

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والاداري
تخصص: إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
إعداد الطالبة : سهام بوصلاح
تحت عنوان

التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية المحلية دراسة حالة بلدية برهوم - المسيلة - 2016 - 2022.

أعضاء لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	أسماء أعضاء اللجنة الموقرة
محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا	أ. د عنتر بن مرزوق
محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا	د. فوزية شرقي
محمد بوضياف - المسيلة	عضوا مناقشا	د. نور الدين الدومي

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

﴿ ولقد مننا عليك مرة أخرى ﴾

الحمد لله حمدا يعانق اتساع السماء حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه

إلى حبيبة قلبي أمي التي مسحت بدعائها على قلبي دائما والتي كانت أما وأبا والتي لن أفيها حقها مهما فعلت وسأفعل إلى روح أبي الطاهرة إلى من رحل عني وأنا في سن الثامنة إلى من علمني

أن اصمد أمام أمواج البحر الثائرة أهديك نجاحي وتخرجي ، سنكون لك دوما الفخر يا أبي.

إلى من كانوا كتفا ثابتا لا تهزه الريح ، تلك الجبال التي اسند نفسي عليها عند الشدائد إخوتي سليمان ، الطيب ، باسم ، وأخواتي فتيحة ، كميلة ، نسيمة ، سعيدة ، جويذة ، محبة ووفاء انتم سندي وكياني.

إلى روح خالتي الغالية عائشة التي فارقتنا ونحن على أعتاب التخرج رحمها الله .

إلى رفيقات الدرب صديقاتي دمتن سندا لي .

إلى من علموني ولهم الفضل إلى أساتذتي الكرام.

إلى القريبين من القلب والداعمين والمساندين لي شكرا لكم دمتم لي

سهام بوصول

شكر وعرfan

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((من صنع إليكم معروفا فكافئوه
فان لم تجدوا
ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه))
حار فكري وحارت العبارات وخجل القلم أن يخط تلك الكلمات فلم استطع
أن انثرها

ولا أن أرتبها أو حتى أن انظمها احتراما لقدرك
أستاذتي الغالية الدكتورة شرقي فوزية
عرفانا بالجميل كل عبارات الشكر أقدمها لكي أمسكتي بيدي ولم
تبخلي عليا بشيء من العلم انرتي دربي بنصائحك وصبرك علمتنا
معنى النجاح وخرستي فينا حب التميز ، أستاذتي الغالية كنت الأم
والأخت والصديقة، كنت السند لي في دراستي، ارتقيت سلم العلم بفضل
الله و بفضلك ، غرست في قلبي كل معاني الحب و العطاء ، ومسحت
عني كدر الجهل والظلام، فتعلمت منك النجاح والتفوق حفظك الله لنا .
يقف قلبي وقلبي وأنا قبلهم احتراما وتقديرا وامتنانا لك أخي الغالي
باسم شكرا لوقوفك بجانبني فقد كنت خير سند لي حفظك الله ووفقك
لما فيه الخير.

إلى الأستاذة الفاضلة بوبعاية أمينة مشكورة أستاذة على جهودك معي .

سهام بوصول

جوان.

مقدمة

تحل المنظمات مكانة هامة في المجتمعات الحديثة، وتمثل عنصرا مهما في نموها وتطورها، فهي تؤثر وتتأثر بها لذلك أصبح من الضروري أن تستحدث وسائل وأساليب تساعد على التكيف والاندماج بشكل متجدد ومستمر، وباعتبار المجتمعات الإنسانية في حركية دائمة وتطور متسارع، الأمر الذي استدعى تقديم اهتمام بالغ ببرامج التطوير التنظيمي بغية الحفاظ على بقاء واستمرار هذه المنظمات، لذلك كان لزاما لكي يصبح برنامج التطوير التنظيمي ذو فعالية أن يكون مخططا له مسبقا بما يتوافق ومتطلبات المنظمة داخليا وخارجيا، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهدافها وكذا لتلبية احتياجات مستخدميها.¹

وقد ارتبط التطوير التنظيمي بالحوكمة، حيث حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999م، مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص، من خلال تقديم عدد من المبادئ والإرشادات لتدعيم إدارة المؤسسات.

يعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر بصفة عامة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه المؤسسات والإدارات العمومية، ومن هذا المنطلق كانت البلديات هي الأخرى المعنية بالاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لاحتكاكها المباشر بالمواطن.² لذلك حاولت جاهدة دراسة هذا الموضوع من خلال البحث في العلاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية على مستوى بلدية برهوم - ولاية المسيلة.

1. مبررات اختيار الموضوع :

المبرر الموضوعي : باعتبار المجموعات المحلية الجزائرية تسعى لخلق القيمة المضافة

¹ بلال خلف السكارنة ،التطوير التنظيمي ، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ص،15 .

² الأمين نصبة ، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ،(مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصادي عمومي وتسيير مؤسسات ، شعبة علوم اقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2014 ، 2015 ، (د، ص) .

لدى مواردها البشرية عن طريق إصلاح منظومتها الإدارية وهيكلها التنظيمية، الأمر الذي يتطلب التعمق والبحث في مضمون فلسفتي التطوير التنظيمي وعلاقته بحوكمة المؤسسات العمومية والتي تعد البلدية وحدة أساسية في هذه السيرورة.

المبرر الذاتي : ميولي الذاتي للخوض في هكذا مواضيع وكذا انتمائي الوظيفي لهذه الهياكل بالإضافة لشعوري بضرورة ترقية وتطوير مصالح هذه الوحدات المحلية، وإخراجها من الصورة النمطية لمناطق الظل.

2. أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في كونه موضوع يتسم بالأصالة، ولما تم معالجته من خلال المتغيرين المدرجين في العنوان: " العلاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية دراسة حالة بلدية برهوم". يعد من المواضيع التي تعالج الإشكالية الجوهرية التي يعاني منها القطاع.

3. أهداف الموضوع :

أهداف الدراسة في الغايات المراد بلوغها كتعزيز المنطلقات الفكرية والنتائج التطبيقية المتحصل عليها، ويمكن إدراجها في النقاط أدناه:

- الأهداف العلمية :

- توضيح المعالم المعرفية لمتغيري الدراسة.
- ربط العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة .

- الأهداف العملية :

- التعرف على دور التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية المحلية .
- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات .

4. إشكالية الدراسة :

بناء على ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية في بلدية برهوم - المسيلة 2016- 2022 م ؟

ولمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة النظرية بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية ؟؟

- وما هو الهدف من تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي في حوكمة المؤسسات العمومية في الجزائر؟؛

- ما هي الآليات التي تتضمنها الحوكمة ويمكن الاستفادة منها في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية المحلية؟؛

5. فرضيات الدراسة :

تتمحور فرضيات الدراسة حول ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

- توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية .

فرضيات الجانب النظري:

- الفرضية الفرعية الأولى: أبعاد التطوير التنظيمي توفر مقاربة لحوكمة المؤسسات العمومية المحلية .

- الفرضية الفرعية الثانية: كلما زاد نسبة التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية كلما كان هناك حوكمة اكبر في المؤسسات العمومية.

الفرضيات الرئيسية للدراسة الميدانية :

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد علاقة إرتباطية بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين ببلدية برهوم بالمسيلة.

- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين تبعا لمتغيرات (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة)

الفرضيات الفرعية للدراسة الميدانية:

- الفرضية الفرعية الأولى : مستوى التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

- الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التطوير التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة : مستوى الحوكمة العمومية المحلية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

- الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية السادسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوكمة العمومية المحلية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة .

5. حدود الدراسة :

الحدود المكانية : يتضمن البحث في الموضوع دراسة حالة على مستوى الإدارة المحلية بولاية المسيلة ؛ دراسة ميدانية لبلدية برهوم شرق الولاية .

الحدود الزمانية : تتمحور هذه الدراسة حول أبعاد التطوير التنظيمي في حوكمة المؤسسات العمومية وحرصها على تقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تطبيقها لآليات الحوكمة المحلية خلال الفترة الممتدة من 2016 / 2022 .

5. أدبيات الدراسة :

حضي كلا من مفهوم التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية باهتمام الباحثين كلا حسب تخصصه، وقد نتج عن ذلك دراسات نظرية وميدانية ومن بين هذه الدراسات نذكر:

• **الدراسة الأولى :** دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة من إعداد الباحث عماري سمير، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،تخصص علوم التسيير لسنة الجامعية 2012/2013.

تم البحث فيه على مدى استعداد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على انتهاج برامج تطويرية، وإدارتها بأسلوب علمي، وكذلك محاولة الكشف على أهم المشكلات والصعوبات التي قد تعيق تطبيقها ، وتقديم بعض المقترحات والحلول للمسيرين ومتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة، لإنجاح عملية التغيير بمؤسستهم في حالة تطبيقهم لبرامج التطوير التنظيمي مستقبلا، هذا ما يعطي الفرصة للمؤسسات الأخرى للاستفادة من هذه الاقتراحات.

• **الدراسة الثانية:** من انجاز الباحث عبد السلام عبد اللاوي مقومات تطبيق الحوكمة المحلية الرشيدة في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص الإدارة المحلية بجامعة الجلاي بونعامة بخميس مليانة، حيث خلص فيه الباحث على انه لتجسيد الحوكمة المحلية لابد من نظام سياسي يؤمن بديمقراطية مؤسساته، ومنح السلطات المحلية الصلاحيات الكاملة والاستقلالية الحقيقية. ووجوب تخلي النظام السياسي عن نمط التسيير الاستبدادي والشمولي، كما يجب على السلطة المركزية وعن نية صادقة وعزيمة قوية، القيام بتوفير وتهيئة المناخ المناسب الذي يجعل من الجماعات المحلية شريكا فاعلا وفعال، وضرورة تشجيع الشراكة المحلية مع المجتمع المدني والقطاع الخاص لما للمنظمات المحلية من أدوار مهمة في المجتمع المحلي، ما يؤهلها لنشر قيم الشفافية والمحاسبة وتعزيز تأثير المواطن على السياسات المحلية.

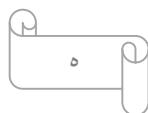
• **الدراسة الثالثة :** من انجاز الباحث عادل مبرك تحت عنوان التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي: دراسة حالة جامعة بوضياف المسيلة ، 2018 / 2019 تخصص إدارة محلية عن جامعة المسيلة ، بحثت هذه الدراسة في وجود علاقة بين التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي، وخلصت الدراسة النظرية إلى وجود علاقة ارتباطية بين التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي نفت الدراسة الميدانية هذه العلاقة .

6.التعليق على الدراسات السابقة:

أقلت الدراسات السابقة الضوء على متغير التطوير التنظيمي وحوكمة المؤسسات العمومية المحلية بشكل منفصل ، وخاصة عبر إسقاطها على مؤسسات مختلفة سواء كانت خاصة أو عامة ، حيث تم التركيز على متغيرات فرعية تخص كل من المتغيرين الأساسيين . لذلك ما ستنميز به دراستنا على غرار الدراسات السابقة، هو محاولة تفكيك متغيري الدراسة، وكذا أخذ أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على حوكمة المؤسسات العمومية ، وذلك من خلال مداخل مختلفة وأدوات بحثية متنوعة كالمقابلة والاستبيان والملاحظة بالمشاركة، إذ نطمح أن ترصد مخرجاتها لنا الجديد في عملية التقصي على مستوى الوحدة المدروسة .

7. منهج الدراسة :

تستدعي المتطلبات الأساسية للبحث العلمي في أي دراسة استخدام المناهج والأدوات المختلفة، ومن هذه المناهج التي اعتمدت في هذه الدراسة ما يلي:



المنهج الوصفي: وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة، وذلك بتتبع الموضوع والوقوف على أدنى جزئياته وتفصيله وكذلك بجمع البيانات الكافية والدقيقة عنه، من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة وموضوعية.

منهج دراسة حالة: كما تم الاستعانة بمنهج دراسة حالة (بلدية برهوم) لاستخلاص النتائج وتحليلها، وتم الاستعانة بمنهج تحليل المضمون بغية تحليل الوثائق والبيانات الرسمية.

المنهج الإحصائي: يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية. تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0 (SPSS) وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان، وسيتم تبرير استعمال هذه المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

8. أدوات الدراسة المستخدمة:

بغية رصد كل المعطيات والأبعاد التي ترتبط بموضوعنا من اختلالات وظيفية وتنظيمية، وكذا قياس تصورات عينة الدراسة تم الاستعانة بالأداتين التقليديتين وهما على التوالي :

وأولها: المقابلة؛ وتم عن طريقها إجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع في مرحلة الدراسة الاستطلاعية وكذا الأساسية للدراسة الميدانية (فئة الإداريين والتقنيين) .

ثانيا: الاستبيان؛ تم تصميم استبيان لنفس الفئات التي تم مقابلتهم وغيرهم من أفراد العينة المقصودة، المقابلة بمفردها لا يمكنها أن تجيب على كل تساؤلاتنا وسوف نتعرض لهذه العناصر بإسهاب في المناقشة المنهجية لأدوات الدراسة الميدانية .

10. صعوبات الدراسة:

-الوقت لم يكن لصالحنا مثل هذه البحوث الميدانية تتطلب اجتهادا أكثر حول التقصي على الدراسات الجديدة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ؛
-ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه الدراسة ؛

- عدم جدية بعض المبحوثين في الإجابة على أسئلة الاستمارة؛
- صعوبة الوصول إلى كافة أفراد العينة محل الدراسة بداعي عدم وجود الوقت الكافي؛
- صعوبة إسقاطها تطبيقياً على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة .

11. هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كالتالي:

الفصل الأول : تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية من خلال التطرق في **المبحث الأول** إلى مفهوم التطوير التنظيمي؛ أبعاده وأهدافه؛ وعلاقته بالمنظمات العامة، وفي **المبحث الثاني** إلى مفهوم الحوكمة المحلية نشأتها؛ تعريفها وخصائصها؛ فواعلها وعلاقتها ببعض المفاهيم .

الفصل الثاني : تناولنا فيه مفهوم تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقته بالحوكمة من خلال التطرق في **المبحث الأول** إلى مفهوم المؤسسة العمومية؛ أهدافها وأنواعها؛ ثم إبراز خصائصها؛ وكيفية إنشائها، أما **المبحث الثاني** تناول واقع حوكمة المؤسسات ودورها في محاربة الفساد والإصلاح الإداري.

الفصل الثالث: يتعلق بالدراسة التطبيقية لحالة واقع بلدية برهوم بالمسيلة 2016/2022 ، ويحتوي على ثلاثة مباحث: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية؛ نبذة عن التطور التاريخي بلدية برهوم بالمسيلة وتحليل هيكله التنظيمي؛ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها. وتختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتطوير التنظيمي

والحوكمة العمومية المحلية

تمهيد :

يعد مفهوم التطوير التنظيمي من بين المفاهيم التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يعتبر من البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير، ويتم تحديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل .

وتكمن أهمية التطوير في ضمان وفعالية واستمرار المنظمات وكذا ضمان أداء فعال وناجح، لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمات ورفع كفاءتها، لتتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها .

