



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الحكومة الإلكترونية وأثرها على أداء الجماعات المحلية دراسة ميدانية ببلدية تاجنانت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

د. عاشوري إبراهيم

إعداد الطلبة:

- عوري خديجة

- خوجة علامة أسامة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	أسامة سنوسي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	إبراهيم عاشوري
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	سعاد بوهلالة

السنة الجامعية 2021/2022

لا اله الا الله محمد رسول الله

تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم.

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكأنه لو كان نورا فإن لم تستطعوا
فادعوا له)

وعملا بهذا الحديث وإعترافنا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا
العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "عاشوري إبراهيم" الذي رافقنا طيلة هذا
البحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسد خطاه ويحقق
منه فجزاه الله عنا كل خير.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بالمركز الجامعي "مهد الحفيظ بوالصوف" ميلة، وجميع العاملين فيها.
وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز
هذا العمل المتواضع.

إهداء

ها أنا ذا وصلت إلى نهاية مشواري في هذا العلم، لأبتدي من جديد حلما آخر

ينتظرني.....

أهدي تخرجي:

إلى من كان ويعين وسهل ويسهل، سبحانه وتعالى من تتم بنعمته الصالحات.

إلى الشمعة التي أنارت دربي، اليد التي هونت علي تعبتي والظل الذي طالما رافقتني ل

"عائلتي".

إلى الذي لا ينفصل إسمي عن إسمه، لمصدر العطاء الذي لا ينقطع وينبوع الأمل الذي لا

يعرفه الكل "أبي الغالي" أسكنه الله في جنات عدن.

إلى الصدر الدافئ والقلب الداعي، العزيمة الصابرة التي كانت تقوي العزيمة والهمة

بداخلي "أمي الحبيبة".

إلى رباحين حياتي ومراتي التي أرى بها نفسي وذاتي، كواكبي المشرقة ومحطات راحتي

"أخي وإخواتي".

إلى كل من ساهم إلى وصولي ورسم لي طريقي وساندوني "أساتذتي وأصدقائي".

إلى تفاصيل حياتي التي سكنت روحي وإلى لحظات تعبتي وقوتتي وخوفتي وشجاعتني إلى

كل المواقف واللحظات التي جعلتني ما أنا عليه الآن.

والحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا.

خديجة

إهداء

أهدي عملي هذا إلى:

من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:

" وَأَنْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّالِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

- الوالدين الكريمين -
- أخي وأختي وكل العائلة الكريمة -
- أصدقائي في درب الحياة "سيف، كمال، أسيل، أشرف"-
- إلى كل من مات لتحرير أرضه - شعب فلسطين الحبيبة -

أسامة

1. الملخص:

تعتبر الجماعات المحلية عصب الدولة الحديثة وعماد وجودها، والجهاز الذي يتكفل بأداء مهامها المتزايدة يوما بعد يوم، نظرا لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لهذا يجب أن تكون للجماعات المحلية آليات تمكنها من رفع أدائها.

وإنطلاقا مما سبق هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام الإستبيان كأداة للدراسة، تم توزيعه على الموظفين الحاملين للشهادة بمصالح بلدية تاجنانت، حيث بلغ عددهم 60 موظف.

وبعد إختبار الفرضيات تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد الحوكمة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية والتدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية.
الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة المؤسسية، أداء الجماعات المحلية.

2. The summary :

Local groups are the backbone of the modern state and the pillar of its existence and the organ that ensures the performance of their tasks are increasing day by day due to their economic, so local groups must be the hand to lead. Based on the above, this study aimed to highlight the impact of e-governance on the performance of local communities, based on the analytical descriptive approach. The questionnaire was used as a study tool distributed to employees with a certificate in the interests of Tadjenanet municipality, where they numbered 60 employees.

After testing the hypotheses, an impact was found to remove e-governance, e-transparency, e-participation and e-audit on the performance of local communities.

Keywords: E-governance, Corporate governance, the performance of local groups.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات.....

رقم الصفحة	العنوان
I	إهداء
III	شكر وعرافان
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة المؤسسية
03	المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية
06	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية
10	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية
12	المطلب الرابع: آليات الحوكمة المؤسسية
16	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة الإلكترونية
16	المطلب الأول: ماهية الحوكمة الإلكترونية
17	المطلب الثاني: المزايا والأهداف الإستراتيجية للحوكمة الإلكترونية
19	المطلب الثالث: مبادئ ومؤشر قياس الحوكمة الإلكترونية
23	المبحث الثالث: أساسيات حول الحوكمة الإلكترونية
23	المطلب الأول: نماذج تطبيق الحوكمة الإلكترونية
25	المطلب الثاني: تطبيقات الحوكمة الإلكترونية
27	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية
30	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الإطار النظري لآداء الجماعات المحلية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عموميات حول الآداء
33	المطلب الأول: ماهية الآداء

قائمة المحتويات.....

36	المطلب الثاني: أنواع الأداء
37	المطلب الثالث: خصائص الأداء
38	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
40	المبحث الثاني: أساسيات حول التسيير العمومي
40	المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي
42	المطلب الثاني: مبادئ والتزامات التسيير العمومي
44	المطلب الثالث: وظائف التسيير العمومي
47	المطلب الرابع: الفرق بين التسيير في الإدارة العامة والإدارة الخاصة
49	المبحث الثالث: أساسيات حول الجماعات المحلية
49	المطلب الأول: ماهية الجماعات المحلية
50	المطلب الثاني: أسباب نشوء الجماعات المحلية ومهامها
53	المطلب الثالث: خصائص الجماعات المحلية
54	المطلب الرابع: نظام الجماعات المحلية في الجزائر
56	المبحث الرابع: أثر الحوكمة الإلكترونية على الجماعات المحلية
56	المطلب الأول: مؤشر الشفافية ضمان لإتاحة المعلومات في الجماعات المحلية
57	المطلب الثاني: المشاركة كمبدأ لتعزيز العلاقة بين الإدارة المحلية وأصحاب المصالح
59	المطلب الثالث: المساءلة طريق نحو تفعيل الرقابة على أداء الجماعات المحلية
61	خلاصة الفصل:
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت	
63	تمهيد:
64	المبحث الأول: تقديم بلدية تاجنانت
64	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول بلدية تاجنانت
65	المطلب الثاني: تعريف وموقع بلدية تاجنانت
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية تاجنانت
67	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
67	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
69	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
70	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة وإختبار صدقها وثباتها

قائمة المحتويات.....

72	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة، تفسيرها وإختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية
77	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني الحوكمة الإلكترونية والمحور الثالث أداء الجماعات المحلية
88	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
98	الملحق
105	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة الإفتراضي	01
05	تحقق الأهداف بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية	02
10	مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية	03
10	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية	04
12	آليات تطبيق حوكمة الشركات	05
35	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	06
46	وظائف التسيير العمومي	07
66	الهيكل التنظيمي لبلدية تاجنانت	08
72	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
74	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	12
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	13

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد	01
70	سلم لكزت الخماسي والبدائل الموافقة	02
71	الإختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس (ألفا كرونباخ)	03
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	05
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	07
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	08
77	إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد الشفافية الإلكترونية	09
79	إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد المشاركة الإلكترونية	10
80	إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد المساءلة الإلكترونية	11
82	إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد التدقيق الإلكتروني	12
84	إستجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير أداء الجماعات المحلية	13
88	تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير الشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية	14
89	تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير الشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية	15
90	تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير المشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية	16
91	تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير التدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية	17

مكة

تمهيد:

تعاني الكثير من الدول النامية في العالم غياب التنظيم الإداري السليم ومن نقشي البيروقراطية والفساد الإداري، الأمر الذي يؤثر سلبا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على علاقات المواطنين بالحكومة من جهة وكذلك في نوعية وجودة الأداء وجودة أداء الجماعات المحلية من جهة أخرى، ومن هنا كان إلزاما على القطاع الحكومي أن ينتهج نفس أسلوب القطاع الخاص فيما يتعلق بالجودة والمساءلة وعمليات الرقابة والمراجعة والمشاركة في إتخاذ القرار وذلك من أجل تحسين وتطوير أداء الجماعات المحلية وتحقيق رضا المواطنين، فالقطاع الخاص قد عرف قفزة نوعية مهمة جدا بعد تطبيقه لمبادئ الحوكمة والتي كانت تهدف أساسا إلى تطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات سواء المالية أو المحاسبية وكذلك لتحقيق العدالة والإنضباط بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، فموضوع أداء الجماعات يعتبر من المواضيع التي حظيت بالإهتمام في عصر التحولات والإصلاحات لأنه يحدد علاقة الدولة الحديثة بالمجتمع المعاصر، لذا يستوجب على الإدارة المحلية أن تعمل على تطبيق الحوكمة الإلكترونية التي تعتبر مقوم وركيزة أساسية في رفع وتطوير أداء الجماعات المحلية، حيث تعد الحوكمة الإلكترونية مشروعا حيويا لأنها تمثل المعيار الحقيقي لتطور البلد إتصاليا وإلكترونيا ومعلوماتيا، والذي سيؤدي إلى ربط كافة مؤسسات الدولة ودوائرها وبلدياتها بنظام إتصالي متميز سيقضي على الروتين والفساد الإداري والمالي وسيعمل على إنجاز كافة معاملات المواطنين بسرعة ويسر.

وفي ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الثورة التكنولوجية المذهلة التي عرفها العالم وظهور قنوات توزيع جديدة كالإنترنت، أصبح هناك تسارع كبير من طرف جميع القطاعات في تطبيقها، وقد شمل ذلك الجماعات المحلية التي باتت مطالبة اليوم بالتكيف مع المتغيرات الجديدة والوقوف على متطلبات المواطنين المتغيرة، فنتولد عن ذلك إنظام العديد من الإدارات المحلية إلى الفضاء الافتراضي بإنشاء مواقع إلكترونية يقدمون من خلالها خدماتهم الإلكترونية ويعرضون فيها مختلف المعلومات الضرورية للمواطن بسرعة كبيرة وفي الوقت والمكان الذي يريده.

ا. إشكالية الدراسة:

تعد الحوكمة الإلكترونية أحد الوسائل الحديثة لتسيير المنهجية من قبل العديد من الدول، وقد لا ينحصر هدفها الرئيسي في ضمان أمن إنتقال المعلومات الإدارية فقط، وإنما هو تعزيز مشاركة المواطن في إتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين أداء الجماعات المحلية والرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة من طرفها والتخلص من تراكم سلبيات الإدارة التقليدية، وهذا ما يخلق مناخا تسوده الثقة والإحترام بين الإدارة والمواطن تجسيدا للديمقراطية الإلكترونية. في هذا الإطار يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى تأثير الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية ببلدية تاجنانت؟

من أجل تباين مختلف جوانب هذه الإشكالية يقتضي الأمر الإستعانة ببعض الأسئلة الفرعية التي تساعد في تحليل موضوع الدراسة وهي كالآتي:

- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين؟

ii. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

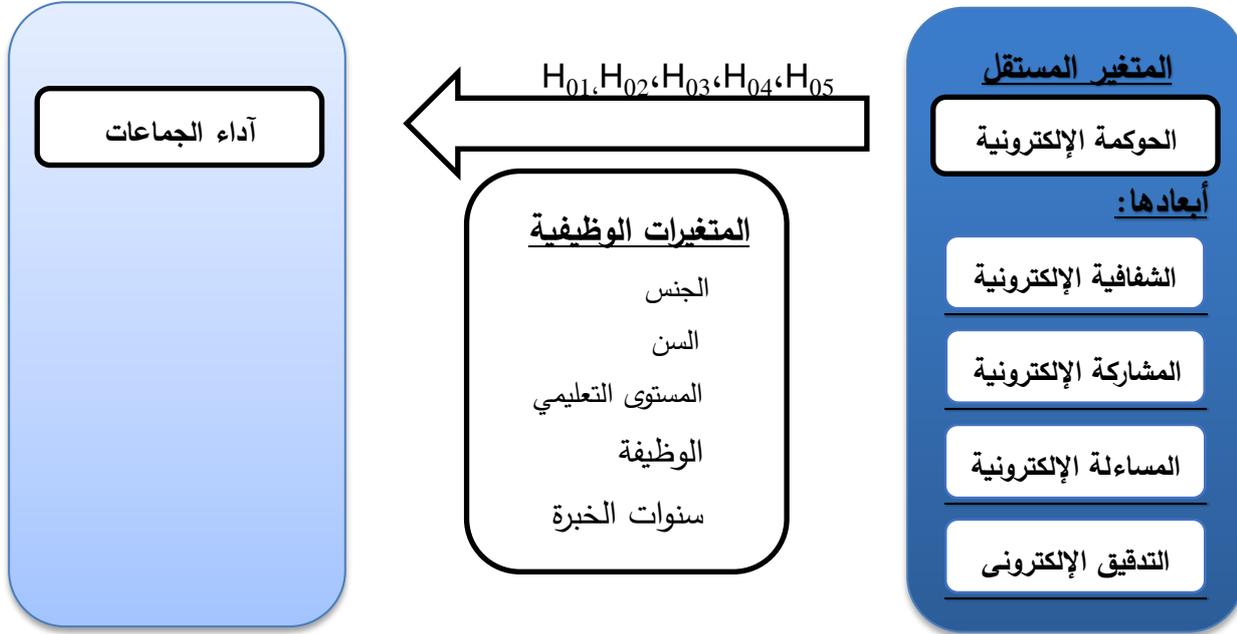
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضيات الفرعية:

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين.

III. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



يرتبط نموذج الدراسة بين الحكومة الإلكترونية كمتغير مستقل وآداء الجماعات المحلية كمتغير تابع، حيث تتدرج حول المتغير المستقل: بعد الشفافية الإلكترونية، بعد المشاركة الإلكترونية، بعد المساءلة الإلكترونية وبعد التدقيق الإلكتروني.

IV. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كون موضوع الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية من المواضيع الحديثة التي شهدت إهتماماً متزايداً، ففكرة ترقية وتحسين أداء الجماعات المحلية وفق معايير الحكومة الإلكترونية، جاء في إطار الإتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية إتخاذ القرار وتقليص دور الدولة.

بالإضافة إلى أن الحكومة الإلكترونية تشكل متغيراً هاماً حيث أنها تعمل على الحد من الفساد الإداري وكذلك على تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكات الإلكترونية لذا أصبح على الجماعات المحلية خلق أنظمة مناسبة يكون فيها الموظف العمومي نزيه ومندمج من خلال تحسين آدائه، أما في الجانب العملي فأهميتها تنصب على الوسائل الكفيلة بترشيد وتفعيل الإدارة المحلية من خلال تقييم أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق مبادئ الحكومة الإلكترونية وذلك باختيار فرضيات الدراسة.

٧. أهداف الدراسة:

يسعى موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لموضوعي الحوكمة الإلكترونية، وأداء الجماعات المحلية والعلاقة التفاعلية بينهما
- ❖ معرفة مدى تبني المؤسسة قيد الدراسة لمبادئ الحوكمة الإلكترونية ومدى التباين في ذلك
- ❖ التعرف عمليا على ما إذا كان لتطبيق الحوكمة الإلكترونية أثر إيجابي على أداء الجماعات المحلية
- ❖ توعية الجماعات المحلية وخاصة البلديات بأهمية الحوكمة الإلكترونية وضرورة مباشرة بتطبيق مبادئها، وتعريفها بالقيمة المضافة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيقها

٧.١. مبررات الدراسة:

هناك جملة من المبررات والدوافع التي دعتنا إلى إختيار هذا الموضوع ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ أسباب ذاتية: من الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى إختيار الموضوع وهي:
- ❖ رغبتنا وإهتمامنا بمعالجة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة والمعاصرة وهي الحوكمة الإلكترونية وأبعادها ومدى مساهمتها في تحسين أداء الجماعات المحلية
- ❖ رغبتنا في تقديم دراسة علمية من شأنها تقديم المساعدة للبلديات الجزائرية
- ❖ تتخبط الجماعات المحلية في مشاكل عدة وهذا لإنعدام الشفافية في التسيير يجعل المواطن مستاء من أدائها، ويطالب بضرورة إشراكه في القرارات التي تخصه وبالتالي بما أننا عينة من المواطنين أردنا إبراز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء البلدية
- ✓ أسباب موضوعية: ومن الأسباب الموضوعية مايلي:
- ❖ إستفحال ظاهرة الفساد الإداري الذي أدى إلى فقدان الثقة بين المواطن والبلدية مما يستوجب إتباع المساءلة والشفافية والمشاركة التي تعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية
- ❖ إقتران الموضوع بالإصلاحات المتعلقة بقطاع الجماعات المحلية في الجزائر والتي من بينها الحوكمة الإلكترونية
- ❖ أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مجال الجماعات المحلية والرغبة في الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي كانت لها المبادرة في العمل على تحسين مؤسساتها العمومية من خلال إعتتماد تطبيقها وخاصة في البلديات
- ✓ صعوبات الدراسة: وقد واجهتنا بعض الصعوبات في إعداد البحث منها:

- ❖ طبيعة الموضوع في حد ذاته وتداخل مفهومه وتعدد إستعمالاته بين عدة تخصصات، علم الإقتصاد، السياسة، القانون، الإدارة، علم الإجتماع....إلخ، مما يجعله مثيرا لهذه العلوم، وتتباين نتائجه باختلاف القراءات والأدوات المستعملة في الدراسة
- ❖ قلة المراجع التي تناولت الموضوعين "الحكومة الإلكترونية" و "الجماعات المحلية" وخاصة الكتب باعتبارها أكثر مصداقية عند إعداد البحوث
- ❖ صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية المطلوبة وكذلك الموافقة على الموضوع مما يعيق ويعطل التقدم في البحث العلمي
- ❖ الصعوبات المتعلقة بالجانب الإحصائي وتحليل النتائج

VII. الدراسات السابقة:

تتم أهمية إستعراض البحوث والدراسات السابقة حول الموضوع في تجنب التكرار المعرفي غير المفيد، فضلا عن توجيه الباحث نحو المعالجة المختلفة وبناء تصور متكامل حول الظاهرة والمتغيرات المدروسة، من أجل تقديم إضافة معرفية وعملية.

وبما أن متغيري الدراسة من الحكومة الإلكترونية والجماعات المحلية هي نتاج إجتهد المفكرين والباحثين ، سنقوم بعرض بعض الدراسات والبحوث التي اهتمت بالموضوعين فيمايلي:

1. الدراسات التي تناولت موضوع الحكومة الإلكترونية:

الدراسة الأولى: دراسة قدمها كل من الكاتب عمر حوتية وسارة دربوش، وهي عبارة عن دراسة بعنوان الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة الطارف في أوت 2021.

تم التطرق فيه لمفهوم الحكومة الإلكترونية باعتبارها من الآليات المستخدمة لدعم المشاركة الشعبية في صناعة القرار التتموي المحلي بالإضافة إلى توضيح مفهوم المشاركة الشعبية وإبراز العلاقة التي تربط بين المصطلحين ومن خلال دراسة الجوانب المتعلقة بالموضوع وصلا الكاتبان إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيمايلي:

- إن الحكومة الإلكترونية تعد من بين المداخل الأفضل لإصلاح الإدارة المحلية التي تعرف تدني لمستويات خدماتها وخاصة عندما أظهرت الأعمال الإدارية التقليدية عجزها.
- تطوير آليات انفتاح الجماعات المحلية على المجتمع المحلي من خلال مشاريع للرقمنة، تمكن المواطن من الوصول للمعلومات المتعلقة بنشاطاتها وإبدائه لأرائه وإقتراحاته التي تهتم شؤون منطقته بصورة أفضل.
- إقتراح إنشاء هيئة وطنية مسؤولة عن المسائل المتعلقة بالإدارة الإلكترونية تهتم بالحكومة الإلكترونية.

➤ الإسراع في تجسيد المشاريع التي تعد بمثابة أدوات لتجسيد الحوكمة الإلكترونية في الواقع الجزائري على غرار مشروع "الحوكمة الإلكترونية" ومشروع "البلدية الإلكترونية".

الدراسة الثانية: دراسة قدمها كل من الكاتبين بن محمد بن عيشوش وعبد الله حمو وهي عبارة عن دراسة بعنوان الحوكمة الإلكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة الطارف في أوت 2021، يستعرضان فيه مفهوم الحوكمة الإلكترونية وكذلك مميزاتها بالإضافة إلى كتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تواجهها بالإضافة إلى مساعي الجزائر من أجل تطورها وذلك لمواكبة التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعرض تجربة الجزائر في تطبيقها وصولاً إلى عرض معطيات قطاعي الإعلام والاتصال وكذا القطاع المالي بخصوص تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجزائر وإختتمنا هذا المقال بجملة من الإقتراحات التي قد تساعد الجزائر على مواكبة البلدان المتطورة في هذا المجال وهي كالاتي:

➤ وضع القوانين والتشريعات اللازمة التي تسمح بتطوير وتنظيم عمليات الحوكمة الإلكترونية.

➤ دعم بحوث التطوير التي تهتم بالحوكمة الإلكترونية

➤ العمل على تطوير العامل البشري من أجل خلق ديناميكية جديدة ومتطورة في مجال الحوكمة الإلكترونية وذلك بمحاولة الإستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.

الدراسة الثالثة: دراسة كل من الزهيري و القريشي 2017، المعنونة ب: "الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية: المفاهيم وآليات التطبيق" هدفت الدراسة إلى بناء إيضاح دقيق لمفهوم الحوكمة الإلكترونية لتكون الدراسة نقطة الإنطلاق نحو إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات البحث، ومعرفة مدى القدرة على التطبيق لهذه النظم المتقدمة في المؤسسات الأكاديمية، وتكونت العينة من "46" تدريسي من جامعات العراق المختلفة، ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام إستبيان إلكتروني وعرض الإستبيان على العامة في مختلف الكليات بشكل عشوائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإجابة على سؤال خلق هيكل مؤسسي داعم للتغيير ومجابهة تحديات التغيير الداخلية والخارجية جاء بالموافق عليها بنسبة 87% من مجموع الإجابات وكذلك الإجابة على سؤال إختيار التوقيت السليم للتغيير وآليات التدرج في التغيير بالموافقة بنسبة 80.4%.

2. الدراسات التي تناولت موضوع الجماعات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة أحمد شريفي، بعنوان "دور الجماعات الإقليمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما المقصود بالتنمية المحلية، وماهي الأسس التي تقوم عليها وماهي النظريات والإستراتيجيات التي تناولتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وما علاقة التنمية المحلية بمهام

وصلاحيات الجماعات الإقليمية، وماهي التطورت التي عرفتھا التنمية المحلية في الجزائر وما مكانتها في إستراتيجية التنمية الوطنية الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

➤ أن ضعف التخطيط الإقليمي والتقسيم الإداري الذي لا يراعي الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والعمرائية والبيئية والمشاركة السياسية للمواطنين ومختلف فعاليات المجتمع له إنعكاسات سلبية وخطيرة على الإدارة المحلية.

➤ التنمية المحلية عملية إدارية مخططة هادفة، متوازنة وشاملة، متدرجة ومتواصلة تتطلب جهود حكومية ومركزية ومحلية ومساندة شعبية واعية ومسؤولة.

➤ الإدارة المحلية ركن أساسي في النظام الإداري والسياسي والإقتصادي تتأثر به وتؤثر فيه إيجابا وسلبا، صلاحها من صلاحه وقوتها من قوته وشفافيتها وشرعيتها إفراس طبيعي لبيئتها، وفسادها وضعفها وإنحرافها نتاج محيطها وبيئتها الداخلية والخارجية.

➤ الإصلاحات الإقتصادية والسياسية التي باشرتھا الجزائر منذ 1990 والشروع في عملية الخصخصة وحل الشركات العمومية المحلية التابعة للجماعات الإقليمية وتكليف الصندوق المشترك بمهمة تسيير الحرص البلدي وتوجيه جزء من موارده، كذلك أثرت كثيرا على إمكانيتها المالية والمادية وساهمت بشكل مباشر في ضعف أدائها وحالة الركود التي تعيشها.

الدراسة الثانية: دراسة خوخاوي عائشة، بعنوان "إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية سيدي محمد-الجزائر" رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى كشف وإبانة الشفرات والعراقيل التي تواجه فعالية الإدارة المحلية (البلدية خاصة)، وكذلك التطرق لأهم الأسباب التي أدت إلى عدم الوصول إلى جودة شاملة في التسيير والتعرف على إحتياجات وإنشغالات المواطنين، وما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالجزائر وماهي الأسباب التي جعلت الجماعات المحلية في جمود.

وقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة نموذج أو وحدة معينة تتمثل في بلدية سيدي محمد عن طريق جمع البيانات دراستها وتحليلها وذلك بدراسة عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة المتمثل في المواطنين 200 فرد والموظفين 130 إطار. وأهم ما تم التوصل إليه أنه هناك علاقة إرتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الجماعات المحلية وأن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي والمخرجات الإدارة بالإضافة إلى: عدم الأخذ بعين الإعتبار مدى أهمية التخطيط الإقليمي من خلال مشاركة فعاليات المجتمع المحلي والإستعانة بخبراء ومختصين في مجال الإقتصاد.

➤ عدم الإعتماد على معايير موضوعية في التوظيف والإلتحاق بالمناصب النوعية وطغيان المحسوبة والمحابأة مما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية.

➤ عدم تناسب المرافق العمومية المحلية مع إحتياجات المواطنين مما وضع على عاتق الإدارة المحلية التزود بالوسائل الرقمية والتكنولوجية لتيسير التعاملات بين المواطنين والإدارة المحلية.

الدراسة الثالثة: دراسة عزيز محمد الطاهر حول آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر مذكرة ماجستير من كلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة قاصدي مرباح بورقلة للسنة الجامعية 2010/2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى نجاعة الآليات القانونية التي حددها المشرع لتفعيل دور البلدية في إطار التنمية المحلية، حيث ركز الباحث على دراسة واقع البلديات في الجزائر ووضعيات المجالس المنتخبة بصفة خاصة باعتبارها العنصر الفعال في البلدية، كما إعتبر أن التنمية المحلية مرتبطة بالمشاركة الفعالة للمجتمع المدني بمختلف أطيافه.

وأهم ما توصل إليه الباحث أن ممارسة البلدية لصلاحياتها في إدارة التنمية المحلية مرتبط بوجود جهاز إداري فعال يتوفر على كفاءات قادرة على تسييره دون الإعتماد على هيئات أخرى، ويكون ذلك من خلال جملة من الإجراءات أبرزها يتمثل في تخصيص هياكل وأجهزة محلية وجهوية على مستوى البلديات لإدارة التنمية المحلية إنطلاقا من المصالح المختصة كمصلحة المشاريع ومصلحة الإدارة والمالية وتزويدها بإطارات متخصصة تسمح بإشراك منظمات المجتمع المدني ووضع آليات قانونية لإدماج المجتمع المحلي في إدارة التنمية المحلية.

VIII. خطة الدراسة

في إطار إنجاز هذه الدراسة المعنونة ب "الحوكمة الإلكترونية وأثرها على أداء الجماعات المحلية" دراسة حالة مؤسسة بلدية تاجنانت، تكمن في المحاولة للإجابة على الإشكاليات الفرعية وسعيا لإثبات صحة الفرضيات من عدمها، حيث تناولت الدراسة عدة فصول ومباحث:

- المقدمة العامة: تناولت المقدمة العامة نموذج الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، اسباب إختيار الموضوع، الدراسات السابقة وخطة الدراسة
- الفصل الأول: "الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية" يتمحور هذا الفصل حول ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول الحوكمة المؤسسية حيث تم التطرق إلى ماهية الحوكمة المؤسسية ومبادئها مبرزا الأطراف المعنية بتطبيقها والإشارة إلى آليات الحوكمة المؤسسية، أما المبحث الثاني متمحور على الحوكمة الإلكترونية مشيرا إلى ماهية الحوكمة الإلكترونية، مزاياها وأهدافها الإستراتيجية، وأيضا مبادئ ومؤشرات قياسها، أما المبحث الثالث فخصص لنماذج تطبيق وتطبيقات الحوكمة الإلكترونية.

- **الفصل الثاني:** "الإطار النظري لآداء الجماعات المحلية" يتمحور هذا الفصل حول أربعة مباحث، حيث تم في **المبحث الأول** تحديد عموميات حول الآداء تتمثل في مفهوم الآداء، أنواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه، وفي **المبحث الثاني** تناولنا التسيير العمومي، مبرزاً مفهوم التسيير العمومي، مبادئه، إلتزاماته ووظائفه، كما تم إبراز الفرق بين التسيير في الإدارة العامة والإدارة الخاصة، أما **المبحث الثالث** فيرتكز على الجماعات المحلية قد تناول المفاهيم والمضامين الأساسية للجماعات المحلية كما تناول نظام الجماعات المحلية في الجزائر، أما **المبحث الرابع** فقد أوضح أثر الحوكمة الإلكترونية على آداء الجماعات المحلية.
- **الفصل الثالث:** "دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت"، تم التطرق في **المبحث الأول** إلى تقديم بلدية تاجنانت، تعريفها، موقعها وكذلك هيكلها التنظيمي، كما أشرنا في **المبحث الثاني** إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وأبرزنا حدود الدراسة، وفي **المبحث الثالث** حاولنا عرض وتحليل نتائج الدراسة، تفسيرها وإختبار الفرضيات.
- **خاتمة:** والتي تم فيها عرض نتائج الدراسة وتقديم مقترحات، كما وضعنا آفاق ممكنة لدراستنا لتكون أرضية جيدة للباحثين للإعتماد عليها في دراساتهم البحثية.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول الحوسبة الإلكترونية

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

تمهيد:

يندرج هذا الفصل حول موضوع الحوكمة الإلكترونية التي تعبر عن حسن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة إقتصادية و شفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونيا للمواطنين و القطاع العام وبين الأجهزة الحكومية وكذلك الموظفين من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة فهي تعد أحد الوسائل الحديثة للتسيير المنتهجة من قبل العديد من الدول فمن خلالها يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة و تتسم بالفعالية و الشفافية .

