملي شهادة الماستر بنسبة 27.5% ويقابله من إجمالي المستجوبين 11 عامل، وما يمكن تفسيره أن بلدية تبسة تمتلك مؤهلات علمية، وكفاءات

بشرية، تؤهلها لبلوغ الريادة في أعمالها وتطبيق مؤشرات الحوكمة على مستوى الإدارة التابعة للجماعات المحلية (البلدية).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستبانة وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS26 (حسب الملحق رقم 05).

أولا: استجابة أفراد العينة نحو تطبيق مؤشر الشفافية في بلدية – تبسة–

سيتم اختبار البيانات هذا المحور خلال الفقرات من (1–6) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13–2): يوضح استجابة أفراد العينة نحو تطبيق الشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
.1	توفر البلدية البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطها والتي تهم المواطنين بصفة عامة	3.212	0.998	متوسط
.2	هناك سهولة في حصول المواطن على المعلومة المناسبة والضرورية وفي التوقيت المناسب	2.931	1.117	متوسط
.3	البلدية توفر الجوانب الاساسية المساعدة للموظف القيام باعماله	3.001	0.988	متوسط
.4	اعمال رئيس البلدية والمجلس كافية لتحقيق أهداف التنمية المحلية	3.103	1.324	متوسط
.5	يتوفرفي البلديةعلى نظام معلومات عن إيرادات ونفقات البلدية	3.121	1.109	متوسط
.6	يقوم المسير لاعماله بكل شفافية وأمانة وموضوعية لقيادته	3.410	1.232	متوسط
	المجموع	3.007	1.205	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليلSPSS26.

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات المحور بعنوان الشفافية، يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (1) "توفر البلدية البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطها والتي تهم المواطنين

بصفة عامة"، يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.212) وانحراف معياري (0.998)، فيما يخص الاهتمام بالمواطنين من ناحية توفير المعلومات اللازمة.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (2) نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (2.931)، وانحراف معياري (1.117)، فيما يخص عبارة هناك سهولة في حصول المواطن على المعلومة المناسبة والضرورية وفي التوقيت المناسب، وذلك لكون الشفافية في التعامل مع المواطن موجودة نوعا ما رغم الانشغالات الكثيرة على مستوى البلدية.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (3) للمحور الأول يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.001) وانحراف معياري (0.988)، فيما يخص عبارة البلدية توفر الجوانب الاساسية المساعدة للموظف القيام باعماله ، ويرجع ذلك إلى عدم رضا الموظف عن البيئة التي يعمل بها نفسيا وبيئيا.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (4) للمحور الأول المتضمن الشفافية يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.103) وانحراف معياري (1.324)، فيما يخص اعمال رئيس البلدية والمجلس كافية لتحقيق أهداف التنمية المحلية.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (5) للمحور يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.121) وانحراف معياري (1.109)، فيما يخص عبارة يتوفرفي البلديةعلى نظام معلومات عن إيرادات ونفقات البلدية وهذا يعود إلى طبيعة نظام العمل في البلدية على مستوى ولاية تبسة.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (6) للمحور الأول بعنوان الشفافية يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.410) وانحراف معياري (1.232)، فيما يخص عبارة يقوم المسير لاعماله بكل شفافية وأمانة وموضوعية لقيادته.

ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الأول، نجد أن أغلبية المستجوبين ووفقا لمقياس Likertالخماسي، يوافقون بدرجة متوسطة على ما جاء في عباراته، ووفقا لمتوسط حسابي (3.007)، وانحراف معياري (1.205)، ما يدل أيضا على اقتراب وجهات نظر المستجوبين بنسب وقيم مرتفعة فيما يخص الشفافية على مستوى بلدية تبسة.

ثانيا: استجابة أفراد العينة نحو تطبيق مؤشر المشاركة في بلدية – تبسة–

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (7–14) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14–2): يوضح استجابة أفراد العينة نحو تطبيق المشاركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
.7	تسعى البلدية على توفير الظروف الحسنة للمواطنين والرد على انشغالاتهم	3.002	1.111	متوسط
.8	تسعى البلدية الى تعزيز دور المشاركة في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات العامة ووضع البرامج	3.100	1.002	متوسط
.9	تساهم البلدية في الجهود والبرامج التطوعية الخيرية التي يقترحها المجتمع المدني	3.109	1.132	متوسط
.10	تعمل البلدية على مشاركة للموظفين من أجل المساهمة في صنع القرارت المهمة	2.723	1.006	متوسط
.11	تعمل البلدية على إيجاد مناخ للمشاركة والتشاور بين المنتخبين والإداريين	3.111	1.543	متوسط
.12	توفر البلدية الجو المناسب للموظف بما يساعده على أداء مهامه بشكل جيد	3.123	1.431	متوسط
.13	تسهر البلدية على تطبيق معايير النزاهة وإرساء خكم القانون في المهام التنفيذية	2.931	0.889	متوسط
.14	نجاح البلدية مرتبط بمشاركة جميع موظفيها في العمليات التسييرية	2.701	0.878	متوسط
	المجموع	3.050	1.001	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات المحور الأول بعنوان المشاركة، يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (1) يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.002) وانحراف معياري (1.111)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص العبارة القائلة تسعى البلدية على توفير الظروف الحسنة للمواطنين والرد على انشغالاتهم.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (2) نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.100)، وانحراف معياري (1.002)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تسعى البلدية الى تعزيز دور المشاركة في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات العامة ووضع البرامج ، وذلك لكون المشاركة والتعاون بين الموظفين لإتمام العمليات الإدارية وتطبيق فعاليات الحوكمة بأتم وجه.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (3) للمحور الثاني يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.109) وانحراف معياري (1.132)، فيما يخص عبارة تساهم البلدية في الجهود والبرامج التطوعية الخيرية التي يقترحها المجتمع المدني.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (4) للمحور الثاني المتضمن المشاركة يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (2.723) وانحراف معياري (1.006)، فيما يخص العبارة التي تنص على "تعمل البلدية على مشاركة للموظفين من أجل المساهمة في صنع القرارت المهمة".