المبحث الأول : مفهوم التطوير التنظيمي

المطلب الأول : تعريف التطوير التنظيمي أهدافه وأبعاده

أولاً : تعريف التطوير التنظيمي

هو تلك العمليات التي تبذل من اجل تحقيق المنظمة لأهدافها، ومواجهة المشكلات (GARDMER) التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية.¹

التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة ومرسومة لتغيير التنظيم وتحويله من تنظيم ساكن إلى تنظيم حركي، يعتمد في أسلوبه على التقييم المستمر لأساليبه من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة ، أخذاً بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.²

يعرفه اللوزي على انه جهد شمولي مخطط ، يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة ، والهياكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير المورد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.³

كما يعرفه مصطفى عبد الجواد هو جهد مخطط لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، وهي تستخدم المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الاختيارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.⁴

ويعرفه براون وهارفي التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير ، والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة منها بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد.⁵

¹ مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2000، ص، 112.

² محمد القوا سمية فريد، دور الشريك الاستراتيجي في عملية التطوير الإداري ، الاتصالات الأردنية كحالة دراسة ، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن ، 2002، ص ص، (19،16)

³ اللوزي موسى ، التنظيم وإجراءات العمل، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر، 2002 ، ص ، 34 .

⁴ معتز مصطفى عبد الجواد شيخة ، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، ط 1 ، الإسكندرية : دار الوفاء، 2006، ص ، 25 .

⁵ العاليي طاهر محسن، صالح احمد علي ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ، 37 .

كما عرفه كامل محمد المغربي التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهداف لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل بها .
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد اكبر.¹

إن هو عملية مخططة تقوم به المؤسسة تمس الاتجاهات والقيم، الهيكل التنظيمي، النشاطات الإدارية والتكنولوجيا للرفع من مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية، حتى تستطيع المنظمة التكيف مع بيئتها.

ثانيا : أبعاد التطوير التنظيمي.

يمس التطوير ثلاث مجالات أساسية :

- التطوير في الأفراد :

إن الأداء الناجح داخل المنظمة يعني أن هناك توافق بين الأفراد في (أهدافهم، دوافعهم، قدراتهم) والمنظمة من ناحية أخرى (الأعمال، الأهداف، الوظائف، التكنولوجيا، الإجراءات) وبما أن المنظمات والأفراد يتغيران بصورة دائمة وهذا التغير يسبب المشاكل لذلك يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي لإعادة التوافق بين الأفراد والمنظمة، والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم نحو الأحسن (دوافعهم، قدراتهم وشخصياتهم) وهذا من خلال القيام بعملية تدريبهم .

- تطوير جماعات العمل:

هي مجموعة الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف مشتركة سواء كانت هذه المجموعات موجودة بصفة دائمة (إدارات، أقسام) أو مؤقتة، تتلشى بتحقيق الأهداف (لجان ، نقابة، مجالس) وتعتبر جماعات العمل حلقة وصل بين الأفواج الذين ينتمون إلى الجماعات والمنظمة، التي تمثل جماعات في أعلى الهيكل التنظيمي.

¹ السلمي علي ، إدارة السلوك الإنساني ، مصر: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1983، ص، 256.

كما لا تبقى جماعات العمل على حالها، فهي دائمة التغير فيما تقوم به من أعمال وفي نوع وعدد الأعضاء ، وفي تماسكها وتعارضها وأساليب المشاركة واتخاذ القرار، وفي أهدافه أيضا مما يصعب التوافق المأمول بين الأفراد والمنظمة، ومعرفة أبعاد التغيير في جماعات العمل (التكتل الرسمي للجماعة، تكوين وتشكيل الجماعة، المهام والأنشطة) وهي تعطينا صورة أدق في الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي.¹

- التطوير في الهيكل التنظيمي :

ويعد التغيير الهيكلي واحدة من أهم الأنواع الواسعة الانتشار للتغيير، وهو التغيير الذي يمس شكل المنظمة وعدد من المستويات الإدارية وطبيعة وعدد الوظائف والمبادئ، إن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يحدث نتيجة تغييرات خارجية أو داخلية، لا تتلاءم والهيكل التنظيمي السابق مثل: زيادة عدد المرؤوسين ، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والأهداف الموضوعية.²

ثالثا: أهداف التطوير التنظيمي.

يسعى التطوير التنظيمي كنشاط منهجي من خلال ممارسته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي تتمثل في :

✓ تطوير الأفراد: وتتلخص أهدافه في تحسين قدرات الأفراد على تجديد ذاتهم باستمرار عن طريق إكسابهم المهارات المتجددة، وكذا إمدادهم بالمعلومات الضرورية وتشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات و تهيئة المناخ له.

¹ محمد بن عبد الله الفظيلة، التطوير النظمي وعلاقته بإدارة الوقت ، دراسة مسحية لوجهات النظر الضباط القيايين القوة الخاصة بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة)، السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007، ص ص، (25-24).

² منصور جمعان الغامدي، " مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة" ، مؤسسة النقد العربي السعودي، النهضة، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني عشر، أبريل (2011) .

كما يساهم في التكامل والموائمة بين أهداف الأفراد، حاجات المنظمة وأهدافها، بذلك فإن جهود التطوير التنظيمي ترمي في جانب منها إلى تنشيط و تجديد الموارد البشرية وزيادة همتها فرديا وجماعيا.¹

✓ **تطوير الجماعات و فرق العمل:** و تتجسد أهدافه في زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء، و صناعة القرارات واتخاذها عن طريق تعليمهم سلوكيات التعاون، الثقة وتكامل الأدوار وإكسابهم مهارات حل المشكلات جماعيا ، آليات إدارة الحوار وتبادل الخبرات بشكل يزيد من موارد و طرق حل المشكلات ويسرع الإنجاز. يكشف عن أهمية ممارسة التمكين كمنهج معاصر، وضرورة ملازمة لتأسيس فرق العمل و خاصة الفرق المدارة ذاتيا، لأن التمكين يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي ويزيد من حرية التصرف في أداء المهمات و اتخاذ القرارات، مما يساهم في تطوير الأداء وتجديده باستمرار.

يبين أهمية ممارسة التمكين كمنهج معاصر و ضرورة ملازمة لتأسيس فرق العمل خاصة الفرق المدارة ذاتيا، لان التمكين يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي ويزيد من حرية التصرف في أداء المهمات و اتخاذ القرارات مما يساهم في تطوير الأداء وتجديده باستمرار. تقليل التواكل الاجتماعي الذي يشير إلى اتكالية أو اعتمادية بعض أفراد الجماعة على عدد معين من أفراد نفس الجماعة في أداء المهمات و الأنشطة المعهودة لهم، بما يخلق عدم التوازن في الجهد والأداء ، يولد صراعات قد تؤدي إلى انشطار تلك الجماعة ، يسهم التطوير التنظيمي في تقليل هذا التواكل من خلال تحديد العدد الملائم للمجموعة وخلق التجانس بينهم ، تحديد الأدوار وحصص المسؤوليات.²

✓ **تطوير المنظمة و تنعكس أهدافه على :**

_ تحسين الكفاءة و الفاعلية التنظيمية و زيادة الإنتاجية عن طريق تجديد الوسائل

¹ طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ،المفاهيم و العلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج و التقنيات ، ط1 ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص، (53 - 63) .

² بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري ، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص ص، (33، 34) .

والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار مما يسهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

_ توسيع ممارسات الإدارة الجماعية عن طريق ترسيخ قيم المشاركة والاندماج والممارسات الديمقراطية، وهذا سيساهم في تقليل حالات الصراع والتناقض وزيادة روح التعاون وسيادة سلوك المواطن الصالح ، زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين وضعها.¹

_ زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن، وبالتالي تحسين وضعها التنافسي، والظفر بالبقاء كواقع، البحث عن التميز كطموح وتحديث الاستراتيجيات ، المهارات الإدارية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية وإخراج القمة الإستراتيجية والمديرين التنفيذيين من الأطر التقليدية للتفكير.²

✓ تطوير المجتمع وذلك من خلال :

- 1 . المشاركة في التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لتحسين البني التحتية للمجتمع والتدريب على الأخلاق الشخصية و المهنية.
- 2 . تطبيق قواعد السلوك القيمي من قبل الإدارة كذلك يمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي بما يلي:

✓ توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بشكل مستمر دون تشويه؛

✓ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية؛

✓ جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق واحد؛

✓ زيادة ديناميكية الجماعة؛

✓ تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار و الإبداع؛

✓ تطوير نظم و إجراءات اتخاذ القرارات بحيث تصبح اقرب ما تكون إلى مصادر

المعلومات؛

✓ مساعدة المديرين إلى تبني أساليب الإدارة بالأهداف؛

¹ طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح ، مرجع سابق الذكر، ص ص ، (53 ، 63) .

² ناصر جرادات وآخرون ، إدارة التغيير و التطوير، ط1، عمان: أثراء للنشر والتوزيع، ص ص، (110، 111).

يهدف التطوير التنظيمي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية والاهتمام بالأفراد العاملين بغية زيادة أداء عملهم، هو كذلك يعتبر تغيير مخطط شامل لجميع مكونات التنظيم كما يعمل على جمع المعلومات و البيانات بهدف تحديد مشاكل التنظيم والقيام بحلها، كذلك يهتم بالتفاعلات التي تحدث بين العاملين باعتبارهم أهم مورد في المنظمة¹.

المطلب الثاني : علاقة التطوير التنظيمي بالمنظمات العامة.

أولا :علاقة التطوير التنظيمي بإعادة الهندسة

تعرف بأنها: "إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت والتكلفة، الجودة والخدمة وإعادة هندسة المؤسسة لا يعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية².

إن الكلمة الأساسية التي يتضمنها تعريف إعادة الهندسة هي العمليات التنظيمية والمقصود بها أنشطة أو عمل، يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق نواتج معينة ذات قيمة بالنسبة للمستهلك، فتصميم منتج جديد هو عملية يمكن أن تتضمن أفراداً يشغلون وظائف متنوعة في أقسام متعددة مثل: الإنتاج والتسويق... الخ.

يمكن القول أن إعادة الهندسة تحاول البدء من جديد، والابتعاد عن أساليب الترميم والإصلاح من خلال التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة لصالح عمليات جديدة، تعطي انجازات وتحسينات فائقة في الجودة والسرعة والمرونة.

وهكذا فإن: "إعادة الهندسة تتفق مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المؤسسة، لكنها تختلف عنه من حيث أنها تركز فقط على العمليات، بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، كما أنه يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس إعادة الهندسة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة، لهذا فإن إعادة الهندسة تعتبر أحد تطبيقات التطوير التنظيمي وذلك من منطلق أنّ تطوير المؤسسة قد يتطلب إعادة الهندسة³.

¹ ناصر جرادات وآخرون، المرجع نفسه والصفحات نفسها .

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ،ص،360.

³ بن لعاب بلقاسم ، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالجلفة، (رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010 ، ص 17.

ثانيا : علاقة التطوير التنظيمي بالموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة، لذلك انصبت جهود الدولة لإعادة تأهيله من اجل تحسين استغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية، النجاح والفشل لأي مؤسسة يتحقق من خلال وظيفة الموارد البشرية لهذا فإن أهمية التسيير الجديد للموارد البشرية، يمكن من وضع¹ مشاريع وأنشطة جديدة من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة والتحسين من إنتاجيتها،ومن أهم النقاط التي ركزوا عليها هي:

✓زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات الخاصة. والعمومية ؛

✓إسناد أنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية والاتصالات الداخلية مابين العمال، ونظام تعويضي فعال وخطط للتكوين؛

✓اتجاه المؤسسات بأكثرية نحو العمل بأنظمة تعويضية مرتبطة بالكفاءة مع كل مايتطلب ذلك من تقييم للعاملين، تكوين الحراك الوظيفي وتسيير المسار الوظيفي؛

✓تقديم مكافآت حقيقية للعمل المنتج كحافز يمكن أن يكون بزيادة أجور العمال المؤهلين، عمال المصانع وغيرهم من العمال المنتجين بطريقة مباشرة وهذا سيدفع لاستقطاب اليد العاملة نحو مواقع الإنتاج المباشر، والبحث على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب²؛

✓اعتماد المؤسسات بشكل كلي على الكفاءات العلمية المختصة وذوي الخبرة المهنية مادامت المسؤولية المدنية والجزائية قائمة؛

✓الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية لمواكبة التطورات الحديثة واقتصاد السوق والعمل على ضرورة مساهمة العمال في تسييرهم للمؤسسة العمومية الاقتصادية على هيكلتها لرأسمالها عكس ما كانت عليه سابقا.

✓إقرار قانون العمل من طرف الدولة 90-11 و وضع نهاية للتشريع القديم والمتمثل في القانون العام للعمل، حيث وضعت حرية في نظام التعويضات والأجور

¹طبيب داودي، عبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة المفكر، ع3، (ب ت)، ص،

132.

² المرجع نفسه ، ص، 131 .

كنظام جديد للمكافئات الفردية والجماعية، المفاوضات ومكافأة الأداء، الاتفاقيات الجماعية وعلاقات إبرام عقود العمل و مكافأة الإنتاجية .

✓ لقد كان الاهتمام بطريقة تسيير الموارد البشرية ضرورة كبيرة لإعداد وتأهيل العاملين الجدد وضرورة تكوينهم خصوصا لكون غالبيتهم قادمون من الأرياف، هذا ما دفع بالسلطات نحو عصرنة تسيير الموارد البشرية آنذاك.¹

✓ رغم الأهمية التي يحضى بها المورد البشري وما يمكن أن يحدثه من تغيير وتطوير للمؤسسات إلا انه مازال دوره بعيدا عن دور الفاعل الأساسي داخل المؤسسة، ورغم ظهور قانون العمل 11/90 والاهتمام بمجال تأهيل الموارد البشرية لتحقيق التطوير التنظيمي، إلا أنه لم يحض بفرصة حقيقية للمشاركة في صنع القرار وهذا ما أدى إلى فشل المؤسسات العمومية الجزائرية، فالتسيير والتكوين والتدريب لا يكفي للنجاح وإنما يجب اشتراك في التسيير والقيادة من أجل ضمان التغيير والتطوير للمؤسسات.

ثالثا : علاقة التطوير التنظيمي بتطوير التكنولوجيا.

توجه مجال التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية في بداية الألفية الجديدة إلى عالم توظيف التكنولوجيا في المؤسسة الجزائرية، حيث اعتمدت على تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمواكبة التطور ولبلوغ جودة الخدمة والمنتوج، تحت تأثير إنفتاح السوق إتجه تفكير الدولة بضرورة اكتساب العلم والمعرفة عن طريق التوجه نحو إدماج التكنولوجيا الجديدة في إدارة المؤسسات، من خلال إدخال تقنيات الإعلام الآلي ثم شبكة الانترنت وقد مست العديد من القطاعات ، بدأت تتجسد تدريجيا على أرض الواقع والعمل على مواصلة مسار الإصلاحات تشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية من أن تصبح المصدر الرئيسي للثروة.²

¹لينده رقم، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، (أطروحة دكتوراه): كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية سطيف، (2013/2012)، ص ص، (129، 122).

²فتيحة فرطاس، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين" مجلة الاقتصاد الجديد، م2، ع، 2017، ص ص، (11، 12).