ومن خلال ما سبق يتضح أن للحوكمة ثلاث فئات رئيسية: الحكومة، المؤسسات، المواطنين. بينما لا يوجد حدود واضحة في الحوكمة الإلكترونية.

وقصد إزالة الغموض عن هذا المفهوم تطرقنا في هذا الإطار النظري الخاص بالحوكمة الإلكترونية إلى ما يلي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة المؤسسة

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة الإلكترونية

المبحث الثالث: أساسيات حول الحوكمة الإلكترونية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة المؤسسية

تلعب الحوكمة المؤسسية دورا فعالا في مجالات مختلفة منها: الإصلاح المالي و الإقتصادي للمؤسسات، تنشيط الإستثمار، دفع عجلة التنمية الإقتصادية. لذا يستلزم إعتادها في الدول نظرا لأهميتها الكبيرة حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم، مبادئ، اليات الحوكمة المؤسسية و الأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية

يمكننا القول أنه لا يوجد تعريف واحد منقو عليه للحوكمة المؤسسة لذا سنقدم في هذا المطلب عدة تعاريف للحوكمة و الحوكمة المؤسسية و المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف الحوكمة

ليس هناك إجماع على تعريف موحد للحوكمة فكل عرفه حسب أفكاره وهذه بعض التعاريف:

- **تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD):** عرفت الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.¹

- **تعريف البنك الدولي:** " هي الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الإقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية".²

- **تعريف مؤسسة التمويل الدولية:** " الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها".³

- **تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:** " تعبر الحوكمة عن ممارسة السلطات الإقتصادية الرشيدة و السياسية و الإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته".⁴

- **تعريف إجرائي:** الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات السائدة بين الأطراف الأساسية في الشركة أو المؤسسة بهدف تحقيق الشفافية و العدالة و مكافحة الفساد.

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة المؤسسية

تجدر الإشارة في البدئ أن مصطلح الحوكمة أو الحوكمة المؤسسية هو مصطلح فرض نفسه وأوجد ذاته قسرا و طواعية بتناغم مع مصطلحي العولمة و الخصخصة اللذين دار حولهما جدل كبير أثناء ظهورهما، ويشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنكليزي للكلمة " GOVERNANCE " الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعده عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث كان يطلق عليها: " الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة،

1- سليمة بن حسن، الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 10، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جانفي 2015، ص 182.

2- فلاق صليحة، حمدي معمر، متطلبات حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة دراسات في المالية الإسلامية و التنمية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 04، 2021، ص 29.

3- محمد أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص 54.

4- فلاق صليحة، حمدي معمر، مرجع سبق ذكره، ص 29

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

الحاكمية المؤسسية أو حوكمة الشركات، والحوكمة كمفهوم تتضمن العديد من الجوانب التي تطرق لها " ميخائيل " و هي:¹

أ- الحكمة: وهي ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.

ب-الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

ت-الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

ث-التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند إنحراف السلطة و تلاعبها بمصالح المساهمين.

أما المؤسسية فمشتقة من كلمة مؤسسة.

- **عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD):** على أنها النظام الذي يوجه و يضبط أعمال الشركة حيث يصف و يوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف، كمجلس الإدارة و المساهمين، وذوي العلاقة و يضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتقييم ومراقبة الاداء.²

- **عرفها معهد المدققين الداخليين (IIA):** بأنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر و مراقبتها و التأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف و المحافظة على قيم الشركة من خلال الحوكمة المؤسسية فيها.³

- **تعريف إجرائي:** الحوكمة المؤسسية هي عبارة عن مجموعة من القواعد والعمليات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء والرقابة والادارة والمساءلة عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة المؤسسية

تشهد الأهداف التي يرمى تحقيقها من تطبيقات الحوكمة تطور مستمر، ففي الأول تم الإعتماد في التعبير عن أهداف الحوكمة على الأفعال ذات الدلالة السلبية مثل: تجنب، حصر، الحد من، مراقبة... إلخ، والفكرة الأساسية كانت لزيادة ضمان مصالح المساهمين مع التشديد على المراقبة لامكانيات عمل الإدارة ثم تغيير التعبير في صياغة أهداف الحوكمة المؤسسية الى تعابير أكثر دلالة، حيث أصبحت تلعب دور في الأداء الإقتصادي و المجتمعي للمؤسسة، وفي هذا الإطار تساهم أيضا في المحافظة ليس فقط على مصالح المساهمين، ولكن أيضا مجموع أصحاب المصالح. وينتهي هذا بالسماح بالمرور من

1- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشع و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 23.

2- امينة فيداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص 31.

3- علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 24.

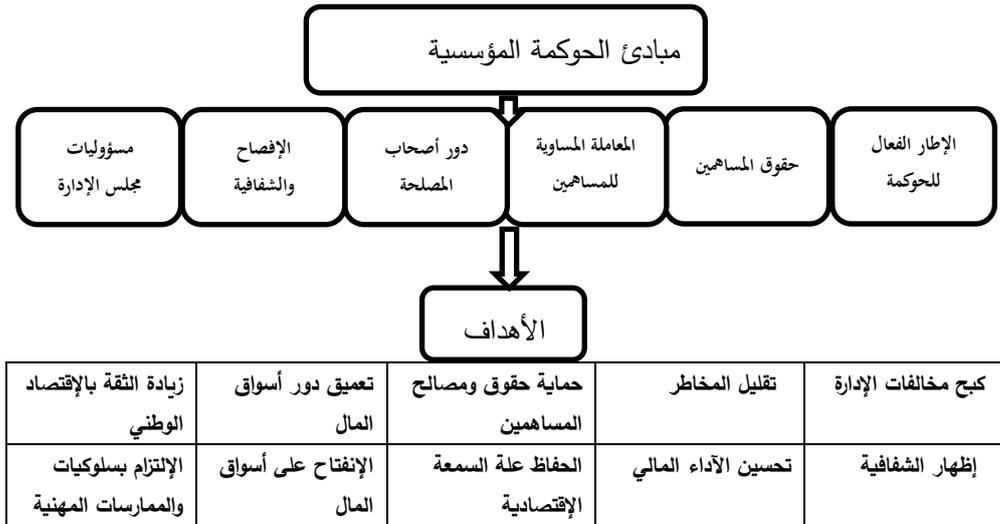
الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

حوكمة تأديبية إلى حوكمة إيجابية كمصدر لخلق القيمة. وفي هذا الإطار يكمن ترتيب زمني لأهداف الحوكمة كما يلي: ¹

- ضمان تسيير أمثل لأصول المساهمين.
- مراقبة الإدارة.
- الحد من المخاطر.
- تأمين إستمرارية المؤسسة.
- مساعدة الإدارة.
- حماية المصلحة الإجتماعية و أصحاب المصالح.
- خلق القيمة للمؤسسة.

كما يمكن تلخيص مختلف مبادئ الحوكمة المذكورة أعلاه وما يحققه إحترامها من أهداف للمؤسسة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (02): تحقق الأهداف بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية



المصدر: علاء طالب فرحان، إيمان شبحاني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص45.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية

لقد كان القصد من وجود مبادئ حوكمة المؤسسات مساعدة حكومات الدول والدول الأخرى في جهودهم المتعلقة بتقييم و تحسين الأمور القانونية و الإطار التشريعي لحوكمة المؤسسات في بلدانهم وكذلك تزويد التوجيهات و الإقتراحات للأسواق و المستثمرين والشركات المساهمة ويبدو إهتمام المنظمات الدولية بحوكمة المؤسسات كبيرا حيث قامت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية بوضع عدد من المبادئ منها:

1- عائشة طاسين، دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة " دراسة عينة من المؤسسات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2018، ص 39.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

الفرع الأول: مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الاسواق وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف و الرقابة والإلتزام بتطبيق القانون ولقد شدد على الاتي: ¹

أولاً: أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.

ثانياً: إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والإلتزام بتطبيقه .

ثالثاً: أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور .

رابعاً: أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة و النزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

الفرع الثاني: مبدأ حقوق المساهمين

يتضمن هذا المبدأ حماية حقوق المساهمين المتضمنة: ²

أولاً: حقوق المساهمين الأساسية التي ضمنت المبادئ الآتية:

1. الأساليب الامنة لتسجيل الملكية.
2. نقل وتحويل ملكية الأسهم.
3. الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
4. المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
5. المشاركة في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
6. المشاركة في إرباح الشركة.

ثانياً: حق المساهمين في المشاركة اتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بشكل كافي عن القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في الشركة ومن بينها:

1. التعديلات في النظام الأساسي أو في بنود تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
2. أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى بيع الشركة.

ثالثاً: حق المساهمين في المشاركة بفعالية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإعلامهم بالقواعد بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية حيث يجب إطلاع المساهمين على

1- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 35.

2- علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

مكان وتاريخ و جدول أعمال الجمعية و الموضوعات التي سيتخذ بشأنها القرارات مع إتاحة الفرصة لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة وإضافة موضوعات.

رابعاً: وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهماتهم.

خامساً: الكفاءة و الشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات.

1. القواعد و الإجراءات التي تغطي عمليات الإستحواذ والصفقات غير العادية اذ ينبغي أن تكون عملية

الاندماج وبيع موجودات الشركة مثلاً واضحة و معلنة وأسعارها تتصف بالشفافية والشروط العادلة

بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم و التعرف على المسارات المتاحة لهم بحسب فئاتهم المختلفة.

2. عدم إستخدام وسائل مضادة لعمليات الإستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

سادساً: ينبغي أن يأخذ المساهمون بما في ذلك المستثمر المؤسسي في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة

بممارساتهم لحقوقهم في التصويت التي تركز على:¹

1. المستثمر المؤسسي الذي يعمل في المجالات المالية أو الإئتمانية ان يفصح عن جميع السياسات

المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والتصويت فيما يخص استثماراته، بما في ذلك الإجراءات الخاصة

باستخدام حقوقه في التصويت.

2. المؤسس الذي يعمل في المجالات المالية و الإئتمانية أن يفصح عن أسلوبه في التعامل مع تضارب

المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة باستثماراته.

سابعاً: ان تتوافر لجميع المساهمين، بما في ذلك المؤسسون، الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات

المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

الفرع الثالث: مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين

ويتمثل في مساواة المعاملة بين المساهمين من نفس الفئة بما في ذلك الأجانب والأقلية مع امكانية الحصول

على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم وشدد هذا المبدأ على:²

أولاً: توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات

عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الاسهم قبل شراء الاسهم.

ثانياً: ان تخضع التغيرات في حقوق التصويت التي تأثر سلباً على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.

ثالثاً: ان يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

رابعاً: أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل

المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت.

1- علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 36 37.

2- حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02، جامعة أدرار، الجزائر، جوان

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

خامسا: منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالافصاح و الشفافية ويحظر الاتجار او الإطلاع لحساب المطلعين.

سادسا: على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الافصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

الفرع الرابع: مبدأ دور أصحاب المصلحة

بحيث يشجع التعاون الفعال حيث الشركات وأصحاب المصالح بالشركة وتتضمن مايلي:¹

أولاً: التشديد على إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

ثانياً: إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم.

ثالثاً: السماح بوجود النيات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الاليات تحسين الاداء.

رابعاً: توفير المعلومات و فرص النفاذ لأصحاب المصالح بشكل دوري وفي التوقيت المناسب.

خامساً: السماح لأصحاب المصالح الإتصال بحرية مع مجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات الغير قانونية وذلك للحفاظ على حقوقهم.

سادساً: ان يزود إطار القواعد المنظمة للحكومة المؤسسية بهيكل فاعل كفاء للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

الفرع الخامس: مبدأ الإفصاح و الشفافية

يتمثل في الإفصاح الدقيق عن كافة البيانات المتعلقة بالأمر المادية للشركة متضمنا الاتي:

أولاً: ينبغي أن يتضمن الإفصاح عن عدة معلومات منها:²

1. الإفصاح عن النتائج المالية ونتج عمليات الشركة.

2. الإفصاح عن الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

3. يجب الإفصاح على هياكل وسياسات الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها.

ثانياً: ينبغي أن تعد المعلومات المفصحة عنها استنادا إلى معايير محاسبية عالية الجودة وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.

ثالثاً: إجراء تدقيق سنوي بواسطة مدقق مستقل ومؤهل بهدف تقديم ضمان موضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي للشركة في جميع المجالات.

رابعاً: توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول اليها بشكل عادل وبكلفة منخفضة في الوقت المحدد.

خامساً: تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء و المحللون ووكالات التقدير من مشورة ونصح ذات صلة بقرارات المساهمين.

1- حابي أحمد، زبيدي البشير، مرجع سبق ذكره، ص 82.

2- غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

الفرع السادس: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

يجسد قواعد الحوكمة المؤسسية على استراتيجية الشركة والرقابة الفاعلة لمجلس الادارة على الشركة ومسؤوليات مجلس الادارة امام الشركة و المساهمين من حيث:¹

أولاً: يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات وكذا النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة.

ثانياً: حينما ينتج قرارات متباينة على مجلس الإدارة يجب عليه العمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

ثالثاً: يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية واهتمامات كافة أصحاب المصالح.

رابعاً: ينبغي على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية معينة منها:

- استعراض و توجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطر.
- الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة الشركات.
- إختيار كبار المديرين وتحديد مكافاتهم ومتابعة ادائهم وإعفاءهم عند الضرورة.
- ضمان الشفافية في ترشيح وانتخاب اعضاء مجلس الإدارة وضمان نزاهة حسابات الشركة.
- الإشراف على عمليات الإفصاح و الإتصال.

خامساً: ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

سادساً: توفير المعلومات المناسبة و الدقيقة في الوقت المناسب لتمكين أعضاء الإدارة من اداء مسؤولياتهم على أكمل وجه.

1- علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

الشكل(03): مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية

مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن (OECD) سنة 1999 والمعدلة سنة 2004

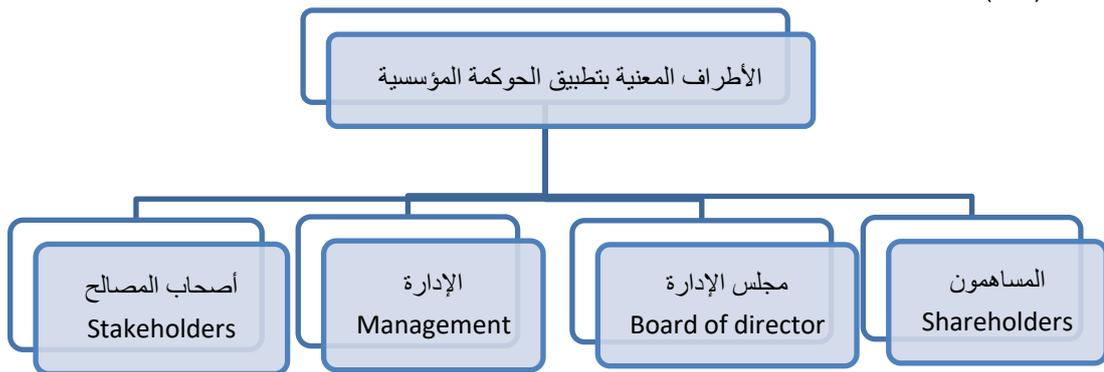
الإطار الفعال لحوكمة الشركات	حقوق حملة الأسهم مهام الملكية الأساسية	المعاملة المتوازنة لحملة الأسهم	دور أصحاب المصلحة	الإفصاح والشفافية	مسؤوليات مجلس الإدارة
تطوير إطار لحوكمة الشركات مع الأخذ بالإعتبار أثره في الأداء الإقتصادي ونزاهة السوق وزيادة كفاءتها. انسجام المتطلبات القانونية والتفصيلية لحوكمة الشركات مع قواعد القانون. توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي. توفير الموارد والسلطة والنزاهة للجهات المعنية.	تحديد حقوق حملة الأسهم الأساسية. حق مشاركة حملة الأسهم في القرارات الأساسية. حق المشاركة الفعالة في التصويت. توفير المعلومات الكافية لحملة الأسهم في الوقت المحدد. المشاركة في طرح الأسئلة على المدقق الخارجي.	معاملة حملة الاسهم معاملة متساوية، مع حماية حملة أقلية الأسهم من أعمال سوء الإستخدام، وعلى أن يكون هناك وسائل فعالية لتعويضهم عن الأضرار الناشئة. منع عملية التداول الداخلي الإفصاح عن القواعد المالية والصفقات التجارية التي يحصل عليها أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين.	إحترام حقوق أصحاب المصلحة بموجب القانون و الإتفاقيات المتداولة. لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويضات بسبب إنتهاك حقوقهم في الشركة. تطوير آليات مشاركة أصحاب المصلحة في الحصول على معلومات كافية وموثوق بها وبشكل دوري ومنظم.	الإفصاح عن المعلومات المادية ذات الصلة بشؤون الشركة. يجب أن تعد المعلومات المصفح عنها إستنادا الى معايير عالية الجودة في المحاسبة وتشمل المعلومات المالية وغير المالية. توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بكلفة منخفضة وفي الوقت المحدد.	يجب أن يعمل المجلس بإخلاص وإجتهد لخدمة مصالح الشركة وحماية الأسهم. معاملة حملة الأسهم بشكل عادل من خلال القرارات التي يصدرها المجلس. يتبع المجلس معايير عالية للأخلاق ويضع في إعتباره مصالح أصحاب المصلحة

المصدر: بشرى نجم عبدالله وثائر صبري محمود، تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق لأوراق المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد24، 2010، ص 206.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر على تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية وتحدد مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد.

الشكل(04): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية



المصدر: عدنان قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطينية(ماس)، فلسطين، 2008، ص 34.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

الفرع الأول: المساهمون

هم من يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الح في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.¹

حيث يلعب المساهمون دورا هاما في تطبيق الحوكمة من خلال إختيارهم لمجلس إدارة فعال يستطيع أن يتولى المسؤولية الكاملة ويقود الشركة في الطريق المناسب، حيث يتولى المجلس تعيين مديرين تنفيذيين لهم الكفاءة والخبرة ولهم معرفة وثيقة بالمخاطر المالية التي تتعرض لها الشركة وكذلك تعيين المراجعين الداخليين، كما يتولى المساهمون تعيين مراجع الحسابات بغرض تقييم المعلومات المالية وتحديد صدق و عدالة القوائم المالية وإبداء الراي الفني المحايد فيها.

الفرع الثاني: مجلس الإدارة

هم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لاعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على ادائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ان إطار الحاكمية المؤسسية يجب أن يؤمن توجيهها استراتيجيا للمؤسسة، و رقابة فعالة على الإدارة التنفيذية العليا، ومحاسبة ومساءلة الإدارة تجاه المؤسسة ومساهميها وهذا يعني ان أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملو على أساس معلومات شاملة، وبنية حسنة وبحذر شديد، لصالح المؤسسة ومساهميها كما أن على مجلس الإدارة أن يؤمن الإلتزام بالقوانين آخذين بعين الإعتبار معاملة المساهمين على اساس متساو، وممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة، والوصول إلى المعلومات الدقيقة و الهامة في الوقت نفسه.

الفرع الثالث: الإدارة

وهي المدير الفعلي لمختلفة أنواع الشركة من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة، حيث تعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة والرفع من قيمتها، وتعد مسؤولة أيضا أمام المساهمين عن الإفصاح والشفافية في المعلومات المنشورة.²

الفرع الرابع: أصحاب المصالح

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: العملاء، الدائنين، الموردين، العمال، الموظفين، وقد تكون لهذه الأطراف مصالح مختلفة ومتعارضة أحيانا.

1- بن زعدة حبيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز وإستدامة نمو المؤسسات، دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية من ولاية جيجل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، 2019، ص ص 46، 47.

2- يزيد بن صوشة، دور إرساء مبادئ حوكمة الشركات في توجيه السياسة المالية للمؤسسات، دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2020، ص 25.

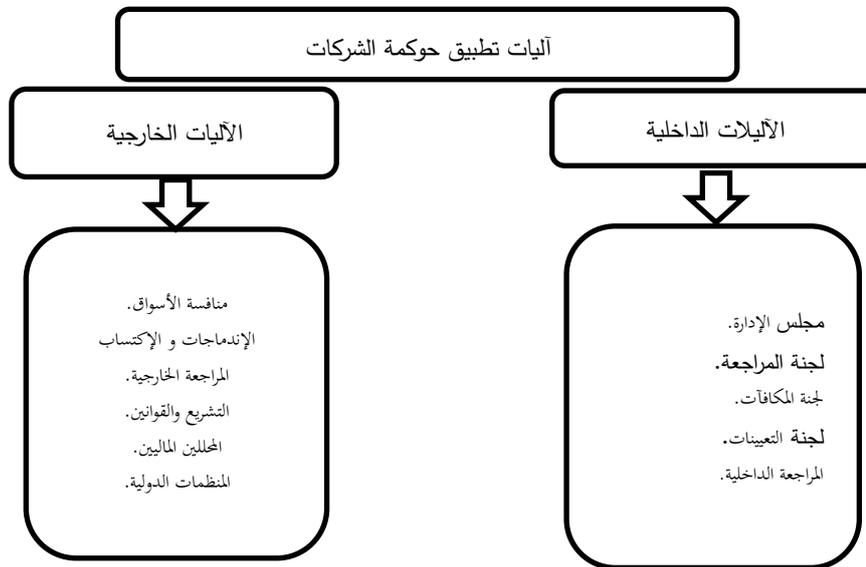
الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

وإجمالاً يمكن القول أن الأساس الفعال والحقيقي الذي يمكن من تطبيق الحوكمة وبفعالية داخل المؤسسة هو تخلي كل طرف عن التعدي عن حقوق الآخرين والتزهد عن تفضيل الأغراض الشخصية على حساب الأطراف الأخرى أو على حساب المؤسسة في حد ذاتها، فالحفاظ على المؤسسة وضمان استمرارها في النشاط هو السبيل الوحيد الذي من خلاله تتمكن جميع الأطراف من الحصول على حقوقها وتحقيق أهدافها.¹

المطلب الرابع: آليات الحوكمة المؤسسية

يقصد بآليات الحوكمة المؤسسية " الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم ". ويمكن القول أن هناك إجماع على وجود فئتين من الآليات تتمثل في (آليات داخلية وآليات خارجية)، وذلك وفق الشكل:

الشكل(05): آليات تطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الأول: الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع. وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

أولاً: منافسة سوق المنتجات والخدمات وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات ويؤكد على هذه الأهمية كل من " هيس و إمبافيدو، Hess & Impavido "، وذلك من خلال أنه: "إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، فسوف تغفل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي ستعرض للإفلاس".²

1- يزيد بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2- أمينة فيداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 61، 62.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

إذن، فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني ان إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادو شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ثانيا: الإندماجات و الإكتسابات

مما لا شك فيه أن الإندماجات و الإكتساب تعدان من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ويشير كل من "جون وكيديا، John & Kedia" إلى وجود العديد الأدبيات و الأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الإندماج. أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادة من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الإستقلالية في إتخاذ القرارات ومنها قرارات الإكتساب والإندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

ثالثا: التدقيق الخارجي

لقد أكدت قواعد حوكمة الشركات أهمية المدقق الخارجي في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية الذي يعد من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات من خلال إستقلاليته في الشركة التي يقوم بإبداء رأيه في حساباتها وعليه التأكد من مدى التزام الشركات باعداد القوائم المالية وفقا للمعايير المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها بحيث يمكن إجراء المقارنات الزمنية والمكانية بين محتويات التقارير المالية للشركة عبر الفترات الزمنية المتعاقبة وكذلك بين محتويات التقارير المالية للشركات الأخرى.¹

رابعا: التشريع والقوانين

غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجرى بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، كما أن وجود نظم قانونية توفر الحماية القانونية للمستثمرين تأثر بشكل أساسي على أداء المؤسسات وتزيد من قدرتها في الحصول على التمويل اللازم وتؤدي إلى انخفاض تكلفة التمويل.

1- مصطفى عبد الحسين ، علي كاظم حسين، دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص107.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

الفرع الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تنصب آليات حوكمة حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية فيما يلي:

أولاً: مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس المال المستمر في الشركة من سوء الإستعمال وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء و مكافأة الإدارة العليا وكذلك فاعليته في وضعه إستراتيجية الشركة وتقديم الحوافز للإدارة ومراقبة سلوكها ولكي تكون هذه المجالس فعالة يجب عليها العمل لصالح الشركة آخذة بعين الإعتبار الأهداف الإجتماعية للشركة وأن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم باختيار الإدارة العليا فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة و الإفصاح عن ذلك، وفي هذا السياق يجب أن تقاد الشركات المملوكة للدولة من طرف مجلس إدارة فعال ولكي يتمكن من أداء واجباته المتمثلة في التوجيه والرقابة يلجأ إلى لجان من أعضائه غير التنفيذيين أبرزها.¹

1- لجنة المراجعة: ويأتي دور لجنة المراجعة الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفعالية وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.

2- لجنة المكافئة: توصي أغلب الدراسات بالزامية تشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في الشركات أما بالنسبة للشركات المملوكة للدولة فقد أكدت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على ضرورة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية وهنا يمكن الدور الفعال لهذه اللجنة.

3- لجنة التعيينات: يجب أن يعين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين وفق مهارات وخبرات محددة من الشركة ولضمان شفافية التعيين وضعت هذه اللجنة فهي تقوم بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين وتضع آليات شفافة للتعين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين وتقوم أيضا بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.

ثانياً: المراجع الداخلي

تؤدي هذه الوظيفة إلى زيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي وتعد آلية مهمة في إطار هيكل الحوكمة وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف حالات الغش والتضليل، لذلك يجب أن تكون مستقلة

1- أمينة فيداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 65 67 .

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

ومنظمة بشكل جيد، وفي هذا الإتجاه يجب أن تتم تقوية إستقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة بشكل مباشر وليس إلى الإدارة.¹

2- مصطفى عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 106

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة الإلكترونية

شكلت التحديات البيروقراطية أكبر العوائق أمام التقدم والتطوير والإرتقاء بالأداء والكفاءة في القطاع العام وفي ظل انعدام الشفافية ومحدودية المساءلة انتشر الفساد الإداري والمالي في الخدمات الحكومية، الأمر الذي أدى إلى تبني الحوكمة الإلكترونية.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الحوكمة الإلكترونية مصطلحا حديث النشأة باعتباره متعلق ومواكب لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للحوكمة الإلكترونية منها:

- هي "نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على إستقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة"¹
- هي "طريقة للتسيير خاصة بالحكومة الإلكترونية، التي تسمح لهذه الأخيرة باستعمال الوسائل التكنولوجية لتحسين الخدمات العمومية بتطوير الشفافية و المساءلة في العلاقات بين المواطن والإدارة، وهذا بتعزيز مجتمع المعلومات وتحقيق الديمقراطية الإلكترونية"².
- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "اليونسكو": عرفت الحوكمة على أنها "ممارسة السلطة السياسية والإقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون بلد معين وتشمل تعبير المواطنين عن مصالحهم وحصولهم على حقوقهم وممارسة واجباتهم القانونية، ومن هنا يمكن فهم الحوكمة الإلكترونية بأنها إمتداد للحوكمة وهي أداة لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية، أي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من أجل إضفاء مزيد من الفعالية والسرعة والشفافية على أداء أنشطة الإدارة الحكومية، ونشر المعلومات للعموم والمؤسسات الأخرى"³.
- هي مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تندرج ضمنها المعلومات الإلكترونية للإدارة اين تكون الشفافية والشجاعة هي القاعدة الذهبية لخدمة المواطن.⁴

1- إيمان عبد المحسن زكي، الحوكمة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 92.

2- Cissi Brahma, élaboration d'une stratégie d'appui au développement de la gouvernance électronique au burkina faso, 2002.

3- يحيوي مريم، حدرم زينب، الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة الطارف، الجزائر، جانفي 2022، ص 64.

4- مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 90.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

- **تعريف إجرائي:** الحوكمة الإلكترونية هي مجموعة من السلوكيات والممارسات بوسائل إلكترونية للإدارة تهدف إلى تحقيق مشاركة المواطن وإعادة النظر في دور الحكومة ووظائفها بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة في إتخاذ القرارات وتجسيد مبدأ الديمقراطية الإلكترونية.

الفرع الثاني: فوائد الحوكمة الإلكترونية

إن إعتقاد الحوكمة الإلكترونية يشكل عملية تغيير من شأنها أن تساعد على توسيع مجالات المواطنين ورجال الأعمال للمشاركة في الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة من أجل زيادة الشفافية والفعالية في إدارة الدولة من خلال خدمات إلكترونية متكاملة ومستمرة وتحقق الحوكمة الإلكترونية جملة من الفوائد سواء للمواطنين أو رجال الأعمال على حد سواء منها مايلي:¹

- ❖ التحول من حوكمة أو مؤسسة مغلقة إلى مؤسسة منفتحة ذات أداء عالي.
- ❖ زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة.
- ❖ القدرة على توفير المعلومات بمصداقية أكثر.
- ❖ إستخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر.
- ❖ تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيده بكفاءة.
- ❖ توفير الخدمات آليا كسبا للوقت والجهد وحسن سير العمل ونشر الشفافية ومكافحة الفساد.
- ❖ اشتراك المواطن أو العميل في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: المزايا والأهداف الإستراتيجية للحوكمة الإلكترونية

للحوكمة الإلكترونية العديد من المزايا التي تساعد في التنظيم الإداري كما لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها.

الفرع الأول: مزايا الحوكمة الإلكترونية

من أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية مايلي:²

- ✓ إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الأنترنت.
- ✓ إستخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومتطلبات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
- ✓ تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الأنترنت.