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (5) للمحور الثاني يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.111) وانحراف معياري (1.543)، فيما يخص عبارة تعمل البلدية على إيجاد مناخ للمشاركة والتشاور بين المنتخبين والإداريين.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (6) للمحور الثاني بعنوان المشاركة يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.123) وانحراف معياري (1.431)، فيما يخص عبارة توفر البلدية الجو المناسب للموظف بما يساعده على أداء مهامه بشكل جيد.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (7) للمحور الثاني يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (2.931) وانحراف معياري (0.889)، فيما يخص عبارة تسهر البلدية على تطبيق معايير النزاهة وإرساء خكم القانون في المهام التنفيذية.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة (8) للمحور الثاني يذهب نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (2.701) وانحراف معياري (0.878)، فيما يخص عبارة نجاح البلدية مرتبط بمشاركة جميع موظفيها في العمليات التسييرية.

ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الثاني، نجد أن أغلبية المستجوبين متذبذبة الاتجاه بين محايد وموافق، وفقا لمقياس Likertالخماسي، كإجمالي العبارات بدرجة محايد ومستوى قبول متوسط،

ووفقا لمتوسط حسابي (3.050)، وانحراف معياري (1.001)، فيما يخص محور المشاركة على مستوى بلدية تبسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا: إختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على اختبارKolmogorov-Smirnov Test للتأكد من توافر خاصية التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15-2): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
الشفافية	06	0.231	0.200*
المشاركة	08	0.099	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (06).

يتضح من خلال الجدول رقم (15-2) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي SIG>0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نتائج اختبار One way ANOVA، وتم الاستناد إلى مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطبيق مؤشر الشفافية ببلدية

-تبسة-؛

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول ثم مقارنة النتيجة بالفئات المذكورة سابقا وهذا الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (16-2): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

محور الشفافية	3.007	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (07).

من خلال نتائج جدول التحليل الموضح أعلاه يتاكد لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2-2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطبيق مؤشر المشاركة ببلدية –تبسة–؛

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني ثم مقارنة النتيجة بالفئات المذكورة سابقا وهذا الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-17): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

محور المشاركة	3.050	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (07).

من خلال نتائج جدول التحليل الموضح أعلاه يتاكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية – المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية–تبسة– حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية– المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية–تبسة– حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية كالآتي:

2-3-1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية– المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية–تبسة– حسب متغير الوظيفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية– المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية–تبسة– حسب متغير الوظيفة عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الوظيفة وهذا الجدول يوضح ذلك:

جدول رقم (18-2): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لمتغير الوظيفة

المحور	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الشفافية	0.109	0.979
المشاركة	0.356	0.838

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (07).

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور الشفافية أن قيمة F بلغت 0.109 وبقيمة احتمالية 0.979 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الشفافية بالنسبة لمتغير الوظيفة.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمحور المشاركة أن قيمة F بلغت 0.356 وبقيمة احتمالية 0.838 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المشاركة بالنسبة لمتغير الوظيفة.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف وظائفهم حول محوري الشفافية والمشاركة.

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير الوظيفة عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

2-3-2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$؛

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير سنوات الخبرة وهذا الجدول يوضح ذلك:

جدول رقم (19-2): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

المحور	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الشفافية	0.263	0.852
المشاركة	1.482	0.236

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (07).

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور الشفافية أن قيمة F بلغت 0.263 وبقيمة احتمالية 0.852 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الشفافية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمحور المشاركة أن قيمة F بلغت 1.482 وبقيمة احتمالية 0.236 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المشاركة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف عدد سنوات خبرتهم حول محوري الشفافية والمشاركة.

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-3-3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير العمر عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$؛

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير العمر وهذا الجدول يوضح ذلك:

جدول رقم (20-2): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لمتغير العمر

المحور	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الشفافية	0.126	0.944
المشاركة	0.231	0.874

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (07).

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور الشفافية أن قيمة F بلغت 0.126 وبقيمة احتمالية 0.944 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الشفافية بالنسبة لمتغير العمر.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمحور المشاركة أن قيمة F بلغت 0.231 وبقيمة احتمالية 0.874 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المشاركة بالنسبة لمتغير العمر.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف أعمارهم حول محوري الشفافية والمشاركة.

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-3-4- اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$؛

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى التعليمي وهذا الجدول يوضح ذلك:

جدول رقم (21-2): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

المحور	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الشفافية	0.790	0.461
المشاركة	0.212	0.810

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (07).

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور الشفافية أن قيمة F بلغت 0.790 وبقيمة احتمالية 0.461 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الشفافية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمحور المشاركة أن قيمة F بلغت 0.231 وبقيمة احتمالية 0.874 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المشاركة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مستواهم التعليمي حول محوري الشفافية والمشاركة.

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

- يدرك أعوان وموظفي الجماعات المحلية عموما و-بلدية تبسة على وجه الخصوص- مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) كمتطلبات لتحسين الأداء؛

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم حساب المتوسط الحسابي للاستبانة ككل وهذا الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (22-2): إختبار الفرضية الرئيسية

	المتوسط الحسابي	الدلالة
الاستبانة ككل	3.02	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل SPSS26 حسب الملحق رقم (07).

من خلال نتائج جدول التحليل الموضح أعلاه يتاكد لنا صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل الثاني:

خلاصة القول إنه تم في هذا المبحث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كما تم عرض البيانات الأساسية المتمثلة في إستجابات أفراد العينة نحو مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية، من خلال عرض وإختبار المحاور وتحليل النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى فرضيات الدراسة واختبارها المتعلقة بواقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببلدية تبسة.