وعليه ركز مشروع الجزائر الالكترونية 2002-2013 على ضرورة تسريع خدمة استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات، بهدف تطوير عرض الخدمات إلكترونيا وتطوير مجال التطبيقات لتحسين أداء المؤسسات والرفع من مستوياتها الإنتاجية.¹

المبحث الثاني : الحوكمة العمومية المحلية.

شهد العالم تغيرات جذرية في الآونة الأخيرة في جميع المجالات، مما أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة أوقعت الجدل في تفصيل مفاهيمها، خاصة منها المصطلحات الأجنبية المترجمة إلى اللغة العربية، إذ نجد منها الحوكمة المحلية والحكم الراشد المحلي أومثل ما سماه بالكوكبة أو العولمة. حيث أن هذا المصطلح لا يخص المستوى الوطني والدولي فقط، بل المحلي أيضا خاصة مع تطور نظام الإدارة المحلية و ظهور وحدات إقليمية جديدة كالبديية والولاية في التنظيم الإداري الجزائري، كما هو مكرس دستوريا حسب: "المادة 15 من دستور 1996 التي تنص علي أن الجماعات الإقليمية البلدية و الولاية ، البلدية هي الوحدة الإقليمية"²

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة المحلية

أولا : نشأة مفهوم الحوكمة

لعل الحديث عن تطور مفهوم الحكم الراشد كما اصطلح على تسميته في عصرنا الحالي يبعث بالتساؤل حول السياق التاريخي لتطور هذا المفهوم واستعمالاته المختلفة، بداية بأصل المصطلح واستخداماته المختلفة في اللغتين الفرنسية والانجليزية.

يقابل لفظ (الحكم) في اللغة الفرنسية (government) وهي الكلمة التي ظهرت في القرن الثاني عشر في فرنسا ، كمفهوم تقني يتعلق بإدارة الباي (Baile) أي حكام المقاطعات،

¹ كريمة لعربي، تحديث التسيير العمومي في الجزائر بين الرهانات المعلنة والنتائج المحققة 6111-6105 ، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر:كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012 ،ص ص، (230 ، 229).

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 96 ، الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96 / 438 ،المتضمن للقانون المدني، مؤرخ في 07 ديسمبر، جريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 76 لسنة 1996 ، معدل ومتمم بالقانون رقم 02 / 03 ، مؤرخ في 10 أبريل 2002 ، ج ر ج ج ، العدد 25 الصادر في 14 أبريل 2002 ،معدل و متمم بالقانون رقم 19/08 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 ، ج ر ج ج العدد 16 لسنة 2008 .

كما أن المؤرخين الإنجليز في القرون الوسطى استعملوا لفظ (Government) لوضوح آليات التنظيم والتسيير للمنظمات بهدف تحصيل الضرائب.¹

إلا أن هناك تباين في انتساب أصل مصطلح الحكم الراشد ، فهناك من يرى أن أصله فرنسي ظهر في القرن الثاني عشر كمرادف لمصطلح الحكومة، ثم كمصطلح قانوني 1678 ليستعمل سنة 1679 في نطاق واسع معبرا عن كلفة التسيير. حيث بدأ ظهور هذا المفهوم للمرة الأولى في عام 1989 في تقرير البنك الدولي عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم حيث أرجع الخبراء السبب في عدم نجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي بهذه الدول إلى فشل في تنفيذ السياسات نفسها.

وفي الوقت نفسه كانت وثائق السياسة الخاصة بالهيئات المانحة في أواخر الثمانينات من القرن العشرين أكثر جرأة من البنك الدولي، لمناداتها بضرورة إصلاح نظام الحكم وضرورة تفعيل النظام الديمقراطي والحفاظ على الحقوق المدنية والحريات وحقوق الإنسان كمكونات أساسية للحكومة الصالحة، وسرعان ما شاع استخدام هذا المفهوم في حقبة التسعينات، إرتبط بعدد من المفاهيم مثل العولمة والتحول الديمقراطي والخصخصة والمجتمع المدني.²

أمّا مصدر المفهوم في حقل العلوم السياسية، فيعود إلى المصطلح الانجليزي (Gouvernability) الذي أستعمل في نهاية السبعينات كأداة للتسيير الاجتماعي والسياسي وأدخل في تقرير اللجنة الثلاثية ماي1975، التي تناولت موضوع قابلية الحكم للديمقراطيات الذي طبق في أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، دعا التقرير إلى ضمان نمط جيد من التسيير للنظام الاجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية والتطلعات التوزيعية في الأنظمة الرأسمالية الغربية، عن طريق ضمان منهج جديد للتسيير والتنظيم الاجتماعي.³

¹نبيل دحماني، الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1999-2009، (مذكرة مذكرة مقدمة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011، ص ، 42.

²عبد النور ناجي، "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد"، مجلة المفكر، العدد الثالث ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2008 ، صص (107-108) .

³BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS, "Governance: Between Myth and Reality".

تم تصفح الموقع في 31 افريل 2022. [https://rccsar.revues.org/95]

ثانيا : تعريف الحوكمة المحلية

واجه تعريف ظاهرة الحوكمة المحلية كباقي الظواهر الاجتماعية صعوبة في إيجاد تعريف شامل وواضح لها يعمم على جميع عناصرها ، رغم التعريفات المقدمة لها إلا أنها أثارت جدلا في المفهوم، فللمنظمات الدولية دور في توضيح معنى الحكم الراشد مثل بنك النقد الدولي (FMI) والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (PNUD)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE).¹

فالبنك الدولي يرى الحوكمة بأنها نظام تمارس بها السلطة لأجل تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما بغية تحقيق التنمية.²

أما خبراء الصندوق الدولي فعرفوها بأنها: مناقشة أو محاولة المؤسسات المالية مناقشة مسألة سياسية، دون الهجوم على الأنظمة بهدف تحديد دور الدولة كسلطة فعالة وليس كسلطة مشروعة فقط.³ والجدول ادناه يلخص لنا تطورات مفهوم الحوكمة العمومية المحلية عبر حقب زمنية متتالية:

الجدول رقم: (01) يوضح تطور مفهوم الحوكمة العمومية المحلية	
الفترة الزمنية	التطورات السياسية لمفهوم الحكم الراشد
1982 - 1975	الموجة الليبرالية: الحاجة إلى التفكير في الأزمة الاقتصادية ، وإعادة صياغة نموذج تنظيمي لها بعد الحرب العالمية الثانية.
1990 - 1982	وفاق (إجماع) واشنطن، أزمة المديونية وبرامج التعديل الهيكلي (سياسيات الخصخصة)
1996 - 1990	التعديلات (الإصلاحات) الليبرالية وعمليات التحول الديمقراطي.
ابتداء من 1996	لدور المؤسسي الجديد: الإصلاحات السياسية ملتقى الجيل الثاني عبر وضع معايير لترشيد الممارسات الدولية (الحكم الراشد ومكافحة الفساد) .
ابتداء من 1997	ما بعد مفهوم الحكم الراشد: إعادة التفكير في نمط العلاقة الساندة بين الاقتصاد والديمقراطية (أي دمج البعد السياسي مع البعد الاقتصادي لإنتاج الكفاءة). ⁴

المصدر: محمد سعدي، " متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر." (مذكرة ماستر)، (جامعة المسيلة ، 2016 / 2017)، ص، 12.

¹ Lakhlef Ibrahim, *La bonne gouvernance, croissance et développement*, Alger: édition dar El khaldounia, 2006, p. 32 4 .

² زهير عبدالكريم الكايد ، الحكمانية " قضايا وتطبيقات " ط 1، لبنان : المنطقة العربية للإدارة والنشر، 2003 ،ص، 14.

³ خلوفي قارة ،صابر هاجر، بن غانم سعاد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة ،(مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس)، كلية الحقوق، جامعة فرحات عباس سطيف ، سنة 2008 ،ص، 5 .

⁴ شهيناز ورشاني، الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وأدارة محلية) ، جامعة محمد خيضر بسكرة،(ب س)، ص ، 9.

بينما عرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (PNUD) بأنها: الحكم القائم على المشاركة والمساءلة ودعم سيادة القانون، إذ يتضمن هذا التعريف الأولويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية حول تخصيص موارد التنمية.¹

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "2004": (OECD) إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضح أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء.²

ثالثا: خصائص الحوكمة

✓ **الانضباط:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصريح.

✓ **الشفافية:** بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

✓ **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط .

✓ **المساءلة:** بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

✓ **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

✓ **المسؤولية الاجتماعية:** النظر للشركة كمواطن جديد.³

المطلب الثاني: فواعل الحوكمة وعلاقتها ببعض المفاهيم

أولا : فواعل الحوكمة

❖ الحوكمة

يأخذ مفهوم الحوكمة معاني متعددة ، فقد تعني مختلف الهيئات الحاكمة في الدولة أي أجهزة السلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية، وقد ينصرف هذا المعنى للدلالة على العلاقة

¹ عبد الحميد بوطبة ، النوري الدريسي، "مشروع مؤسسة تريبوية والحكم الراشد" ، ملتقى دولي حول الحكم الراشد وإستراتيجيات التعبير في العالم النامي، ج 2 ، كلية العلوم الاجتماعية، سطيف ، أبريل 2007 ، ص، 294.

² محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لتطبيق، من مؤلف مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، (بحوث و أوراق عمل)، ندوة حكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكل المنعقد بالقاهرة، (نوفمبر 2006)، ص، 120.

³ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر ، 2006 ، ص 24.

بينهما وقد يعني السلطة التنفيذية دون غيرها، هذا هو الاستخدام المتخصص لمصطلح الحكومة .

وهناك معنى آخر لهذا المفهوم، ينصرف إلى الأسلوب أو الطريقة التي تمارس بها مختلف السلطات الحاكمة في الدولة سلطتها ويتم من خلال الحكم، هذا المعنى الأخير تتبناه كثير من المصادر، فمثال يعرف قاموس (Ford Ox) المصغر الحكومة على أنها شكل أو أسلوب لتنظيم الدولة .

وعليه تهتم الحكومة بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال لأنشطة القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، كما تعمل على الاهتمام بالخدمات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين وتهيئة البيئة المساعدة على التنمية، فالحكومة من خلال القيام بصياغة سياستها العامة وتنظيم شؤونها وممارسة الضبط السياسي، والقيام بتنفيذ الوظائف العامة إنما تستهدف الاستجابة للاحتياجات المواطنين ومتطلباتهم. لكن الحكومات من خلال قيامها بالوظائف المنوطة بها تواجه تحديات عدة منها:

✓ القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة والمسايرة لمتطلبات السوق.

✓ المواطن الذي يحتاج إلى مزيد من الاستجابة من قبل الحكومة لاحتياجاته.

✓ الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية التي

تواجه وتتحدى كيان وطبيعة الدولة، لذلك وجب على الحكومات إن تطور

استراتيجيات وسياسات تتماشى مع التحديات وذلك من خلال صياغة أجندة وهي:

أ- **الحكومة كصانع سياسة:** ويشمل هذا الدور توفير سياسات منسجمة وفعالة من

خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، وعملية وضع القواعد والإجراءات الحكومية

بانسياب المعلومات ذات العلاقة بالسياسات وتقديمها.

ب- **الحكومة كممكّن:** ويعني ذلك وضع الإطار العام، بهدف تقديم خدمات ومنتجات

القطاع العام وتحسين اختيارات المستهلك وجودة الخدمات، إدخال المنافسة وترويج

استعمال الموارد بكفاءة وفعالية.

ت- الحكومة كمصطلح: وتقوم الحكومة بتدبير كافة عمليات الصالح العام وتقييم التجارب في عمليات الصالح العام ، هكذا فإن الحكومة ضمن منظومة الحوكمة معنية أساسا بخلق المحيط السياسي والقانوني المشجع على استقامة دورها.¹

❖ المجتمع المدني:

يستطيع المجتمع المدني أن يساهم مساهمة فعالة في تجسيد الحكم الراشد باعتباره يتكون من مؤسسات غير حكومية ، كالتقانات المهنية والجمعيات ذات الطابع الثقافي والأحزاب السياسية غير الممثلة في مؤسسات الدولة والجمعيات الخيرية وغيرها ، يمكن أن يساهم هذا المجتمع في توجيه الرأي العام وخلق الوعي الاجتماعي، بضرورة حماية الطبقات الهشة من المجتمع والدفاع عن الفئات المحرومة المهشمة، وإدماج الشباب في مسارات التنمية وتنظيم المهن المختلفة ، بالإضافة إلى ذلك يستطيع المجتمع المدني أن يكون مراقب الأداء وعمل الأجهزة الرسمية عند قيامها بالسياسة العامة .

والذي يتطلب اعتماد مبدأ الشفافية في كل مجالات تدخلها، وهذا ما يمكن أن يحول هذه المنظمات المدنية إلى النموذج المستقبلي ، المراد بنائه في إطار مبادئ الحكم الراشد ويتحقق ذلك بمشاركة كل الفاعلين في صياغة اتفاقية للحد من حجم الإجراءات البيروقراطية وكذلك الإجراءات السلبية، التي تؤثر على العملية التنموية وتعرقل تطوير المجتمع وترقيته.²

❖ القطاع الخاص

من الضروري أن يكون للقطاع الخاص دورا هاما في تكريس الحكم الراشد، خاصة في الدول التي تحتاج إلى إصلاح في منظومتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، حتى أن القطاع الخاص اعتبر شريكا أساسيا للدولة، بحيث أن هذا القطاع يستطيع توفير المال والخبرة والمعرفة لتجسيد عمليات التنمية ، إلى جانب أجهزة الدولة الرسمية ومنظمات المجتمع المدني في مجالات مختلفة كالصحة والتعليم.

¹ محمد سعدي، متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر، مرجع سابق الذكر ، ص 27.

² محمد سعدي ، المرجع نفسه،ص،27.

كما يمكن للمواطنين من المساهمة في بناء الحكم الراشد عند بلوغهم لدرجات راقية من الوعي السياسي والحضاري اللازم لإقامته ، ولتجسيد الحكم الراشد¹ لابد من إجراءات تتخذ لتكون الحد الفاصل في المشاكل البيروقراطية ، التي تحول دون تكريس رشادة التوجهات الصحيحة في مجال التنمية، خاصة عن طريق استغلال موارد الدولة وقدراتها بالشكل الصحيح الذي يحقق النجاعة المؤدية إلى الانتقال من نظام حكم يقوم على ممارسة السلطة إلى حكم قادر على تقديم خدمات عمومية للمجتمع بتكاليف أقل ونوعية جيدة.

وتتمثل الإجراءات الواجب اتخاذها فيما يلي :

- 1 . تليين الإجراءات الإدارية فيما يخص اعتماد المشاريع الاستثمارية .
- 2 . تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف القطاعات وداخل القطاع الواحد.
- 3 . عقلنة الاستهلاك والتحكم في الموارد البشرية والمالية والمادية.
- 4 . العناية بمشاركة المواطنين وتسهيل اتصالهم بالإدارة وفتح أبواب الخدمة العمومية أمامهم.