1- أويكر بوسالم، وآخرون، دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق إستدامة الشركة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 08، ديسمبر 2017، ص 263.

2- أونيس عبد المجيد، الحوكمة الإلكترونية-رؤية شاملة، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، أكتوبر، 2014، ص 4.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

✓ الشفافية باتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.

لكن رغم هذه المزايا قد يواجه تبني الحوكمة الإلكترونية بعض المعوقات منها:¹

✓ قلة المشاركة من طرف المواطنين والذي يستدل به من قلة الإطلاع على مواقع الهيئات العمومية.

✓ التكاليف المرتفعة للبنية التحتية.

✓ ضعف الرأسمال البشري من حيث الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓ قلة إنتشار المعلومات.

✓ غياب إطار قانوني خاص بالحوكمة الإلكترونية.

الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية للحوكمة الإلكترونية

من أجل ضمان الحصول على المزايا المذكورة أعلاه لتقديم تحديد الأهداف الإستراتيجية التالية:²

1- تعزيز التفاعل بين المواطنين والدولة لتعزيز مشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة، وتعزيز الإدماج الإجتماعي.

2- نشر ودعم خدمات الحوكمة الإلكترونية الجديدة داخل الهيئات الحكومية، حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها لتعزيز تكافؤ الفرص.

3- زيادة قدرات وإستجابة المؤسسات العامة من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الحكم الرشيد.

4- المساهمة في تحقيق بنية مواتية لنمو إقتصادي سليم.

5- تعزيز مجتمع قائم على المعرفة وردم الفجوة الرقمية.

وهناك أهداف أخرى تتمثل في:³

1- رفع مستوى الكفاءة الإدارية: ونقصد به زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال الحكومية من خلال زيادة إنتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة المقدمة.

2- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين: إذ تركز إستراتيجيات تطبيق أجندة الحوكمة الإلكترونية في التركيز نحو المستهلك، من خلال تقديم الواجهة نحو المواطن والأعمال.

3- تحسين مستوى حياة المواطنين: يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى حياة المواطنين باتجاه الأفضل، مما أعطى الدول الدافعية لتطبيق النظم التي تساهم في رفع مستوى الديمقراطية لديها.

1- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، مرجع سابق الذكر، ص 92.

2- فاتح أحمية، الحوكمة الإلكترونية-إطارها المفاهيمي والتنظيمي، ملتقى جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، 2014، ص 10.

3- لعرف زهية، الحوكمة والديمقراطية الإلكترونية وإنعكاسهما في تشييد مجتمع المعلومات، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التحول الرقمي للمؤسسات، جامعة لمسيلة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2017.

المطلب الثالث: مبادئ ومؤشر قياس الحوكمة الإلكترونية

يهدف هذا المطلب إلى إسقاط الضوء على مبادئ الحوكمة الإلكترونية مع الإشارة إلى مؤشر قياسها.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة الإلكترونية

إختلف الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد الأساسية للحوكمة الإلكترونية بحيث تمثل هذه الأبعاد المبادئ الأساسية التي تربط المواطنين بحكوماتهم وبناء التفاعل مع المجتمع والكتاب هاته المبادئ والتي تتمثل في:

أولاً: الشفافية الإلكترونية

بشكل عام تشير الشفافية إلى إنفتاح العمليات والأنشطة الحكومية التي يمكن تحقيقها من خلال ترتيب المعلومات الكافية المتاحة والتي يمكن للمواطنين الوصول إليها، كما توفر الحوكمة الإلكترونية فرصاً لرصد الأنشطة الحكومية من قبل مجموعة واسعة من الأشخاص والتي يمكن أن تزيد الشفافية وتقلل الفساد، بمعنى توافر كل من التعامل النزية و المكتمل وماهو مطلوب من التقارير المالية وينبغي أن تكون امينة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة الأعمال عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأن تقدم تقارير نزيهة معتمدة في ذلك على الذين يعدونها ويعرضونها بشكل إلكتروني حيث تقدم صورة حقيقية لكل ما يحدث، كما تتخذ تدابير تكفل تعزيز الشفافية في إدارتها العامة من خلال اعتماد اجراءات تمكن المواطنين من الحصول على المعلومات وعملية إتخاذ القرار فيها وكذلك الوثائق القانونية وتبسيط تلك الإجراءات لتسهيل الحصول على المعلومات من طرف المواطنين.¹

ثانياً: المشاركة الإلكترونية

تعتبر مشاركة المواطنين والمجتمع المدني عاملاً أساسياً في عملية التنمية لكونها تساهم في دعم الحكم الديمقراطي، وتسهل التفاعل بين الدولة والمجتمع من خلال مشاركة المواطنين بالمساهمة في إتخاذ القرار ومساءلة صانعي القرار عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

حيث توفر الحوكمة القاعدة السياقية بينما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القاعد الهيكلية لمشاركة أكثر نشاطاً وإتساعاً للمواطنين، فالمشاركة الإلكترونية هي عملية هي عملية اندماج المواطنين عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وصنع القرارات من خلال التفاعل بين مجال المجتمع السياسي الرسمي والمجال المدني والإدارة التي تكون متجسدة في إتاحة المعلومات وتعزيز المشاركة ومعرفة إحتياجات المواطنين مكونة بذلك فكرة " الحكم مع الناس " من مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، كما أنه مهم لتنظيم عمليات الحوكمة لصالح المواطنين المتعلقة بشفافية المنظمات والمساءلة والتدقيق في جميع العمليات والإستخدام الفعال للموارد العامة.²

1- نورا عزيز فتاح، صفاء إدريس عبودي، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المصارف العراقية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، العدد 55، سبتمبر 2021، ص 228.

2- نورا عزيز فتاح، صفاء إدريس عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

ثالثا: المساءلة الإلكترونية

المساءلة هي أحد المكونات الرئيسية للحوكمة وهي تتكون من محاسبة الموظفين العموميين والمحافظين من حيث مسؤولياتهم وإجراءاتهم وقراراتهم بما في ذلك صناع السياسات والمخططين والمديرين ومقدمي الخدمات والعاملين والنتائج والعقوبات المفروضة إذا لم تكن المخرجات والنتائج التي سلمت نزيهة، أي أنها تطبق على الجهات الفاعلة في المنظمات لضمان المحاسبة المالية والقانونية والإدارية والسياسية للجهات المختلفة في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو الجمعيات الأهلية لذلك وجب وضع نظام فعال إلكتروني للتدقيق الداخلي الخاص بإجراءات وعقود الشراء وإقرار الذمة المالية بشأن الموظفين الحكوميين وتحديد هوية المالكين لحسابات مالية عالية القيمة وكثير من العمليات الأخرى وذلك لإعطاء المواطنين الحق في التدقيق في معاملات الحكومة من حيث مطابقتها القانونية.

رابعا: التدقيق الإلكتروني

هو نشاط إستشاري مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة وانه يساعد في تحقيق أهدافها من خلال جلب منهجية نهج منضبط لتقييم وتحسين فعالية المخاطر لعمليات الإدارة والرقابة والحوكمة ويمكن أن يشير التدقيق إلى القضايا المالية ولتحقيق الأداء والخدمات الإستشارية للحكومات ويتطلب التدقيق الفعال مشاركة المواطنين.

على الرغم من مشاركة المواطنين في العملية إلا أن هناك عائق يقلل من فاعليتهم في المشاركة وهو (الوقت، الجهد، التكلفة) ولكن مع توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الحوكمة أدى إلى التوصل إلى طرق جديدة وفعالة ومبتكرة للتحقق من العمليات التي تقوم بها الحكومة وتوفير كافة المعلومات الخاصة بالحكومة للمواطنين بأقل جهد وأسرع وقت وأقل التكاليف وعليه فإن الحكومة تعمل على توفير التقارير عبر وسائل التواصل وعلى شبكات الأنترنت الأمر الذي يسهل على المواطنين الوصول لهذه المعلومات والتأكد منها بشكل دوري.¹

خامسا: تقديم المعلومات الإلكترونية

بالنسبة للمواطنين تشير مشاركة المعلومات إلى ارسال واستقبال المعلومات حول العمليات الحكومية، حيث ينظر إلى تبادل المعلومات على أنه شرط مسبق لمشاركتهم ورضاءهم وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعض الفرص للمواطنين للوصول إلى المعلومات والخدمات بحيث تصبح المعلومات أكثر وفرة وأقل تكلفة. حيث تركز الحكومة على توصيل تلك المعلومات إلى المجتمع بطريقة إلكترونية بالأنترنت وخلق قنوات معلومات يسهل إستخدامها.

1- أحمد ضياء الدين صلاح الدين، طارق طعمة عطية، الحوكمة الإلكترونية ودورها في نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة جامعة

جيهان-أربيل العلمية، العدد 2، سبتمبر، 2018، ص184.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

سادسا: التواصل والتفاعل

يتكون فهم الحوكمة من قدرة الحكومات في إقامة العلاقات مع المجتمع والمعاملة بالمثل في أحد مكونات الحكم، والإتصال مهم لنشوء علاقات تفاعلية في المجتمع وظهور مجتمع مدني نشط يتطلب إتصالا فعالا بين الجهات الفاعلة في الحكم والمجتمع حيث يعتبر للحوكمة الإلكترونية المطورة خدمة تفاعلية قائمة على المعاملات وتتضمن اتصالا ثنائي الإتجاه بين الوكالة والعملاء بحيث يعتبر الإتصال والتفاعل في صميم بناء تطبيقات الحوكمة.¹

الفرع الثاني: مؤشر قياس الحوكمة الإلكترونية

لقياس الحوكمة الإلكترونية في المواقع الإلكترونية هناك عدة أسس تستخدم في التقييم ومن خلال هذه الأسس تم إنشاء هذا المؤشر والمخصص لقياس ومقارنة مستوى المواقع الإلكترونية والذي تم تطبيقه في دولة الكويت، مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار نسبة النتيجة فهي تقديرية وبذلك بها أقصى أنواع العناية المهنية لتكون دقيقة ومعبرة عن الوضع الحقيقي لخطة القياس.

وقياس الحوكمة الإلكترونية ليس بالأمر الجديد فالأمم المتحدة وبالتعاون مع الجمعية الأمريكية للخدمات العامة يقومون بدعم فريق عمل دولي منذ عام 2003، على قياس مستوى الحوكمة الإلكترونية لدى المواقع الإلكترونية لبلديات أكثر من مائة مدينة إستخداما للإتصالات علما أن أداة القياس الحالية موجهة فقط لقياس المواقع الإلكترونية على الأنترنت، في حين أن هناك وسائل أخرى لا يتم قياسها وهي في تزايد مضطرب على سبيل المثال: الخدمات المقدمة من خلال الهاتف النقال، الكاميرات المرورية، البطاقة الذكية، الخدمات الهاتفية النمطية، التلفزيونات الذكية.

أما بالنسبة إلى الأسس التي تستخدم في قياس مستوى الحوكمة الإلكترونية فهي خمسة بنود يتم من خلالها قياس حوكمة الموقع الإلكتروني.²

أولا: الخصوصية والأمان

يفحص هذا البند مدى خصوصية وأمان الموقع من خلال الأسئلة عن أهم العناصر الأساسية في موضوع سياسات الخصوصية والأمان.

ثانيا: قابلية الإستخدام

يتمحور هذا البند حول الوظائف الأساسية العامة للمواقع مثل: سهولة التنقل بين الصفحات وسهولة الإستخدام، ويتطرق أيضا لشكل الموقع من حيث التجانس والوضوح.

1- نورا عزيز فتاح، صفاء إدريس عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

2- فاتح أحمية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

ثالثا: المحتوى

يهتم هذا البند بمضمون الموقع من المعلومات ومدى انتسابها للمؤسسة، أيضا يهتم بطرق عرض المعلومات وكيفية الوصول إليها.

رابعا: الخدمات

يدور هذا البند حول صنفين من الخدمات، خدمات المواطنين وخدمات الموظفين وقطاع الشركات، ويركز هذا البند على وجود خدمات ومستوى الخدمات مثل: خدمات التسجيل والدفع الإلكتروني وغيرها.

خامسا: المشاركة الشعبية

يقيس هذا البند مدى إستطاعة الشعب (المواطن، العميل أو المستفيد من الموقع) بالتفاعل معه من خلال التواصل مع المؤسسة وإبداء الرأي في الأمور المتعلقة بالمؤسسة وأيضا يتحقق من إمكانية وجود إستبيانات وأسئلة إستطلاع مقدمة على الموقع ونتائج تصويت الزائرين للموقع.

المبحث الثالث: أساسيات حول الحوكمة الإلكترونية

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطورا ملحوظا في جميع مجالات المعرفة وقفزة نوعية في التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، فالثورة الإلكترونية بما تمثلها من: "التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني... إلخ"، فرضت على البشرية الساعية نحو الرقي والتقدم والتحديث مواكبة التطورات العلمية وأهمية تطبيق المبتكرات، ومن هنا سنقوم في هذا المبحث بدراسة نماذج تطبيق وتطبيقات الحوكمة الإلكترونية.

المطلب الأول: نماذج تطبيق الحوكمة الإلكترونية

لقد تم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في عدة نماذج، من خلال هذا المطلب سنتناول أهم هذه النماذج، ونذكر منها:

الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام وتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية بوجه خاص أحد أهم المداخل التي يمكن من خلالها تطوير إدارة الخدمات العامة في الدولة، مما يساهم في إضافة قيم جديدة من شأنها دعم رفاهية المواطن وإحترام وقته وجهده وتسيير شؤون المجتمع والإقتصاد، وبالتالي دعم التنمية الشاملة والمستدامة بكافة أشكالها.

فغالبية الدول العربية تبنت مفهوم الحوكمة الإلكترونية والتي تعرف على أنها النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية التقليدية مع فارق أن الأولى تتجسد في الشبكات والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيات المتطورة وتحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي ملموس في أجهزة الدولة.

وعرفت الإدارة الإلكترونية بأنه: "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها سخرت لدعم الوظائف الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة ككل من الداخل، وتسيير علاقاتها الخارجية بالمؤسسات الأخرى والمستفيدين من خدماتها".¹ إن الإدارة الإلكترونية تستعمل المعلوماتية وأنظمتها المختلفة للتوثيق الآلي وجمع قاعدة البيانات المتعلقة بماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة والعمل على تدفق المعلومات إلكترونيا لمراكز القرار ومراكز التنفيذ وللبيئة الخارجية للمؤسسة في حدود ما تقتضيه المنافسة، على هذا النحو كانت الصورة الجينية لما يعرف بالإدارة الإلكترونية في قطاع الأعمال وهي غير مستقرة باعتبارها ترتبط بقطاع التكنولوجيا الذي يتميز بالترام المتواصل وعليه الإدارة الإلكترونية مستمرة التطور. كما أنها لم تعد حكرا على مؤسسات الأعمال بل أضحت من أهم خيارات التسيير الإداري لمختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية في غالبية الدول المتقدمة التي كان لها السبق

1- سومية تبة، الحوكمة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، 29-30 أكتوبر، 2014، ص 07.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

في إحداث وتبني ما هو متعارف عليه بالحكومة الإلكترونية الافتراضية، والتي فحوها إستغلال التقدم التكنولوجي في البرمجيات والمعلوماتية والأنترنت وملحقاتها في تحسين الأداء الحكومي للبلدان في إطار التوجه نحو جودة الخدمات الأداء الحكومي من خلال الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين والفاعلين في القطاعات الحكومية. ومن أسمى أهداف الحكومة الإلكترونية توظيفها للمساعدة على تنفيذ وتجسيد برامج السياسات الاقتصادية للحكومات وذلك بسرعة ودقة التنفيذ وتنظيم أعمال الهيئات الحكومية، والتنسيق فيما بينها على غرار الضرائب، البنوك، الجمارك، العدالة... إلخ، مما يسمح بتخفيض تكلفة تدفق المعلومات المطلوبة والإجراءات المعمول بها، مع تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الحكومية.

الفرع الثاني: الديمقراطية الإلكترونية

تعرف الديمقراطية الإلكترونية بأنها العملية التي يتم من خلالها توظيف الأدوات التكنولوجية، إما بغرض تجديد مضمون الممارسة الديمقراطية، أو بجهة توسيع فضاءها ومجال فعلها، أو على خلفية من ضرورة إعادة تشكيل القواعد القائمة عليها، مما يجعلها ترتبط بتكنولوجيا الإعلام والمعلومات والاتصال.¹ وتعرف أيضا على أنها محاولة ممارسة الديمقراطية بتجاوز حدود المكان والزمان والظروف المادية الأخرى عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتبقى الديمقراطية الرقمية محاولة لتغيير الطرق التقليدية في العمل السياسي حيث تسعى المؤسسات العامة أو السياسية لإيجاد طرق جديدة لإدارة الشؤون الحكومية والإدارة. كما يوجد إجماع عام على أن مشاركة كل من المواطنين والقطاع المدني تشكل حجر الأساس في الحكم الرشيد العام والحكومة الإلكترونية. مما يشجع على إثراء الحوار والمشاركة وتبادل الأفكار. وهذا الأمر يعكس رغبة الحكومة في التبادل، ومن الناحية المثالية تتطلب هذه العملية من الحكومات إشراك المعلومات مع المواطنين وجعلهم شركاء في صنع القرار ووضع جدول أعمالها وإستراتيجيتها وضمان مراعاة مقترحاتهم في صنع القرار. ومن الأفضل إشراك المواطنين في جميع مراحل عملية وضع السياسات كونها عملية تكرارية أو تعقبية تضمن دمج أولويات المواطنين في السياسات العامة ضمن جميع مراحل دورة وضع هذه السياسات وتنفيذها. وعليه يمكن للمواطنين أن يمثلوا أنفسهم كأفراد وأن يمثلوا بعضهم بعضا من خلال مجموعات تعبر عن أفكارهم. خاصة عن طريق مؤسسات المجتمع المدني. ويسعى المواطنون من خلال مشاركتهم النشطة إلى الإنخراط في الحياة العامة بشكل حقيقي مما يحمل مزودي الخدمات الحكومية مسؤولية أكبر تدفعهم إلى تفعيل التشاور والحوار مع المعنيين لرصد ردود أفعالهم وتقييم أدائهم داخليا وخارجيا.

الفرع الثالث: الخدمات الإلكترونية

إن مفهوم الخدمات الإلكترونية بصفة عامة يتمثل في الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم وتوفير الخدمات وذلك بطريقة أفضل من الطريقة التقليدية تتمثل في الخدمات الإلكترونية.

1- عبد المجيد رمضان، الديمقراطية الرقمية كآلية لتفعيل الديمقراطية التشاركية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

أولاً: تعريف الخدمات الإلكترونية

تعد الخدمات الإلكترونية تطويراً لأساليب وطرق تقديم الخدمات العمومية، ويمكن اعتبارها تلك الخدمات العمومية التي نحصل عليها عن طريق الإنترنت من خلال المواقع الإلكترونية للإدارات العمومية أو الهيئات التابعة لها، والبوابات الإلكترونية، والحسابات الرقمية المشخصة. (خدمات عن بعد، إجراءات عن بعد، تحميل الإستمارات، تسجيلات عن بعد، فحص الحسابات الشخصية عن بعد...إلخ) وهي تسمح للمدارين بالحصول على الخدمات في أي وقت ممكن، دون الحاجة للتنقل إلى مكان تقديم الخدمة المرغوب فيها، فيستفيدون من الوقت المخصص للحصول عليها ويقللون من التكاليف المدفوعة مقابل ذلك.¹

ثانياً: فوائد الخدمات الإلكترونية

➤ تقليص نقائص الخدمات العمومية التقليدية، كون الخدمات الإلكترونية متوفرة 24/24 و 7/7 وبالتالي ربح الوقت لعدم الحاجة إلى التنقل للحصول في بعض الأحيان على معلومات بسيطة بسبب إمكانية أخذ موعد للحصول على خدمة ما، أو الإستفسار عنها عن طريق الهاتف أو الإنترنت.

➤ تسمح الخدمات الإلكترونية بالحصول على خدمات ذات جودة أفضل مقارنة بالخدمات التقليدية، وذلك نتيجة لتقليص أخطاء حجز المعلومات وإعادة حجزها، نتيجة لإمكانية ملئ الإستمارات من طرف الشخص المعني عن بعد وبالتالي تفادي الأخطاء الناتجة عن إعادة الحجز من طرف موظفي الإدارة المعنية.

➤ تسمح الخدمات الإلكترونية كذلك بتبسيط الإجراءات وتسهيلها، وذلك بإعادة تصميم الإجراءات الإدارية وتحسينها من خلال التقليص من مراحل الحصول على الخدمة أو الفترة اللازمة لذلك أو تقليص الوثائق المكونة لها، ثم تجريدتها مادياً وتوفيرها على الخط.

إن لنماذج تطبيق الحوكمة الإلكترونية أو ما يسميها البعض مكوناتها مجالات عريضة تحتوي على مفاهيم مركبة، ويجب أن تتضمن ترتيباً للأولويات بداخلها وفقاً لعوامل وظروف كل مجتمع حيث يجب أن يضعها في إعتباره لتأسيس نموذجها الخاص للحوكمة الإلكترونية، فبعض التجارب ركزت على تحقيق القيمة أو المنفعة العامة لأكبر قطاع من المواطنين وبعضها الآخر ركز على توظيف هذا التطور التكنولوجي في عملية التنمية السياسية.

المطلب الثاني: تطبيقات الحوكمة الإلكترونية

للحوكمة الإلكترونية دور هام في المؤسسات لهذا تتميز بتطبيقات عديدة في سيرها منها:

الفرع الأول: الجوانب الأخلاقية ودورها في تدعيم الحوكمة الإلكترونية

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب عن ذلك من تزوير وإختلاص وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية، كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم وإنهيار شركات كبرى

1- نوفيل حديد، حنان كريبط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 06، 2017، ص

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

وخروجها من السوق الإقتصادي. فإذا كانت الحوكمة الإلكترونية المناسبة والفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وهو الامر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر فالأداء، ولا جدال من أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الإلكترونية الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمرشعة لتلك السياسات والنظم ومستوى الاخلاق للقوى البشرية.

ولقد اتضح أن أسباب شيوع ظاهرة مراده عدم الإهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة إذا كانت الحوكمة الإلكترونية الجيدة تهدف غلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف كما أن الحوكمة الإلكترونية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص انفسهم لأن الإقتناع بمبادئ الحوكمة الإلكترونية ومتطلباتها لا يفيذ إذا كان أي منهم يضر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.¹

الفرع الثاني: الحوكمة الإلكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الإدارية وتحسن من نوعية وبساطة خدماتها.

أولاً: الحوكمة الإلكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الإدارية

إن الحوكمة الإلكترونية تحسن بالفعل التنظيم الداخلي للخدمات تسمح بآلية الشغل البسيط والمكرر مما يسمح بتفريغ الوقت لأشغال أخرى أكثر أهمية للموظف وخلق القيمة المضافة، تسمح كذلك بتأمين متابعة أفضل ومعرفة متزايدة وعمليات التسيير الداخلي، تقليص التكاليف ومدة تحويل المعلومة بين الخدمات والمنظمات، وبالتالي يمكن أن تجعل هناك علاقات كبيرة بين مختلف الإدارات في خدمة المستعمل وتجمع الكفاءات داخل الأقطاب التي أصبح تحديدها ملزم جغرافيا

ثانياً: الحوكمة الإلكترونية تحسن نوعية وبساطة الخدمات الإدارية

بروز الشركات الإعلامية والثروة التكنولوجية زادت في قدرات المنظمات لمعالجة وتبادل المعلومات. فهم قدموا للإدارات الادوات التقنية اللازمة لتشكيل منظمة قادرة لتقييم خدمات مرنة شخصية، ذات نوعية تعمل بالتشبيك مع الشركاء الداخليين والخارجين، هذا النوع من التقدم يشكل تغيير في النموذج في تسليم الخدمة العامة.

هذه الفرصة الجديدة تسمح بتحسين معنويات منظمات الخدمات العامة والخدمات المراجعة للمستهلك. إن الحوكمة الإلكترونية تحاول أن تقدم للمستخدم سطح بيني وحيد وواضح للإدارة التي تعكس خدماتها. وتسمح كذلك بالذهاب إلى ما وراء البوابات لكي تصل إلى تصليح النظام بتشكيل تعاملية وبتعاون أكثر نجاعة بين مختلف الوكالات الإدارية، وهذا كله من أجل تقديم خدمات أفضل للمواطن.

الفرع الثالث: الحوكمة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الأهداف السياسية والإقتصادية

الحوكمة الإلكترونية تستطيع أن تساعد الحكومات بتحقيق الإقتصاديات بتخفيض بعض المناصب المكلفة كالإتصالات، المصروفات الإدارية، الموظفين، وهي تساهم في نفس الإتجاه للحصول على إنتاجية أفضل وتحسين نوعية العمل. كذلك تساهم الحوكمة الإلكترونية في سياسة التركيز على القطاع الخاص فهي تخفف

1- قمان أنيسة، البعد السلوكي والأخلاقي للحوكمة الإلكترونية، الإطار النظري والفكري للحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، 2014، ص 08.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

لبعض الشركات المهمات الإدارية كإعلان (TVA) والضرائب التي تحرك في الماضي الموارد متسقة إلى حد ما للشركة في بعض الأحيان، مع خدمات (online) الأنترنت المقدمة للشركات، لهذا طاقم العمال يمكن أن يكون مؤهل لمهام أكثر للمؤسسة، وبالتالي المؤسسة تحقق في نفس الوقت إقتصاديات في المصاريف الثابتة.¹

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الحوكمة الإلكترونية العديد من الشروط من أهمها وجود كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على إدارة هذا النظام والغلاف المالي اللازم، ومن أهم هذه المتطلبات مايلي:

الفرع الأول: تحقيق تفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن والأطراف ذات المصلحة

الهدف من هذا التفاعل هو إشراك المواطنين في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية واستطلاع آرائهم حول بدائل التعامل مع المشكلات العامة. ويتحقق هذا من خلال:²

❖ **الإعتماد على العلاقات العامة:** فهي فن معاملة المواطن وكسب رضاه وثقته وتأييده. وفي ظل الحوكمة الإلكترونية تتجسد هذه الفكرة إلكترونيا بإعطاء أهمية للرأي العام وأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إختلال وإهتزاز في الثقة والمصداقية بفعل عوامل سوء التفاهم والمعلومات الخاطئة الصادرة من عمال الإدارة.

❖ **توسيع المشاركة الإلكترونية:** من خلال تشجيع مشاركة المواطن في المسائل المطروحة، مع إشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم إتخاذها، وكذلك تجزئة المسائل المعقدة إلى مكونات سهلة الفهم على المواطنين، والأهم التأكد من تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع الإلكترونية وتحقيق الإتصال في اتجاهين، بنشر عناوين البريد الإلكتروني للأجهزة الحكومية والمسؤولين الحكوميين.

❖ **تعزيز الديمقراطية الإلكترونية:** من خلال عملية المحاسبة والمساءلة، ويتحقق هذا بتوفير المعلومات الكافية على أداء الإدارة العمومية ككل عبر الأنترنت والوسائل التكنولوجية المختلفة. ويظهر هذا بنشر منتديات النقاش الإلكتروني الهادفة إلى توسيع دائرة المواطنين في إبداء رأيهم حول السياسات وتحقيق الرقابة التبعية على الممارسات التي تمس الصالح العام، إلى جانب نشر وتوثيق محاضر الجلسات عبر الأنترنت، فموضوع الديمقراطية والمشاركة الإلكترونية من المواضيع الشائعة لمعالجة قضايا الحوكمة الإلكترونية، فإن أي تطبيق خاطئ أو ناقص قد يعرض ثقة المواطنين إلى الخطر.

1- La Gouvernance électronique (*E-gouvernance*), Recommandation Rec., adoptée par le comité des ministères de conseil de l'Europe, Le 15 décembre 2004, et expose des motifs, mai 2015, P06.

2- عدنان مريزق،. لونيس حسينة، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2014، ص ص 144، 145.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

- ❖ فتح مكتب أو مركز للمكالمات: تسمح هذه المراكز بزيادة التقرب من المواطن بمعالجة طلباته باستخدام البيانات المتوفرة، أو المساعدة للإجابة عن كل استفساراته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها مما يحسن نوعية الخدمة وزيادة الثقة بالإدارة من طرفه.
- ❖ الثقة الإلكترونية: حتى يتحقق نجاح مشاريع الحوكمة الإلكترونية يجب أن تحضى بالثقة داخل وبين قطاعات الحكومة ومع المواطنين، فعند القيام بالتخطيط للفكرة الكثير من القائمين على المشروع يغفلون عن العديد من الحوافز والعقبات الإدارية التي يجب إجتيازها لذا يجب بناء ثقة وإدراك في البداية. ولعل أكبر المخاوف التي تعترضهم هي أن التغيير سيؤثر عليهم سلبا. وقضية الثقة الإلكترونية تشمل جانبين: الخصوصية أي حماية المعلومات الشخصية، والأمان أي حماية مواقع الحكومة من الهجمات وسوء الاستخدام.