الخاتمة العامة

خاتمة

من خلال تفريغ وتحليل ،إجابات عينة الدراسة حول المحور الأول والثاني لالستمارة البحثية المتعلق بالتساؤلات يمكن استنتاج أن هناك بعض من الاليات المفعلة والتي قد تتقاطع مع أهم الاليات التنظيمية لنظام الحوكمة ومن بينها، الالية الرقابية والقائمة على مبدأ الشفافية من خلال وضع هيكل تنظيمي يمتاز بالوضوح والدقة والمرونة، وهذا من أجل التقليل من حدة الصراعات التنظيمية الناتجة عن غموض الادوار التنظيمية، كما أن التنظيم يولي اهتماما خاصا بمبدأ المساواة بين أعضاء التنظيم دون الرجوع للسلم الوظيفي وهذا حسب إجابات أفراد العينة

نتائج الدراسة

تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة تتمثل في:

- ✓ الحوكمة نظام تعتمده المؤسسات من أجل ضمان الإدارة السليمة لأموالها ومواردها والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح؛
- ✓ نظام الحوكمة في التنظيم ليس مطبقا بصورة فعلية وهذا راجع للعديد من العوامل التنظيمية ؛
- ✓ هناك بعض السلوكيات التنظيمية والتي تتقاطع مع نظام الحوكمة داخل المؤسسة
- ✓ عدم التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات وعدم االلتزام بالعديد من المبادئ التي تشكل القاعدة الاساسية لتحقيق الممارسة الادارية الرشيدة ؛
- ✓ غياب الوعي لدى العديد من العاملين بأهمية هذا الموضوع ونمط الحديث في التسيير
- ✓ تم ملاحظة العديد من الصراعات التنظيمية الناجمة عن المعايير الموضوعية في تقييم ألداء وخاصة في شقها المتعلق بنظام الترقيات والحوافز
- ✓ تقوم الجماعات المحلية –بلدية تبسة– بنشر تقارير عن المشاريع المنجزة في غالب الاحيان ؛
- ✓ تقوم الجماعات المحلية –بلدية تبسة– بتطبيق مؤشر المشاركة بنسبة متوسطة نسبيا وذلك عن طريق وجود حرية لتدفق المعلومات وإشراك المواطنين والمجتمع المدني في التأثير على آداء– بلدية تبسة–؛
- ✓ هناك بعض التعتيم وغياب قنوات اتصال لنشر معلومات

1- إختبار الفرضيات

تم إختبار صحة الفرضيات على النحو الموالي:

- **الفرضية الرئيسية:**

نصت الفرضية على: "يدرك أعوان وموظفي الجماعات المحلية عموما و-بلدية تبسة على وجه الخصوص- مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) كمتطلبات لتحسين الأداء"، ومنه نثبت صحة الفرضية من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة وذلك من خلال التطبيق السليم لقواعد الحوكمة والإلتزام بمبادئها وآلياتها وتحسين مستوى الشفافية والمشاركة في الجماعات المحلية

- **الفرضيات الفرعية:**

بناءا على النتائج السابقة تم إختبار الفرضيات الفرعية الموالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

نصت الفرضية على:" واقع تطبيق مؤشر الشفافية في الجماعات المحلية ببلدية-تبسة-"، ومنه نثبت صحة الفرضية البحثية على أنه يتم تطبيق مؤشر الشفافية في بلدية تبسة وذلك من خلال تطبيقها للعمل على إرساء الشفافية والمصداقية في مختلف معاملاتها مع المواطنين.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

نصت الفرضية على: "واقع تطبيق مؤشر المشاركة في الجماعات المحلية ببلدية-تبسة-"، ومنه نثبت صحة الفرضية البحثية على أنه يتم تطبيق مؤشر المشاركة في بلدية تبسة وذلك من خلال إشراك وإطلاع المواطنين باعتبارهم الشريك الاجتماعي على مختلف القوانين واللوائح من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية- المشاركة) في الجماعات المحلية بلدية-تبسة- حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، ومنه نثبت صحة الفرضية البحثية.

2- الاقتراحات والتوصيات

من خلال التحديات التي تواجه الجماعات المحلية تم الوقوف على مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- ✓ زيادة فاعلية أجهزة الإدارة المحلية فيما يخص الانضباط والشفافية وتبسيط الإجراءات وتنظيمها والانفتاح أكثر على المواطن باعتباره الشريك الاجتماعي؛
- ✓ العمل على تبني الروح الأخلاقية في العمل والقيام بتوزيع الحقوق والمسؤوليات في اتخاذ قرارات عادلة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة؛
- ✓ التقليل من حدة التعقيدات الإدارية داخل البلدية من خلال توفر المصداقية في العمل؛
- ✓ تعزيز التعاون بين البلدية وباقي المؤسسات الحكومية وتبادل المعلومات، مما يزيد من التواصل الاجتماعي؛
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها عن طريق التدريب والتربصات والدوارات التكوينية؛
- ✓ إشراك المواطنين والهيئات المجتمعية في عملية الرقابة والعمل على مكافحة أوجه الفساد من خلال العمل على تطبيق القوانين بنزاهة وشفافية.

3- آفاق الدراسة

بعد الإلمام بمجموعة المفاهيم النظرية والعلمية لمتطلبات تطبيق مؤشرات الحكومة في الجماعات المحلية الجزائرية، وبعد التوصل إلى النتائج سابقة الذكر يمكن اقتراح آفاق لأبحاث جديدة جديرة بمواصلة البحث فيها، من شأنها أن تساهم في تشجيع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة أو أي مرافق أخرى على تبني الحوكمة وتطبيق مؤشراتها في جميع مجالاتها نظرا للعصرنة والتطور التكنولوجي الراهن وكذلك للحد من المشاكل التي تواجه إداراتها، واعتمادا على هذا نذكر ما يلي:

- ✓ القيام بدراسات حول الإستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد الإداري؛
- ✓ قياس آداء البلديات أو هيئات حكومية أخرى وربطها بمؤشرات التنمية؛
- ✓ القيام بدراسات حول إمكانية تطبيق نظام الحكم المحلي بدل نظام الإدارة المحلية في الجزائر.