ثانيا : علاقة الحوكمة ببعض المفاهيم

❖ علاقة الحوكمة المحلية بالديمقراطية والاستقرار السياسي

يعد النظام الديمقراطي أفضل أنظمة الحكم المعاصرة، هذا لتقدمه البيئة المناسبة للحكم الراشد لما يوفره من آليات حكم متكاملة من دستور ومؤسسات رسمية وتداول على السلطة، وانتخابات نزيهة من شأنها أن تتصد للفساد و مشاركة فعالة للشعب ، لذا أصبحت قضية نظام الحكم ضرورية لتقييم الحوكمة .²

كما أن الديمقراطية لا تعني تسيير الشؤون العمومية من طرف المسؤولين فقط، بل على المجتمع المدني بما فيه المواطنين المشاركة في ظل المساواة وحرية التعبير بوسائل إعلامية حرة وقوانين تضمن ذلك، إذ تتلخص الديمقراطية في مجموعة من الحقوق والواجبات

¹ شاهيناز ورشاني، الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، (مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية، جامعة بسكرة) ، سنة (2014-2015) ، ص ص، (22- 23).

² ناجي عبد النور، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر، " الأحزاب السياسية"، مجلة المفكر، ع 03، (ب س)، ص، 111.

المكرسة في قانون البلدية بموجب المواد من 11 إلى 14 من القانون 10/11. ¹ (التي تكرس للمواطنين حق تعيين ممثلين عن طريق الانتخاب و بذلك يمارس رقابة غير مباشرة في إطار المسار الديمقراطي مما ينجم عن ذلك مساواة بين المواطنين دون تمييز). ² والمتأمل في المعايير التي تقوم عليها الديمقراطية، يجد أنها نفسها تلك التي تخص الحوكمة المحلية باعتبار هذه الأخيرة تقوم على شرط إقامة دولة القانون، المشاركة، المساءلة والعدل وبالتالي تعزيز الشفافية في التسيير، فبناء ديمقراطي سليم يحتاج إلى حكم صالح وممارسة ديمقراطية لا يكون فيها هدر للثروات ، وعندما يكون هناك أخلاق فلا مكان للفساد في دولة ديمقراطية. ³

كما هناك علاقة بين الحوكمة والاستقرار السياسي حيث يجسد الاستقرار السياسي حرية التعبير والصحافة، احترام الحقوق والواجبات وتوطيد العلاقة بين المواطنين والسلطات مما يضيفي الشفافية والنزاهة في إصدار وتطبيق القوانين التي تصدرها مختلف الإدارات والمؤسسات ،في إطار المصلحة العامة و تحت تأثير المساءلة الشعبية الهادفة إلى تقويم الانحرافات أي رشادة القرارات وعقلانيتها.

فالحوكمة بميكانيزماتها تهدف إلى تحقيق دولة القانون والمشاركة الشعبية، الشفافية وتحقيق الجودة السياسية ،لكن ذلك يحتاج إلى تحقيق الاستقرار السياسي في ظروف تسمح للمجتمع المدني بمختلف أشكاله في المشاركة، إذا العلاقة تداخلية، فالاستقرار السياسي يتحقق بتفعيل مبادئ الحوكمة وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق إلا في ظل الاستقرار السياسي. ⁴

❖ علاقة الحوكمة المحلية بالمجتمع المدني

اتجه مفهوم المجتمع المدني إلى مجموعة من المنظمات و الجمعيات غير الحكومية النقابات المهنية، والأحزاب السياسية ، وكل منظمة تقع بين السلطة العامة والمواطنين

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون رقم 11/10، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتضمن قانون البلدية ، الجريدة الرسمية العدد 37، المؤرخة في 22 يونيو 2011 ، ص، 8 .

² بيثام ديفيد ، الديمقراطية ، مبادئ، مؤسسات، مشاكل، مجلة الفكر البرلماني، ع5، الجزائر ، 2004 ، ص ، 343.

³ حرب سليم، إشكاليات التنمية و الديمقراطية في المنطقة العربية، " مقاربة إصلاحية في خدمة القانون"، منشورات الحلب الحقوقية ،لبنان ، ص ، (15- 14) .

⁴ قلاتي عبد الكريم ، " الاستقرار السياسي وعلاقته بالحكم الراشد"، مجلة الفكر البرلماني، ع 23 ، الجزائر، 2009 ، ص

فتكون مستقلة نسبيا عن الدولة ،لا تهدف إلى تحقيق الربح و تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

تسعى للتأثير على السياسات العامة، إذ يعتبر المجتمع المدني شريك ثالث في عملية التنمية، حيث يستفيد من مؤشرات الحكم الراشد لما يتمتع به من قدرة على التاثير والتمثيل القوي للمواطنين ومراقبة فعالة على الإدارات وبالخصوص الجماعات المحلية.¹

ومن هنا نستنتج أن علاقة الحوكمة المحلية بالمجتمع المدني هي علاقة شراكة فالأولى توفر المبادئ والثانية توفر الآليات الضرورية لتجسيدها والميدان الأفضل لتحقيقها ، وهذا لايتحقق إلا بضرورة الاهتمام المستمر بانشغالات المواطنين، المعرفة الكافية في مجال التنمية المحلية وفتح المجال أمام مشاركة المواطنين في تسيير الشأن المحلي، فهم طبيعة المرحلة التي يمر بها المجتمع المدني والواقع السياسي والاجتماعي في الدولة ، على المجتمع المدني أن يحضى بالقدر اللازم من الاستقلالية للقيام بعمله على أكمل وجه ودون ضغط حتى يتمكن من مواجهة السلطة العامة.²

❖ علاقة الحوكمة المحلية بالإصلاح الإداري .

أدت التغيرات التي حدثت في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالتأثير على الإدارة، فبعد عجز الأجهزة الإدارية الحكومية عن مواجهة التحديات وانتشار مختلف أشكال الفساد التي انعكست سلبا على النظام الإداري، مآدى إلى خلق جو من اللامبالاة وانعدام روح المسؤولية ، غياب الرقابة وعدم تطبيق النصوص القانونية واتخاذ قرارات غير رشيدة لا تخدم الصالح العام.

لذلك ظهرت مطالب لإصلاح الأوضاع وإتباع سياسة الإدارة الحديثة، التي تقوم على مراقبة الأداء ، الاهتمام بالمواطنين كزبائن ، الشفافية في التسيير والتحكم في التكاليف والاستعانة بآليات الحوكمة المحلية.³

¹ ناجي عبد النور، المرجع السابق، ص ص، (112- 117) .

² المرجع نفسه ، ص، 190 .

³ خروفي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية ،" دراسة حالة الجزائر"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، (2011- 2012) ، ص 23.

وعليه فإنّ نظام الإدارة الحديثة يتفق مع آليات الحوكمة لأنها تستهدف خدمة المواطن بشكل فعال مع مساهمة أكبر للأطراف أخرى.

خلاصة الفصل

يمثل تبني المؤسسات مفهوم التطوير تصرفاً إستباقياً يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يسمح لها بضمان علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة، وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها إلى جانب إمكانية التخصيص الجيد لمواردها، وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

كما أنّ الحوكمة المحلية تحتاج إلى الرؤية الإستراتيجية التي تلزم مختلف الإدارات المحلية بضرورة مراعاة التطور الذي يشهده المجتمع من جميع الجوانب، والتكيف بسرعة مع الظروف المستجدة وهو ما يفرض على الجهات المعنية النظر نحو المسائل المستقبلية ووضع الخطط وتطوير البرامج ، بهدف التنبؤ بكل المتغيرات واتخاذ ما يلزم من أجل مواجهتها، وهو ما سنتناوله في الفصل الثاني من خلال التطرق إلى المؤسسات العمومية وواقع حوكمة هاته المؤسسات .

الفصل الثاني

تطور المؤسسة الجزائرية

وعلاقتها بالحوكمة

تمهيد

حضي موضوع الحوكمة العمومية باهتمام الكثير من الدراسات والبحوث في الأدبيات المعاصرة، وانصببت بعض تلك الاهتمامات في مجالات المؤسسة العمومية بشتى أنواعها وفي مؤسسات القطاع العام تحديداً، وبالرغم من هذا فهناك بعض المواقف التي تحذر من تبني هذا الأسلوب في المؤسسات العامة، نتيجة للفروقات الجوهرية بين المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال.

حيث أكد البعض على ضرورة تطبيقها كونها تحمل مفاهيم ديناميكية متغيرة ومتواكبة مع التطورات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية الطارئة على المجتمع المعاصر والمؤثر على المؤسسات، خاصة بعد النجاح الذي حققته الكثير من المؤسسات التي طبقت بها، وذلك بالرغم من الصعوبات التي ظهرت أثناء التطبيق.

كما تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نوع من الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري، فهي أجهزة وهيئات خاضعة للقانون الإداري في طريقة تسييرها والقانون المالي من حيث تمويلها، وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي (اللامركزية الإدارية) والهدف الأساسي من إنشائها تقديم الخدمات للمجتمع.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى واقع حوكمة المؤسسات العمومية في الجزائر والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الأخيرة في محاربة الفساد الإداري .

المبحث الأول : مفهوم المؤسسات العمومية

تختلف التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية باختلاف المراحل التي شهدتها كون هذه الأخيرة جزء من هيكل القطاع العام، حيث تقوم الدولة بإنشائها لأن النشاط الفردي أو الجماعي يعجز عن القيام بمشروع يمثل المنفعة العامة، إما لضخامة الإمكانيات المطلوبة أو لقلّة الأرباح المتوقعة، من هذا المنطلق نجد للمؤسسة العمومية خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة.

المطلب الأول : تعريف المؤسسات العمومية

أولاً: تعريف المؤسسة العمومية

عرفت المؤسسة العمومية على أنّها " شخص إداري عام تنشئه الدولة لإدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، ويتبع في إدارته أساليب القانون العام " ¹.
أمّا الاتحاد الأوربي فيعرفها على أنّها: هي كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثيراً مهيمناً في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد، المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. " ²

كما عرفها فقه القانون العام والقانون الإداري على أنّها: " عبارة عن أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة وذلك عندما يمنح المرفق العام متخصص الشخصية المعنوية بغية تحقيق استقلاله مادياً ومعنوياً " ².

وعرفت بأنّها أيضاً: " مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، ويسوده مبدأ التخصص " ³.
وعليه لا يمكن القول أن المؤسسة العمومية عبارة عن مرفق عام بل هي أسلوب من الأساليب الإدارية، وسيوضح مفهوم المؤسسة العمومية أكثر بالتعرف إلى أهدافها وأنواعها.

ثانياً : أهداف المؤسسات العمومية

¹ حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة (نظرية المؤسسات العامة)، الطبعة الثانية، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 23 وما بعدها.

² FeredricParrat, *gouvernement d'entreprise*, Maxima, Paris, 1999 , p17.

² على خطار شنطاوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية ، الأردن : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1990 ، ص ، 11.

³ صادق المجذوب، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ، مصر : دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص، 449 .

تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

• **الأهداف الاقتصادية¹** ونذكر منها التالي :

* **تحقيق الربح** : استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

* **تحقيق متطلبات المجتمع** : عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي والدولي.

* **عقلنة الإنتاج**: يتم ذلك بواسطة الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و التدقيق للإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

• **الأهداف الاجتماعية**: من بين الأهداف العامة للمؤسسة نجد الأهداف الاجتماعية

حيث تتمثل في:

* **ضمان مستوى مقبول للأجور**: يعتبر العمال من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

- **تحسين مستوى معيشة العمال**: أي تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة** : وذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية .

- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال**: تتوافر داخل المؤسسة عالقة مهنية واجتماعية بين العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وتمثل دعوتهم إلى التماسك والتفاهم الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة

¹ **الباضياف العيد**، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك ، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير و اقتصاد بترولي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص، 12.

متخصصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال، بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية¹ بين هؤلاء بهدف خلق وتطوير علاقات معينة وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المؤسسة.

- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد ومساكن وظيفية، مرافق عامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

• الأهداف الثقافية والرياضة: وتكمن فيما يلي:

- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكاتب، أنترنات، سفر.. إلخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.

- **تدريب العمال:** يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها، حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب القدامى على الآلات الجديدة.

- **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل، تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل، إدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

• الأهداف التكنولوجية:

مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجية.. إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ مثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو بتمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث،.. إلخ).²

• أهداف المسؤولية الاجتماعية :

¹ بالضياف العيد، المرجع نفسه، ص، 12.

² بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)، جامعة منثوري، قسنطينة، 2006-2005، ص، 7.

في إطار نشاطها يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية، والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها: ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب...إلخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة، بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.

ثالثاً: أنواع المؤسسات العمومية

تختلف أنواع المؤسسات العمومية باختلاف المعايير المتبعة في تصنيفها بحيث نجد:

1. حسب النشاط

المؤسسات العمومية الاجتماعية: تنشأ بهدف خدمة المجتمع من المستشفيات لتحقيق الأهداف الصحية للأفراد، مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي و المؤسسات التعليمية والترفيهية .

المؤسسات العمومية الاقتصادية: هي جميع المؤسسات التجارية والصناعية وبعض المؤسسات الخدمية، التي تربطها علاقة ما بعملية تجميع واستخدام الموارد وتوزيع الدخل.¹

2. حسب طبيعة الملكية

- **المؤسسات العمومية المباشرة:** تلك المؤسسات التي تملكها السلطات العامة وحدها وتتفرد بإدارتها وتتحمل بذلك كافة مخاطرها، وفي هذه الحالة تعتبر امتداد لسلطة الحكومة ولا تتمتع بوجود قانون مستقل عنها، يندرج ضمن هذا الصنف المؤسسات ذات المظاهر السياسية أوتلك التي لها صلة وثيقة بالأمن الوطني .

- **المؤسسات العمومية المستقلة:** هي مؤسسات تمتلكها الدولة ولكنها تتمتع بوجود الاستقلال المالي والإداري، تقوم الدولة بإنشائها مباشرة عن طريق تأميم بعض المؤسسات.

¹ علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص، 276.

- المؤسسات شبه العمومية: تشترك المصادر الخاصة والدولة في رأسمالها وتمارس أنشطة صناعية أو تجارية طبقا للقانون الخاص، إلا أنه يشترط أن تمتلك الدولة أو السلطات المحلية 50 % أو أكثر من رأسمالها.¹

3. حسب نوع المرافق التي تديرها

- مؤسسات عمومية صناعية أو تجارية: موضوعها القيام بعمليات صناعية أو تجارية، أي إنتاج ومبادلة تتوافر فيها إمكانية تحقيق الربح.²

- مؤسسة عمومية غير اقتصادية (إدارية وتنظيمية): تقوم بإدارة المرافق التي تمارس نشاط يدخل في صميم المهام الإدارية، منتجاتها ضرورية لأفراد المجتمع وغالبيتها اجتماعية غير قابلة لمبدأ الاستبعاد وتتسم بخاصية الاستهلاك المشترك تنبثق نفقاتها من الموازنة العامة وتصب إيراداتها فيها.³

وعليه فإن المؤسسة العمومية الغير اقتصادية (ذات الطابع الإداري) تعتبر ضرورية للتنمية والتقدم وعنوانا لها كونها تضمن الاستقرار السياسي للدولة، واستقرار الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، وهي تشمل مجالات عديدة كالتعليم والصحة..الخ.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات العمومية تسييرها وكيفية إنشائها

أولا : خصائص المؤسسات العمومية

تحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال الزوايا التي يتم عن طريقها معالجة الموضوع، ولذا يمكن أن ننظر إليها من خلال زاويتين زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية وزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي كالآتي:⁴

¹ المرسي السيد حجابي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 31.

² سعيد عبد العزيز عثمان، قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص ، 28.

³ صادق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص ، 453.