الفرع الثاني: الإهتمام بالجانب البشري

- ❖ يجب التركيز على الجانب البشري باعتباره المحرك الرئيسي لأي جهاز ويتم الإهتمام به من خلال: ¹
- ❖ تطوير وتدريب هذا العنصر ولن يأتي ذلك إلا من خلال تنظيم دورات تكوينية والتعليم المستمر وفقا للأساليب الحديثة التي تتماشى مع عنصرية الإدارة العمومية، والهدف زيادة تقبل العاملين للحكومة الإلكترونية.
- ❖ تفعيل نظام الأجور: يساعد هذا في تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية روح المبادرة والإبداع.
- ❖ مواجهة مقاومة التغيير: تستدعي فكرة تبني هذا المفهوم التغيير في عدة مستويات (التنظيم، السلوكيات، الثقافة...الخ) مما يولد مقاومة من العاملين خوفا من المجهول، فيجب التعامل مع هذه الوضعية باضهار الجوانب الإيجابية للتغيير وإشراك العاملين في هذا المشروع.
- ❖ تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية لترشيد سلوك الموظف في مهامه والحد من المحسوبية وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الإجتماعي وكذلك شرح أعمال وأنشطة الإدارة وكذا التوفير السريع للمعلومة وسهولة الحصول عليها وتبرز هنا الحدود الفاصلة بين مبدأ السر المهني وحق المواطن في الحصول على المعلومة. إلى جانب وضع مقاييس الأخلاق بتقنين هذه المقاييس في إطار قانوني، بحيث القوانين واللوائح التنظيمية ينبغي أن تعلن عن القيم الأساسية للمرفق العام والإدارة العمومية وأنها إطار يسمح بتعريف التوجيهات وإصدار التحقيقات وإتخاذ العقوبات التأديبية والنتابعات. وهدف هذه المقاييس هو الرفع من مستوى السلوك التي تركز على تحديد وظائف التوجيه والتسيير والرقابة المقيمة لنظام السلوك والأخلاق المعمول بهما.
- ❖ تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتحاورون إلكترونيا أي تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب والشبكات مع ضرورة توحيد الوظائف المتعامل بها للتمكن من

1- دقنيفة نورة، بختي سمية، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد03، جامعة الطارف، الجزائر، نوفمبر 2021، ص 51.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية

إدراج التعليقات. وتمثل وظائف العمل الجماعي الإلكتروني في الإهتمام بالرسائل الإلكترونية (كتابتها، إرسالها، إستقبالها، ترتيبها وحفظها وإعداد بيان الإستلام وضمان السرية) وكذلك تنظيم الإجتماعات عن بعد، تكون على شكل مخاطرة عبر الأنترنت من أجل إرسال الأفكار وتوزيع المعلومات الرسمية في لحظة معينة، ويؤدي هذا النمط من العمل إلى اتخاذ قرار جماعي والتفاوض مع الأطراف المستفيدة من الخدمة.

الفرع الثالث: تأهيل الإطار القانوني

سن القوانين التي تأكد ضرورة تبني الإدارات العمومية للحوكمة الإلكترونية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية وتحديد قانون المعاملات الإلكترونية عن طريق تحديث القوانين، بحيث تتلاءم مع إستخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية وإنشاء سياسات تدعم إنشاء الحوكمة الإلكترونية لتلافي التعقيدات عند الشروع في التنفيذ.¹

1- عدمان مريزق، لونيس حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 146 .

خلاصة الفصل:

بعد ما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري حول الحوكمة الإلكترونية وذلك عبر ثلاثة مباحث كما برزنا أيضا الحوكمة المؤسسية، قمنا باستنتاج مايلي:

➤ مفهوم الحوكمة والحوكمة المؤسسية التي تعبر عن الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر.

حيث تعتبر الحوكمة المؤسسية هي الركيزة التي أدت إلى ظهور الحوكمة الإلكترونية التي تعتبر إمتداد للحوكمة.

➤ مفهوم الحوكمة الإلكترونية التي تتمثل في مجموعة من الإجراءات والسلوكيات بوسائل إلكترونية تهدف إلى تحسين الخدمات العمومية وتطوير الشفافية والمساءلة في العلاقة بين المواطن والإدارة ولذلك لتعزيز الديمقراطية الإلكترونية.

➤ للحوكمة الإلكترونية أهمية خاصة وهذا لما تحققه من إضفاء الثقة والشفافية والمصداقية للمعلومات الواردة من الإدارات الحكومية والوجهة للمواطنين.

➤ يتطلب تطبيق الحوكمة الإلكترونية العديد من الشروط من أهمها وجود الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النظام والغلاف المالي اللازم.

➤ كما إتضح لنا أيضا من خلال ما سبق أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية أصبح دون شك يمثل المستقبل في تحسين وترقية الخدمات العمومية المقدمة من طرف القطاع العمومي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء الجامعات المحلية

تمهيد:

يندرج هذا الفصل حول نظام الجماعات المحلية والذي يعتبر خيارا لكل الدول في تسيير أمور مجتمعاتها فهو أسلوب يسمح بتقريب المواطن من الهيئات المحلية التي خولت لها مهمة تسيير الشؤون المحلية وهذا بإشراكها السياسات العامة وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فالحكومة تعمد على إيجاد آليات تمكنها من تلبية حاجات الأفراد محليا من خلال إشراكهم في تسيير أقاليمهم بأنفسهم ضمن أطر وتنظيمات لا تؤثر على كيان الدولة الواحدة، ولتحقق ذلك لا بد من تبني معايير الحوكمة الإلكترونية على المستوى المحلي هدفا منها في تحسين أداء هذه الجماعات المحليو والمتمثلة في الولاية والبلدية. ومن خلال ما سبق وقصد إزالة الغموض عن هذا المفهوم تطرقنا في هذا الإطار النظري الخاص بأداء الجماعات المحلية إلى مايلي:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المبحث الثاني: أساسيات حول التسيير العمومي

المبحث الثالث: أساسيات حول الجماعات المحلية

المبحث الرابع: أثر الحوكمة الإلكترونية على الجماعات المحلية

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعد الأداء من العمليات الإدارية الرئيسية التي لا تقل أهمية عن عمليات إتخاذ القرار أو بناء فرق عمل وغيرها من العمليات الإدارية، وأن التطرق إلى الأداء بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة إلى جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة عناصر أساسية هي: الأداء، أنواعه، خصائصه، ثم العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم:

الفرع الأول: تعاريف حول الأداء

- يعرف الأداء من الناحية اللغوية بأنه (أدى) الشيء قام به أي (تأدى): أنجز، (الأداء)، وهو مصدره، التأدية، أي قضاءه، فهو يعني: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹
- لفظ الأداء من الناحية الإصطلاحية هو الإتيان بالمطلوب في وقته المتخصص، في مقابل القضاء الذي بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت.²
- تعريف الأداء إقتصار على الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى بعضهم أنه يعني: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.³
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية والكمية والكيفية.⁴
- تعريف إجرائي: ومن ذلك نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد

¹ - المعجم الوجيز مجمع اللغة العربية، ط01، القاهرة، مصر، 1994، ص 10.

² - الموسوعة الفقهية، ج 02، الكويت، 1983، ص 327.

³ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر

2001، ص 86.

⁴ - بوالشرشال كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 84.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

متطلبات الوظيفة والمخرجات، وتسطير الأهداف ويسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة والمسطرة.

الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات القريبة منه

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود إلتباس بينهما وبين مصطلح الأداء، ومن بين المصطلحات نجد:

أولاً: الكفاءة

الكفاءة تعني القدرة على إختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة إعتمادا على الإمكانيات المتوفرة، بمعنى آخر، الكفاءة هي الوصول إلى الأعضمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.¹

وتعرف بأنها: "مؤشر لحسن إستغلال الموارد، وتمثل القدرة على إستغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الاهداف، ومن ملاحظة كيفية إحتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة، فكلما إنخفضت الأولى قياسا للثانية كلما إنخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه إرتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالإعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم.²

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة فعليا}}{\text{الموارد المخطط إستخدامها}}$$

ثانياً: الفعالية

تعرف الفعالية ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.³

أما كميها فهي النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الاهداف كانت المنظمة فعالة، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

إذن ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف المحققة (النتائج)، مهما كانت الموارد المستخدمة لذلك، فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا كذلك.

¹- ثابت إدريس عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 40.

²- محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2001، ص ص 605-606.

³- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال: هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية على المستوى الكمي أو النوعي، أم لا؟

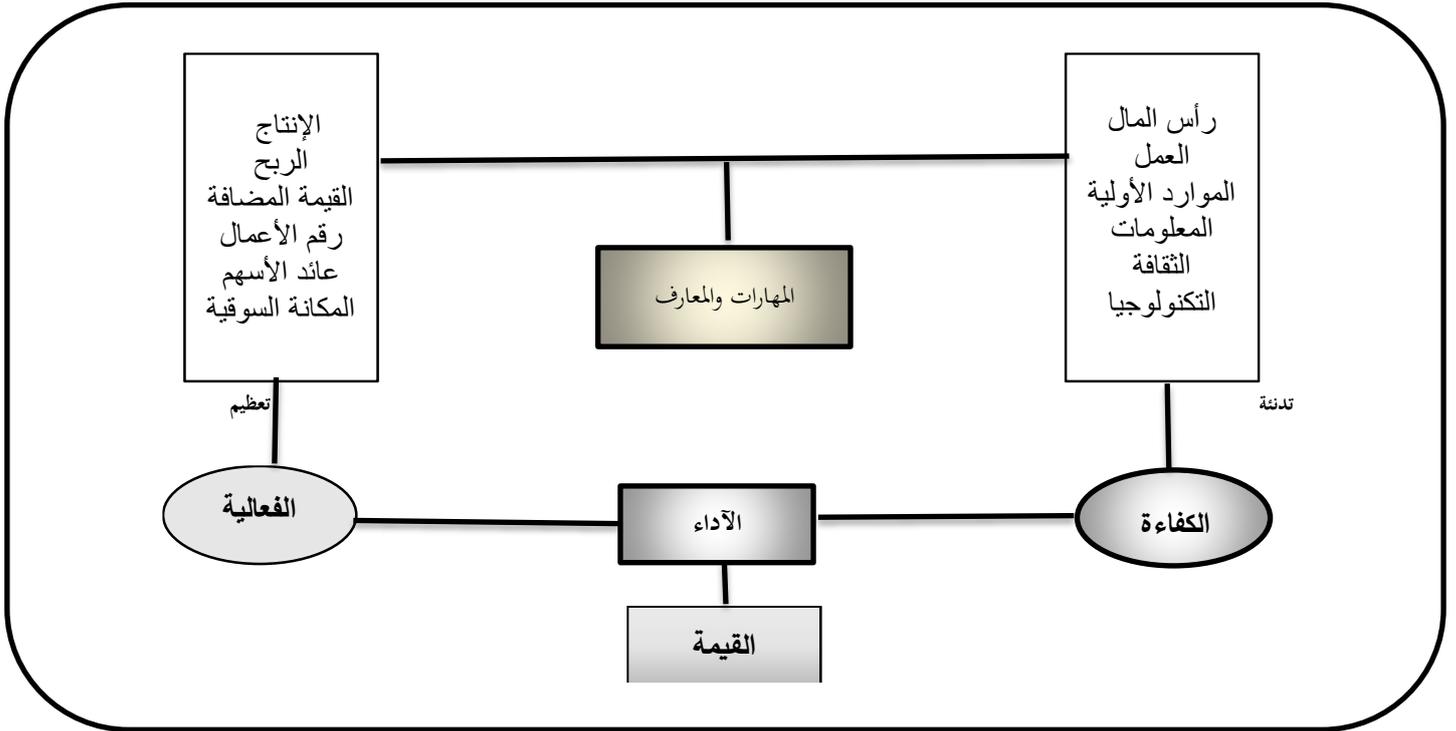
هذا ما أدى بعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أو أنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

أما عن علاقة الأداء بكل من الفعالية والكفاءة فهو مرتبط بهما معا، بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة أي:¹

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص 88.

¹ - عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 434.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

المطلب الثاني: أنواع الأداء

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية إختيار المعيار الذي يتم الإعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداءات، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقا إلى حد كبير بالأهداف وإعتبارها ك معايير لتصنيف الأداءات من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

الفرع الأول: حسب معيار الشمولية

إن الإرتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى:

أولاً: الأداء الكلي

هو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والإستمرارية والشمولية....¹ إلخ.

ثانياً: الأداء الجزئي

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وأداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

الفرع الثاني: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:

أولاً: الأداء الداخلي

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أو أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:²

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ثانياً: الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة

¹- ربيعة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 201.

²- بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 89 90.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

كارْتِفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

المطلب الثالث: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص تجعل آراء الباحثين تختلف وبالتالي صعوبة تحديد مفهومه، لذا إرتأينا إجمالاً هذه الخصائص في بعض أسطر هذا العنصر لعل ذلك يوضح أكثر معناه.¹

الفرع الأول: الأداء مفهوم واسع الإستعمال

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل. يعني الأداء: "النتيجة المحصل عليها أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". كما يهبر عن الأداء بمجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس والتي تمكن من إعطاء حكم علة الأنشطة، النتائج، المنتجات وعلى آثار المؤسسة في البيئة الخارجية. لقد تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو الأفراد يستخدمونه، فالنسبة لمدير المؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل أما بالنسبة للعميل فيعبر عن نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. بالتالي فالأداء مسألة إدراكية تختلف من شخص لآخر.

الفرع الثاني: الأداء مفهوم متطور

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة ومع تغيير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات الموارد البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية التي تجعل الأداء مرتفعاً تختلف من موقف لآخر. لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

الفرع الثالث: الأداء مفهوم ثري بالمكونات

الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات، منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقضة. يظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصفة مستدامة. إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية، وإذا بقي البعد الإقتصادي هو المسيطر فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين دون الأبعاد الأخرى، فالأداء إذا نظام متعدد الأبعاد، وبالتالي من الضروري التمثيل المتعدد لأبعاد هذا المفهوم.

¹- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية: دراسة ميدانية على الإطار الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد18، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 127.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

الفرع الرابع: الأداء مفهوم ذو أثر

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه بهدف إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء إتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، وإعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سلبا أو إيجابا وتكون خارجة عن سيطرتها، وتتضمن:²

أولا: العوامل الإقتصادية

وتعتبر أكثر العوامل أهمية وحساسية بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية نتيجة إرتباطها الوثيق بالمحيط الإقتصادي كمصدر لمواردها وسوق لمنتجاتها، وتتضمن عوامل إقتصادية كلية: كالسياسة الإقتصادية للدولة، معدلات النمو الإقتصادي، التجارة الخارجية، معدلات التضخم...، وعوامل إقتصادية جزئية: كامنافسة، وفرة المواد الأولية....

ثانيا: العوامل الإجتماعية والثقافية

وتعتبر هذه العوامل مؤثرة على أداء المؤسسة كونها ترتبط بحاجات الأفراد ودوافعهم التي ينبغي على المؤسسة الإهتمام بها وإشباعها للوصول إلى أداء أفضل، كما تؤثر هذه العوامل على سلوك المستهلك وعلى الإطار التنظيمي للمؤسسات، وتتمثل عموما في: الأهداف، القيم، العادات،....

ثالثا: العوامل السياسية والقانونية

قد تشكل هذه العوامل تأثيرا واضحا على أداء المؤسسة في حال التغيرات المفاجئة والسريعة فيها وهو ما يخلق إما فرصا أو مخاطر بالنسبة لها، وتتمثل أبرز هذه العوامل في : الوضع الأمني للدولة، السياسة الخارجية، النظام القانوني، الأحزاب والجمعيات....

رابعا: العوامل التكنولوجية

تعتبر من المتغيرات الهامة بالنسبة للمؤسسة فهي ترتبط بالتطورات في المجال المعرفي والبحث العلمي والتكنولوجي كالإبتكارات، براءات الإختراع، وبالتالي يجب على المؤسسة الإلمام بكل ما هو جديد في هذا المجال من أجل تحسين أدائها وكسب المنافسة.

¹- ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق بعمان،الأردن، الطبعة 1، 2003، ص 418.

²- مباركة راجحي، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر

بسكرة، الجزائر، 2021، ص ص 71 72.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

الفرع الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

وهي الناتجة عن التفاعل بين مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة أي أنها خاضعة لتحكمها، وتضم في مجملها المتغيرات والقوى التي يحتمل أن تؤثر سلبا أو إيجابا على الأداء وتنقسم بدورها إلى مجموعتين:

أولاً: العوامل التقنية

وتعبر عن مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:¹

➤ نوعية المنتجات، شكلها، ومدى تناسبها مع التغليف.

➤ التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات الزبائن.

➤ درجة الإعتماد على العمل اليدوي مقارنة بالآلات.

➤ نوع التكنولوجيا المستخدمة.

➤ أصناف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

➤ الموقع الجغرافي للمؤسسة

ثانياً: العوامل البشرية

وتشير إلى المتغيرات المرتبطة باستخدام الموارد البشرية في المؤسسة والمؤثرة على الأداء، وتشتمل على:

➤ مستوى تأهيل الأفراد العاملين.

➤ أنظمة الحوافز والمكافآت.

➤ درجة التوافق بين مؤهلات الموارد البشرية بالمؤسسة والمناصب التي يشغلونها.

➤ طبيعة العلاقات السائدة بين الموظفين، بينهم وبين المشرفين والمنفذين من جهة أخرى.

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث

بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (موارد ها).²

¹- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص 63.

² - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد 01، الجزائر، 2012، ص ص 29 30.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسيير العمومي

يعتبر التسيير العمومي الوسيلة الأساسية للوصول إلى الأهداف، سواء على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي أو السياسي محلية كانت أو مركزية. من هذا المنطق سنقوم في هذا المبحث التعرف على التسيير العمومي، مبادئه، إلتزاماته.

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي

الفرع الأول: تعريف التسيير العمومي

أخذ مصطلح التسيير العمومي عدة مرادفات له منها: الإدارة العمومية، المناجنت العمومي، إدارة الخدمة العمومية.

ولقد تعددت وتباينت الإتجاهات بصدد تعريفه حيث إهتم البعض بالجانب الموضوعي المتصل بالعملية الإدارية والبعض الآخر يضيف إلى ذلك الجانب العضوي فيه، المتعلق بتنظيم الجهاز الإداري والوظيفة العمومية والموظفين العموميين.

- فالتسيير العمومي "هو عملية توجيه و إشراف وتنسيق الجهود الفردية والجماعية التي يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة والإتصالات لتنفيذ السياسة العامة".¹
- ويعرف كذلك بأنه "الغاية أو الهدف العملي للحكومة، موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الإتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فمن طريق الإدارة العمومية توفرا لحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".²
- وفي تعريف نراه شاملا، عرف التسيير العمومي (الإدارة العامة) "بأنه جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة فهي موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً وهو الإدارة، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية إستخداما يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة "إدارة عامة"."³
- كما عرفه بفيغندر و برستوس (G,Pfifner& R,Prethus): "بأنه عملية تتناول تنسيق الجهود الفردية والجماعية وذلك بتنفيذ سياسة معينة بما يتضمنه ذلك من نشاطات توجيه وإشراف وتنسيق، وتتم ممارستها من خلال عمليات تخطيط وقيادة وإتخاذ القرار والإتصالات و العلاقات العامة".⁴

¹- صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص 28.

²- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 119.

³- فادي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 15.

⁴- بشير بن عيسى وعبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الإلكتروني مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة العفيفة، العدد 17،

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

- **تعريف إجرائي:** التسيير العمومي هو مزيج من القوانين والعمليات والنشاطات والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من التسيير لا يتم بصورة عشوائية وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما: الإهتمام بالموارد البشري والموارد المالي.
- ونظرا للتطور الحاصل والسريع لهذا المفهوم ظهر مفهوم جديد للتسيير العمومي وعرف ب: "التسيير العمومي الجديد".

الفرع الثاني: تعريف التسيير العمومي الجديد

- من بين التعاريف التي وضعها العديد من الباحثين لمفهوم التسيير العمومي الجديد نجد:
- يعرف المعجم السويسري للسياسة الإجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه: "إتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية الثمانينات في الدول الأنجلوساكسونية وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية بينما أفكارومعالم التسيير العمومي الجديد مستنبطة من العلوم الإقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع من التسيير الرغبة في تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الإرتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الفعالية والفاعلية.¹
- التسيير العمومي الجديد "هو مجموعة الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي وتحسين مستويات الأداء في المنظمات العمومية الإدارية والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها".
- ويعرف أيضا ب "مجموعة العناصر الجديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الإقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة".²

الفرع الثالث: الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والجديد

- يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي، محاولا بذلك نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الرنين والجمود إلى الحركية والمرونة.

¹- لحبيب بلية، تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالإقتصاد خارج قطاع المحروقات، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الملتقى العلمي الدولي الأول، جامعة البلدة، الجزائر، 27-28 نوفمبر، 2018، ص 02.

²- بن نعوم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد مالي، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2010-2021، ص 61.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

والجدول الآتي يوضح مقارنة أساسية بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد:
الجدول رقم (01): مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد	
إحترام القواعد والإجراءات	تحقيق النتائج ورضا العملاء	الأهداف
المركزية (هيراركية وظيفية، بنية هرمية)	لا مركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة)	التنظيم
يشوبها الخلط وعدم الوضوح	واضحة	تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين
التقسيم، التجزئ والتخصص	إستقلالية	تنفيذ المهام
المسابقات	التعاقد	التوظيف
عن طريق الأقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة بحسب المسؤولية وبحسب الأداء	الترقية
مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء	الرقابة
تركز على الوسائل	تركز على الأهداف	نموذج الميزانية

La Source : Dounebarbo, gouvernance et performance des institutions publiques le cas de la communauté urbaine de Garoua au Cameroun, adition connaissances et savoirs, 2016, p46.

المطلب الثاني: مبادئ والتزامات التسيير العمومي

التسيير العمومي كأسلوب إدارة له مبادئ والتزامات يجب التطرق إليها والتعرف عليها: ¹

الفرع الأول: مبادئ التسيير العمومي

يخضع التسيير العمومي إلى مجموعة مبادئ ينبغي الإلتزام بها وهي:

1. المساوات بين مستعملي المرفق العام
2. منع كل أشكال التميز لا سيما تلك المبنية على الأصل والعرق والجنس والدين، والآراء السياسية والإنتماء النقابي أو أي إعتبار آخر
3. عدم التحيز في أداء خدمات المرفق العام
4. العمل على ديمومة وإستمرارية بقاء المرفق العام في كل الأحوال
5. تكييف الخدمات العمومية مع تطور إحتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام

¹ - شنوفي نورالدين، محاضرات على النت حول المناجمنت العمومي، ص 25.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

الفرع الثاني: إلتزامات التسيير العمومي

إن عملية التسيير العمومي ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية باحترام مجموعة الإلتزامات التالية:¹

أولاً: إحترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية

- ✓ يجب أن تحترم الإدارة العمومية حقوق الإنسان لاسيما كرامة الأشخاص وسلامتهم
- ✓ تقدم خدمات المرفق العام طبقاً للقوانين والنظم الوطنية
- ✓ تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار القانون

ثانياً: الإستفادة من خدمات المرفق العام

- ✓ تنظم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستعمليه الحصول على خدمات مناسبة ومسيرة
- ✓ يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام وعدم التمييز بين المستعملين في القوانين والنظم الوطنية للدولة
- ✓ تضع الإدارة العمومية آليات مساهمة، وإستشارة المجتمع المدني قصد التكفل بالمرفق العام

ثالثاً: الحصول على المعلومات

- ✓ تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام كل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بخدمات المرفق العام
- ✓ تعلم الإدارة العمومية المواطن بكل قرار يعنيه وتبين الأسباب وظروف الطعن المتاحة له في حالة النزاع
- ✓ تصمم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستعملي المرفق العام في لغة سهلة ومفهومة

رابعاً: خدمات فعالة وذات جودة عالية

- ✓ تضمن الإدارة العمومية خدمات ذات جودة عالية مع الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- ✓ تسهر الإدارة العمومية على إقامة آلات مناسبة تسمح بالقيام بتنفيذ دوري لمردودية المرفق العام ولنوعية الخدمات المقدمة للجمهور
- ✓ يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على إحترامها
- ✓ تسهر الإدارة العمومية على تكيف خدماتها مع تطور إحتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام
- ✓ إتخاذ الإجراءات اللازمة لإرساء الثقة بين الأعوان العموميين ومستعملي المرفق العام

¹- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص ص 13 14.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

خامسا: عصرنة المرفق العام من المؤسسات والإدارات العمومية

وذلك ب:

- ✓ السهر على إدخال تقنيات مبتكرة وملائمة في أداء خدماتها الإدارية
- ✓ التشجيع على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تحسين خدماتها
- ✓ القيام بإقامة شباك وحيد، إذا كان ذلك يتماشى وطبيعة الخدمات التي توفرها
- ✓ العمل على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات

المطلب الثالث: وظائف التسيير العمومي

يقوم التسيير العمومي على مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة (تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي إختلف علماء الإدارة في تحديدها، وسنحاول فيما يلي عرض موجز عن هذه الوظائف:

الفرع الأول: وظيفة التخطيط

هو التقدير سلفا لما يجب عمله، كيف؟ متى؟ ومن سيقوم به ويعرف أنه الإختبار المرتبط بالحقائق ووضع وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة

ويقوم على المراحل التالية:¹

أولاً: تحديد الأهداف

تقوم السلطة عموما بهذه المهمة مع مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها

ثانياً: تحديد الوسائل والإمكانات

وذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه ومدة تنفيذ المشروع وتحديد قيمة الأموال اللازمة وتحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة

ثالثاً: توزيع الخطة

على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية لتنفيذ ما تم تخطيطه

رابعاً: متابعة الخطة وتقييمها

تقوم السلطات العمومية المختصة بمتابعة وتنفيذ الخطة وفقا للتقديرات المحدد مسبقا واكتشاف الإختلالات وتعديل الخطة إن تطلب الأمر

الفرع الثاني: وظيفة التنظيم

هو حلقة ربط بين جميع وظائف الإدارة العمومية من تخطيط وتوجيه ورقابة.

¹ - عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

ويعرف على أنه "ترتيب العلاقات بين وظائف المنظمة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية وواجبات كل منها، بهدف تحقيق التنسيق بين القوة العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية".¹

وهو وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل وحدة إدارية وعلاقة هذه الوحدات ببعضها البعض وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية، وتصنيفها وشغلها ومهامها.... وغيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قيام وظيفة التنظيم.

الفرع الثالث: وظيفة التوجيه

هناك من يعتبر التوجيه عنصر مكمل للعملية التسييرية، وهناك من يعتبره محورها، لأنه يمثل عملية إجتماعية سلوكية مستمرة نسبيا بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، فهو وظيفة تسييرية خاصة بالمستويات العليا متمثلة في إصدار الأوامر وتحديد السلطات والمسؤوليات والقواعد وإجراءات العمل، وبمعنى آخر هي العمل على توفير بيئة عمل مناسبة على ضوء فهم طبيعة سلوك وتصرفات الأفراد داخل التنظيم.

فقد نتج عن أتساع نطاق المنظمات والإدارات العمومية تضخما في جهازها الإداري ومن ثم تضاعفت أهمية التوجيه الذي يعرف بأنه: "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الإنسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلها".

فمن خلال وظيفة التوجيه وإضافة إلى الهدف العام التي ترمي الإدارة العمومية تحقيقه بهدف التوجيه عن طريق المسيرين إلى تحقيق أهداف أخرى كمنع الإزدواج في الأنشطة الإدارية، تجنب التنازع في الإختصاصات ومنع المنافسة غير الهادفة بين الوحدات الإدارية. ونذكر هنا أن وظيفة التوجيه يندرج تحتها 3 عناصر تشكل القاعدة الأساسية في ممارسة هذه الوظيفة، وهذه العناصر هي: "الإتصال، التحفيز، القيادة".²

الفرع الرابع: وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات التسيير، تقوم على أدوات وأساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية، وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية. وقد عرفها هنري فايول "بأنها تتطوي عبي التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها".

¹ - عثمان مريزق، مرجع سبق ذكره، ص 62.

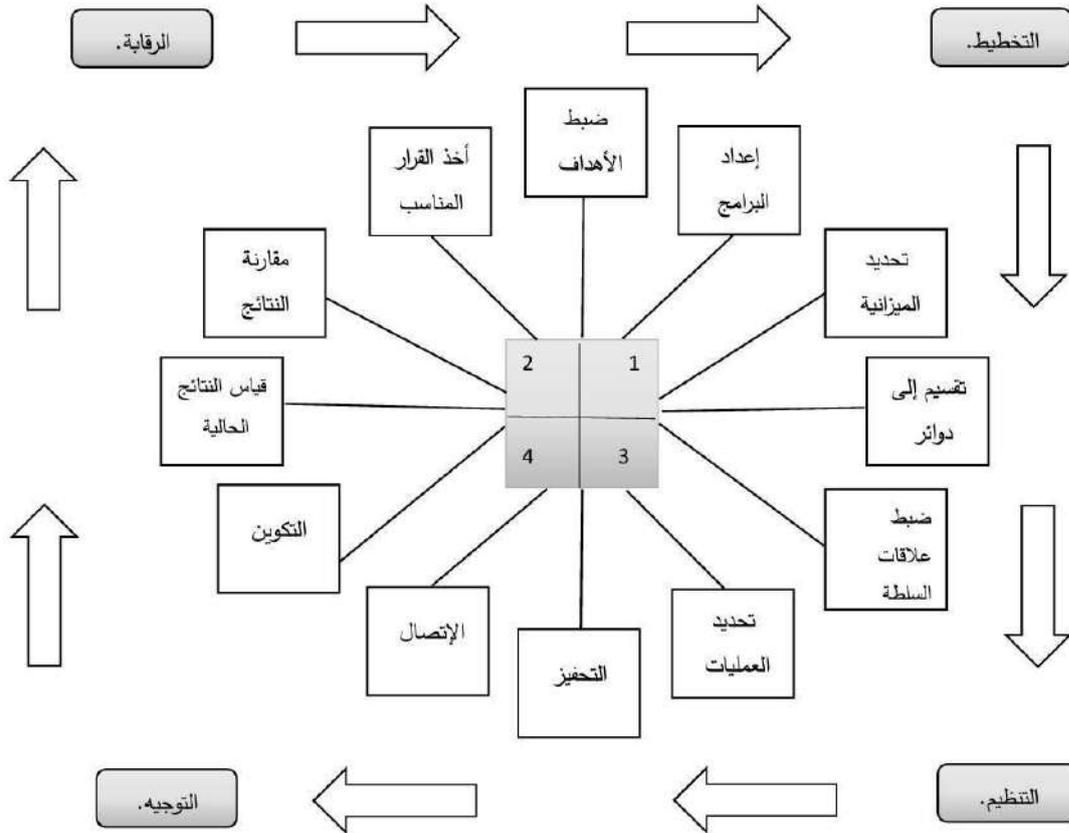
² - بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005-2006، ص 24.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

ومن هذا المنطلق فإنه ينظر للرقابة على أنها وظيفة أساسية تتضمن العناصر التالية:¹

- الهدف
- المعالجة (كيفية ومدى تنفيذ الخطة)
- مراعاة الأنماط ودراسة مستوى الأداء
- التقييم العام ومعالجة الانحرافات

الشكل رقم (07): وظائف التسيير العمومي



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 04، الجزائر، 2000، ص 103.