قائمة المصادر و المراجع

الكتب:

1. إبراهيم سيد احمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية،2010.
2. أحمد حلمي جمعة، **تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية**، ط1، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. أحمد مصطفى صبيع، **الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري**، ط1، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
4. أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة المؤسسات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
5. أيمن صالح سلامة، **الإحصاء (أسس ومبادئ)**، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
6. بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
7. حسين طاهري، **القانون الإداري والمؤسسات الإدارية**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
8. الصيرفي محمد، **الفساد والإصلاح والتطوير الإداري**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008.
9. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)**، الطبعة02، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
10. عدنان بن حيدر درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007.
11. عمار بوضياف، **شرح قانون الولاية**، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2012.
12. عمتوت عمر، **قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية**، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
13. كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة05، الأردن، 2008.

14.محمد الصغير بلعي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم، الجزائر، 2004.

15.محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"**، دار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2009.

16.هاني علي الطهراوي، **قانون الإدارة المحلية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

المجلات والدوريات:

1. إبراهيم علي محمد الخزراوي، بشرى فاضل، **تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية**، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد:40، 2014.

2. احمد خليفة، هلال درهمون، **جودة المراجعة وآليات حوكمة الشركات**، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد01، الجزائر، 2018.

3. بن طيبة مهدية، خروبي سفيان، **دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية**، مجلة ايليزي للبحوث والدراسات، العدد01، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، 2016.

4. بوجردة الياسين، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، **المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية**، العدد: 02، جامعة جيجل، 2007.

5. بوزيد السايح، سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 10، 2012.

6. جرمولي مليكة، **البلدية في الجزائر بين الحوكمة المحلية وتحقيق التنمية المحلية: النظر في محدودية الأدوار والعراقيل**، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد09، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل،2019.

7. صادق زوين، الجماعات المحلية كدعامة أساسية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد01، جامعة البليدة، 2020.

8. عبد الحق فيدمة، **ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول، جامعة الجزائر، 2012.

9. عبد المجيد الصلاحين، **الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية الشريعة، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد:12، العدد:01، 2021.

10.فريدة دبوشة، **اللجان البلدية كآلية لمساهمة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2010.

11.قداري حرز الدين، **مفهوم الحكم الراشد**، مجلة الفكر البرلماني، العدد05، الجزائر، 2005.

12.محمد بن سعيد، بسمة نزار، **آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد13، جامعة سيدي بلعباس، 2018.

13.مرزوق عنترة، حمدي عبد المؤمن، **الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر دراسة في التحديات والآليات**، مجلة التراث، العدد01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

14.مصعب موسى، **مدى التزام المصارف الخاصة السورية بالمبادئ الدولية للحوكمة من وجهة نظر الأطراف ذوي العلاقة**، مجلة جامعة البحث، المجلد:36، العدد:09، 2014.

15.منصور عبد القادر محمد منصور، **إثر الحوكمة على فاعلية اتخاذ القرارات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية "دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في قطاع غزة"**، مجلة الاقتصادي الدولي والعولمة، العدد01، جامعة الأقصى، غزة، 2018.

16.الهادي أحمد محمد إبراهيم، مجيد عبد الحسن هاتف، **حوكمة الشركات ودورها في الحد من أساليب التلاعب للمحاسبة الإبداعية بجودة التقارير المالية–دراسة تطبيقية على عينة من تقارير مالية**، مجلة الدراسات العليا، السودان، العدد:28، 2017.

17.أيمن صالح سلامة، **الإحصاء (أسس ومبادئ)**، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013

الملتقيات والمنتديات:

1. أشرف حنا ميخائيل، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول حول: تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، فندق شيراتون، القاهرة، 26/24 سبتمبر 2009.

2. بلال موازي وآخرون، **تفعيل دور الجماعات المحلية في تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول حول اللامركزية الجبائية ودورها في تمويل الجماعات المحلية–واقع واستشراف–، جامعة البليدة، 10–11 جوان 2013.

3. بوضياف مليكة، **الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري**، ملتقى وطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي:12و13 ديسمبر 2010.
4. سامية فقير، محمد أمين لعروم، **مدى مساهمة الجماعات المحلية في تحقيق التنمية في ظل التعديلات الجديدة في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمار –تجارب دولية–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 17–18 أفريل 2018.
5. صديقي خضرة، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 06–07، ماي2012.
6. غريب بولرياح، عبد الباقي يضاف، **دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة**، الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات التنمية المستدامة"، جامعة ورقلة، 25–62 نوفمبر 2013.

الأطروحات والمذكرات:

1. إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2016.
2. بسمة عولمي، **دور الجباية في تمويل التنمية المحلية بالجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2004.
3. جوديت جميل خليل صايج، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
4. حاتم رياض مصطفى أصلان، **مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

5. حرحوز عبد الحفيظ، **تفعيل الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: دراسات محلية وإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزوو، 2020.
6. رولا وائل الكبجي، **دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، 2019.
7. شويح بن عثمان، **حقوق وحريات الجماعات المحلية في الجزائر مقارنة بفرنسا**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2018.
8. طلحة احمد، **إثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2012.
9. عبد القادر عكوشي، **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
10. عبد الناصر صالحي، **الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012.
11. عروفي بلال، **الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
12. قادم عبد الحميد، **الحوكمة الجيدة وسيلة لتحقيق التنمية بالجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

13.لمير عبد القادر، **الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

14.ليلى لعجال، **واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2010.

15.مصطفى زغيشي، **دور الحكم الراشد في تجسيد العدالة الانتقالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص الحكامة وبناء دولة المؤسسات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2020.