⁴ Mouhame Desdeg, **Management d'Entreprises Publiques**, Alger, 1999, p19.

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها.

- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري؛

- انتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة ؛

- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة، والتي تعني الغايات والأهداف المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل بالإضافة إلى:¹

- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها، تعمل في ظروف احتكارية، ولا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لانخفاض ربحية النشاط، مما يجعل المؤسسات العمومية على الأقل في المدى القصير والمتوسط لا تعرف التحدي الاقتصادي(البقاء للأفضل)، الذي يميز المؤسسات الخاصة محيطها معقد يتصف بحواجز دخول كبيرة ومتعدد المتغيرات، غالبا لا تهدف إلى الربح فهدفها هو النفع العام وتقوم بتقديم خدماتها بمساهمة هامشية في التكلفة من طرف المستفيد.

كذلك من بين خصائصها نجد أسلوب التسيير، الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى يسمى هذا الأسلوب بالإدارة العمومية، ظهرت هذه الأخيرة بظهور الدولة وقيامها بالمهام المسندة لها.

حيث عرفها البعض على أنها مجموعة من الأنماط المتشابكة المتعلقة بصنع القرارات والتي تقوم بها المؤسسات العمومية تنفيذا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة، وقد طرأت عليها بعض التغييرات انبثقت منها ثلاث ظواهر أساسية²:

- التوجه إلى اللامركزية وإعادة توزيع السلطات.

- النقص في ميزانية الدولة ونتائجه على الخدمة العامة.

¹ محمد حافظ الحجازي، المنظمات العامة، مصر: دار طيبة للنشر والتوزيع، 2002، ص، 31.

² **MajdaRoubah**, « management de la l'administration publique et le rôle du gestionnaire public », (mémoire de fin d'étude pour obtention du diplôme d'état en administration et management, Ecole supérieur d'administration), 1997-1998, p.1.

- انفتاح الأسواق، العولمة والإلغاء المتزايد لاحتكار الدولة في المجال الاقتصادي والاجتماعي وكل هذه التغيرات أدت إلى انتقال الإدارة العمومية إلى ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد.

ثانيا : العملية التسييرية في المؤسسة العمومية

يتعلق التسيير العمومي بتسيير الخيارات والتنسيق واستغلال الموارد داخل وحدة عمل في إطار أهداف خاصة¹، أي أنه يتعلق بعملية وضع الأهداف والتنظيم والرقابة ويستند على تطبيقات وتقنيات المسيرين في إطار التوجهات السياسية.

1. التخطيط :

هو عملية يتم فيها وضع مخطط لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة ويتطلب ترجمة مهمة المؤسسة إلى أهداف يمكن قياسها، كما يتطلب تحديد الخيارات حول أفضل الطرق لتحقيق تلك الأهداف². ويتخذ التخطيط عدة أشكال وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليه من خلالها، فهناك تخطيط مركزي، اللامركزية، التخطيط على مستوى الدولة والتخطيط على مستوى المؤسسة³.

التخطيط المركزي يقصد به أن عملية التخطيط تتولاها أجهزة مركزية ولا تتدخل الأجهزة اللامركزية في وضعها، وإن كانت هي من تقوم بعملية التنفيذ. أما التخطيط اللامركزي فيتحقق حينما يعترف للمؤسسة العمومية بالسلطة في وضع الخطة الخاصة بها، دون الاعتماد على موافقة السلطة المركزية، وإنما يقتصر دورها على مجرد التنسيق.

يتعلق التخطيط على مستوى الدولة بمجموعة المؤسسات العمومية التي تعمل على تحقيق أهداف وسياسات، نذكر على سبيل المثال التخطيط العسكري والدفاعي⁴. أما التخطيط على مستوى المؤسسة فله أنواع عدة نذكر منها⁵:

¹Annie Bartoli, *le management dans les entreprises publiques*, Paris : Funod, 1997, p,22 .

² جوزيف .ن. كاير، الإدارة العامة : التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، (تر: محمود الخطيب)، الأردن : دار التسيير للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص، 109.

³ مصطفى أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية الجديدة ، 2003 ، ص، 334.

⁴ ن. جوزيف كايرو، مرجع سابق ذكره، ص، 110.

⁵ مصطفى أبو زيد فهمي، المرجع نفسه، ص، 353.

أ. **التخطيط الخاص بالأهداف:** يقصد به وضع الخطط التي تبين أهداف المؤسسة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها؛

ب. **التخطيط الخاص بالسياسات:** يبين الخطوط العامة لنشاط المؤسسة؛

ت. **التخطيط الخاص باللوائح:** يبين الإجراءات العامة للإداري في إطار السياسة المقررة ولهذا النوع فائدة بالنسبة للمستفيدين؛

ث. **التخطيط الخاص بالميزانيات:** هدفه التعبير عن السياسات في صورة أرقام مالية؛ لا يمكن التقليل من أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة العمومية فهو يساعدها على:¹

أ- أن تكون ذات نظرة تقديمية؛

ب- توفير مخططات وعمليات تؤدي إلى تنسيق جمود الوحدات الفرعية في المؤسسة؛

ت- الإسراع بالتغيير؛

ث- التفاعل بشكل هادف مع البيئة لتعزيز التغييرات الخارجية في صالحها.

2. **التنظيم:** يقصد بالتنظيم العملية التي تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا، ثم تجميعها في مجموعة مرتبة ومنسقة، تحديد المسؤوليات والسلطات وإنشاء العلاقات ووضع أسس التعاون بين الأفراد، حتى يتمكنوا من أداء عمل مشترك للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية². ويعتبر الهيكل التنظيمي ترجمة صريحة ومكتوبة للاختيارات تقسيم السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة العمومية.³

3. **التوجيه:** تتعلق وظيفة التوجيه بعملية إرشاد المرؤوسين، وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم عن طريق الاتصال بهم وقيادتهم والحصول على رضاهم، فالتوجيه لا يتضمن مجرد تلك الخصائص الجيدة في العلاقات المتبادلة بين الأفراد ورئيسهم، ولكنه يشمل جميع تصرفات المسير (**لتخطيط، تنظيم، رقابة**)، وبالتالي فهو أوسع نطاقا من العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسه، حيث تجدر الإشارة بأن :

¹ جوزيف - ن. كايرو، مرجع سابق ذكره، ص، 111.

² محمد حافظ حجاري، مرجع سابق ذكره، ص ، 24.

³ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة العامة إدارة الحكومات بأسلوب القطاع الخاص، مصر: الدار الهندسية للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص، 158.

- الاتصال في المؤسسة العمومية حظي باهتمام محدود سواء كانت على مستوى المؤسسة أواخرها، إذ يتصف بالجودة المنخفضة.

- أمّا التحفيز فهو يتعلق بإشباع الحاجات غير المشبعة لدى الأفراد، بمعنى أنّ الحاجة طالما أنّها لم تشبع فإنها تمثل حافزا للفرد.

4. الرقابة: هي عملية إدارية تهتم بتقويم انجازات المؤسسة باستعمال معايير محدد سالفًا، واتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم.¹ وللرقابة أهمية كبيرة تعود على المؤسسة العمومية وذلك لعدة أسباب من بينها:²

- تضخم حجم المؤسسات العمومية وتعدد نشاطها؛

- ضعف أنشطة الإشراف داخل التنظيم وانحراف النتائج؛

- ضرورة تدعيم التنظيم والمحافظة على معنوية الموظفين؛

- ضرورة استقرار النظام.

ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الرقابة التي تخضع لها المؤسسة العمومية:³

➤ **الرقابة الذاتية:** وتنقسم بدورها إلى داخلية وخارجية، حيث أنّ الرقابة الداخلية هي التي تقوم بها المؤسسة العمومية على نشاطها وهي رقابة يقوم بها كل من يمارس التسيير داخل المؤسسة وتتجلى في مجموعة القواعد والقرارات التي تضمن حسن سير الأداء. في حين أنّ الرقابة الخارجية فتمارسها السلطة الوصية أو أجهزة رقابية متخصصة على مستوى الدولة، فهي تخضع للسلطة العامة وقوانينها تتحدد كافة الجوانب المحددة لنطاق عملياتها وطريقة تشغيلها ومصادر مواردها واستخداماتها .

➤ **الرقابة غير الذاتية:** تخضع إليها المؤسسات العمومية من منطلق حق الشعب والرأي العام في التأكد من استخدام موارده باعتباره مساهم في المؤسسات العمومية بواسطة دفعه للضرائب، في الاتجاه الصحيح بما يضمن أداء وتقديم خدمات جيدة.

¹ محمد باهي أبو يونس، الوجيز في أصول الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 1995، ص، 73.

² منال طلعت محمود، مرجع سابق ذكره، ص، 19.

³ محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص، 3.

تخضع المؤسسة العمومية لرقابة الدولة لارتباطها بتحقيق أهداف الخطط الاقتصادية والاجتماعية العامة، لذلك يقتضي تحقيق التوازن بين فكرتين استقلالية المؤسسات العمومية وارتباطها بالخطة العامة للدولة مع ما تقتضيه هذه الفكرة من خضوع المؤسسة العمومية لوصاية الدولة، وعليه فإن المؤسسة العمومية تسير بأسلوب خاص يأخذ بعين الاعتبار خصائصها وأنواعها.

ثالثا : كيفية إنشاء المؤسسة العمومية المحلية

إن نشأة المؤسسات العمومية وتعددتها مسألة تخضع للنظام السياسي السائد في الدولة، فنطاق تدخل الدولة أمر لا يمكن التطرق إليه بعيدا عن فلسفتها وخطتها ونهجها السياسي، فللمؤسسات الاقتصادية والتجارية مكانة بارزة في ظل الفكر والنظام الاشتراكي، ولا نجد هذه المكانة في ظل النظام الليبرالي، كما توجد مسألة أخرى تتحكم في قواعد الإنشاء وهي العلاقة داخل الدولة بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية ومجال تدخل كل منهما¹.

خول قانوني البلدية والولاية لسنة 1990 إنشاء مؤسسات عمومية، فقد نصت المادة (136) من قانون البلدية على ما يلي:

" يمكن البلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي لتسيير مصالحها العمومية."² ، كما نصت المادة (126) من قانون الولاية على ما يلي : " يمكن الولاية أن تحدث مؤسسات عمومية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي قصد تسيير مصالحها العمومية"³. وقبل هذين القانونين نص القانون رقم:

01-88 في المادة (48) منه: " في إطار القواعد المحددة في المواد (43) إلى (47) من هذا القانون يمكن للمجالس الشعبية الولائية، والمجالس الشعبية البلدية إنشاء هيئات عمومية

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص، 172.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون رقم 90 . 08 المؤرخ في 07 افريل 1990 ، المتضمن قانون البلدية، وتشكيل مؤسسات عمومية مشتركة ، الجريدة الرسمية العدد 15 ، المؤرخة في 11 افريل 1990 ، ص، 488 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 90 / 08 المؤرخ في 07 افريل 1990 ، المتضمن قانون الولاية وكذا احكام قانون البلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، المؤرخة في 11 افريل 1990 ، ص، 504 .

ذات طابع إداري أو صناعي وتجاري ووفقا للإجراءات المنصوص عليها في التشريع المعمول به.¹

تحدد عملية إنشاء المؤسسة العمومية البلدية طبقا للمادة (137) من قانون البلدية عن طريق التنظيم²، ونظرا لعدم صدور تنظيم جديد بعد القانون رقم: 90-08 تبقى أحكام المرسوم رقم: 83-200 المؤرخ في: 19 مارس 1983 الذي يحدد شروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيرها سارية المفعول.³ تقتص المادة (07) فقرة (01) من هذا المرسوم: " تنشأ المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي الولائي أو المجالس الشعبية الولائية أو المجالس الشعبية البلدية المعنية مع المصادقة عليها حسب الحالة " ، وبالتالي فإن أداة الإنشاء هي مداولة المجلس الشعبي البلدي .

أما بالنسبة للمؤسسة الولائية فقد نص قانون الولاية أن إنشائها يتم بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي⁴، إلا أنه تجب الإشارة أن المجالس المحلية لا تتمتع بحرية مطلقة في إنشاء أنواع المؤسسات العمومية بحيث أنها مقيدة بإنشاء نوعين من المؤسسات وهي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.⁵

ومن جهة أخرى فإن مداولات المجالس المحلية فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية، لا تنفذ إلا بعد الحصول على المصادقة الصريحة من طرف السلطة الوصائية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، العدد 2 الصادرة في 13 يناير 1988 ،الصفحة 30 ،ملغى و حل محله القانون رقم 04/01 المؤرخ في 2004.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم: 90-08 ،السابق الذكر، (المادة 137 فقرة 02 " يحدد قواعد إنشاء المؤسسات العمومية البلدية وتنظيمها وعملها عن طريق التنظيم").

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 83-200 المؤرخ في 19 مارس 1983، الذي يحدد شروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 12 المؤرخة في: 22 مارس 1983 ، ص ، 801.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم: 90-09 ، السابق الذكر، أنظر : (المادة 128).

* حيث تنص (المادة 137 فقرة 01 من قانون البلدية: "تكون المؤسسات العمومية ذات طابع إداري أو صناعي أو تجاري وفقا للغرض الذي أنشئت من أجله. "). وتنص (المادة 127 من قانون الولاية "تأخذ المؤسسة العمومية الولائية شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري حسب الهدف المنشود").

* انظر : (المادة 42 من قانون البلدية والمادة 50 من قانون الولاية).

المبحث الثاني :حوكمة المؤسسات ودورها في محاربة الفساد

لا يمكن الحديث عن الحوكمة ومبادئها بدون الإشارة إلى كل من موضوع الفساد الإداري والإصلاح الإداري ، حيث سنتطرق إلى واقع حوكمة المؤسسات العمومية في الجزائر وتحديات تطبيقها.

المطلب الأول : واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وتحديات تطبيقها

أولا :واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر

في شهر جويلية 2007 ، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول حوكمة المؤسسات، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفعالة في عالم المؤسسة، ومن خلاله تبلورت فكرة ميثاق جزائري للحكم الراشد كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 كإطار ودليل إرشادي يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة.

حيث قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تشجع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال، بغية جذب الاستثمار الأجنبي ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعات العامة والخاصة عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات، ووضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائرية، كما أنه تم عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 ، أعلنت فيه اللجنة الوطنية حوكمة المؤسسات عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، ويتضمن الميثاق جزئين وملحق كما يلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد ضروريا في الجزائر، كما أنه يمت بالصلة إلى إشكالية المؤسسة الجزائرية.

- يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات مع الهيئات التنظيمية للمؤسسة، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى، بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

- ويختتم الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن اللجوء إليها كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات.¹

ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية" ، 2009 ، ص، 17.

1. **الفساد:** عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة، يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية إلى جانب ذلك للفساد تكاليف اقتصادية أخرى منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية وزيادة سوء تخصيص الموارد .

يواجه مطبقوا الحوكمة تحدي كبير في اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، ودائما ما تقف الحكومات الفاسدة في وجه الإصلاحات التشريعية وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة¹.

ب. **الممارسة العملية والديمقراطية:** تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية التداول على السلطة وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي أطراف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

ج. **احترام سلطة القانون :** لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة إلا إذا كانت هناك قوانين تدعمها وتأتي عليها سلطة القانون كونها إحدى الأدوات التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.