المطلب الرابع: الفرق بين التسيير في الإدارة العامة والإدارة الخاصة

إن موضوع الفرق بين التسيير في القطاع العام والتسيير في القطاع الخاص من حيث التشابه أو الاختلاف قد أخذ بعدا ورؤى مختلفة من قبل الباحثين أو الممارسين، ويمكن تقسيم الآراء إلى إتجاهين:

الفرع الأول: الإتجاه النافي للفرق بين الإدارة العامة والخاصة

حيث يرى أنصاره عدم وجود أية فوارق حقيقية بين الإدارتين، وذلك على أساس وحدة نظرية الإدارة في كل منهما ويعد كل من "هنري فايول" و"ليونارد هويت" من أوائل أنصار وحدة الإدارتين ويرون أن أصول ومبادئ

¹ - بن عيسى ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

الإدارة أساسا ظهرت أولا في مجال المشروعات الخاصة على يد رواد حركة الإدارة العلمية مثل "فريدريك تايلور" و "هنري فايول" ثم إنتقلت هذه المبادئ إلى ميدان الإدارة العامة وبالتالي خضعت أيضا لذات الأصول والمبادئ التي خضعت لها الإدارة الخاصة، وكلا القطاعين يعتمد بشكل كبير في ممارسة أعماله على الوظائف الرئيسية في الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة، إضافة إلى أن كلا القطاعين يسعى للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد، إضافة إلى التماثل في حجم مشروعات كل منهما وكثيرا من منشآت الأعمال قد تتمتع بمزايا الإحتكار التي تتمتع بها أجهزة الإدارة العامة.

وبمناقشة هذه النقطة يمكن القول أنه وبالرغم من وجود العديد من نقاط الإنتقاء بين كل من الأهداف والعمليات والإجراءات وحتى الموارد التي تستخدمها الإدارتين حيث مازال لكل إدارة منهما ذاتيتها وطبيعتها ومشكلاتها الخاصة.¹

الفرع الثاني: الإتجاه المؤكد للفوارق بين الإدارة العامة والخاصة

يقرر هذا الإتجاه أن هناك فوارق جوهرية وأساسية بين الإدارة العامة والخاصة، ومن ثم يعتبر كل من علم الإدارة العامة والخاصة علم مستقل بذاته، حيث أن الإدارة العامة تهدف إلى تقديم خدمة أو تحقيق منفعة عامة، بينما تهدف الإدارة الخاصة إلى تحقيق الربح أو العائد الإقتصادي وهي لا تقدم على أي نشاط إلا بعد دراسة مستفيضة لمعرفة الجدوى الإقتصادية للمشروع،

كما أن المؤسسات العامة مرتبطة بالسياسة العامة للدولة وتحقق أهدافها، أما الإدارة الخاصة فهي مستقلة عن السياسة العامة للدولة، أما من حيث الحجم فهناك مؤسسات خاصة ضخمة أكبر من المؤسسات العامة، كما أن مجال الإدارة العامة في الأعمال العمومية ومجال الإدارة الخاصة في الأعمال الخاصة، وتخضع الإدارة العامة للقانون العام بينما تخضع الإدارة الخاصة للقانون الخاص وفي حدود ضيقة تخضع للقانون العام، وتعمل المشاريع العامة في جو إحتكاري، بينما تعمل مشاريع الأعمال أو الإدارة الخاصة في جو تنافسي.

تجدر الإشارة إلى أن الفوارق في الطريق إلى الإضمحلال نظرا لإهتمام الإدارة العمومية في الوقت الحالي بالكفاءة الإدارية للموارد والكفاءة الإنتاجية في الخدمات المقدمة، في الوقت الذي أخذت فيه المنظمات الخاصة بتعديل أهدافها من تحقيق الحد الأقصى للربح إلى تحقيق ربح مرضي، إلى جانب مسؤولية المنظمة إتجاه العاملين والمجتمع الذي تعيش فيه "المسؤولية الإجتماعية".²

¹- وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017-2018، ص 13.

²- وحشي عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المبحث الثالث: أساسيات حول الجماعات المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المتخصصة على أساس إقليمي مباشر ما يعهد به إليها تحت رقابة السلطة. وعليه نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على الجماعات المحلية وأهم خصائصها.

المطلب الأول: ماهية الجماعات المحلية

قبل التطرق إلى تعريف الجماعات المحلية، يجب أن نعلم بأن مفهومها تعدد من دولة إلى أخرى وذلك حسب درجة الأخذ بها والإعتماد عليها.

الفرع الأول: تعريف الجماعات المحلية

- **عرفت الجماعات المحلية بأنها:** "هيئات منتخبة من أهل الوحدات المحلية إما إنتخاب يشمل جميع أعضائها أو يشمل الكثير منهم، وإما مختارة محليا تعهد إليها الإدارة المركزية بالإضطلاع بإدارة كل أو بعض المرافق".

كما يمكن تعريفها بأنها: "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية".¹

- **وعرفت أيضا بأنها:** "مقاطعة إدارية ذات شخصية إعتبارية تتمتع بميزانية (الولاية، البلدية) وإختصاصات ومجال خاص، تشرف على إدارة الجماعات المحلية والأجهزة التابعة عند الإنتخاب بالتصويت العام، وهي مؤهلة لتقاضي أمام العدالة وإبرام عقود بإسمها".²

- **الجماعات المحلية هي:** "عبارة عن منطقة أو وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، وبهذه الإعتبارات تعددت تسمياتها، فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، وسميت بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي وليس وطنيا، سميت بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة وسميت بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية، غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان".³

¹- عبد الرزاق إبراهيم الشيلخي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2001، ص 20.

²- إسماعيل بن السعدي، سمراء فاطمي، دور الجماعات المحلية في التنمية الحضرية، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد 13، سنة 2017، جامعة قسنطينة2، الجزائر، ص 270.

³- جمال زيدان، بغاوي ملوكة، تعزيز الإستقلالية المالية للجماعات المحلية كمدخل لتحقيق التنمية المحلية، مجلة الدراسات الحقوقية، العدد 01،

جوان 2021، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، ص 1107.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

- تعريف إجرائي: هي تلك الوحدات الجغرافية (البلدية، الولاية) والتي تعتبر جزء من الحكومة الأم أو الدولة، تتمتع بشخصية معنوية وإستقلال مالي، تتولى إدارة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي بواسطة مجالس منتخبة أو معينة.

الفرع الثاني: أهمية الجماعات المحلية

تلعب الجماعات المحلية دورا كبيرا في تحقيق التنمية المحلية ومساهمتها في تطوير الشعوب والدول، وهو الأمر الذي تبنته العديد من الوحدات المحلية في العديد من الدول التي تعتبر نموذجا ناجحا في هذا المجال. إن إعتبار الجماعات المحلية اللامركزية للدولة تكون على مقربة من المواطن منها إلى السلطة المركزية، وبالتالي فهي تملك القدرة الكافية على معرفة متطلبات وإنشغالات المواطنين بالإضافة إلى معرفة خصوصيات ومميزات المناطق المحلية، مما يتيح القدرة على فهم خصوصيات تلك المناطق قصد الإستجابة لمتطلبات المواطن اليومية.

إن الجماعات المحلية في مفهومها تجيد لنا الديمقراطية على المستوى المحاي من خلال إشراك المنتخبين المحليين في ممارسة جانب من السلطة وصنع القرار، كما تساعد في تقليل مهام الدولة، وهذا من خلال دعم ومساعدة الدولة في تحقيق نشاطها.¹

المطلب الثاني: أسباب نشوء الجماعات المحلية ومهامها

تعتبر الجماعات المحلية الحلقة الأساسية في سبيل تحقيق التنمية المحلية لذا لا بد من إنشائها وهنا سنتطرق إلى أسباب ومهام الجماعات المحلية.

الفرع الأول: أسباب نشوء الجماعات المحلية

ترجع نشأة الجماعات المحلية إلى أسباب متعددة حفزت الدول المختلفة إلى الأخذ بها ومن هذه الأسباب نذكر:²

أولا: إزدياد وظائف الدولة

كانت وظيفة الدولة مقصورة على المحافظة على الأمن الداخلي والحد من الإعتداءات الخارجية وإقامة العدل بين الناس، إلى إحجام الدولة القديمة عن التدخل في الميادين الإقتصادية والإجتماعية. أما في الوقت الحاضر فقد إتسعت وظائف الدولة وأصبحت تتدخل تحت مبادئ النظام الإشتراكي في ميادين كثيرة تحقيقا للأهداف الإجتماعية والإقتصادية ولرخاء ورفاهية المواطنين، ولذلك أصبح عليها من العسير أن تنهض وحدها بالأعباء الجديدة الملقاة على عاتقها، ومن هنا ظهرت فكرة هيئات محلية تتولى هذه الوظائف في نطاق الوحدات الجغرافية مما يخفف من المهام التي تقوم بها الدولة.

¹ - جمال زيدان، بعاوي ملوكة، مرجع سبق ذكره، ص 1108.

² - أمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص 36.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

ثانيا: تنوع أساليب الإدارة تبعا للظروف المحلية

من الملاحظ بأن الإدارة المركزية تقوم بأداء خدمات ولكي تقوم بهذه الخدمات تضع أنماط وأساليب متشابهة تطبق على كافة المواطنين في انحاء القطر الوطني على قدم المساواة، إن إتباع هذه الأساليب لا يشكل عقبة بالنسبة للخدمات القومية التي يشترك فيها كل أفراد المجتمع في الإنتفاع، ويكون الإستفادة منها لجميع المواطنين، ولكن الأمور تختلف كليا بالنسبة للخدمات المحلية، حيث يكون هناك تفاوت بين المناطق الجغرافية في القطر الواحد يتطلب تباينا وإختلافا في الأساليب المتبعة لأداء الخدمات.

ثالثا: التدريب على أساليب الحكم

يساعد نظام الإدارة المحلية من خلال تجارب الدول المتقدمة في ترتيبية المواطنين ترتيبية صالحة سياسيا وإجتماعيا وذلك عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين، يشعروهم بالدور الذي يؤديونه في أداء أو تسيير مرافقهم المحلية، ويجعل منهم أعضاء كبار مؤهلين للمراكز القيادية في الدولة كما يزيد من شعورهم بحقوقهم الوطنية وتكاليفهم القومية.¹

رابعا: العدالة في توزيع الأعباء المالية

عند قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق العامة للدولة والمرافق المحلية، وهو ما لا يؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب إذ أن الحكومة المركزية التي تقوم بمشيئتها بتوزيع ما جمع لديها من مال على المرافق العامة.

خامسا: تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين

إن وجود الهيئات المحلية والتي تمارس الكثير من الشؤون الخاصة بالسكان المحليين يساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري وبذلك يتم حل المشاكل المحلية من غير الرجوع إلى الحكومة المركزية ونتيجة ذلك إقتصاد للوقت وتقليلًا للتكاليف المالية والمادية والجهد البشري.

الفرع الثاني: مهام الجماعات المحلية

للجماعات المحلية صلاحيات متشعبة وتختص في كل القطاعات حيث أصبحت منوطة بمجموعة من المهام وهي كالتالي:²

أولاً: المجال المالي

تسيير مواردها المالية المتمثلة في حصيلة الموارد الجنائية، مداخيل الممتلكات والإعانات والإقتراضات وقبول الهيئات.

¹- أمير عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص37.

²- بوزيد حميد، تحديات تمويل ميزانيات الجماعات المحلية في الجزائر، ملتقى حول إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، المنظمة العربية

للتتمية والإدارة، تركيا، 2010، ص ص 120-121.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

ثانيا: المجال الإقتصادي

تعد البلدية المخطط التنموي القصير والمتوسط والطويل المدى وتصادق عليه، كما تسهر على تنفيذه وذلك في إطار الصلاحيات الممنوحة لها قانونيا، أما الولاية فالمادة 58 من قانون 80/90 المتعلق بالبلدية ينص على "تشمل إختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة على أعمال التنمية الإقتصادية وتهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية".

حدد قانون البلدية لسنة 1990، في مادته 86 النشاطات التي تقوم بها البلدية والمتمثلة في:

- توفير حاجات المواطنين الذين يقيمون داخل حدودها الجغرافية
- الإستثمارات الإقتصادية
- القيام بمجهودات في مجال التعليم الأساسي وما قبل المدرسي
- التعمير والهياكل الأساسية
- تقديم الخدمات

كما حدد قانون الولاية لسنة 1990 النشاطات التي تقوم بها الولاية والمتمثلة في:

- الهيكل الأساسية الإقتصادية، توسيع الأراضي الفلاحية
- الإهتمام بالمؤسسات والمصانع، النشاطات الإجتماعية

ثالثا: المجال الإجتماعي

تقوم ب:

- الإهتمام بالمستشفيات والقطاع الصحي، حيث تقوم ببناء الهياكل الصحية المتمثلة في قاعات العلاج وعيادات الولادات إضافة إلى مكافحة نقل الأمراض المعدية
- الإهتمام بقطاع السكن، فتقوم الجماعات المحلية على توفير السكن للمواطنين
- الإهتمام بالتربية والتكوين المهني حيث تقوم الجماعات المحلية بإنجاز مؤسسات تعليمية وملحقات تكوين
- تقوم بمساعدة العجزة والمسنين ودمجهم في المراكز الخاصة بهم، كما تساعد المعوقين بإمكانية حصولهم على ملفاتهم الخاصة بالإعاقة.

رابعا: المجال الثقافي والتعليمي

تقوم الجماعات المحلية بدور هام في هذا الميدان، حيث تقوم ب:¹

- إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، وتشجيع كل اجراء شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم، وما قبل المدرسي (دور الحضانة)

¹- ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية تجربة البلدية الجزائرية"، قسم العلوم السياسية، جامعة عنابة، الجزائر، 2009،

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

➤ حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شئ ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جمالية

➤ تسيير وإدارة المرافق الخاصة بالسينما والفن والقيام بالمهام الثقافية ذات الصالح العام

➤ ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية

المطلب الثالث: خصائص الجماعات المحلية

يمكن إبراز أهم خصائص إدارة الجماعات المحلية فيما يلي:¹

○ التأكيد على ضرورة إيجاد أسلوب موضوعي يتم بموجبه إختيار، تدريب ومكافئة اليد العاملة ذات الكفاءة العالية

○ القدرة على وضع إستراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الإستراتيجية

○ إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي والإضطلاع بمهام التوجيه والتنفيذ

○ المساهمة في بناء البنية التحتية، التي تساهم في بناء قاعدة تسمح بإستيعاب المعارف والقيام بإستنباط النظم والأساليب الحديثة، من قبل الجهات ذات الإختصاص

○ خلق نظام إيجابي للحوافز المادية والمعنوية والتي تسمح بتحريك الدوافع وفق لمتطلبات أداء الدور التنموي

وتتمتع الجماعات المحلية في جملة من الخصائص أهمها:

- **الإستقلالية الإدارية:** وهي من أهم المميزات التي تنتج بشكل عادي من الإعراف بالشخصية المعنوية، وهو ما أكدته المادة الأولى من القانون البلدي في الجزائر. فالإستقلال الإداري يعني أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة. وتتمتع هذه الإستقلالية 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 وتفهم أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية

✓ تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية المحلية

¹- بوعلاقة نورة وآخرون، دور أدوات التسيير الحديثة في تعزيز نشاط الجماعات المحلية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 02، المركز

الجامعي ميله، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 334.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

- الإستقلالية المالية:

أن تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والإستقلال الإداري يوجب الإعتراف بها بخاصية الإستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء الإختصاصات الموكلة إليها، وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها، وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة. وينص قانون البلدية في الجزائر بأن "يقوم المجلس الشعبي باسم البلدية وتحت رقابة المجلس بجمع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية".

بالإضافة إلى ذلك فإن الإستقلالية المالية للجماعات المحلية تسمح لها بإدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تمليه عليها السياسة الإقتصادية للدولة، حتى لا يكون لذلك تأثير على مجرى نمو النشاط الإقتصادي، غير أن الإستقلالية الممنوحة للجماعات المحلية -حاليا- ليست لها هذه السلطات المركزية.¹

المطلب الرابع: نظام الجماعات المحلية في الجزائر

تأخذ معظم الدول على إختلاف أنظمتها السياسية بنظام الجماعات المحلية حيث أصبحت من مظاهر الدولة الحديثة، وقد أخذت معظم الدول تتبع أسلوب اللامركزية المرفقية والإقليمية متمثلة في الجماعات المحلية "البلدية والولاية" باعتبارهما أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية وتعتبر الجزائر من هذه الدول التي إتبع هذا النظام

الفرع الأول: الولاية

تعرف الولاية بأنها: "جماعة لا مركزية ودائرة حائزة على السلطات المختلفة للدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل وتعتبر عن طموح سكانها، لها هيئات خاصة أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة"² كما عرفت المادة الأولى من قانون الولاية 90-09: "هي جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية وذات إستقلال مالي ولها إختصاصات سياسية وإجتماعية وثقافية... الخ"، إذن فالولاية تعد وحدة ترابية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تباشر نشاط سياسي وإقتصادي وإجتماعي وثقافي تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية فهي تعتبر حلقة وصل بين المصالح والحاجات المحلية المتميزة عن المصلحة العامة للدولة يتولى إدارة الولاية والي معين بمرسوم يقدمه وزير الداخلية ويصادق عليه مجلس الوزراء، كما يعتبر الوالي مندوب للحكومة وممثل لكل الوزراء يقوم بتنفيذ القوانين والمحافظة على النظام العام في إقليم الولاية ويمثل الدولة أمام القضاء، إضافة إلى مجلس شعبي ولأئي يشكل عن طريق الإنتخاب من طرف سكان الولاية ويتواجد على التراب الجزائري 58 ولاية.

¹- لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص 03.

²- فروخي وافية، آليات تدخل الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة وسبل تفعيلها، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 05، جامعة

المسيلة، الجزائر، 2018، ص 91.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

الفرع الثاني: البلدية

- البلدية عبارة عن جهاز تخطيطي له صلاحيات تنفيذية لمشروعات تنموية كما أنه إدارة تحريك المجتمع بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على استثمار مواردهم وطاقاتهم للمشاركة في العملية التنموية في المدى القصير وعلى المدى الطويل
- عرفها المشروع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم 80/90 المتعلق بقانون البلدية كما يلي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي" وعرفا قانون البلدية لسنة 1967 بأنها "الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية الأساسية".
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن البلدية في عصرنا الحالي أصبحت تقوم بمهام جسيمة، لا سيما في مجال التنمية المحلية كأعمال التخطيط وإجراءات التنمية، كما أنها تشكل المكان المناسب الذي يمكن للمواطنين من خلال مشاركة الدول معها في تحقيق أهداف التنمية ببلديتهم
- فالبلدية في الجزائر وفي معظم الدول الأخرى هي أقرب الهيئات الرسمية إلى المواطنين، حيث تعايش مشاكلهم اليومية وتعمل على تلبية حاجياتهم الإجتماعية والإقتصادية...إلخ وفي إطار الصلاحيات والإختصاصات التي يخولها لها القانون.
- تدار البلدية في الجزائر من طرف المجلس الشعبي البلدي ورئيسه الذي يمثل الهيئة الشعبية التي تسهر على السير الحسن لشؤون البلدية.¹

¹- ناجي عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص 104.

المبحث الرابع: أثر الحوكمة الإلكترونية على الجماعات المحلية

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال وزيادة وعي المواطنين بأهمية الدور المحوري الذي يمكن أن تؤديه هذه التكنولوجيات في ترقية وتعزيز مؤشرات الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة..)، ونظرا للوضع الحالي الذي يميز الادارة المحلية في الجزائر في تسيير شؤونها من تخلف إداري وقصور في الأداء وضعف الكفاءة والفعالية وتفشي الفساد، أصبحت هناك مطالب متزايدة تدعو لعصرنة هذا القطاع وتحسين كفاءته في تسيير الشؤون المحلية، من خلال إتاحة المعلومات الحكومية للمواطنين، وفتح سبل المشاركة وترسيخ المساءلة، بما يساهم في تجاوز معوقات التطور وتفعيل الأداء، وما لذلك من أثر ايجابي على تسيير برامج التنمية المحلية.

المطلب الأول: مؤشر الشفافية ضمان لإتاحة المعلومات في الجماعات المحلية

يقصد بالشفافية حرية تدفق المعلومات، مما يسهل الوصول إليها من طرف أصحاب المصالح قصد تمكينهم من إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب حفاظا على مصالحهم، وهي نقيض الغموض والسرية، فغيابها في ممارسات الأجهزة الحكومية لمختلف نشاطاتها يؤدي إلى إستفحال ظاهرة الفساد والذي هو في علاقة عكسية معها فكلما قلت الشفافية زاد الفساد والعكس صحيح.¹

ومما شك فإن التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم في زيادة أهمية مبدأ الشفافية وإتساع مجالات تطبيقه خاصة في الدول المتقدمة، من خلال إعطاء القدرة للمواطنين على رصد وتقييم السياسات والخدمات الحكومية عبر توفير المعلومة، وعلى سبيل المثال إصدار الرئيس أوباما للمذكرة تفاهم حول الشفافية والحكومة المفتوحة" التي وجهت إلى الإدارات التنفيذية الهيئات الأمريكية حيث طلب منهم رفع المعلومات حول عملياتهم وقراراتهم على الانترنت للمواطنين وجعلها متاحة وسهلة القراءة.

وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في مكافحة الفساد من خلال تطبيق مبدأ الشفافية الذي ينص على إتاحة المعلومات للجميع.

مما سبق، فإن عملية إتخاذ القرارات في جميع المستويات الحكومية في الجزائر تتطلب الوضوح التام ولا يتحقق هذا إلا بتوفير القدر اللازم من المعلومات وفي الوقت المناسب لذا فإن الجماعات المحلية في الجزائر مطالبة اليوم من التزام مبدأ الشفافية في تسيير شؤونها المحلية، فتفعيل هذا المبدأ من شأنه أن يؤسس لنظام معلومات قوامه الوضوح التام، هذا يساهم في خلق علاقة متينة بين المواطن والإدارة أساسها النزاهة والصدق في المعامل، صف إلى ذلك تحريك قنوات الرقابة بجميع أنواعها، من خلال تمكين المواطنين من معرفة القرارات المتخذة ما يسهل عليهم رصد الأخطاء وتسجيل الملاحظات والسلوكات السلبية مما يوسع مجال المراقبة الشعبية على أعمال الجماعات المحلية.

¹- وفاء معاوي، نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحوكمة الإلكترونية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10، جامعة

باتنة، الجزائر، جانفي 2015، ص 94.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

إن التزام الإدارة المحلية بتبني مبدأ الشفافية في تسيير برامجها التنموية من شأنه تحقيق جملة من المقاصد يمكن حصرها في مايلي:

- تمكين المواطنين من ممارسة الرقابة الشعبية على تصرفات الأجهزة المحلية، والكشف عن مواطن الخطأ والسلوكيات السلبية وتشخيصها.
- نشر القيم والمعايير الايجابية في المحيط الإداري ومكافحة الفساد بكل أشكاله وصوره.
- وضع المعلومات اللازمة بين أيدي المعنيين كاملة غير منقوصة وفي الوقت المناسب لتمكينهم من مباشرة الإجراءات اللازمة على الصعيدين الإداري والقضائي.
- يمكن مبدأ الشفافية الإعلام كسلطة رابعة من تأدية مهامه داخل المجتمع ويسهم في مكافحة الفساد.
- تمكين الأجهزة المختصة من سلطة تشريعية وسلطة تنفيذية من رصد الفراغ الذي لازم التشريع أو التنظيم في جانب أو آخر وهو ما يفرض عليها التحرك من أجل سد هذا النقص.
- يضع مبدأ الشفافية كل أجهزة الدولة -بما فيها الأجهزة المحلية- في ميزان القانون لتقييم مدى تجسيدها لأحكامه وقواعده، وتكريس مفهوم دولة القانون ودولة المؤسسات، وبذلك يخدم مبدأ الشفافية في النهاية مبدأ حكم القانون وكلاهما من مؤشرات الحوكمة.

المطلب الثاني: المشاركة كمبدأ لتعزيز العلاقة بين الإدارة المحلية وأصحاب المصالح

المشاركة تعني "إنشاء الوسائل والآليات المناسبة لتمكين المواطنين المحليين ، أفراداً وجماعات ، من القيام بالمساهمة في تطوير برامج التنمية المحلية إما بشكل مباشر أو عن طريق المجالس المحلية المنتخبة. ومبدأ المشاركة يمثل أحد أهم معايير الحوكمة حيث أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد من المبادئ الأخرى المتعلقة بممارسة الحقوق، كما أن لها علاقة وثيقة بمؤشر الشفافية، الكفاءة والعدالة الاجتماعية¹.

كجزء من تنفيذ مفهوم الحوكمة في القطاع العام ، يقع على عاتق الحكومات في جميع أنحاء العالم واجب التأكيد على حق الشعوب في المشاركة في مختلف السياسات العامة التي تعتبر مهمة ، حيث يؤخذ في الاعتبار حق المشاركة مضمونة بشكل أساسي في الدستور ، وقد أظهرت الدراسات القطرية للأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة ، بما في ذلك دراسة دساتير جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة ، والتي قدمتها أكثر من 150 دولة للمواطنين الحق في المشاركة بطريقة أو بأخرى. علاوة على ذلك ، تستعد الحكومات للاستفادة من مشاركة المواطنين والجهات غير الحكومية الأخرى في صنع القرار المتعلق بالسياسة العامة وتقديم الخدمات بشكل عام ، ليس من الممكن للحكومات وحدها ، مالياً أو فنياً ، أن تبحث عن حلول للمشاكل المعقدة ، لأن الحكومات تستفيد من موارد القطاع الخاص والمجتمع.

تعرف المشاركة الالكترونية بأنها عملية اشراك المواطنين من خلال تقنيات الاعلام والاتصال في السياسة وصنع القرار لجعل الإدارة العامة تشاركية وشاملة وتعاونية وهادفة من أجل الغايات الأساسية والفعالة، كما

¹ - وفاء معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

توسع المشاركة الإلكترونية أدوات الحكومة للوصول إلى الناس واحتوائهم ، وبالتالي فهي لا تفعل ذلك وهي تحل محل النماذج التقليدية للمشاركة العامة ، سواء من خلال الاجتماعات وجهاً لوجه أو من خلال وسائل الاتصال الخطابات المكتوبة والمكالمات الهاتفية ولوحات الإعلانات التقليدية والأساليب التقليدية الأخرى يجب على الحكومات بدلاً من ذلك النظر في الوصول التفضيلي إلى مجتمعات مختلفة من السكان من خلال اعتماد أفضل مزيج من أدوات الاتصال الحديثة والتقليدية في سياق عمل الفرد، وقد استخدمت الأمم المتحدة في دراستها عن الحكومة الإلكترونية نموذج مشاركة إلكترونية من ثلاث خطوات، والذي ينتقل من نموذج المشاركة المجتمعية "السليبي" إلى نموذج "أكثر تفاعلاً" ، ويتضمن النموذج العناصر التالية:¹

✓ المعلومات الإلكترونية التي تساعد على المشاركة، وذلك عن طريق تزويد المواطنين بالمعلومات العامة والحصول على المعلومات عند الطلب.

✓ الاستشارات الإلكترونية عن طريق إشراك الأفراد في المساهمات الأعمق والمناقشات الخاصة بالسياسات والخدمات العامة.

✓ صنع القرارات إلكترونياً عن طريق تمكين الأفراد من خلال التصميم المشترك لخيارات السياسة والإنتاج المشترك لمقومات الخدمة وطرق تقديمها

نظراً لأهمية مفهوم المشاركة في الخطاب العالمي، إعتبرت المؤسسات الرسمية في الجزائر، نذكر منها على وجه التحديد الإدارة المحلية من خلال قوانين الدولة والبلدية، إذ أن الولاية طبقاً للمادة 01 من قانون الولاية شعارها بالشعب وللشعب. كما تنص المادة 02 من قانون البلدية على أنها القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، إضافة إلى ذلك فقد أقرت المادة 11 من قانون البلدية على أن البلدية تشكل الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري، كما يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم وإستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون. يتضح من خلال ما سبق، أنه وبالرغم الاعتراف الصريح من طرف المؤسسات الرسمية في الجزائر بأهمية فتح سبل المشاركة للمواطنين في مجال تدبير شؤونهم المحلية والذي تجسد أساساً في قانوني الولاية والبلدية، إلا أن الواقع العملي يثبت عكس ذلك، وبذلك فعلى الإدارة المحلية في الجزائر أن تضع ذلك (الأطر القانونية) موضع التنفيذ الفعلي من خلال العمل على تفعيل مبدأ المشاركة في تسيير الشؤون العامة على المستوى الولائي والبلدي والعمل على تعزيز هذا المبدأ من خلال تيسير إتاحة تكنولوجيا الاعلام والاتصال للجميع دون استثناء. وفي هذا الصدد ، قدمت دراسة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية سلسلة من المقترحات يمكن أن تساعد في خلق بيئة مشاركة إلكترونية ناجحة ، ويمكن للإدارة المحلية في الجزائر أن تحذو حذوها من أجل تحقيق التنمية المستدامة العالمية

¹- وفاء معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

- ✓ وضع أطر عمل قانونية ومؤسسية لتمكين حرية المعلومات والخصوصية وحماية البيانات من أجل ضمان بيئة آمنة للمشاركة الإلكترونية.
- ✓ تمكين الأفراد عبر تنمية القدرة من أجل المعرفة بوسائل التواصل الرقمي لتعليم المواطنين ودعم تطوير المهارات ونقل المعرفة والامتداد الذي يساهم فيه الجمهور العام.
- ✓ إكمال مبادرات الحكومة الإلكترونية الحالية والبرامج والقنوات التي يستخدمها المواطنون فعليا لإظهار مدى الرؤية وإنشاء علاقة أقوى وثقة الجمهور العام بأقل تكلفة.
- ✓ تعزيز استخدام تقنيات الإعلام والاتصال وأدوات التواصل الرقمي والاجتماعي لتدعيم انتشار المعلومات وإشراك المواطن.
- ✓ ضمان دمج أدوات الاتصال الحديثة والتقليدية لأجل صنع السياسة الشاملة وتعزيزات الخدمة.