النصوص القانونية:

1. **الأمر 67-24 المتضمن لقانون البلدية**، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 06، 1667/01/16
2. **الأمر 69-31 المتضمن لقانون الولاية**، الجريدة الرسمية الجزائر، العدد 44، 1969/05/23
3. المادة 01 من **القانون 07/12** المؤرخ في 2012/02/21، **المتعلق بالولاية**، الجريدة الرسمية، العدد37
4. المادة 12 -15 من **القانون 06-01**، مؤرخ في 20 أوت 2006، **يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته**
5. المادة01 -02 -14 من **القانون رقم 11/10** المؤرخ في 2011/06/22، **المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية، العدد37

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Fikret Toksow، **good governance: Improving quality of life، tesev publications**، turkey، 2008

2. Jean Pierre Gilly، J. Perrat، développement **local et coopération décentralisée**، colloque Économie Méditerranée Monde Arabe، Sousse، 2008
3. Lutringer Christine، **Gouvernance de l'agriculture et mouvements paysannes en Inde**، Institut de hautes études internationales et du développement –Karthala، Genève، 2012
4. Triki damant، **sana the corporate gouvernance mechanism، evidence from Tunisian banks، iosr journal of business and management**، Faculty of economy sciences and management، university of sfax، issue 6، vol 9، Tunis، 2013

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية –تبسة–

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تبسة
دائرة تبسة
بلدية تبسة

قرار رقم 2002/025

يتضمن المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تبسة

بمقتضى القانون 12/78 المؤرخ بتاريخ 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه.

بمقتضى المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ بتاريخ 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين، أعوان الإدارة المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال التابعين لقطاع البلديات ولا سيما المادة 117 المحددة للمناصب العليا التابعة لسلك إدارة البلديات.

بمقتضى للمداولة رقم 2002/04 المؤرخة في 03 مارس 2002 المتضمنة المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة والمصادق عليها من طرف السيد والي ولاية تبسة

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

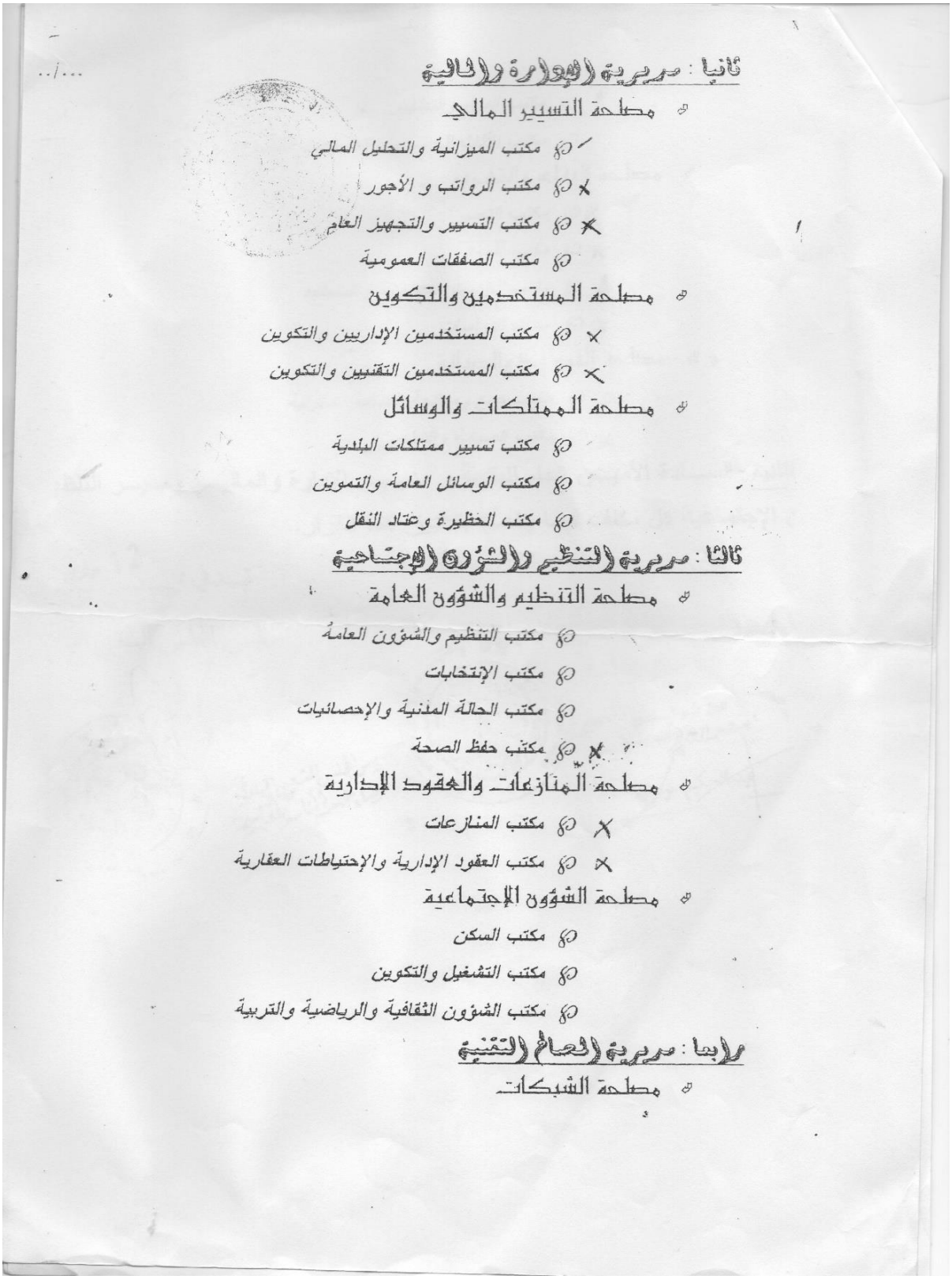
يقـــــــــــــــــرر

المادة الأولى: تتم المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة على النحو المفصل أدناه.