د. **إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:** إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين رؤساء مجالس الإدارة وكبار الإداريين التنفيذيين التي لا تضر فقط بأصحاب المصالح ، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها، لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعنى بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

ثالثا :إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

أ. **إجراءات قصيرة الأجل:**تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة توضح إنشاء مجالس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع

¹صبايحي نوال، " تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات"، (ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات)، جامعة البويرة ، الجزائر، ص ص، (13-14).

مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإصلاح، ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار، عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل، وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقل.

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح والإعلان عنها.¹

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.²

المطلب الثاني : دور الحوكمة في الإصلاح الإداري

أولا : مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه .

يوجد العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الإصلاح الإداري واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ، حيث ركز كل باحث منهم على جانب معين من جوانب الإصلاح وفي مايلي رصد لأهم هذه التعاريف:

عرف الإصلاح الإداري بأنه سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري في التغييرات البسيطة في أساليب العمل، وكذلك أي تغيير أصلي في العمل وفي التنظيم الإداري للجهاز والأفراد ونظرة الناس لجميع هذه الأمور، مما يدعوا إلى تغيير في أنماط سلوك الأفراد وأساليب التنظيم.

ويعرف أيضا بأنه تغيير مقصود في هياكل وأفراد وأساليب الإدارة من شأنه تحسين مخرجات الجهاز الإداري، إستهدافا لخدمة المواطن تماشيا مع الأهداف القومية المعتمدة.³

¹ صبايحي نوال، المرجع نفسه ، ص، 14 .

² محمد صادق إسماعيل ، الفساد الإداري في العالم العربي مفهومه وأبعاده المختلفة، ط1، القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014 ، ص، 16.

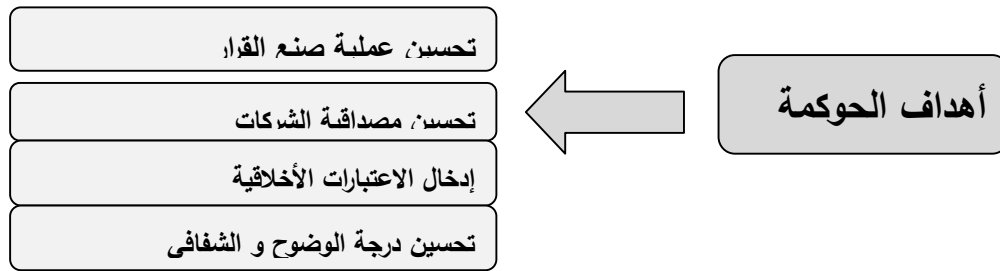
³ سيد احمد الحاج محمد أحمد ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة وزارة العمل والخدمات العامة وتنمية الموارد البشرية (2000- 2005) ،(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي)، السودان، جامعة الخرطوم ، 2006 ، ص ص، (26-27).

أهداف الإصلاح الإداري : يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. موائمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين؛
2. تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها ؛
3. التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها ؛
4. مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.¹

وتسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضاء المالية والانهيئات، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم: (01) أهداف حوكمة الشركات



المصدر: فضيلة مخلوف ، حوكمة الشركات في مواجهة الفساد ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، (تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة)، 2014 / 2015، ص ، 14 .

ثانيا : أسس حوكمة المؤسسات .

ومن ابرز الأسس لتطبيق الحوكمة تلك التي قدمها البنك الدولي الذي وضع مؤشرات لتحديد ولفهم وتطبيق الحوكمة كما يلي:²

¹ سيد احمد الحاج محمد أحمد ، المرجع نفسه، ص، 42.

²وفاء ريس ،ليلي بن عيسى،"الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارات العمومية الجزائرية"،(ورقة بحثية مقدمة في المنتدى العلمي الدولي آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة)، الجزائر، ورقلة، 2013، ص،12.

- **إبداء الرأي والمساءلة** : وهو مبدأ يضم مجموعة من المؤشرات التي تقيس جوانب عدة من العملية السياسية، كمدى قدرة المواطن على المشاركة في الانتخابات والحرية المدنية واستقلال الإعلام ، وبصيغة أخرى فهو يمثل العملية التي يتم بواسطتها اختيار الحكومات ومراقبتها واستبدالها؛
- **الفعالية الحكومية**: وتشمل مؤشرات الخدمة العامة ومدى نقشي البيروقراطية ، كفاءة المواطنين ، إضافة إلى مصداقية الحكومات والوفاء بالتزاماتها؛
- **نوعية التشريعات والأطر التنظيمية** : ويركز هنا على مقدرة الحكومة على وضع لوائح تنظيمية؛

- **حكم القانون**: يتمثل في مؤشرات قيس شعور المواطنين بالثقة في سيادة القانون في البلاد لاسيما فيما يتعلق بجودة وفعالية الأجهزة القضائية، نوعية تنفيذ العقود التعهدات؛¹

- **مكافحة الفساد**: ويشمل هذا المقياس مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، ومدى تأثير الفساد في بيئة العمل وشيوع الرشوة في المصالح والإدارات العمومية.

ثالثا: أهمية الحوكمة في مكافحة الفساد.

تتجلى أهمية حوكمة الشركات في العديد من المزايا نذكر منها :

1. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده واستمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
2. تحقيق وضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين، بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة؛
3. تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ والقصور؛
4. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛

¹ وفاء رابيس ،ليلي بن عيسى، مرجع سابق ذكره ، ص 12.

5. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء و بالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدث؛¹

¹Perze.R, **La gouvernance de l'entreprise** , paris : édition la découverte, 2003 -

خلاصة الفصل

ترجع مشكلة الجهاز الإداري بالدولة إلى تعقد الهيكل التنظيمي للدولة، وتضخم العمالة وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها، وضعف إدارة الأصول المملوكة للدولة والمركزية الشديدة وسوء حالة الخدمات العامة، ويتطلب نجاح إصلاح الجهاز الإداري الارتباط بالسياسات والبرامج التنموية، وأن تتبثق رسالته من أولويات وبرامج الاستراتيجية التنموية، لكي يكون لهذا الإصلاح توجهاً استراتيجياً ولضمان نجاح خطط الإصلاح الإداري في الجزائر ينبغي أن تركز تلك الخطط في الإصلاح التشريعي والإصلاح المؤسسي على إصلاح وتطوير للهياكل التنظيمية وهياكل الأجور وتنمية المورد البشري .

كما ولا يخفى علينا أن الحوكمة هي وجود نظم معينة تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء بشكل عام، أي أنها تشمل مقومات معينة لتقوية المؤسسة ودورها وتأثيرها في المجتمع على المدى البعيد، وكذلك إذا أردنا التأكيد على هذا المفهوم، نقول بان ظهور مفهوم الحوكمة كان في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، وتزايدت أهمية هذا المفهوم في إدارة المنظمة عموماً نتيجة للاتجاه العام في التحول باتجاه النظم الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي .

هذا المفهوم بمعناه الواضح يشير إلى الترابط بين مفهوم الحوكمة والإصلاح الإداري، سواء من حيث المسببات والإجراءات أو من حيث الأسس والأهداف، وكذلك هناك تفاعل وتغذية عكسية فيما بين الآليات المعتمدة في تحقيق كل منها، فالإصلاح الإداري ونظام الحوكمة تعني في جوهرها التغيير باتجاه التقدم والتطور، وباتجاه تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وهو مايقودنا إلى أن نركز اهتمامنا في الفصل الموالي على واقع تطوير وحوكمة المؤسسة العمومية على مستوى بلدية برهوم.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لتقصي واقع تطوير وحوكمة المؤسسة
العمومية المحلية على مستوى بلدية برهوم 2016 -
2022 .

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية من أجل معرفة مدى فعالية الحوكمة العمومية المحلية، وكذا مدى تجسيد التطوير التنظيمي في البلديات، وعليه سنحاول إلقاء الضوء على أبرز المحاور التي ستعالجها الدراسة الميدانية، والتي بدورها ستبرز أهم المراحل التي ارتكزت عليها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، يلي ذلك عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد المناهج وأدوات الدراسة المستند عليها في الشق الميداني، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الاقتراحات، كتحليل المضمون، وغيرها من المداخل، أما أدوات الدراسة فسيتم الاعتماد على أداة المقابلة، الملاحظة والاستبيان وأداة الإحصاء.

وبعد ذلك سنحاول توضيح حدود الإشكالية من حيث مجالها المكاني والتمثل في بلدية برهوم التابعة لولاية المسيلة، وتحديد الإدارة العامة لمقر بلدية برهوم، ومن ثم تحديد المجال الزمني والذي تم تحديده بالفترة المحصورة بين (2016-2022)، بالإضافة إلى تحديد العينة المستهدفة من الموظفين على مستوى هذا التنظيم الإداري المحلي كعينة القيادة الإدارية، وأعاون التحكم والتنفيذ.

بعد هذا سيتم تشخيص بعض الجوانب من الإطار العام للتنظيم الإداري المحلي للبلدية، وذلك من خلال عرض نبذة عن التطور التاريخي لبلدية برهوم، ثم سنقوم بإبراز الأهمية الإستراتيجية لموقعها الجغرافي، وكذا لإمكانياتها الطبيعية والاقتصادية والاستثمارية، يلي ذلك سنقوم بعرض وتحديد عناصر الهيكل التنظيمي والتعدادي لمقر البلدية؛ حيث يتم معالجة هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن بلدية برهوم ؛

المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث : اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة .

المبحث الأول : بطاقة فنية لبلدية برهوم

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن بلدية برهوم

أخذت البلدية قديما تسمية برهوم نسبة للوادي الذي يشق البلدية إلى نصفين، وينحدر من أعالي جبال منطقة التل إلى غاية شط الحضنة جنوبا، ويسمى واد بونصرون. عرفت في البداية باسم "سوق بلقندوز" وهو ابن سيدي غانم أحد المرابطين الذي جاء من الغرب وفي حوالي منتصف القرن السابع عشر استقر في عين الكلبة أولا، ثم اتجه شمالا حيث استقر قرب وادي المنايفة وبما أنّ المجتمع كان ذا طبيعة قبلية كان هذا الشيخ متنقلا في سكناه وكان الناس يتبعونه ويقيمون سوقهم الأسبوعي قربه، فأشار عليهم أن يستقروا في مكان واحد، فاختر لهم مركز برهوم حاليا أو مايسمى ب"الرحبة"، وهو المكان الذي كانت تقام فيه السوق لعدة قرون، وقد غير مكانه في السنوات الأخيرة .

يقام هذا السوق كل يوم اثنين من كل أسبوع لذلك سمي أيضا ب"سوق الاثنين"، وهو الاسم الموجود في بعض المصادر الفرنسية القديمة، كما يوجد في الوثائق الإدارية الفرنسية باسم "برهوم" وكان تابعا إداريا لبلدية "بريكة"، وأثناء الثورة بقي باسم "قسمة برهوم" التابعة للمنطقة الأولى، الولاية الأولى "الأوراس"، وبقيت بعد الاستقلال تابعة لدائرة بريكة ولاية باتنة، إلى التعديل الإداري في السبعينات حيث أصبحت تابعة لولاية المسيلة.¹

➤ بطاقة تقنية لبلدية برهوم :

1. الموقع الجغرافي والإداري :

تقع بلدية برهوم المنشئة بعد الاستقلال مباشرة في الجهة الشرقية الشمالية لولاية المسيلة على بعد(47 كم) من مقر الولاية، يحدها من الشمال: بلدية الدهاهنة، ومن الجنوب: بلدية عين الخضراء ، ومن الشرق: بلدية مقرة، ومن الغرب: بلدية

¹ دراسة منوغرافية حول بلدية برهوم على موقع ، [http://www.geonames.org]، مؤرشف من الأصل في 13 ديسمبر 2019 . تم الاطلاع عليه في 2022/04/22 .

أولاد عدي. تعتبر البلدية بوابة من الجهة الشرقية للولاية من خلال الطريق الوطني رقم (40) والطريق الولائي رقم (42)، والطريق الولائي رقم (1).¹

2. المساحة والسكان :

تتربع بلدية برهوم على مساحة قدرها (11961) هكتار مصنفة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يبين تصنيف ومساحة الأراضي.						
المجموع	تجمعات سكانية	بساتين	أراضي فلاحية حمادة	أراضي فلاحية رعوية	أراضي فلاحية واسعة	الأراضي
11961	355.6	29.9	5521.2	1381	4673.3	المساحة بالهكتار

المصدر: رئيس المصلحة التقنية لبلدية برهوم، 2022 .

يبلغ عدد السكان حسب الإحصاء العام الخامس للسكان والمساكن لسنة 2008 (23612) نسمة، منها (18243) نسمة داخل التجمع الحضري لمركز المدينة، و(5369) نسمة بالمناطق المبعثرة، حيث تبلغ نسبة التمركز داخل المحيط العمراني (85%). أمّا حالياً فان عدد السكان فاق (40000) نسمة .

يبلغ مجموع عدد المساكن وفقاً للإحصاء العام الخامس للسكان والمساكن لسنة 2008 (3787 مسكن) داخل المحيط العمراني ، و(608) مسكن بالمناطق المبعثرة كما يغلب عليها النشاط التجاري حيث يشتغل معظم سكانها بالتجارة أمّا النشاط الثانوي فيتمثل في الفلاحة الموسمية كزراعة الحبوب (القمح - الشعير) .

يوجد بالبلدية التجمعات السكانية التالية:

- قرية لعراية يبلغ عدد سكانها (338) نسمة ؛
- قرية لغرايب يبلغ عدد سكانها (522) نسمة ؛
- قرية أولاد مرزوق يبلغ عدد سكانها (618) نسمة؛
- قرية أولاد بوضياف يبلغ عدد سكانها (316) نسمة؛
- قرية لعطال يبلغ عدد سكانها (623) نسمة؛
- قرية قرية أولاد مبارك يبلغ عدد سكانها (549) نسمة؛

¹ دراسة منوغرافية حول بلدية برهوم، المرجع نفسه.

- قرية لهلالات يبلغ عدد سكانها (1724) نسمة؛
- قرية أولاد سيدي علي براج يبلغ عدد سكانها (401) نسمة؛
- قرية لوعايلية يبلغ عدد سكانها (278) نسمة ؛

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم

أولا : المصالح الإدارية

1 - الأمانة العامة تعتبر الأمانة العامة الركيزة الأساسية في البلدية إذ تلعب دور المنسق والمنشط لجميع مصالح البلدية ويسيرها الأمين العام وتضم ثلاث مصالح .

2 مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون المجلس: وتضم

أولا : مكتب المصالح المشتركة: هو مكتب مكلف بالبريد سواء الداخل أو الخارج وتبليغه إلى المصلحة المعنية أو الإدارة المعنية .

ثانيا: مكتب تسيير الأرشيف :مهامه تسيير وتنظيم أرشيف البلدية.

ثالثا: مكتب تسيير شؤون المجلس (الأمانة الخاصة) يقوم هذا المكتب بتسيير عمل المجلس بتحرير المداولات التي يصادق عليها المجلس وإرسالها إلى الوصاية، كتحضير استدعاءات أعضاء المجلس وتسيير اجتماع اللجان وتسجيل حضور وغياب الأعضاء، وكذا الوكالة من إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي .

3 - مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تتكلف بمتابعة النزاعات التي تكون البلدية طرفا فيها أمام القضاء واستقبال الطعون والشكاوي، ومن أكثر النزاعات المطروحة نزاعات عقارية.

ثانيا : مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية

1 - مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

مكتب التنظيم كالشرطة العامة (حركة السيارات): مكتب يقوم بضمان السير الحسن لحركة دخول وخروج السيارات، والمصادقة على الوثائق الخاصة بالسيارات بعد التحقق من جميع الوثائق والمعطيات المقدمة من طرف المواطنين.

- **مكتب الحالة المدنية:** هو مكتب مقسم إلى (03) مكاتب مكتب مخصص لعقود الزواج والطلاق، والثاني مخصص للتسجيل المواليد والوفيات، والثالث مخصص لاستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية.
- **مكتب رخصة السياقة:** يقوم بدراسة ملفات رخص السياقة المقدمة من قبل المواطنين ومنح الجاهزة منها.
- **المصلحة البيومترية :** تقوم بدراسة ملفات طالبي بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر وتسليمها لأصحابها، بعد القيام بإجراءات التسجيل ، وكذلك تقوم بتقديم الشهادات الإدارية الخاصة ببطاقات التعريف في حال طلبها من طرف المواطنين .
- **مكتب الشؤون الاجتماعية:** يتكفل بفئة المعوزين وفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، كما يقوم على إعداد قوائم طالبي قفة رمضان واستقبال ملفاتهم .
- **مكتب الانتخابات :** يقوم بعملية التسجيل والشطب من القائمة الانتخابية في إطار المراجعة الانتخابية العادية والاستثنائية، والتحضير لعملية الانتخاب، وكذا إحصاء شباب الخدمة الوطنية.
- الفروع الإدارية :** يوجد ببلدية برهوم فرعان إداريان يقومان باستخراج مختلف الوثائق الإدارية .

ثالثا: مديرية الشؤون الإدارية والمالية

تتكون من (03) مصالح وهي كآتي :

1. **مصلحة الميزانية والعمليات الإدارية:** تتكون من (03) مكاتب:
 - أ- **مكتب الميزانية والحساب الإداري :** يتولى هذا المكتب إعداد الميزانية الكلية كالميزانية الأولية والميزانية الإضافية والحساب الإداري؛
 - ب- **مكتب العمليات المالية:** مكلف بالعمليات المالية في إطار تنفيذ الميزانية.
2. **مصلحة تسيير الموظفين:** تقوم بتسيير الحياة المهنية للموظفين وذلك بإعداد كشوف أجور موظفي البلدية كالمنح والتعويضات الخاصة ويسهر على الحركة والتعداد والتكوين بالنسبة للموظفين في البلدية .

ت- مصلحة ممتلكات البلدية:تقوم بجرد وإحصاء ممتلكات البلدية من خلال مسك سجل ممتلكات البلدية وحصد جميع الإيرادات.

رابعاً : المصالح التقنية

1 - مديرية المصالح التقنية والصفقات العمومية:

أ- مصلحة الصفقات: تتولى إعداد دفاتر الشروط للمشاريع ومختلف الإعلانات والإجراءات المتعلقة بالصفقات وذلك بالتنسيق مع لجنة الصفقات ؛
ب- مصلحة المتابعة : تتولى المتابعة الميدانية في مدى تقدم إنجاز المشاريع التنموية للبلدية والأشغال العمومية .

ثالثاً: مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة

مكلفة بصيانة كل الممتلكات التابعة للبلدية من عقارات ومنقولات، وتصليح الإطاب التي تصيب العتاد أو حتى مقر البلدية كباقي المقرات ، كما تتولى تجهيز البلدية وتزويدها بمختلف احتياجاتها من العتاد كعتاد الترميم والصيانة وشراء واقتناء لوازم الإنارة العمومية وغيرها ،وتسيير حظيرة البلدية عبر المصالح التالية:

1. مصلحة الصيانة العامة؛

2. مصلحة الوسائل العامة؛

3. مصلحة البيئة والصحة؛

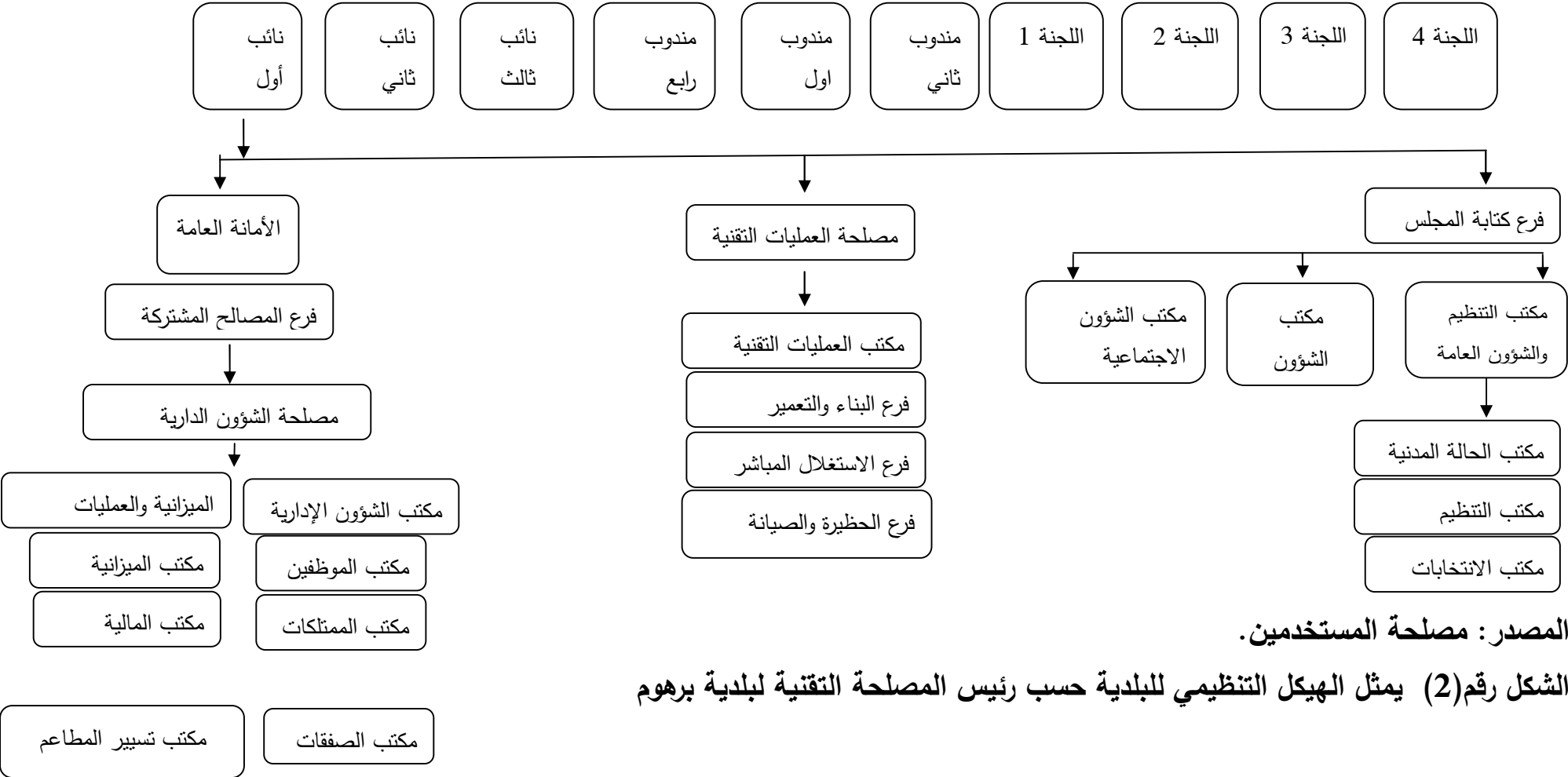
4. مصلحة النظافة والمساحات الخضراء.

الجدول رقم (03) : يوضح عدد موظفي البلدية	
91	عدد الموظفين الدائمين
128	عدد الموظفين المتعاقدين
19	عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي

المصدر : المكلفة بمكتب المستخدمين ببلدية برهوم

والشكل رقم(2) أدناه يوضح الهيكل التنظيمي للبلدية حسب رئيس المصلحة التقنية لبلدية برهوم 2022 .

رئيس المجلس الشعبي البلدي



المصدر: مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم (2) يمثل الهيكل التنظيمي للبلدية حسب رئيس المصلحة التقنية لبلدية برهوم

المبحث الثاني : عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف المناهج والأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تقديم مجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول : عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية للدراسة

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية،ويمكن تلخيص الدراسة الاستطلاعية إلى هذه النقاط التالي:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
- التعرف على ما كل يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها؛
- التقرب من أفراد العينة .

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة

الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

1 تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط التطوير التنظيمي بالحوكمة العمومية المحلية في المؤسسة العمومية من طرف الباحثة.

2 إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء الأقسام بما يخدم الدراسة

3 وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى ثلاثة أشهر 2022 .

4 تم توزيع الاستمارة في الأسبوع الثاني من شهر أفريل 2022.

ثانيا : مناهج وأدوات الدراسة

يعرف المنهج على أنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث

بغية تحقيق بحثه "1. ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، وكذا بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ففي دراسة موضوع التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية المحلية عمدنا إلى تحديد المنهج المتبع والذي يتمثل في:

- **المنهج الوصفي التحليلي** : ويعرف على أنه " شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.²

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

- **منهج دراسة حالة** : تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما... الخ. هذا يعني أنها تقيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه. وهذا ما نصبو إليه من خلال تقصي واقع التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية في بلدية برهوم .

- **المنهج الإحصائي** : يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية ، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4 ، الجزائر : دار زعياش للطباعة النشر، بوزريعة ، 2012 ، ص،167.

² رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، عين مليلة: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 ، ص، 87.

الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية.¹ تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0 (SPSS V21.0) وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان. وسيتم تبرير استعمال هذه المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

ثانيا: أدوات الدراسة

تم استخدام أداة المقابلة في جمع المعلومات ، كذا الاستبيان، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

- **المقابلة:** تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من رؤساء مخابر البحث العلمي؛ نواب عمداء الكليات؛ رؤساء الأقسام بما يخدم الدراسة؛
- **الملاحظة بالمشاركة:** هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث بهدف مضاعفة المعارف؛
- **الاستبيان :** الاستبيان هو تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث، ويعدها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين، لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها،² ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه :

أولا: تحديد الغرض من الاستبانة:

- كانت عبارات الاستبيان محددة وواضحة، وصياغتها كانت بسيطة، وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته؛
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الاستبيان، وكذا إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة؛

¹رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص، 247.

²رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص، 23.

• عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف، والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

وقد اشتملت استمارة موضوعنا على المحاور التالية :

المحور الأول: يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية للمبحوث؛

المحور الثاني: شمل على أسئلة تتعلق بالتطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية؛

المحور الثالث : شمل أسئلة تتمحور حول واقع حوكمة المؤسسات العمومية المحلية.

ثانيا: عرض المقاييس

عرض مقياس ليكرت (LIKERT) الرباعي: قامت الباحثة بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات في تفسير خاصة لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة، وذلك بعد التحليل المفاهيمي واستنباط متغيراتها المستقلة والتابعة، تلا ذلك تصنيف أبعادها لصياغة فرضيتين رئيسيتين الأولى أوزانها تبحث عن درجة الارتباط بين المتغير المستقل والذي تم تحديده بـ " التطوير التنظيمي " والمتغير التابع " الحوكمة العمومية المحلية " ، أما الفرضية الرئيسية الثانية تبحث عن درجة الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب مستوى المتوسط الحساب والانحراف المعياري لعبارات المقياس المحدد في محوري الاستبانة، وذلك تبعا للمتغيرات التصنيفية المراد قياس أوزانها.

ثالثا: تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

- المحور الأول: تمت صياغة فقرات هذه المتغيرات الأربعة، من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة ، وكذا من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي سبقت الدراسة الأساسية الميدانية على مستوى مقر بلدية برهوم ، وتم إجراء التعديلات اللازمة التي تناسب مع المنظومة التشريعية والتنظيمية المسيرة للهيكل والموارد البشرية لهذه الوحدة المدروسة، وتم الاتفاق على المتغيرات التصنيفية التالية مع الأستاذة المشرفة بعد تحكيمها وإعادة تصميمها ثانية :

أ.الجنس : وله مستويين (الذكر والأنثى)

ب.المستوى التعليمي : وله أربع مستويات (ليسانس ،ماجستير ، ماستر ،دكتوراه)

III. **الوظيفة:** (تقني سامي ، متصرف ، عون إدارة ، موظف في إطار عقود ماقبل التشغيل)؛

IV. **الخبرة المهنية :** ولها ثلاث مستويات من (5 إلى 10 ، من 10 إلى 15 ، من 15 إلى 20) .

- **المحور الثاني:** ويتمثل في المتغير المستقل وهو التطوير التنظيمي حيث تم صياغة فقراته الثمانية من خلال تحديد 8 أبعاد وتم إجراء عدة تعديلات لكي تتناسب مع أهداف الدراسة .
 - **المحور الثالث :** وتمثل في المتغير التابع وهو الحوكمة العمومية المحلية وتم صياغة فقراته الثمانية بما يمكننا من قياس درجة اجابة العينة على العبارات .
- واعتمدت الطالبة في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت الرباعي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان.

الجدول (04) : يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس				
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان .

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4 - 1 = 3)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الأربعة للحصول على طول البعد أي (75.0) $\frac{4}{3}$ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي غير: موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.75) غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.75 - 02.50) موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.50 - 03.25) موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.25 - 04.00) . تم التطرق في فقرات الاستبيان المعتمد للدراسة إلى ثلاث محاور " التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية .

- المحور الأول يصف المتغيرات التصنيفية، وعددها خمسة، تلا ذلك صياغة عبارات المحور الثاني التي تقيس التطوير التنظيمي على المستوى الإداري والتقني، أما المحور الثالث فيركز على مبادئ الحوكمة العمومية المحلية على بلدية برهوم بالمسيلة.

الجدول رقم (05) : يبين عدد الفقرات وعناوين محاور الاستبيان التي تضمنها الاستبيان			
الترتيب	عنوان المحور	ارقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	04 - 01	04
02	ممارسة التطوير التنظيمي	12 - 05	08
03	مبادئ الحوكمة العمومية المحلية	20 - 12	08
	المجموع	20 - 01	20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

رابعا: تحكيم الاستبانة:

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ذات خبرة واختصاص في الموضوع، حيث قامت تحكيم فقراتها و بإبداء رأيها في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل بدراسة الاستبانة وصياغة العبارات بطريقة سلسلة ، واقتراح ما تراه مناسبا للدراسة .

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي:

1- الأساليب المستخدمة في الدراسة بالاستعانة بالحزمة الإحصائي النسخة 21.0 :

• الإحصاء الوصفي (التكرارات-النسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات، المعيارية) ؛

- معامل الثبات الفا كرومباخ لحساب الثبات .
- معامل الارتباط بارسون لحساب صدق الاتساق الداخلي الفرضية العامة.
- اختبارات لعينة واحدة لاختبار الفرضية الجزئية الأولى و الرابعة
- اختبارات لعينتين مستقلتين لحساب الفروق في الجنس.
- تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في سنوات الخبرة .