المطلب الثالث: المساءلة طريق نحو تفعيل الرقابة على أداء الجماعات المحلية

يمكن تعريف المساءلة على أنها الوسائل التي يمكن من خلالها مساءلة الأفراد والمنظمات عن أدائهم، بحيث يؤدي ذلك إلى طمأنة من يتعامل معهم بأن الأمور تحدث للصالح العام، وبحسب تستند مجموعة الأهداف على تعظيم الممارسات الجيدة وتقليل الممارسات السيئة ، وذلك يتم التعامل مع القضايا بشكل عادل ومنصف.¹

وبالتالي، تعتبر المساءلة الضمانة الأساسية لتطوير أداء الأجهزة المحلية في الجزائر خاصة مع استثناء العديد من المظاهر السلبية على مستوى هذه الأجهزة وعلى رأسها الفساد، مما أثر سلبا على تدبيرها لمختلف شؤونها المحلية وأدى إلى ضعف في مختلف سياساتها التنموية المحلية، لذا نجد إقرارا صريحا بذلك يبرز من خلال النصوص القانونية المنظمة للإدارة المحلية في الجزائر بما فيها قانون البلدية؛ الذي ينص في المادة 144 منه، على أن البلدية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي ومنتخبوا البلدية ومستخدموها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبةها، وبالنسبة للولاية، نصت المادة 140 من قانون الولاية على أن الولاية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي الولائي والمنتخبون، كما اعترف قانون الولاية ولأول مرة في المادة 37 لأعضاء المجلس الشعبي الولائي بحق توجيه الأسئلة الكتابية لأي مدير أو أي مسؤول على مستوى المصالح والمديريات غير المركزية للدولة في مختلف قطاعات النشاط وعلى مستوى تراب الولاية.

إن توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ممارسات الأجهزة المحلية في الجزائر يعتبر نقطة الإنطلاق نحو عصرنة الإدارة المحلية، غير أن ما يمكن أن نشير إليه هو أن الجزائر بقيت بعيدة في مجال استعمال التكنولوجيات الحديثة خصوصا في قلب مؤسسات الدولة، حيث احتلت المرتبة 129 عالميا وفق الترتيب العالمي حول تكنولوجيا المعلومات لسنة 2014 الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي، ليكشف بذلك حجم

¹- وفاء معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الثاني.....الإطار النظري حول أداء الجماعات المحلية

القوة التي مازالت تفصلها عن بقية الدول في هذا المجال. وبالتالي تكون الجزائر أمام تحدي كبير لمواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال. ما يستدعي الحاجة لإعداد بيئة مناسبة تسهم في التمكين وإطلاق قدرات التكنولوجيا وتسخيرها لتعزيز الثقة، بما يتضمن ذلك من دعم التقنيات على غرار الإنترنت فائق السرعة والاتصال اللاسلكي وإطار العمل الملائم لمعالجة مسائل الأمن والخصوصية والقدرة على الاتصال. وبالتالي فالعمل على ترقية أداء الإدارة المحلية في الجزائر في إطار مفهوم الحوكمة الالكترونية يتوقف على انتهاج مجموعة من الإصلاحات تركز أساسا على تطوير مختلف هياكل وعمليات الإدارة وتغيير الذهنيات وغرس ثقافة وقيم جديدة، وتعزيز التواصل المستمر مع المواطنين، بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

خلاصة الفصل:

بعد تعرضنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لأداء الجماعات المحلية وذلك عبر أربعة مباحث تكلمنا فيها أيضا عن التسيير العمومي وأثر الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية حيث توصلنا إلى عدة أستنتاجات تتمثل فيما يلي:

➤ مفهوم التسيير العمومي الذي يعبر عن جميع العمليات أو المشكلات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك بالإعتماد على عدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وهو الأسلوب المنتهج في تسيير الجماعات المحلية.

➤ مفهوم الجماعات المحلية التي تعتبر وحدات جغرافية متمثلة في البلدية والولاية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تقوم بإدارة الشؤون والخدمات العمومية المحلية بواسطة مجالس منتخبة أو معينة وتكون جزء من الحكومة الأم (الدولة).

➤ تعرف المنظمات الخدمية في العالم وعلى وجه الخصوص الجماعات المحلية موجهة إصلاحات واسعة على جميع المستويات خاصة تلك المتعلقة بنوعية الخدمة، كيفية أدائها وتوقيت أدائها، وذلك من خلال العمل على عصرنه الخدمة العمومية بإدخال وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة ومتطورة وتدريب الموظفين على إستخدامها، وهذا بغرض الحصول على ثقة المواطن وكسب رضاه، والإستعانة بأسلوب الحوكمة الإلكترونية يساعد الجماعات المحلية وخاصة البلدية على تحسين وتطوير أساليب العمل ومواكبة التغيرات الحاصلة في مجال الخدمات، فتبني هذا الأسلوب يسهم أيضا في:

- القضاء على البيروقراطية والروتين والفساد الإداري.
- تسهيل عملية الرقابة والإشراف على الأداء وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تفعيل الأنشطة الإجتماعية المختلفة عن طريق إستخدام التطبيقات الإلكترونية وتقريب الإدارة من المواطن.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لبلدية تاجرانة

تمهيد:

تعد الدراسة النظرية وفي إطار تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا من خلاله على التغير المستقل والتمثل في الحوكمة الإلكترونية والمتغير التابع المتمثل في أداء الجماعات المحلية، ومختلف المؤشرات التي تقاس وتقيم بها هذه الأخيرة، لزم الأمر القيام بدراسة تطبيقية وهذا من أجل تطبيق ما ورد في الجانب النظري، ويتم ذلك من خلال تبين أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، إذ كان الإستبيان من أهم الوسائل التي إستخدمت للحصول على البيانات الضرورية والذي تم توجيهه لعينة من موظفي بلدية تاجنانت ولاية ميلة محل التطبيق، تم معرفة صحة الفرضيات التي تم الإنطلاق منها لمعالجة الإشكالية المطروحة.

تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم بلدية تاجنانت

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

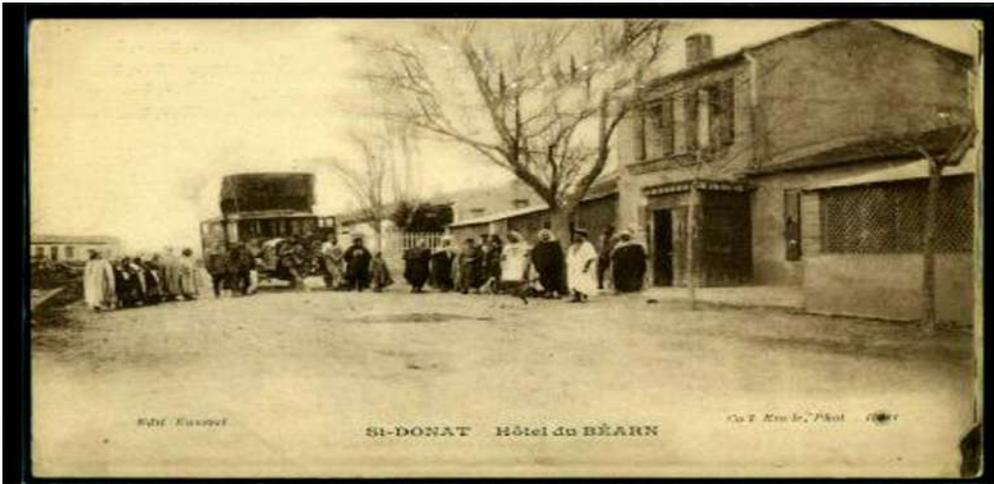
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة، تفسيرها وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم بلدية تاجنانت

البلدية هي الجماعات القاعدية، الإقليمية، السياسية، الإدارية، الإقتصادية والثقافية، وهي تتمتع بالشخصية التي ينتج عنها الإستقلال المالي وحرية التقاضي، ولها نفس الإمتيازات والحقوق والواجبات المقررة للأشخاص ما عدا المرتبطة معا بالشخصية الطبيعية، وكذلك أن أموالها غير قابلة للتداول. لذا سنحاول في هذا المبحث: إعطاء لمحة تاريخية عن البلدية محل الدراسة وتعريفها، موقعها، هيكلها الدراسي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول بلدية تاجنانت

تعد بلدية تاجنانت من أقدم بلديات ولاية ميلة إذ يعد تاريخ ظهورها إلى نهاية القرن 18 وتحديدًا عام 1870 إثر تقسيم قبيلة أولاد عبد النور التي تحتل المرتبة مساحة 180500 هكتار، وبعد صدور قانون "سيناتوس كوسنولت" الصادر عام 1863 والخاص بمصادرة أملاك الجزائريين، استولى المعمرون على الأراضي الخصبة المتواجدة على ضفاف واد الرمال التي كانت تشتهر بالبساتين لذلك يطلق عليها اسم "تاجنانت" ذات الأصل الأمازيغي، وبعد إنشاء المزارع أطلق عليها الأوروبيون إسم **Sain-Dona** نسبة إلى الملكة "Donat" التي أهداها إليها الحاكم المعمر، كانت تاجنانت في تلك الفترة عبارة عن مجموعة سكنية تتربع على مساحة تبلغ حوالي 10 هكتارات، بها فيلات ومستودعات ذات نمط أوروبي تفصلها طرق متعامدة تعطي شكلا شطرنجيا، يقطنها المعمرون الذين تجسدت آثارهم في نواة المدينة وقد بلغ عددهم 1888 نسمة، تميزت بطابعها الريفي حيث يسود النظام الرعوي في السروات في الشمال، المرجة في الوسط، والسبخ في الجنوب.



الصورة رقم (01): تبين **Sain-Dona** (تاجنانت) في عهد الإحتلال الفرنسي

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

أصبحت تاجنانت في سنة 1952 تجمعا ثانويا تابعا لبلدية شلغوم العيد، وفي سنة 1957 أصبحت مقر بلدية تابعة لإداريا لولاية قسنطينة، ضمت عدة دواوير "أولاد العربي، أولاد بلخير، أولاد حاييف... وبعد التقسيم الإداري سنة 1974 وبالضبط عام 1977 تغيرت حدودها الجنوبية بإضافة كل من "مشتة الطين، القابل" التابعين لدائرة أم البواقي و "مشتة الطاية" التابعة لولاية سطيف، وعلى إثر التقسيم الإداري سنة 1984 تقلصت حدودها الإدارية بإنفصال "عزيز بن تليس" الذي أصبح مقر بلدية "بن يحي عبد الرحمن" حاليا، تمت ترقية بلدية تاجنانت إلى مقر دائرة أثناء التقسيم الإداري داخل الولاية سنة 1991 وأصبحت تضم كل من ولاية "أولاد خلوف، بن يحي عبد الرحمن" وهي تتربع على مساحة قدرها : 20523 هكتار.

المطلب الثاني: تعريف وموقع بلدية تاجنانت

الفرع الأول: تعريف بلدية تاجنانت

تاجنانت بلدية جزائرية تعد من أهم بلديات ولاية ميلة وذلك لحركتها التجارية النشطة والمزدهرة، تحتل المرتبة الثالثة على مستوى ولاية ميلة من حيث الكثافة السكانية بعد شلغوم العيد في المرتبة الأولى ثم مدينة ميلة في المرتبة الثانية وسميت بهذا الاسم نظرا للمنطقة التي كانت تزخر بحدائق وبساتين وافرة، وهي كلمة أمازيغية تعني وفرة الجنائن، وهي البساتين ذات الأراضي الخصبة المتواجدة على ضفاف واد الرمال التي كانت تشتهر به المنطقة، كما تشتهر بسوق الجملة لبيع الملابس يوم الأحد والإثنين وكذلك سوق المواشي وقطع غيار السيارات والآلات المختلفة يوم الثلاثاء، كما تتوفر على سوق بيع السيارات يوم الجمعة وهو معروف على مستوى الشرق الجزائري.

الفرع الثاني: موقع بلدية تاجنانت

تقع بلدية تاجنانت في الجنوب الغربي لولاية ميلة وهي بلدية حدودية مع ولايتي سطيف وباتنة حيث تبعد عن عاصمة الولاية 70 كلم يحدها:

➤ من الشرق: بلدية شلغوم العيد.

➤ من الغرب: بلدية البلاعة والولجة (ولاية سطيف).

➤ من الجنوب: عين جاسر (ولاية باتنة).

➤ من الشمال: بلدية بن يحي عبد الرحمان.

كما تعتبر بلدية تاجنانت بوابة ولاية ميلة من الجهة الجنوبية حيث يعبرها الطريق الوطني رقم 05 الذي يربط وسط البلاد بشرقها كما يعبرها خط السكة الحديدية وكذلك يعبرها الطريق السيار شرق-غرب وهي ذات طابع فلاحي وتجاري.

حيث تبعد عن:

➤ ولاية قسنطينة ب 72 كلم.

➤ ولاية سطيف ب 48 كلم.

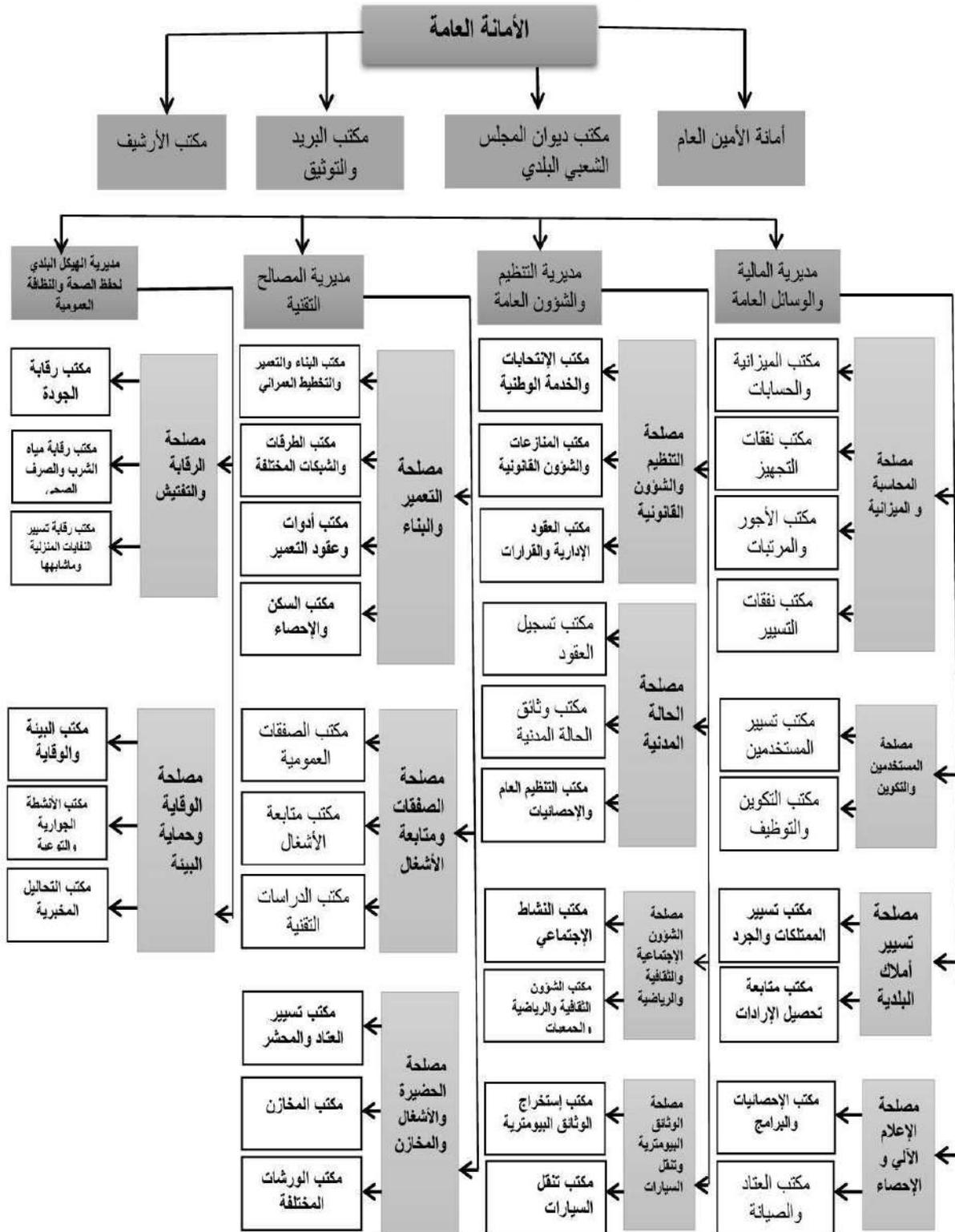
➤ حدود ولاية باتنة ب 10 كلم.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

➤ كما تبعد عن الجزائر العاصمة ب 350 كلم وعن الحدود التونسية بحوالي 300 كلم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية تاجنانت

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبلدية تاجنانت



المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى المعلومات المتحصل عليها من بلدية تاجنانت

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تكتسي الإجراءات المنهجية دورا مهما في مسار البحث العلمي، فهي ترسم معالم وأفاق البحث وتعطي الباحث الإدارة الفعالة لنتابعة خطوات بحثه والسهر على تحقيق الأهداف المتوقعة منه، فكلما كان الباحث على وعي تام بمجالات بحثه وكيفية التعامل معها كلما أصبح متمكنا من المنهج الذي إختاره لبحثه. سنخصص هذا المبحث لهذه الإجراءات، والتي تضم مجالات الدراسة الثلاثة التي من خلالها تأخذ الدراسة مجراها المنهجي، فيحدد المنهج الملائم والأدوات المناسبة وكذا العينة الممثلة من أجل إختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يعتبر تحديد منهج الدراسة من الأساليب الضرورية قبل البدء في الدراسة الميدانية، فمن خلال الإختيار السليم للمنهج الذي يتوافق مع طبيعة الدراسة، تسهل عملية إختيار الأدوات والتقنيات البحثية التي تؤدي إلى معالجة العملية الدقيقة للإشكالية والفرضيات المطروحة.

الفرع الأول: مجالات الدراسة

يمثل تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في كل البحوث العلمية، وهذا بإتفاق العديد من المتخصصين والعلماء، وتتمثل في مجالات رئيسية ثلاث وهي كالاتي:

أولاً: المجال المكاني

نقصد بالمجال المكاني المحدد جغرافيا لإجراء الدراسة الميدانية والتحقق من الفرضيات للإجابة على تساؤلات الدراسة، وإختيار مكان الدراسة لا يتم بصفة عشوائية، بل يخضع لشروط منهجية تتعلق بطبيعة الموضوع، وكذا بإمكانيات الباحث أو الطالب التي تسمح له بالتواجد في الميدان للإحتكاك بأفراد عينة البحث، ويتمكن من خلالها من جمع المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة الميدانية.

ويتمثل المجال المكاني في دراستنا في بلدية تاجنانت بكل مديرياتها ومصالحها وفروعها التابعة لولاية ميلة.

ثانياً: المجال الزمني

ونقصد بها المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية للإحتكاك بميدان الدراسة، حيث تم تحديد المدة الزمنية للدراسة في شهر ماي لهذه السنة.

ثالثاً: المجال البشري

ونقصد به مجتمع البحث، وهم الأفراد الذين تشملهم الدراسة والذي يحتوي على العينة التي سنقوم بإختيارها إنطلاقاً من خصائصه التي تتوافق مع طبيعة الدراسة سواء من حيث الإشكالية والفرضيات أو الأهداف، وعرفه

"موريس أنجرس" بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقضي.¹

وبما أن دراستنا تركز حول الحوكمة الإلكترونية وأثرها على الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية تاجنانت، فإن مجتمع بحثنا هو موظفي بلدية تاجنانت.

الفرع الثاني: تقنيات جمع المعلومات

كل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون ركيزة أساسية للإعتماد عليها من خلال البحث، وسيتم التطرق لأهمها فيما يلي:

أولاً: أدوات ومصادر جمع البيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

تم الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

❖ **المصادر الثانوية:** حيث تعتبر الركيزة الأساسية في الحصول على البيانات وتتمثل في الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات المتعلقة بالموضوع المطروح سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

❖ **المصادر الأولية:** وهي المصدر الرئيسي لجمع البيانات التي غطت جانبا من العمل الميداني وقد تم الإستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة:

✓ **الإستمارة:** وتسمى كذلك بالإستبيان، وهي تقنية من تقنيات جمع المعلومات التي تستعمل كثيرا في البحوث العلمية والإجتماعية، يعتمد عليها الباحثون أكثر من الدراسات التي تتطلب عينة كبيرة الحجم، حيث يتعذر على الباحث إجراء مقابلات مع جميع أفراد العينة، وتستعمل أكثر في الدراسات الكمية، نظرا لكونها تسمح بجمع عدد كبير من المعلومات وكذا تسمح بتغطية كل أفراد العينة، وتتضمن تقنية الإستمارة مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات وأهداف الدراسة، وقد تكون أسئلة مغلقة أو مفتوحة أو نصف مفتوحة، حيث قمنا بإعداد إستمارة تكونت من 3 أقسام (البيانات الشخصية، محور الحوكمة الإلكترونية، محور أداء الجماعات المحلية).

✓ **المقابلة:** تم إستخدام المقابلة كأحدى أدوات هذه الدراسة لما تتيحه من إمكانية الحصول على بيانات قد يستعصي الحصول عليها عند إستخدام أداة أخرى، حيث تعطى فيها الفرصة للتعبير عن الآراء بحرية تامة مع الموظفين خاصة الذين يشغلون مناصب عليا في الإدارة، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم نحو الموضوع محل الدراسة.

¹ - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012، ص

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستعملة

إن البيانات المجمعة ومهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إذا لم تتم معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وفي دراستنا هذه إستعنا بالبرنامج الإحصائي المشهور **SPSS** حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية إستخداما من قبل الباحثين في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

لتطبيق دراستنا الميدانية لا بد من توفر مجتمع الدراسة وعينة مختارة من المستجوبين وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعني مجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع البحث وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية التي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلال بيانات ومعلومات لها، ويسعى الباحث إلى أن يعم عليها النتائج.¹

الفرع الثاني: عينة الدراسة

وتعني طريقة جمع البيانات والمعلومات وحالات محددة يتم إختيارهم بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة، بما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هذه الدراسة.²

كما تعتبر العينة في البحث العلمي دعامة أساسية ومصدر لإستقصاء المعلومات وجمع المعطيات من الواقع، حيث يمكن القول بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

لتحقيق أهداف الدراسة أخذنا عينة مكونة من موظفي بلدية تاجنانت البالغ عددهم 570 موظف منهم 164 موظف بشهادة، ونظرا لصعوبة الحصول على قائمة بجميع أسماء الموظفين، وكذا ضيق الوقت إتجهنا إلى أسلوب العينة، حيث قمنا بإختيار عينة عشوائية من الموظفين بالشهادة في مصالح البلدية ووزعنا 75 إستمارة على عينة الدراسة من الأفراد المتواجدين في مواقع عملهم الخاصة، وكان عدد الإستمارات المعادة هو 68 إستمارة وبعد عملية الفرز والمراجعة تم قبول 60 وإستبعاد 8 لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي نسبة الإستمارات الصالحة للتحليل هي 60 وهي نسبة كافية لإنجاز الدراسة حسب المعلومات الواردة في ادبيات البحث باعتبار مجال القبول محصور بين (30_ 500) تكون مناسبة لمعظم البحوث.

¹- نائل عبد الحفيظ العولمة، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الأردن، 1997، ص 91.

²- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 150 .

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة وإختبار صدقها وثباتها

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

يتطلب الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة استخدام مجموعة أدوات كالمقابلة والملاحظة والإستبيان وقد إعتدنا على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، فهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة ، أو موقف، ويتم تنفيذ الإستبانة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، ويجب أن تتسم أسئلتها بالوضوح والدقة والإبتعاد عن الغموض واللبس، صممت هذه الإستبانة حول موضوع "الحوكمة الإلكترونية وأثرها على أداء الجماعات المحلية" بالتركيز على حالة مؤسسة "بلدية تاجنانت" وتكونت من ثلاثة أقسام هي: **القسم الأول:** خصص لتحديد البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة.

القسم الثاني: هو عبارة عن محور خاص بالمتغير المستقل المتمثل في "الحوكمة الإلكترونية" ويحتوي على 22 عبارة تهدف إلى التعرف على مدى الإعتقاد على مبادئ الحوكمة الإلكترونية بمؤسسة بلدية تاجنانت، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية تم إختيارها في هذه الدراسة تمثل أبعاد الحوكمة الإلكترونية وذلك كمايلي:

✓ الشفافية الإلكترونية: العبارات من 01 إلى 05

✓ المشاركة الإلكترونية: العبارات من 06 إلى 09

✓ المساءلة الإلكترونية: العبارات من 10 إلى 16

✓ التدقيق الإلكتروني: العبارات من 17 إلى 22

القسم الثالث: وهو عبارة عن محور خاص بالمتغير التابع المتمثل في "أداء الجماعات المحلية" ويحتوي على 19 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى أداء مؤسسة بلدية تاجنانت.

ويعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، كما يعتبر من أكثر مقاييس الإتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد، وقد تم إختيار السلم الخماسي الشهير لقدرته على قياس الآراء وفق تدرج نسبي وتم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي والبدائل الموافقة

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تطلب حساب المدى $(5-4=1)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي $(0.8=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو في بداية المقياس)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.

الفرع الثاني: ثبات صدق أداة الدراسة

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق وثبات المقياس، من خلال إستخدام معامل Alpha de Cronbach، والذي يقيس قدرة ثبات الإستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة الإستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف، ومجاله (أكبر من 0.9 ممتاز، 0.8 جيد، 0.7 مقبول، 0.6 مشكوك فيه، 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول).