– أولا: الأمانة العامة

- مصلحة أمانة المجلس الشعبي البلدي
  - مكتب الأمانة العامة
  - مكتب التوثيق
- مصلحة البريد والإعلام
  - مكتب الإعلام الآلي
  - مكتب البريد

.../...



ثانيا : مديرية الإدارة والمالية

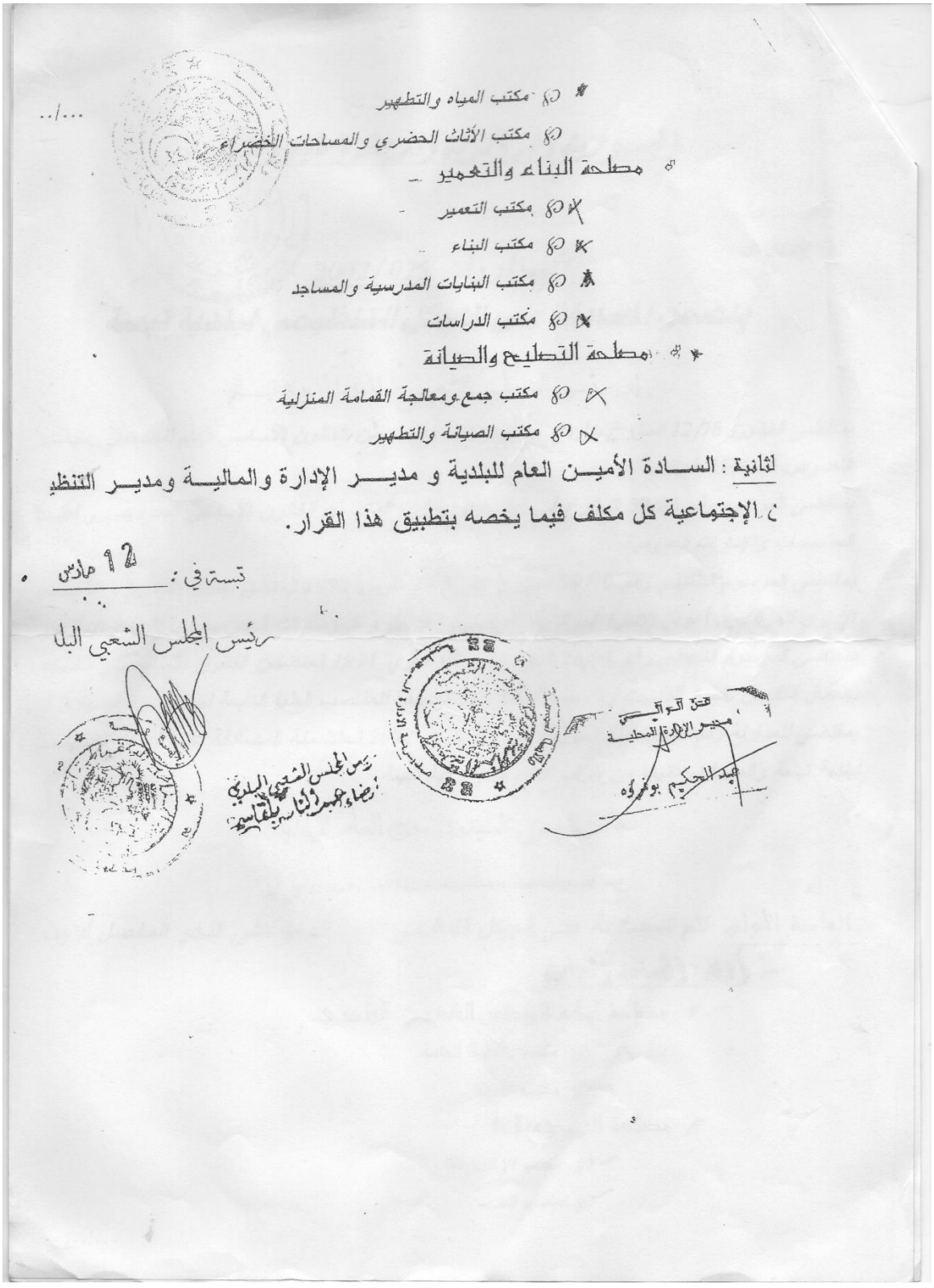
- مصلحة التسيير المالي
  - مكتب الميزانية والتحليل المالي
  - مكتب الرواتب و الأجور
  - مكتب التسيير والتجهيز العام
  - مكتب الصفقات العمومية
- مصلحة المستخدمين والتكوين
  - مكتب المستخدمين الإداريين والتكوين
  - مكتب المستخدمين التقنيين والتكوين
- مصلحة الممتلكات والوسائل
  - مكتب تسيير ممتلكات البلدية
  - مكتب الوسائل العامة والتموين
  - مكتب الحظيرة وعتاد النقل

ثالثا : مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة
  - مكتب التنظيم والشؤون العامة
  - مكتب الإنتخابات
  - مكتب الحالة المدنية والإحصائيات
  - مكتب حفظ الصحة
- مصلحة المنازعات والعقود الإدارية
  - مكتب المنازعات
  - مكتب العقود الإدارية والإحتياطات العقارية
- مصلحة الشؤون الإجتماعية
  - مكتب السكن
  - مكتب التشغيل والتكوين
  - مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والتربية

رابعا : مديرية الصالح التقنية

- مصلحة الشبكات



- مكتب المياه والتطهير
- مكتب الأثاث الحضري والمساحات الخضراء

../...

- مصلحة البناء والتعمير
  - مكتب التعمير
  - مكتب البناء
  - مكتب البنايات المدرسية والمساجد
  - مكتب الدراسات
- مصلحة التصليح والصيانة
  - مكتب جمع ومعالجة القمامة المنزلية
  - مكتب الصيانة والتطهير

ثانية : السادة الأمين العام للبلدية و مدير الإدارة والمالية ومدير التنظيم الإجتماعية كل مكلف فيما يخصه بتطبيق هذا القرار.