الجدول رقم (03): الإختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس (ألفا كرونباخ)

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
22	,904

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معامل Alpha de Cronbach بلغ (0.90) وهو مقياس ممتاز، الذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور الحوكمة الإلكترونية وإعتماده في نتائج تحليل الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة، تفسيرها وإختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المكونة لمحاور الإستبيان، وذلك بعرض بعض المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، كما سيتم إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية

تعتبر البيانات الديمغرافية بمثابة البيانات والمعلومات الأولية التي يعتمد عليها الباحث قصد التعرف على مدى إرتباط الجوانب الإجتماعية والتعليمية والمهنية للمبحوث موضوع الدراسة، وتتمثل البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

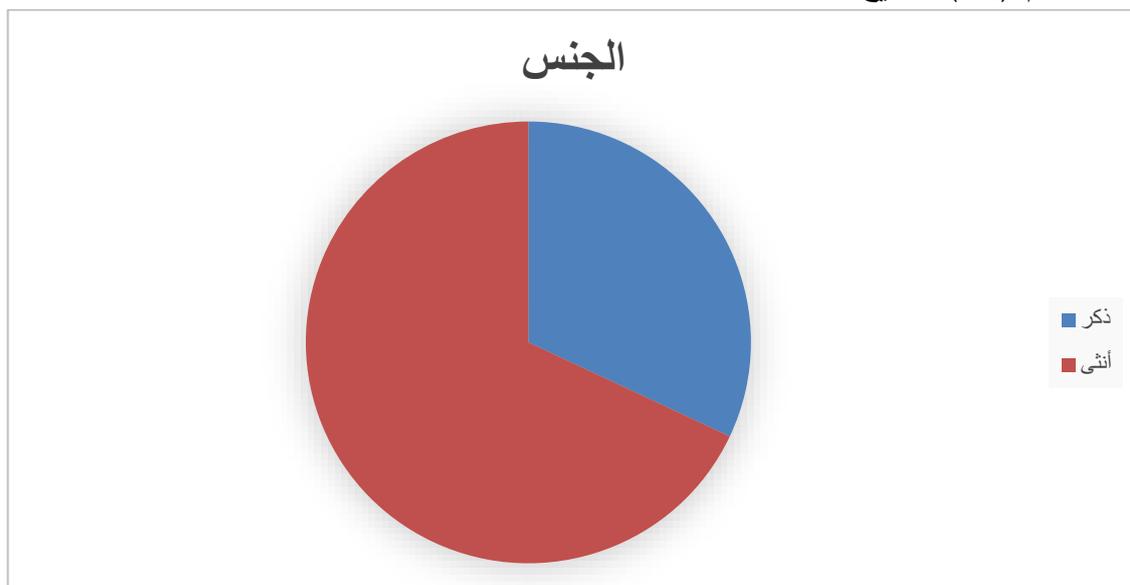
الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	النوع
31.7	19	ذكر
68.3	41	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث يلاحظ أن غالبية موظفي بلدية تاجنانت هم إناث وذلك بنسبة (68.3) موظفة، بينما نسبة الذكور قدرت ب (31.7) موظف، ويعود ذلك لعدة عوامل منها الخبرة، طبيعة المنطقة.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

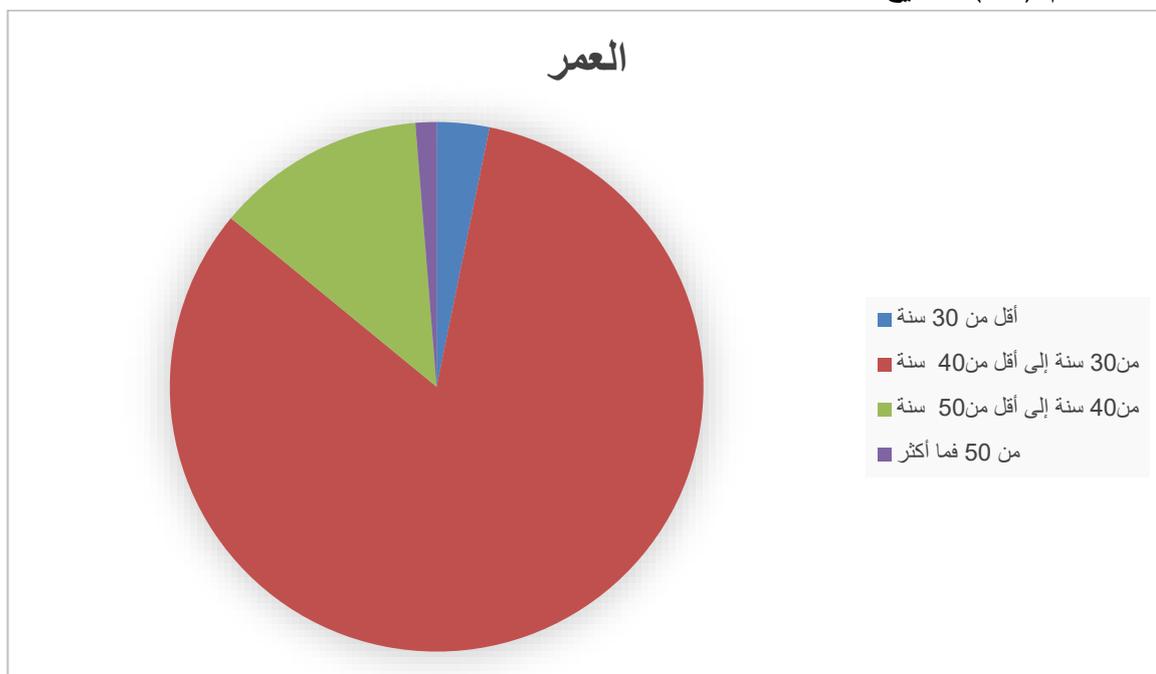
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	2	3.3
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	47	78.3
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	11.7
من 50 فما أكثر	4	6.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (05) يتضح أن الفئة الأكبر هي فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد عمال (47) عامل وبنسبة مئوية قدرت ب 78.3%، بينما الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغ عددهم (7) عمال بنسبة 11.7%، بينما نلاحظ (4) عمال يتراوح أعمارهم من 50 سنة فما أكثر بنسبة 6.7%، أما فئة أقل من 30 سنة نلاحظ أن هناك عاملين فقط بنسبة 3.3% وهذا يعود لكون أن المؤسسة تعتمد على الفئة العمرية التي تتمثل في الشباب لإنجاز العمل، وهذا ما يساهم في إستقرار العمال بالإدارة المحلية وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

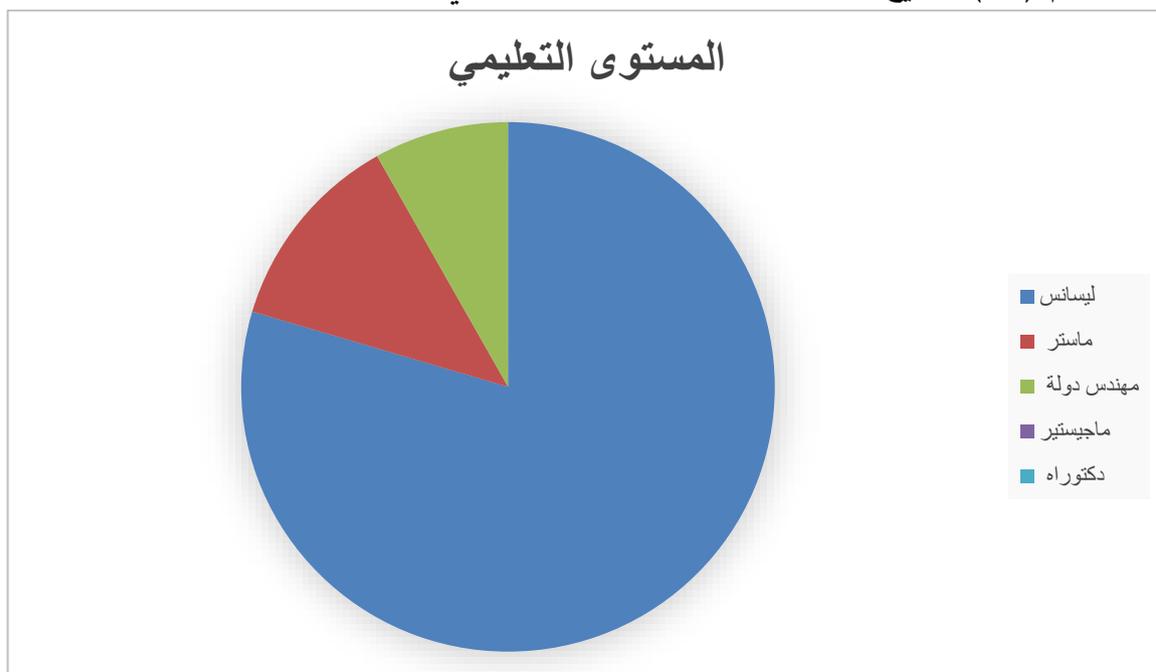
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
78.3	47	ليسانس
11.7	7	ماستر
8.3	5	مهندس دولة
0	0	ماجستير
1.7	1	دكتوراه
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إختلاف في النسب المئوية لأفراد العينة وفق المستوى التعليمي للموظفين، حيث إحتلت فئة ليسانس المرتبة الأولى بعدد عمال (47) عامل ونسبة مئوية قدرت ب 78.3%، بينما فئة الماستر إحتلت المرتبة الثانية بعدد عمال (7) عمال ونسبة مئوية قدرت ب 11.7%، وفي المرتبة الثالثة حلت فئة مهندس دولة بعدد عمال (5) عمال ونسبة مئوية قدرت ب 8.5%، كما إحتلت فئة الدكتوراه المرتبة الأخيرة بعدد العمال (1) عامل ونسبة مئوية قدرت ب 1.7%، ويدل إرتفاع النسبة المئوية في فئة ليسانس أن المؤسسة تستقطب الخريجين الأكاديميين الجدد.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

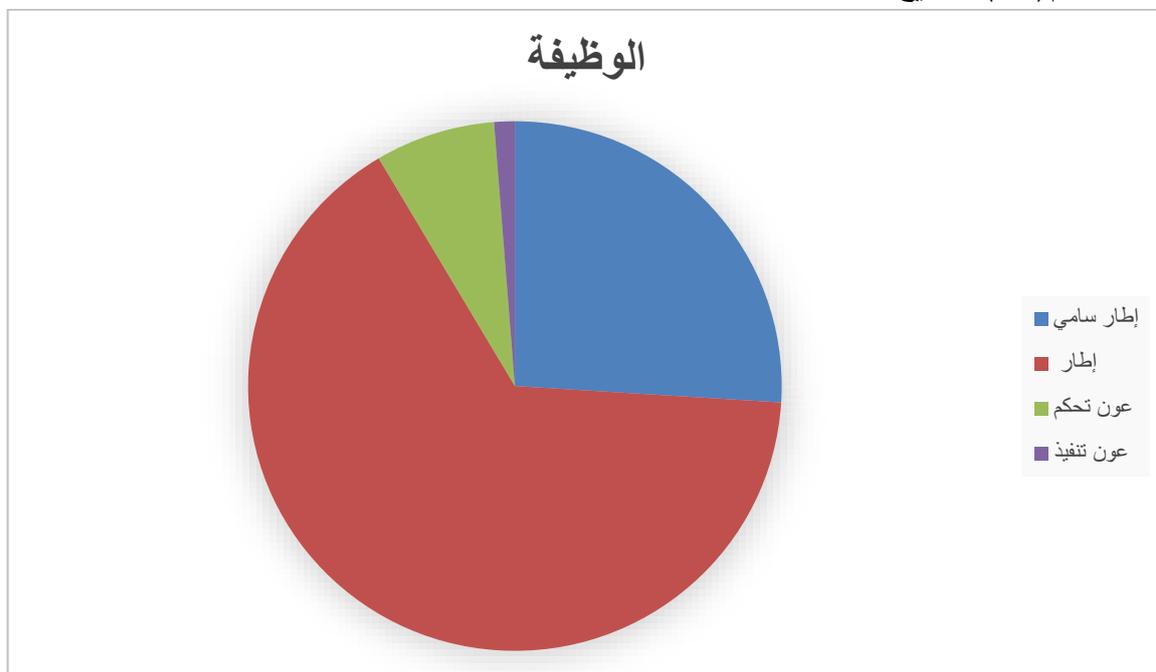
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
إطار سامي	15	25.0
إطار	38	63.3
عون تحكم	4	6.7
عون تنفيذ	3	5.0
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (07): أن (38) عامل من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى وظيفي إطار بنسبة 63.6%، بينما ما نسبته 25% هم في وظيفة إطار سامي بعدد عمال (15) عامل، أما فئة العمال ذوي المسمى الوظيفي عون تحكم بلغ عددهم (4) عمال بنسبة مئوية 6.7%، أما فئة عون تنفيذ نلاحظ 3 عمال بنسبة 5%، هذا راجع لسنوات الخبرة المهنية حيث أغلبية أفراد العينة لديهم معدل سنوات الخبرة مرتفع.

الشكل رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

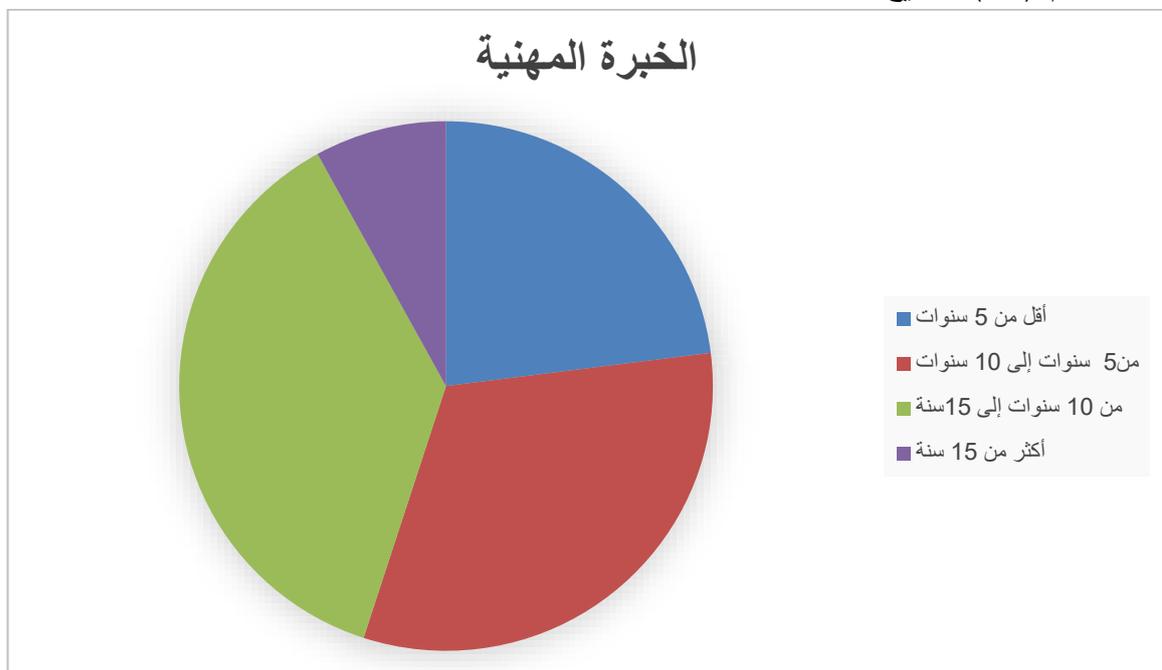
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	23.3
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	19	31.7
من 10 سنوات إلى 15 سنة	22	36.7
أكثر من 15 سنة	5	8.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن الفئة الأغلبية هي الفئة من 10 إلى 15 سنة بعدد عمال (22) عامل وبنسبة مئوية 36.7%، ثم تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.7% حيث بلغ عدد العمال في هذه الفئة (19) عامل، بينما فئة العمال أكثر من 15 سنة بلغ عددهم (5) عمال بنسبة مئوية 8.3%، أما فئة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 23.3% من إجمالي عينة الدراسة بعدد عمال (14) عامل، وهذا ما يدل على وجود خبرة لدى عمال الإدارة المحلية مما يساهم في تحسين الأداء والخدمات المقدمة.

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنات

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني الحوكمة الإلكترونية والمحور الثالث أداء الجماعات المحلية

يختص هذا الجزء بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة تجاه دور الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم بإستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني الحوكمة الإلكترونية

تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد (بعد الشفافية الإلكترونية، بعد المشاركة الإلكترونية، بعد المساءلة الإلكترونية، بعد التدقيق الإلكتروني)، حيث تم عرض المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذه الأبعاد وترتيب إجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

الجدول رقم (09): إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد الشفافية الإلكترونية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.063	2.433	0	15	7	27	11	تك	1- نظام التسيير المعمول به في البلدية هو نظام شفاف
		0	25.0	11.7	45.0	18.3	%	
1.268	2.816	4	20	8	17	11	تك	2- يمكن لكل شخص الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي
		6.7	33.3	13.3	28.3	18.3	%	
0.973	1.966	2	4	3	32	19	تك	3- تنشر البلدية تقارير عن المشاريع المنجزة والمشاريع المخطط القيام بها على مواقع التواصل الإجتماعي الخاصة بها
		3.3	6.7	5.0	53.3	31.7	%	
0.993	2.216	1	8	7	31	13	تك	4- وجود أنظمة وآلية إلكترونية يتم من خلالها نشر المعرفة وإيصال المعلومات لذوي العلاقة
		1.7	13.3	11.7	51.7	21.7	%	
1.022	2.350	1	12	3	35	9	تك	5- توجد أنظمة تعمل على توفير جميع البيانات والمعلومات (المواقع الإلكترونية، أنترنت، نشرات، دوريات)
		1.7	20.0	5.0	58.3	15.0	%	
0.779	2.356	المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام لبعد الشفافية الإلكترونية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادا مع مخرجات spss

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

من خلال إستقراء الجدول رقم (09) لنتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الحوكمة الإلكترونية، والذي تم قياسه من خلال 5 فقرات من العبارة 1 إلى العبارة 5 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (2.356) بانحراف معياري قدره (0.779) ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن مؤشر الشفافية الإلكترونية ضعيف بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (بلدية تاجنانت) وهذا بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (02): "يمكن لأي شخص الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.816) بانحراف معياري قدره (1.268)، كما كانت نسبة الموافقة $(18.3+28.3=46.6\%)$ من مجموع المستجوبين.

2. جاءت العبارة رقم (01): "نظام التسيير المعمول به في البلدية هو نظام شفاف" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.433) بانحراف معياري قدره (1.063)، كما كانت نسبة الموافقة $(18.3+45=63.3\%)$ من مجموع المستجوبين.

3. جاءت العبارة رقم (05): "توجد أنظمة تعمل على توفير جميع البيانات والمعلومات (المواقع الإلكترونية، انترنت، نشرات، دوريات)" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.350) بانحراف معياري قدره (1.022)، كما كانت نسبة الموافقة $(15+58.3=73.3\%)$ من مجموع المستجوبين.

4. جاءت العبارة رقم (04): "وجود أنظمة وآلية إلكترونية يتم من خلالها نشر المعرفة و إيصال المعلومات لذوي العلاقة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.216) بانحراف معياري قدره (0.993)، كما كانت نسبة الموافقة $(21.7+51.7=73.4\%)$ من مجموع المستجوبين.

5. جاءت العبارة رقم (03): "تنشر البلدية تقارير عن المشاريع المنجزة والمشاريع المخطط القيام بها على مواقع التواصل الإجتماعي الخاصة بها" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.966) بانحراف معياري قدره (0.973)، كما كانت نسبة الموافقة $(31.7+53.3=85\%)$ من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: الشفافية الإلكترونية يعتمد عليها بشكل ضعيف في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين، حيث يتم التستر على بعض الأمور الإدارية والمالية في البلدية وعدم نشر كل المعلومات المتعلقة بصياغة السياسات المحلية وتحديد أهدافها وإجراءات تنفيذها.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الجدول رقم (10): إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد المشاركة الإلكترونية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.165	2.616	5	10	10	27	8	6- يستعين المجلس الشعبي البلدي بخبراء وشخصيات محلية، من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه
		8.3	16.7	16.7	45	13.3	
1.030	2.300	3	8	13	23	13	7- تستخدم البلدية آليات إلكترونية من أجل الإدارة المشتركة للشؤون المحلية
		1.7	15	16.7	45	21.7	
4.105	2.916	3	8	13	23	13	8- توجد لجان في البلدية تعمل على تحقيق المشاركة الكاملة لكل الفاعلين المحليين
		5.0	13.3	21.7	38.3	21.7	
1.176	2.73	7	6	9	26	12	9- يوجد تنسيق كافي بين جميع الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبلدية
		11.7	10	15	43.3	20	
1.458	2.641	المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام لبعء المشاركة الإلكترونية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادا مع مخرجات SPSS

من خلال إستقراء الجدول رقم (10) لنتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الحوكمة الإلكترونية، والذي تم قياسه من خلال 4 فقرات من العبارة 6 إلى العبارة 9 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (2.641) بانحراف معياري قدره (1.458) ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على أن مؤشر المشاركة الإلكترونية متوسط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (بلدية تاجنانت) وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (08): " توجد لجان في البلدية تعمل على تحقيق المشاركة الكاملة لكل الفاعلين المحليين" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.916) بانحراف معياري قدره (4.105)، كما كانت نسبة الموافقة (38.3+21.7=60%) من مجموع المستجوبين.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنات

2. جاءت العبارة رقم (09): "يوجد تنسيق كافي بين جميع الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبلدية" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.73) بانحراف معياري قدره (1.176)، كما كانت نسبة الموافقة (20+43.3=60.3%) من مجموع المستجوبين.

3. جاءت العبارة رقم (06): "يستعين المجلس الشعبي البلدي بخبراء وشخصيات محلية، من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.616) بانحراف معياري قدره (1.165)، كما كانت نسبة الموافقة (13.3+45=58.3%) من مجموع المستجوبين.

4. جاءت العبارة رقم (07): "تستخدم البلدية آليات إلكترونية من أجل الإدارة المشتركة للشؤون المحلية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.300) بانحراف معياري قدره (1.030)، كما كانت نسبة الموافقة (21.7+45=66.7%) من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: يمكن القول بأن الاعتماد على المشاركة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة يتم عند مستوى متوسط حسب وجهة نظر المبحوثين وذلك نظرا لقيام البلدية بعدة مبادرات بمشاركة المواطنين للقيام ببعض النشاطات الإجتماعية والثقافية وكذا وجود تنسيق بين الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبلدية.

الجدول رقم (11): إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد المساءلة الإلكترونية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.255	2.500	7	6	9	26	12	تك	10- لدى البلدية موقع إلكتروني مخصص لتلقي إستفسارات المواطنين حول السياسات المحلية المتبعة
		11.7	10	15	43.3	20	%	
1.206	2.966	9	9	19	17	6	تك	11- توجد رقابة من طرف المواطنين على أعمال البلدية
		15	15	31.7	28.3	10	%	
1.160	3.100	9	12	19	16	4	تك	12- توجد آليات إلكترونية تمكن من مساءلة المسؤولين بالبلدية
		15	20	31.7	26.7	6.7	%	
		1	5	9	30	15	تك	

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

0.940	2.116	1.7	8.3	15	50	25	%	13- يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتقديم توضيحات لإستفسارات المواطنين بصفة دورية
1.319	2.566	8	5	15	17	15	تك	14- يوجد هيئات للسلوكيات والأخلاق وتحديد القيم الرئيسية للبلدية منها: المخاطر الأخلاقية، النزاهة، المساءلة، الحفاظ على السرية
		13.3	8.3	25	28.3	25	%	
1.054	2.800	4	10	22	18	6	تك	15- تقبل البلدية التقارير السرية والعلنية التي تضمن مساءلات تتعلق بالشؤون المالية والرقابة الداخلية والخارجية
		6.7	16.7	36.7	30	10	%	
1.191	2.733	4	12	20	12	12	تك	16- يوجد إجراءات كفيلة بمكافحة الفساد
		6.7	20	33.3	20	20	%	
0.840	2.683	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعء المساءلة الإلكترونية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادا مع مخرجات spss

من خلال إستقراء الجدول رقم (11) لنتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الحوكمة الإلكترونية، والذي تم قياسه من خلال 7 فقرات من العبارة 10 إلى العبارة 16 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (2.683) بانحراف معياري قدره (0.840) ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على أن مؤشر المساءلة الإلكترونية متوسط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (بلدية تاجنانت) وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (12): "توجد آليات إلكترونية تمكن من مساءلة المسؤولين بالبلدية" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (3.100) بانحراف معياري قدره (1.160)، كما كانت نسبة الموافقة (33.4% = 26.7 + 6.7) من مجموع المستجوبين.
2. جاءت العبارة رقم (11): "توجد رقابة من طرف المواطنين على أعمال البلدية" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.966) بانحراف معياري قدره (1.206)، كما كانت نسبة الموافقة (38.3% = 28.3 + 10) من مجموع المستجوبين.
3. جاءت العبارة رقم (15): "تقبل البلدية التقارير السرية والعلنية التي تضمن مساءلات تتعلق بالشؤون المالية والرقابة الداخلية والخارجية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.800) بانحراف معياري قدره (1.054)، كما كانت نسبة الموافقة (40% = 30 + 10) من مجموع المستجوبين.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية لبلدية تاجنات

4. جاءت العبارة رقم (16): "يوجد إجراءات كفيلة بمكافحة الفساد" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.733) بانحراف معياري قدره (1.191)، كما كانت نسبة الموافقة (20+20=40%) من مجموع المستجوبين.

5. جاءت العبارة رقم (14): "يوجد هيئات للسلوكيات والأخلاق وتحديد القيم الرئيسية للبلدية منها: المخاطر الأخلاقية، النزاهة، المساءلة، الحفاظ على السرية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.566) بانحراف معياري قدره (1.319)، كما كانت نسبة الموافقة (25+28.3=53.3%) من مجموع المستجوبين.

6. جاءت العبارة رقم (10): "لدى البلدية موقع إلكتروني مخصص لتلقي إستفسارات المواطنين حول السياسات المحلية المتبعة" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.500) بانحراف معياري قدره (1.255)، كما كانت نسبة الموافقة (20+43.3=63.3%) من مجموع المستجوبين.

7. جاءت العبارة رقم (13): "يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتقديم توضيحات لإستفسارات المواطنين بصفة دورية" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.116) بانحراف معياري قدره (1.255)، كما كانت نسبة الموافقة (25+50=75%) من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن بعد المساءلة الإلكترونية بلغ المستوى المتوسط بالمؤسسة محل الدراسة فحسب نظر الموظفين فإنهم يتعاملون بشكل يومي مع المواطن الذي يبدي رأيه بشكل حضوري أو على الصفحة الرسمية للبلدية على مواقع التواصل الإجتماعي حول العمل والأنشطة المختلفة التي تقوم بها البلدية.

الجدول رقم (12): إستجابات أفراد العينة في العبارات التي تقيس بعد التدقيق الإلكتروني

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.346	2.683	7	13	7	20	13	17- يقدم المجلس البلدي عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين
		11.7	21.7	11.7	33.7	21.7	
1.139	2.700	4	11	17	19	9	18- توفر لجنة التدقيق تقرير مكتوب يتم نشره من طرف البلدية
		6.7	18.3	28.3	31.7	15	
		5	21	14	13	7	

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

1.176	3.066	8.3	35	23.3	21.7	11.7	%	19- يمكن لأي شخص الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية
		4	4	15	25	12	تك	20- توجد لجنة تدقيق تقوم بتسجيل ومراقبة الأداء في البلدية
1.068	2.666	6.7	6.7	25	41.7	20	%	
		3	3	7	27	20	تك	21- يتم التحقق من معالجة المعاملات، الملفات والتقارير من سجلات الحاسب بأنها دقيقة وكاملة دون أي نقص
1.090	2.383	5	5	11.7	45	33.3	%	
		7	13	7	20	13	تك	22- توجد تدابير احتياطية لحماية جهاز الحاسوب وبرنامج الإتصالات والبيانات من الوصول الغير مفوض والتعديل والتخريب
0.057	2.033	11.7	21.7	11.7	33.3	21.7	%	
0.864	2.588	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد التدقيق الإلكتروني						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادا مع مخرجات SPSS

من خلال إستقراء الجدول رقم (12) لنتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد الحوكمة الإلكترونية، والذي تم قياسه من خلال 6 فقرات من العبارة 17 إلى العبارة 22 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن متوسط الموافقة على هذا البعد (2.588) بانحراف معياري قدره (0.864) ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن مؤشر التدقيق الإلكتروني ضعيف بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (بلدية تاجنانت) وهذا بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كآآتي:

1. جاءت العبارة رقم (19): "يمكن لأي شخص الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (3.066) بانحراف معياري قدره (1.176)، كما كانت نسبة الموافقة $(33.4\% = 21.7 + 11.7)$ من مجموع المستجوبين.
2. جاءت العبارة رقم (18): "توفر لجنة التدقيق تقرير مكتوب يتم نشره من طرف البلدية" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.700) بانحراف معياري قدره (1.139)، كما كانت نسبة الموافقة $(46.7\% = 31.7 + 15)$ من مجموع المستجوبين.
3. جاءت العبارة رقم (17): "يقدم المجلس البلدي عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.683) بانحراف معياري قدره (1.346)، كما كانت نسبة الموافقة $(55.4\% = 33.7 + 21.7)$ من مجموع المستجوبين.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

4. جاءت العبارة رقم (20): "توجد لجنة تدقيق تقوم بتسجيل ومراقبة الأداء في البلدية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.666) بانحراف معياري قدره (1.068)، كما كانت نسبة الموافقة ($61.7=41.7+20\%$) من مجموع المستجوبين.

5. جاءت العبارة رقم (21): "يتم التحقق من معالجة المعاملات، الملفات والتقارير من سجلات الحاسب بأنها دقيقة وكاملة دون أي نقص" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.383) بانحراف معياري قدره (1.090)، كما كانت نسبة الموافقة ($78.3=45+33.3\%$) من مجموع المستجوبين.

6. جاءت العبارة رقم (22): "توجد تدابير احتياطية لحماية جهاز الحاسوب وبرنامج الإتصالات والبيانات من الوصول الغير مفوض والتعديل والتخريب" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغت متوسط درجة الموافقة (2.033) بانحراف معياري قدره (1.057)، كما كانت نسبة الموافقة ($55=33.3+21.7\%$) من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: من خلال تحليل النتائج يمكن القول بأن التدقيق الإلكتروني في مستوى ضعيف ببلدية تاجنانت حسب وجهة نظر المستجوبين حيث لا توجد آليات كفيلة بالتدقيق ومراقبة أداء البلدية بشكل مستمر.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث أداء الجماعات المحلية

الجدول رقم (13): إستجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير أداء الجماعات المحلية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.383	2.816	8	14	11	13	14	23- تتوفر بلديتنا على تجهيزات ذات تكنولوجيا عالية تستخدم حاليا
		13.3	23.3	18.3	21.7	23.3	
1.359	2.816	9	10	15	13	13	24- نقوم بلديتنا بتوفير تطبيقات وبرامج تكنولوجيا حديثة تمكنها من تقديم الخدمات لعملائها
		15	16.7	25	21.7	21.7	
1.198	2.433	4	10	7	26	13	25- تحرص بلديتنا على توفير أماكن مثالية لإنظار وإستقبال المواطنين
		6.7	16.7	11.7	34.4	21.7	
1.304	3.166	13	13	9	21	4	26- تقوم البلدية بإقامة دورات تكوينية بشكل دوري للموظفين وخاصة على كيفية إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة
		21.7	21.7	15	35	6.7	
1.299	2.850	7	14	13	15	11	27- تعمل البلدية على جذب وإنتقاء الموظفين الأكفاء
		11.7	23.3	21.7	25	18.3	

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

0.905	2.400	1	6	17	28	8	تك	28- تحرص البلدية على إيجاد أنجع السبل لحل كل الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين
		1.7	10	28.3	46.7	13.3	%	
0.998	2.450	2	8	13	29	8	تك	29- تعمل الإدارة على برمجة خطط تساعد على الإستخدام الأمثل للموارد لضمان خدمة نوعية للمواطن
		3.3	13.3	21.7	48.3	13.3	%	
1.060	3.400	10	18	20	10	2	تك	30- سبق لي وشاركت في دورات تكوينية نظمتها البلدية لفائدة الموظفين
		16.7	30	33.3	16.7	3.3	%	
0.724	1.533	0	2	2	22	34	تك	31- أتمتع باللباقة في التعامل مع المواطن
		0	3.3	3.3	36.7	56.7	%	
0.812	1.516	1	0	6	15	38	تك	32- أقوم بأداء وظيفتي بشكل متقن
		1.7	0	10	25	63.3	%	
1.371	2.866	10	10	14	14	12	تك	33- يقوم المسؤولون بإستشارة الموظفين عند إتخاذ القرارات
		16.7	16.7	23.3	23.3	20	%	
0.832	2.050	1	2	10	33	14	تك	34- أقوم بإقتراح أفكار لإنجاز بعض المهام في مجال عملي
		1.7	3.3	16.7	55	23.3	%	
1.063	2.433	3	6	16	24	11	تك	35- أتلقى التشجيع من الرؤساء والمواطنين
		5	10	26.7	40	18.3	%	
1.151	2.616	3	13	12	22	10	تك	36- أنجز مهامي في بيئة عمل إيجابية
		5	21.7	20	36.7	16.7	%	
1.196	2.400	5	6	11	24	14	تك	37- نعمل بشكل مستمر على الإنتقال من دائرة الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية
		8.3	10	18.3	40	23.3	%	
1.071	2.733	4	8	24	16	8	تك	38- تتمتع بلديتنا بهيكل تنظيمي مرن يساهم في الرفع من آدائها
		6.7	13.3	40	26.7	13.3	%	
1.132	2.733	7	4	22	20	7	تك	39- تقوم البلدية بمقارنة آدائها مع البلديات الأخرى
		11.7	6.7	36.7	33.3	11.7	%	
3.997	2.916	7	2	12	28	11	تك	40- تتطلع البلدية إلى تحقيق الريادة في أداء مهامها ومواكبة كل ما هو عصري
		11.7	3.3	20	46.7	18.3	%	
0.778	2.563	المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام لمحور أداء الجماعات المحلية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادا مع مخرجات spss

من خلال إستقراء للجدول رقم (13) الذي يوضح نتائج تحاليل المتغير التابع "آداء الجماعات المحلية" الذي يتضمن 18 عبارة لقياسه من العبارة 23 إلى 40 كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير (2.563) بانحراف معياري قدره (0.778)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة من 1.81 إلى 2.60 مما يدل أن بعد آداء الجماعات المحلية يتمتع بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المستجوبين، تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (30) "سبق لي وشاركت في دورات تكوينية نظمتها البلدية لفائدة الموظفين" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.400) بانحراف معياري قدره (1.060)، كما كانت نسبة الموافقة $(3.3+16.7=20\%)$ من مجموع المستجوبين.
2. جاءت العبارة رقم (26) "تقوم البلدية بإقامة دورات تكوينية بشكل دوري للموظفين وخاصة على كيفية إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.166) بانحراف معياري قدره (1.304)، كما كانت نسبة الموافقة $(21.7+25=46.7\%)$ من مجموع المستجوبين.
3. جاءت العبارة رقم (40) "تتطلع البلدية إلى تحقيق الريادة في آداء مهامها ومواكبة كل ما هو عصري" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.916) بانحراف معياري قدره (3.997)، كما كانت نسبة الموافقة $(18.3+46.7=65\%)$ من مجموع المستجوبين.
4. جاءت العبارة رقم (33) "يقوم المسؤولون بإستشارة الموظفين عند إتخاذ القرارات" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.866) بانحراف معياري قدره (1.371)، كما كانت نسبة الموافقة $(20+23.3=43.3\%)$ من مجموع المستجوبين.
5. جاءت العبارة رقم (27) "تعمل البلدية على جذب وإنتقاء الموظفين الأكفاء" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.850) بانحراف معياري قدره (1.299)، كما كانت نسبة الموافقة $(18.3+25=33.3\%)$ من مجموع المستجوبين.
6. جاءت العبارة رقم (24) "تقوم بلديتنا بتوفير تطبيقات وبرامج تكنولوجية حديثة تمكنها من تقديم الخدمات لعملائها" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.816) بانحراف معياري قدره (1.359)، كما كانت نسبة الموافقة $(21.7+21.7=43.3\%)$ من مجموع المستجوبين.
7. جاءت العبارة رقم (23) "تتوفر بلديتنا على تجهيزات ذات تكنولوجيا عالية تستخدم حاليا" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.816) بانحراف معياري قدره (1.383)، كما كانت نسبة الموافقة $(23.3+21.7=45\%)$ من مجموع المستجوبين.

8. جاءت العبارة رقم (38) "تتمتع بلديتنا بهيكل تنظيمي مرن يساهم في الرفع من آدائها" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.733) بانحراف معياري قدره (1.071)، كما كانت نسبة الموافقة $(26.7+13.3=40\%)$ من مجموع المستجوبين.
9. جاءت العبارة رقم (39) "تقوم البلدية بمقارنة آدائها مع البلديات الأخرى" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.733) بانحراف معياري قدره (1.132)، كما كانت نسبة الموافقة $(33.3+11.7=45\%)$ من مجموع المستجوبين.
10. جاءت العبارة رقم (36) "أنجز مهمامي في بيئة عمل إيجابية" في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.616) بانحراف معياري قدره (1.151)، كما كانت نسبة الموافقة $(36.7+16.7=53.4\%)$ من مجموع المستجوبين.
11. جاءت العبارة رقم (29) "تعمل الإدارة على برمجة خطط تساعد على الإستخدام الأمثل للموارد لضمان خدمة نوعية للمواطن" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.450) بانحراف معياري قدره (0.998)، كما كانت نسبة الموافقة $(48.3+13.3=61.6\%)$ من مجموع المستجوبين.
12. جاءت العبارة رقم (35) "ألقى التشجيع من الرؤساء والمواطنين" في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.433) بانحراف معياري قدره (1.063)، كما كانت نسبة الموافقة $(40+18.3=58.3\%)$ من مجموع المستجوبين.
13. جاءت العبارة رقم (25) "تحرص بلديتنا على توفير أماكن مثالية لإنتظار وإستقبال المواطنين" في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.433) بانحراف معياري قدره (1.198)، كما كانت نسبة الموافقة $(43.3+21.7=65\%)$ من مجموع المستجوبين.
14. جاءت العبارة رقم (28) "تحرص البلدية على إيجاد أنجع السبل لحل كل الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.400) بانحراف معياري قدره (0.905)، كما كانت نسبة الموافقة $(46.7+13.3=60\%)$ من مجموع المستجوبين.
15. جاءت العبارة رقم (37) "نعمل بشكل مستمر على الإنتقال من دائرة الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.400) بانحراف معياري قدره (1.196)، كما كانت نسبة الموافقة $(40+23.3=63.3\%)$ من مجموع المستجوبين.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنات

16. جاءت العبارة رقم (34) "أقوم بإقتراح أفكار لإنجاز بعض المهام في مجال عملي" في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.050) بانحراف معياري قدره (0.832)، كما كانت نسبة الموافقة (78.3=55+23.3%) من مجموع المستجوبين.

17. جاءت العبارة رقم (31) "أتمتع باللباقة في التعامل مع المواطن" في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.516) بانحراف معياري قدره (0.724)، كما كانت نسبة الموافقة (93.4=36.7+56.7%) من مجموع المستجوبين.

18. جاءت العبارة رقم (32) "أقوم بأداء وظيفتي بشكل متقن" في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.516) بانحراف معياري قدره (0.812)، كما كانت نسبة الموافقة (88.3=25+63.3%) من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة: يمكن القول بأن أداء المؤسسة محل الدراسة ضعيف حسب وجهة نظر المبحوثين وذلك لنقص التجهيزات التكنولوجية العالية وعدم إهتمام الإدارة بإقامة دورات تكوينية لموظفيها بهدف الرفع من أدائهم والتحول من دائرة الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل نتائج الإنحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، وهذا من المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفرع الأول: نتائج الإختبار البسيط للحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية

الجدول رقم (14): تحليل نتائج الإختبار البسيط للحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية

المعامل	معامل	القيمة	معامل	معامل	المعاملات
الإرتباط (R)	التحديد (R ²)	المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	معامل الإنحدار (β)	إسم المتغير
0.69	0.48	54.41	1	0.69	تأثير الحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية
			58		
			59		

*يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مستخرجات spss

من خلال إستقرار الجدول رقم (14) يتضح أنه يوجد أثر للحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، إذ بلغ معامل الإرتباط $R=0.69$ ، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R^2=0.48$ ، أي أن ما قيمته (0.48) من التغيرات في مستوى أداء الجماعات المحلية ناتج عن التغير في مستوى الحوكمة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta=0.69$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحوكمة الإلكترونية يؤدي إلى الزيادة في أداء الجماعات المحلية بقيمة 0.69، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 54.41 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى (H_0) والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر للحوكمة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية.

الفرع الثاني: نتائج الإختبار البسيط لتأثير الشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية

الجدول رقم (15): تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير الشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية

المعاملات / إسم المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	معامل الإنحدار (β)	مستوى الدلالة (Sig*)
تأثير الشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية	0.56	0.31	26.68	1	0.56	0.00
				58		
				59		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مستخرجات spss

من خلال إستقراء الجدول رقم (15) يتضح أنه يوجد أثر للشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.56$ عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R^2=0.31$ ، أي أن ما قيمته (0.31) من التغيرات في مستوى أداء الجماعات المحلية ناتج عن التغير في مستوى الشفافية الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta=0.56$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الشفافية الإلكترونية يؤدي إلى الزيادة في أداء الجماعات المحلية بقيمة 0.56، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 26.68 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى (H_0) والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر للشفافية الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الفرع الثالث: نتائج الإختبار البسيط لتأثير المشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية

الجدول رقم (16): تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير المشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية

المعاملات / إسم المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	معامل الإنحدار (β)	مستوى الدلالة (Sig*)
تأثير المشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية	0.50	0.25	19.98	1	0.50	0.00
				58		
				59		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مستخرجات spss

من خلال إستقرار الجدول رقم () يتضح أنه يوجد أثر للمشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.50$ ، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R^2=0.25$ ، أي أن ما قيمته (0.25) من التغيرات في مستوى أداء الجماعات المحلية ناتج عن التغير في مستوى المشاركة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta=0.50$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المشاركة الإلكترونية يؤدي إلى الزيادة في أداء الجماعات المحلية بقيمة 0.50، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 19.98 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نرفض الفرضية (H_0) والتي تنص أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية (H_1) والتي تنص على وجود أثر للمشاركة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية.

الجدول رقم (16): تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير المساءلة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية

المعاملات / إسم المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	معامل الإنحدار (β)	مستوى الدلالة (Sig*)
تأثير المساءلة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية	0.67	0.45	48	1	0.67	0.00
				58		
				59		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مستخرجات spss

من خلال إستقرار الجدول رقم (16) يتضح أنه يوجد أثر للمساءلة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.67$ ، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R^2=0.45$ ، أي أن ما قيمته (0.45) من التغيرات في مستوى أداء الجماعات المحلية ناتج عن التغير في مستوى المساءلة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta=0.67$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المساءلة

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الإلكترونية يؤدي إلى الزيادة في أداء الجماعات المحلية بقيمة 0.67، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 48 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نرفض الفرضية (H_0) والتي تنص أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية (H_1) والتي تنص على وجود أثر للمساءلة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية.

الجدول رقم (17): تحليل نتائج الإختبار البسيط لتأثير التدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية

المعاملات / إسم المتغير	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	معامل الإنحدار (β)	مستوى الدلالة (Sig*)
تأثير التدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية	0.68	0.47	52.34	1	0.68	0.00
				58		
				59		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مستخرجات SPSS

من خلال إستقرار الجدول رقم (17) يتضح أنه يوجد أثر للتدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية، إذ بلغ معامل الإرتباط $R=0.68$ ، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R^2=0.47$ ، أي أن ما قيمته (0.47) من التغيرات في مستوى أداء الجماعات المحلية ناتج عن التغير في مستوى التدقيق الإلكتروني، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta=0.68$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التدقيق الإلكتروني يؤدي إلى الزيادة في أداء الجماعات المحلية بقيمة 0.68، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 52.34 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نرفض الفرضية (H_0) والتي تنص أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية (H_1) والتي تنص على وجود أثر للتدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تتمثل في الحوكمة الإلكترونية (المتغير المستقل) و أداء الجماعات المحلية (المتغير التابع)، إذ تم إختيار مؤسسة بلدية تاجنانت التابعة لولاية ميلة لإجراء الدراسة، وقد إقتصرت الدراسة على 60 إستبانة وجهت إلى فئة الموظفين الحاصلين على الشهادة بهذه البلدية باعتبارها الفئة الأدرى بموضوع الدراسة وذلك فيما يخص المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية). وقد تم إستخدام جملة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة بحسب برنامج Spss لقياس وإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوكمة الإلكترونية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة: الشفافية، المشاركة، المساءلة، التدقيق، وأداء الجماعات المحلية كمتغير تابع) وقد تمت الإجابة على الفرضيات التي تعتبر كأداة للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدمها بين مختلف الأبعاد، وذلك من أجل مطابقة النتائج مع ما هو موضح في الجانب النظري.

خاتمة

تمهيد:

أصبحت الحوكمة الإلكترونية اليوم ضرورة لترقية أداء الجماعات المحلية، حيث تمكن من تحقيق الشفافية والمشاركة وتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية، وهذا ما يؤدي إلى تحسين علاقة المواطن بالجماعات المحلية، إضافة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تركز على إشراكه في الشؤون العامة المحلية سواء بطريقة تشاركية أو تمثيلية، كما أنها تعتبر ركيزة أساسية في التعاملات الإدارية في البلدية، ذلك من خلال مساهمتها في التقليل من الفساد الإداري، وتسهيل المعاملات بين الإدارة والمواطن.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يتضح عدم كفاية الجهود التي تقوم بها الجزائر لأجل تطبيق الحوكمة الإلكترونية بهدف الرفع من أداء الجماعات المحلية بالتحويل إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية لا يزال بعيد المدى ويحتاج إلى مزيد من الدعم والإهتمام سواء كان ذلك على المستوى المركزي أو المحلي، وهذا بسبب تبعية الجماعات المحلية للمركز خاصة مع سمو مكانة الوالي مقارنة بالمجالس الحلية المنتخبة التي تمثل المواطن، كون هذا الأخير هو في الأصل مصدر السلطة قانونا.

1. نتائج الدراسة:

من خلال إستعراض الجوانب النظرية لموضوعي الحوكمة الإلكترونية وأداء الجماعات المحلية، ومن خلال الدراسة الإحصائية الوصفية والإرتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يمكن الخروج بجملة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية:

- إن نجاح الجماعات المحلية في تفعيل دورها والرفع من آدائها مرهون بمدى قدرتها على تجسيد مبادئ الحوكمة الإلكترونية.
- عدم وضوح مفهوم الحوكمة الإلكترونية لدى بعض الموظفين بمفهومها الواسع لإشراك الموظفين لرسم البيانات والخطط والبرامج في الإدارة المحلية.
- المزج بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، حتى أن هذا الأخير يعتبر نكرة لدى مسؤولي الإدارات المحلية.
- تعمل الحوكمة الإلكترونية على تحسين الشفافية وتوفير المعلومات بسرعة ونشرها إلكترونيا.
- يستحيل نجاح الحوكمة الإلكترونية في غياب ثقافة مشجعة ومحفزة على ذلك.
- قلة إنفتاح بلدية تاجنانت على المواطن والإستماع إلى إنشغالاته وتطلعاته سواء فيما يتعلق بأيام الإستقبال المحدودة أو سجل الإنشغالات غير المفعّل في الإدارة.

2. توصيات الدراسة:

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن إقتراح بعض التوصيات التي يمكن من خلالها رفع وتحسين أداء الجماعات المحلية بالإعتماد على الحوكمة الإلكترونية:

- العمل على توفير بنية تحتية رقمية قوية بتوفير كل الأجهزة التكنولوجية المعاصرة المستخدمة في البلديات.
- العمل على رفع أداء البلدية من خلال إجراء دورات تكوينية لموظفي ومسؤولي الإدارة المحلية، خاصة المنخبين المحليين لكونهم ممثلين عن المواطن المحلي، وتشجيعهم نحو التوجه لتطبيق وإستخدام الحوكمة الإلكترونية.
- ضرورة توفير خطة شاملة للبلدية لتطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية.
- تحسين صورة الإدارة لدى المواطن، خاصة فيما يتعلق باستخراج الوثائق من البلدية، والتي تمثل العنصر الأهم بالنسبة له.
- زيادة الوعي لدى المواطنين حول إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال لما لها من فوائد وأهم شئى هو إستخدامها الآمن.
- وضع ميثاق للأخلاقيات والقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها نحو الإلتزام بتطبيق الحوكمة الإلكترونية وكذلك الإعتداع على وسائل التكنولوجيا الحديثة، ووضع عقاب رادع لمن يسيئ إستخدامها.
- تحقيق الشفافية والوضوح في أعمال ونشاطات البلدية من أجل التوصل إلى مستويات عالية من الإبداع والرضا من قبل المواطنين.
- زيادة فاعلية أجهزة الإدارة المحلية فيما يخض الإنضباط والشفافية وتبسيط الإجراءات وتنظيمها والإنتفاح أكثر على المواطن باعتباره شريك إجتماعي.
- الإهتمام أكثر بمفهوم ومبادئ الحوكمة الإلكترونية وتعزيز كقطبات المساءلة بإشراك المواطن والهيئات المجتمعية في عملية الرقابة والعمل على مكافحة أوجه الفساد من خلال العمل على تطبيق القوانين والنزاهة والتسيير الجيد.
- إشراك أغلب المواطنين ممن يمتازون برؤية وخبرة في الخطط المستقبلية للبلدية وذلك للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتجسيدها على أرض الواقع.
- تفعيل وزيادة الإعتداع على شبكات التواصل الإجتماعي والمواقع الرسمية بهدف زيادة الخبرات وتبادل المعلومات مع المواطنين والإدارات الأخرى فضلا عن تسهيل الخدمات والتعاملات معهم.
- تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية خاصة بآليات إرساء المبادئ الحوكمة الإلكترونية في الإدارات الحكومية.
- التعلم من تجارب الدول الناجحة التي تبنت الحوكمة الإلكترونية، مع مراعاة الواقع الجزائري (عدم استيراد نماذج جاهزة).

- تشجيع الباحثين على القيام بمزيد من الدراسات والبحوث حول تطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية في الإدارة المحلية للوقوف عليها والإستفادة منها في تقديم الخدمات العمومية مستقبلا.

3. آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة تبين لنا أن موضوع الحوكمة الإلكترونية وأرها على أداء الجماعات المحلية هو موضوع متشعب يصعب حصره لذا يبقى باب الدراسة مفتوح لهذا الموضوع لمن أراد البحث فيه أكثر، ويمكن طرح المواضيع التالية كآفاق للدراسة:

- دور الحوكمة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري
- معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجزائر
- مستقبل الحوكمة الإلكترونية بالجزائر خلال السنوات القادمة -دراسة إستشرافية-
- البيروقراطية وأثرها على أداء الجماعات المحلية

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستبيان حول الحوكمة الإلكترونية وأثرها على أداء الجماعات المحلية
دراسة ميدانية لبلدية تاجنانت

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم بجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
والمعنونة ب: الحوكمة الإلكترونية وأثرها على أداء الجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية تاجنانت- وذلك
إستكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

وبما أنكم من ذوي الخبرة في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة حيث أن
صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولو هذا الإستبيان إهتمامكم،
مشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

كما نحيطكم علما ان جميع أجوبتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم
وفي الأخير تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير .

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

- ذكر
 أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة
 من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
 من 50 سنة فما أكثر

3. المستوى التعليمي:

- ليسانس
 ماجستير
 مهندس دولة
 ماجستير
 دكتوراه

4. الوظيفة:

- إطار سامي
 إطار
 عون تحكم
 عون تنفيذ

5. الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
 من 5 سنوات إلى 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى 15 سنة
 من 15 سنة فما فوق

ثانيا: محور حول الحوكمة الإلكترونية

يهدف هذا المحور إلى تشخيص متغير الدراسة "الحوكمة الإلكترونية" في البلدية لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة ترونها مناسبة من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول: الشفافية الإلكترونية							
01	نظام التسيير المعمول بع في البلدية هو نظام شفاف						
02	يمكن لأي شخص الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي						
03	تتشر البلدية تقارير عن المشاريع المنجزة والمشاريع المخطط القيام بها على مواقع التواصل الإجتماعي الخاصة بها						
04	وجود أنظمة وآلية إلكترونية يتم من خلالها نشر المعرفة وإيصال المعلومات لذوي العلاقة						
05	توجد أنظمة تعمل على توفير جميع البيانات والمعلومات (المواقع الإلكترونية، أنترنت، نشرات، دوريات)						
البعد الثاني: المشاركة الإلكترونية							
06	يستعين المجلس الشعبي البلدي بخبراء وشخصيات محلية، من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه						
07	تستخدم البلدية آليات إلكترونية من أجل الإدارة المشتركة للشؤون المحلية						
08	توجد لجان في البلدية تعمل على تحقيق المشاركة الكاملة لكل الفاعلين المحليين						
09	يوجد تنسيق كافي بين جميع الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبلدية						
البعد الثالث: المساءلة الإلكترونية							
10	لدى البلدية موقع إلكتروني مخصص لتلقي إستفسارات المواطنين حول السياسات المحلية المتبعة						

					11	توجد رقابة من طرف المواطنين على أعمال البلدية
					12	توجد آليات إلكترونية تمكن من مساءلة المسؤولين بالبلدية
					13	يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتقديم توضيحات لإستفسارات المواطنين بصفة دورية
					14	يوجد هيئات للسلوكيات والأخلاق وتحديد القيم الرئيسية للبلدية منها: المخاطر الأخلاقية، النزاهة، المساءلة، الحفاظ على السرية
					15	تقبل البلدية التقارير السرية والعلنية التي تضمن مساءلات تتعلق بالشؤون المالية والرقابة الداخلية والخارجية
					16	يوجد إجراءات كفيلة بمكافحة الفساد
البعد الرابع: التدقيق الإلكتروني						
					17	يقدم المجلس البلدي عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين
					18	توفر لجنة التدقيق تقرير مكتوب يتم نشره من طرف البلدية
					19	يمكن لأي شخص الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية
					20	توجد لجنة تدقيق تقوم بتسجيل ومراقبة الأداء في البلدية
					21	يتم التحقق من معالجة المعاملات، الملفات والتقارير من سجلات الحاسب بأنها دقيقة وكاملة دون أي نقص
					22	توجد تدابير إحتياطية لحماية جهاز الحاسوب وبرنامج الإتصالات والبيانات من الوصول الغير مفوض والتعديل والتخريب

ثالثاً: محور أداء الجماعات المحلية

يهدف هذا المحور إلى تشخيص متغير الدراسة "أداء الجماعات المحلية" في البلدية لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة ترونها مناسبة من العبارات.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	تتوفر بلديتنا على تجهيزات ذات تكنولوجيا عالية تستخدم حالياً					
24	تقوم بلديتنا بتوفير تطبيقات وبرامج تكنولوجية حديثة تمكنها من تقديم الخدمات لعملائها					
25	تحرص بلديتنا على توفير أماكن مثالية لإنتظار وإستقبال المواطنين					
26	تقوم البلدية بإقامة دورات تكوينية بشكل دوري للموظفين وخاصة على كيفية إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة					
27	تعمل البلدية على جذب وإنتقاء الموظفين الأكفاء					
28	تحرص البلدية على إيجاد أنجع السبل لحل كل الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين					
29	تعمل الإدارة على برمجة خطط تساعد على الإستخدام الأمثل للموارد لضمان خدمة نوعية للمواطن					
30	سبق لي وشاركت في دورات تكوينية نظمتها البلدية لفائدة الموظفين					
31	أتمتع باللباقة في التعامل مع المواطن					
32	أقوم بأداء وظيفتي بشكل متقن					
33	يقوم المسؤولون بإستشارة الموظفين عند إتخاذ القرارات					
34	أقوم بإقتراح أفكار لإنجاز بعض المهام في مجال عملي					
35	أتلقي التشجيع من الرؤساء والمواطنين					
36	أنجز مهامتي في بيئة عمل إيجابية					

					نعمل بشكل مستمر على الإنتقال من دائرة الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية	37
					تتمتع بلديتنا بهيكل تنظيمي مرن يساهم في الرفع من أدائها	38
					تقوم البلدية بمقارنة أدائها مع البلديات الأخرى	39
					تتطلع البلدية إلى تحقيق الريادة في أداء مهامها ومواكبة كل ما هو عصري	40

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

المؤسسة الجامعية	الإسم الكامل
المركز الجامعي ميله	الدكتور: بوبكر ياسين
المركز الجامعي ميله	الدكتور: زيد جابر
المركز الجامعي ميله	الدكتور: عاشوري إبراهيم



قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

(1) الكتب:

1. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
2. بوالشرشال كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
3. ثابت إدريس عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
4. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. رفيقة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
6. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012.
7. صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009.
8. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
9. عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
10. عبد الرزاق إبراهيم الشخلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة، 01، الأردن، 2001.
11. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
12. عدنان قباحة، حامد مهند وإبراهيم الشقافي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، فلسطين، 2008.
13. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
14. علاء طالب فرحان، إيمان شبحاني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
15. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
16. فادي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
17. ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق بعمان، الأردن، الطبعة 1، 2003.
18. محمد أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.
19. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
20. نائل عبد الحفيظ العولمة، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الأردن، 1997.
21. المعجم الوجيز مجمع اللغة العربية، ط1، القاهرة، مصر، 1994.
22. الموسوعة الفقهية، ج 02، الكويت، 1983.

(2) المذكرات والأطروحات

23. أمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.

24. امينة فيداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014.
25. بن زغدة حبيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز وإستدامة نمو المؤسسات، دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية من ولاية جيجل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، 2019.
26. بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
27. بن نعم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد مالي، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2010-2021.
28. عائشة طاسين، دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة " دراسة عينة من المؤسسات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.
29. عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014-2015.
30. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
31. مباركة راجي، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.
32. وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017-2018.
33. يزيد بن صوشة، دور إرساء مبادئ حوكمة الشركات في توجيه السياسة المالية للمؤسسات، دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2020.

(3) المجالات والدوريات:

34. أبوبكر بوسالم، وآخرون، دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق إستدامة الشركة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 08، ديسمبر 2017.
35. أحمد ضياء الدين صلاح الدين، طارق طعمة عطية، الحوكمة الإلكترونية ودورها في نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية، العدد 2، سبتمبر، 2018.
36. إسماعيل بن السعدي، سمراء فاطمي، دور الجماعات المحلية في التنمية الحضرية، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017.
37. بشير بن عيسى وعبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الإلكتروني مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة العفيفة، العدد 17، 2016.
38. بوعلاقة نورة وآخرون، دور أدوات التسيير الحديثة في تعزيز نشاط الجماعات المحلية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 02، المركز الجامعي ميله، الجزائر، ديسمبر 2020.
39. جمال زيدان، بغاوي ملوكة، تعزيز الإستقلالية المالية للجماعات المحلية كمدخل لتحقيق التنمية المحلية، مجلة الدراسات الحقوقية، العدد 01، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، جوان 2021.

40. حابي أحمد، زيدي بشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02، جامعة أدرار، الجزائر، جوان 2015.
41. دقيفة نورة، بختي سمية، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 03، جامعة الطارف، الجزائر، نوفمبر 2021.
42. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد 01، الجزائر، 2012.
43. سليمة بن حسن، الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 10، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جانفي 2015.
44. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية: دراسة ميدانية على الإطار الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002.
45. عبد المجيد رمضان، الديمقراطية الرقمية كألية لتفعيل الديمقراطية التشاركية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 16، جانفي 2017.
46. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
47. عدنان مريزق،. لونيس حسينة، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2014.
48. فروخي وافية، آليات تدخل الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة وسبل تفعيلها، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 05، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
49. فلاق صليحة، حمدي معمر، متطلبات حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 04، 2021.
50. لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، فيفري 2005.
51. مصطفى عبد الحسين، علي كاظم حسين، دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2013.
52. ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية "تجربة البلدية الجزائرية"، قسم العلوم السياسية، جامعة عنابة، الجزائر، 2009.
53. نورا عزيز فتاح، صفاء إدريس عبودي، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المصارف العراقية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، العدد 55، سبتمبر 2021.
54. نوفيل حديد، حنان كريبط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 06، 2017.
55. يحيوي مريم، حمر زينب، الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة الطارف، الجزائر، جانفي 2022.

4) الملتيقيات

56. أونيس عبد المجيد، الحوكمة الإلكترونية-رؤية شاملة، الملتيقي العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، أكتوبر، 2014.
57. بوزيد حميد، تحديات تمويل ميزانيات الجماعات المحلية في الجزائر، ملتيقى حول إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، تركيا، 2010.

58. سومية تبة، الحوكمة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، 29-30 أكتوبر، 2014.
59. فاتح أحمية، الحوكمة الإلكترونية-إطارها المفاهيمي والتنظيمي، ملتقى جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، 2014.
60. قمان أنيسة، البعد السلوكي والأخلاقي للحوكمة الإلكترونية، الإطار النظري والفكري للحوكمة الإلكترونية، حالة البلدان العربية، 2014.
61. لحبيب بلية، تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالإقتصاد خارج قطاع المحروقات، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الملتقى العلمي الدولي الأول، جامعة البليدة، الجزائر، 27-28 نوفمبر، 2018.
62. لعراف زهية، الحوكمة والديمقراطية الإلكترونية وإنعكاسهما في تشييد مجتمع المعلومات، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التحول الرقمي للمؤسسات، جامعة لمسيلة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2017.
63. محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2001.

5) المواقع والملفات الإلكترونية

64. شونفي نورالدين، محاضرات على النت حول المناجمنت العمومي، على الموقع الإلكتروني: <https://www.hopital-dz.com>، شوهد يوم 2022/02/17، على الساعة 23:45 .

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

65. Cissi Brahim, élaboration d'une stratégie d'appui au développement de la gouvernance électronique au burkina faso, 2002.
66. Dounebarbo, gouvernance et performance des institutions publiques le cas de la communauté urbaine de Garoua au Cameroun, adition connaissances et savoirs, 2016.
67. La Gouvernance électronique (*E-gouvernance*), Recommandation Rec., adoptée par le comité des ministères de conseil de l'Europe, Le 15 décembre 2004, et expose des motifs, mai 2015.