تبسة في : 12 مارس

رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي
رضا جبار أنيس بلقاسم

عن الوالي
مدير الإدارة المحلية
عبد الحكيم بوغروه

الملحق رقم 02: استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـــــامعة العربي التبسي – تبســـــة –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة حول:

متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية بالجزائر دراسة حالة بلدية تبسة

لإعداد: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- نور الهدى خمايشية
- سعاد مرغادي

تحت إشراف:

- الأستاذ الدكتور: زرزور براهمي

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة حول: **"متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية بالجزائر - دراسة حالة بلدية تبسة"**، راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي التبسي- تبسة.

نرجوا تكرمكم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي ترونه مناسبا علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم لأغراض أخرى.

شكرا على جميل صبركم وحسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2022/2021

أولا: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

أ /الجنس

ذكر	
أنثى	

ب /الوظيفة

عون مكتب	
عون إدارة	
ملحق إداري	
متصرف إداري	
إطار	

أخرى اذكرها:.....

ج/ سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات	
06- 10 سنوات	
10- 15 سنة	
أكثر من 15 سنة	

د/ العمر

20- 30	
31- 40	
41- 50	
أكثر من 50	

هـ/ المستوى التعليمي

متوسط	
ثانوي	
ليسانس	
ماستر	
دراسات عليا	

أخرى اذكرها:.....

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	توفر البلدية البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطها والتي تهم المواطنين بصفة عامة					
.2	هناك سهولة في حصول المواطن على المعلومة المناسبة والضرورية وفي التوقيت المناسب					
.3	البلدية توفر الجوانب الاساسية المساعدة للموظف القيام باعماله					
.4	اعمال رئيس البلدية والمجلس كافية لتحقيق أهداف التنمية المحلية					
.5	يتوفرفي البلديةعلى نظام معلومات عن إيرادات ونفقات البلدية					
.6	يقوم المسير لاعماله بكل شفافية وأمانة وموضوعية لقيادته					
.7	تسعى البلدية على توفير الظروف الحسنة للمواطنين والرد على انشغالاتهم					
.8	تسعى البلدية الى تعزيز دور المشاركة في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات العامة ووضع البرامج					
.9	تساهم البلدية في الجهود والبرامج التطوعية الخيرية التي يقترحها المجتمع المدني					
.10	تعمل البلدية على مشاركة للموظفين من أجل المساهمة في صنع القرارت المهمة					
.11	تعمل البلدية على إيجاد مناخ للمشاركة والتشاور بين المنتخبين والإداريين					
.12	توفر البلدية الجو المناسب للموظف بما يساعده على أداء مهامه بشكل جيد					
.13	تسهر البلدية على تطبيق معايير النزاهة وإرساء خكم القانون في المهام التنفيذية					
.14	نجاح البلدية مرتبط بمشاركة جميع موظفيها في العمليات التسييرية					

الملحق رقم 03: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

البيانات الشخصية

الجداول التكرارية

الجنس

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	21	35،0
	أنثى	39	65،0
	Total	60	100،0

الوظيفة

		Frequency	Percent
Valid	عون مكتب	9	15،0
	عون إدارة	16	27،5
	ملحق إداري	8	12،5
	متصرف إداري	15	25،0
	إطار	12	20،0
	Total	60	100،0

الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	08	12،5
	من 06-10	24	40،0
	من 10-15	24	40،0
	أمثر من 15 سنة	04	7،5
	Total	60	100،0

العمر

		Frequency	Percent
Valid	من 20-30	10	17،5
	من 31-40	36	60،0
	من 41-50	12	20،0
	أكثر من 50 سنة	02	2،5
	Total	60	100،0

المستوى

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	22	37،5
	ليسانس	21	35،0
	ماستر	17	27،5
	Total	60	100،0

الملحق رقم 04: قياس صدق وثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

1. صدق أداة الدراسة:

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

		الأول	الثاني	الاستبانة
الأول	Pearson Correlation	1	.905**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	60	60	60
الثاني	Pearson Correlation	.905**	1	.943**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	60	60	60
الاستبانة	Pearson Correlation	.831**	.943**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	60	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. ثبات أداة الدراسة:

2-1: ألفا كرونباخ لإجمالي العبارات

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	14

2-2: ألفا كرونباخ للمحور الأول (الشفافية)

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	6

2-3: ألفا كرونباخ للمحور الثاني (المشاركة)

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	8

الملحق رقم 05: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة –بلدية تبسة–

1. تكرار عبارات المحور الأول

العبارة الأولى

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2،5
	غير موافق	5	12،5
	محايد	2	5،0
	موافق	29	72،5
	موافق بشدة	3	7،5
	Total	60	100،0

العبارة الثانية

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5،0
	غير موافق	9	22،5
	محايد	5	12،5
	موافق	20	50،0
	موافق بشدة	4	10،0
	Total	60	100،0

العبارة الثالثة

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	15،0
	غير موافق	6	15،0
	محايد	20	50،0
	موافق	8	20،0
	Total	60	100،0

العبارة الرابعة

		Frequency	Percent

Valid	غير موافق بشدة	3	7،5
	غير موافق	7	17،5
	محايد	12	30،0
	موافق	13	32،5
	موافق بشدة	5	12،5
	Total	60	100،0

العبارة الخامسة

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5،0
	غير موافق	9	22،5
	محايد	10	25،0
	موافق	15	37،5
	موافق بشدة	4	10،0
	Total	60	100،0

العبارة السادسة

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7،5
	غير موافق	7	17،5
	محايد	9	22،5
	موافق	13	32،5
	موافق بشدة	8	20،0
	Total	60	100،0

العبارة السابعة

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2،5
	غير موافق	6	15،0
	محايد	13	32،5
	موافق	15	37،5

	موافق بشدة	5	12،5
	Total	60	100،0

العبارة الثامنة

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	10،0
	غير موافق	5	12،5
	محايد	12	30،0
	موافق	16	60،0
	موافق بشدة	3	7،5
	Total	60	100،0

العبارة التاسعة

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	7	17،5
	محايد	5	12،5
	موافق	18	45،0
	موافق بشدة	10	25،0
	Total	60	100،0

العبارة الثامنة

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5،0
	غير موافق	3	7،5
	محايد	18	45،0
	موافق	13	32،5
	موافق بشدة	4	10،0
	Total	60	100،0

العبارة العاشرة

	Frequency	Percent

Valid	غير موافق	8	20،0
	محايد	8	20،0
	موافق	18	45،0
	موافق بشدة	6	15،0
	Total	60	100،0

العبارة الحادي عشر

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	10،0
	غير موافق	9	22،5
	محايد	12	30،0
	موافق	13	32،5
	موافق بشدة	2	5،0
	Total	60	100،0

العبارة الثاني عشر

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	12،5
	غير موافق	7	17،5
	محايد	12	30،0
	موافق	11	27،5
	موافق بشدة	5	12،5
	Total	60	100،0

العبارة الثالث عشر

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	12،5
	غير موافق	14	35،0
	محايد	10	25،0
	موافق	8	20،0
	موافق بشدة	3	7،5

	Total	60	100.0

العبارة الرابعة عشر

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5.0
	غير موافق	10	25.0
	محايد	13	32.5
	موافق	10	25.0
	موافق بشدة	5	12.5
	Total	60	100.0

العبارة الخامسة عشر

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	12.5
	غير موافق	2	5.0
	محايد	4	10.0
	موافق	18	45.0
	موافق بشدة	11	27.5
	Total	60	100.0

العبارة السابعة عشر

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7.5
	غير موافق	8	20.0
	محايد	12	30.0
	موافق	13	32.5
	موافق بشدة	4	10.0
	Total	60	100.0

2. إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية

المحور الأول: الشفافية

Statistics

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06
المتوسط الحسابي	3.212	2.931	3.001	3.103	3.121	3.410
الانحراف المعياري	0.998	1.117	0.988	1.324	1.109	1.232

المحور الثاني: المشاركة

Statistics

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06	07	08
المتوسط الحسابي	3.002	3.100	3.109	2.723	3.111	3.123	2.931	2.701
الانحراف المعياري	1.111	1.002	1.132	1.006	1.543	1.431	0.889	0.878

3. إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المحاور

Statistics

	الشفافية	المشاركة
المتوسط الحسابي	3.007	3.050
الانحراف المعياري	1.205	1.001

الملحق رقم 06: نتائج التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول	.231	60	.200*	.961	60	.231
الثاني	.099	60	.200*	.964	60	.099

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم 07: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية

Statistics

	T
المتوسط الحسابي	*3.02*

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Statistics

	الشفافية
المتوسط الحسابي	*3.007*

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Statistics

	المشاركة
المتوسط الحسابي	*3.050*

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

4-1- الفرضية الفرعية الأولى (متغير الوظيفة)

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الأول	Between Groups	.164	4	.041	.109	.979
	Within Groups	13.201	35	.377		
	Total	13.365	39			
الثاني	Between Groups	1.007	4	.252	.356	.838
	Within Groups	24.745	35	.707		
	Total	25.752	39			

4-2- الفرضية الفرعية الثانية (متغير سنوات الخبرة)

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الأول	Between Groups	.286	3	.095	.263	.852
	Within Groups	13.079	36	.363		
	Total	13.365	39			
الثاني	Between Groups	2.831	3	.944	1.482	.236
	Within Groups	22.921	36	.637		
	Total	25.752	39			

4-3- الفرضية الفرعية الثالثة (متغير العمر)

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الأول	Between Groups	.139	3	.046	.126	.944
	Within Groups	13.226	36	.367		
	Total	13.365	39			
الثاني	Between Groups	.486	3	.162	.231	.874
	Within Groups	25.266	36	.702		
	Total	25.752	39			

4-4- الفرضية الفرعية الرابعة (متغير المستوى التعليمي)

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الأول	Between Groups	.547	2	.274	.790	.461
	Within Groups	12.818	37	.346		
	Total	13.365	39			

الثاني	Between Groups	.291	2	.146	.212	.810
	Within Groups	25.460	37	.688		
	Total	25.752	39			

الملخص

الملخـص

يتناول البحث مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجماعات المحلية دراسة حالة –بلدية تبسة–، وقد قسم البحث إلى الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الإستبيان لجمع البيانات وتحليل النتائج.

وتثبت النتائج أن بلدية –تبسة– تقوم بتطبيق مؤشرات الحوكمة وذلك من خلال ركائزها الأساسية والمتمثلة في المشاركة والشفافية والمساءلة وفعالية وكفاءة الحوكمة، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على إصلاح الجماعات المحلية من خلال تبني مفهوم الحوكمة والإلتزام بالمبادئ والآليات الداعمة لها لإكتساب الثقة بين أصحاب المصالح وتحسين الكفاءة في الآداء داخل الإدارة المحلية، الأمر الذي يساعد على الإستجابة لمتطلبات الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الجماعات المحلية، المشاركة، الشفافية.

Abstract

The research deals with the extent to which governance indicators are applied in local communities – the municipality of Tebessa – and the and the ،research was divided into theoretical study and applied study descriptive analytical approach and questionnaire method were used to collect data and analyze the results.

The results prove that the Tebessa municipality is applying governance ، transparency،indicators through its basic pillars of participation and efficiency of governance. The study also ، effectiveness،accountability the most important of which are: ،concluded with a set of recommendations Working on reforming local communities by adopting the concept of governance and adhering to the principles and mechanisms supporting it. To gain confidence among stakeholders and improve efficiency in performance which helps to respond to the requirements of ،within the local administration governance.

Transparency.، Share، Local groups،**Keywords**: governance