2- حساب صدق وثبات إستبيان التطوير التنظيمي

- حساب صدق الاتساق الداخلي:
- لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس في الدراسة الحالية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، باستخراج معامل كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي كما ظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (06): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي.			
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	0.707	0.01	دال
02	0.640	0.01	دال
03	0.780	0.01	دال
04	0.586	0.01	دال
05	0.800	0.01	دال
06	0.477	0.05	دال
07	0.478	0.05	دال
08	0.428	0.01	دال
	1		الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرنامج الرزم الاحصائية.

- من خلال الجدول يتضح أن كل العبارات لها علاقة بالدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي وهي دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.05) و (0.01) ، إذن المحور يقيس ما أعد لأجله.
- حساب ثبات محور التطوير التنظيمي:
- الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ:
- تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ للمحور .

جدول رقم (07): معامل ثبات محور التطوير التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي	
معامل ثبات ألفا كرومباخ	فقرات
0.726	التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال برنامج الرزم الإحصائية النسخة (0. 21).

- من خلل الجدول نلاحظ أن معامل الثبات المحور الذي قيمته (0.726) عالي، ما يعني أنه يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

2 - حساب صدق وثبات محور الحوكمة

- حساب صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمحور في الدراسة الحالية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، باستخراج معامل كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية كما ظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (08): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية			
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	0.506	0.01	دال
02	0.372	0.05	دال
03	0.781	0.01	دال
04	0.554	0.01	دال
05	0.790	0.01	دال
06	0.815	0.01	دال
07	0.726	0.01	دال
08	0.751	0.01	دال
الدرجة الكلية	1		

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال برنامج الرزم الإحصائية النسخة (0. 21).

من خلال الجدول يتضح أن كل العبارات لها علاقة بالدرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية وهي دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.05) و(0.01). إذن المحور يقيس ما أعد لأجله.

- حساب ثبات محور الحوكمة:
- الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ:
- تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ للمحور .

جدول رقم (09): معامل ثبات محور الحوكمة العمومية بطريقة الاتساق الداخلي	
العبارات	معامل ثبات ألفا كرومباخ
الحوكمة العمومية المحلية	0.813

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال برنامج الرزم الإحصائية النسخة (21. 0).

- من خلل الجدول نلاحظ أن معامل الثبات المحور الذي قيمته (0.813) عالية ،ما يعني أنه يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

4 - رابعا : تحديد حدود الدراسة الميدانية:

- **الحدود المكانية :** تم تحديد الحدود المكانية على مستوى الادارة المحلية بلدية برهوم وتم التركيز على الهياكل التالية :
 - أ- الأمانة العامة؛
 - ب- مصلحة الشؤون الإدارية والمالية ؛
 - ت- مكتب التنظيم والشؤون العامة؛

- **الحدود الزمنية :** يقع مجال الحدود الزمنية بين سنتي 2016 و 2022 على اعتبار أن هذه السنوات شهدت توجها إصلاحيا وهذا بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات، يمكن تأكيدها بدقة فيما يخص علاقة التطوير بالحوكمة العمومية المحلية ، وقد تم مباشرة الدراسة في الأسبوع الثالث من شهر أفريل 2022 .

5 - خامسا : تحديد مجتمع البحث والعينة :

قد تم تحديد مجتمع البحث من (50) مبحوثا من بلدية برهوم بالمسيلة، حيث تم اختيار العينة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة حيث ارتأينا أن تكون العينة طبقية ، باختيار عينة متنوعة من مجتمع الدراسة والتي وقعت أساسا على بلدية برهوم كما تم الاعتماد على العينة العشوائية ، حيث تم توزيع 50 استمارة تم استرد (50) استمارة وتم تصنيفها وتبويبها، و تم استعادة 50 استمارة .

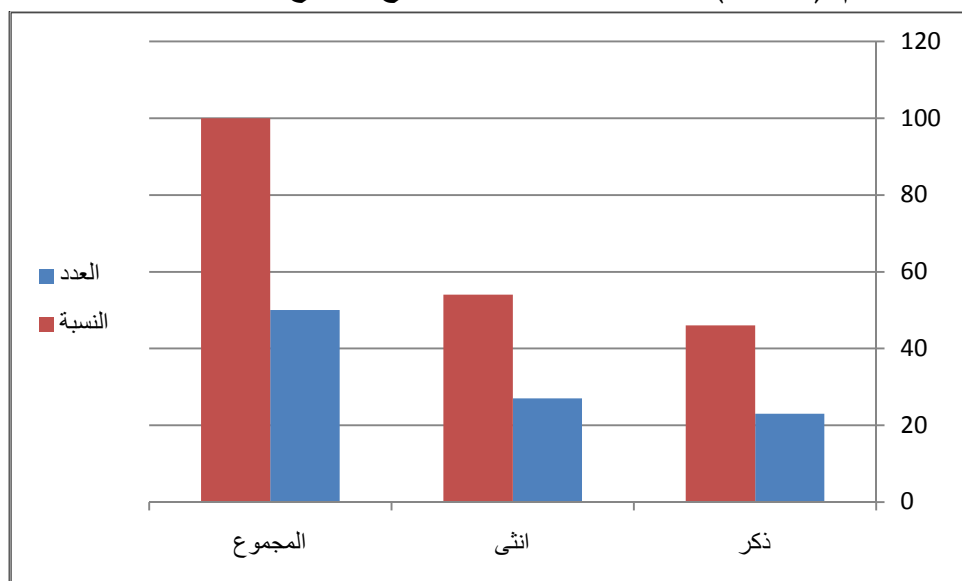
- خصائص العينة الأساسية حسب متغير الجنس:

جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الجنس.		
الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	23	46,0
أنثى	27	54,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (23) ذكر بنسبة 46% و (27) أنثى بنسبة 54% .

الشكل رقم (03) : الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .



المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

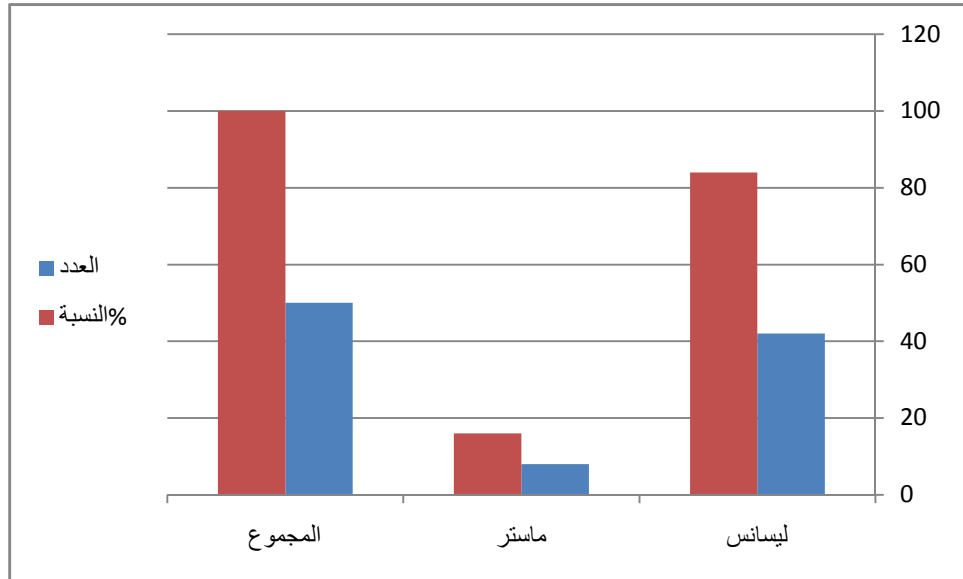
- خصائص العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (11) : توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.		
المستوى التعليمي	العدد	النسبة%
ليسانس	42	84,0
ماستر	8	16,0
المجموع	50	100,0

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (42) ليسانس بنسبة 84% و (8) ماستر بنسبة 16% .

الشكل رقم (4) : الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي .



المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

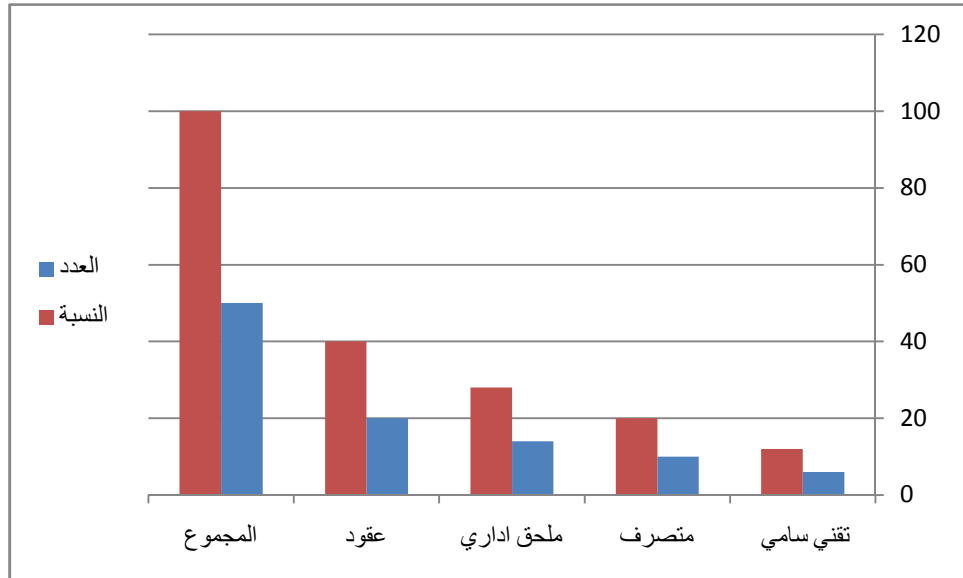
-خصائص العينة الأساسية حسب متغير الوظيفة :

جدول رقم (12):توزيع العينة حسب متغير الوظيفة .		
الوظيفة	العدد	النسبة%
تقني سامي	6	12,0
متصرف	10	20,0
ملحق اداري	14	28,0
موظف عقود	20	40,0
المجموع	50	100,0

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (6) تقني سامي بنسبة 12 % و (10)منهم متصرف بنسبة 20% ، (14)منهم ملحق اداري بنسبة 28% ، (20)موظف عقود بنسبة 40%.

الشكل رقم (5) : الاعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

-خصائص العينة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة :

جدول رقم (13):توزيع العينة حسب متغير الوظيفة .		
النسبة%	العدد	سنوات الخبرة
68,0	34	5-10سنوات
24,0	12	11-15سنة
8,0	4	16-20سنة
100,0	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة حسب بيانات ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (34) تراوحت سنوات خبرتهم (5-10سنوات) بنسبة 68% (12)منهم بين (11-15سنوات) بنسبة 24% ، (4)منهم تراوحت خبرتهم بين (16-20سنة) بنسبة 8%.

الشكل رقم (6) الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من انجاز الباحثة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي، ماهي تصورات المبحوثين من الموظفين حول طبيعة العلاقة الموجودة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية؟، وذلك قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة

وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثل في (التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية) والجدول التالي يوضح ذلك: من خلال المعطيات المبينة بالجدول أدناه؛ نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف واختبار شابيرو ويلك، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة (التطوير التنظيمي ، الحوكمة العمومية) جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين توزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات وتساؤلات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكلين :

جدول رقم (14) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية .

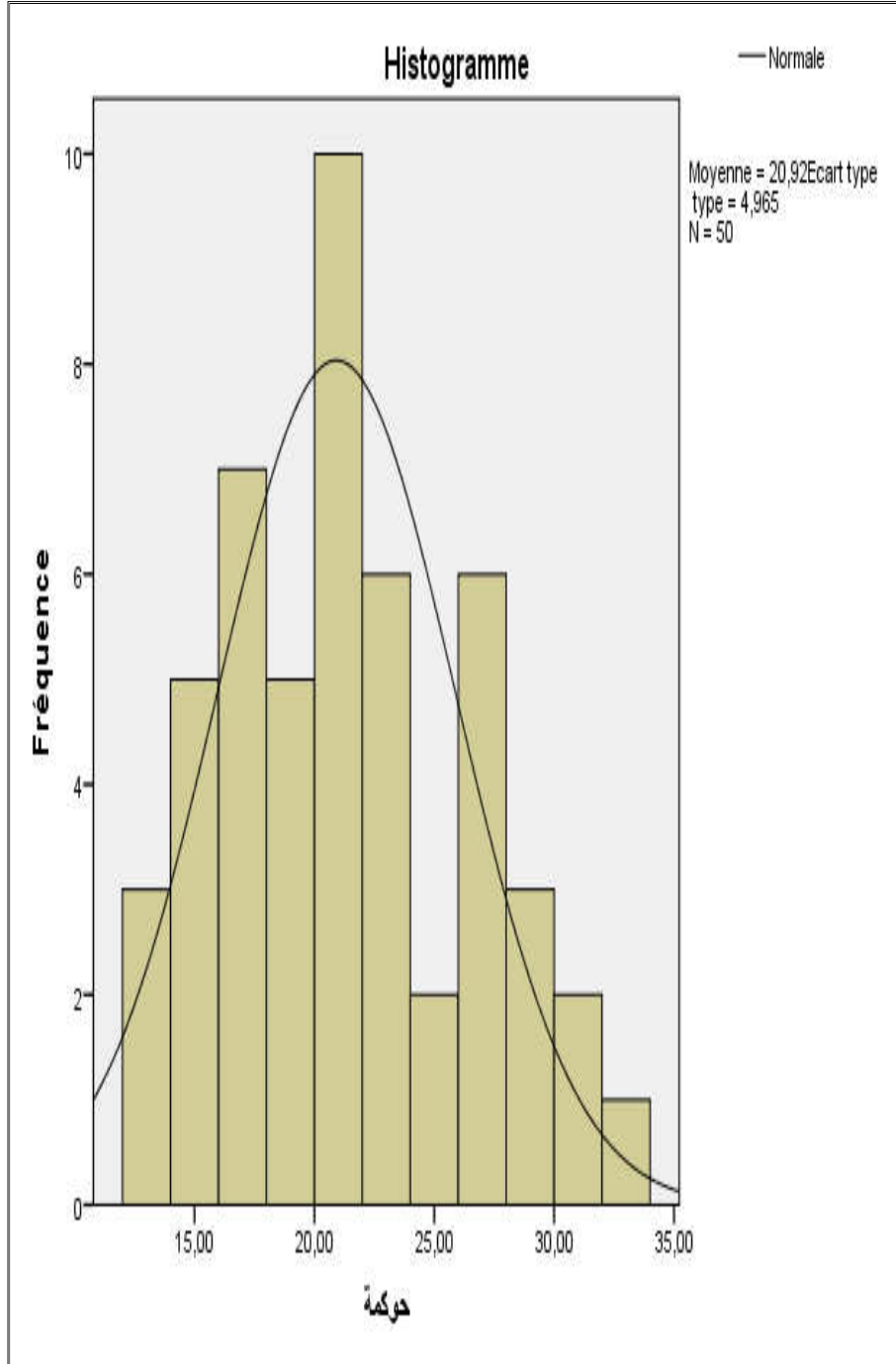
القرار	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	,137	50	,964	,009	50	,147	التطوير التنظيمي
غير دال	,109	50	,962	,200*	50	,094	الحوكمة العمومية

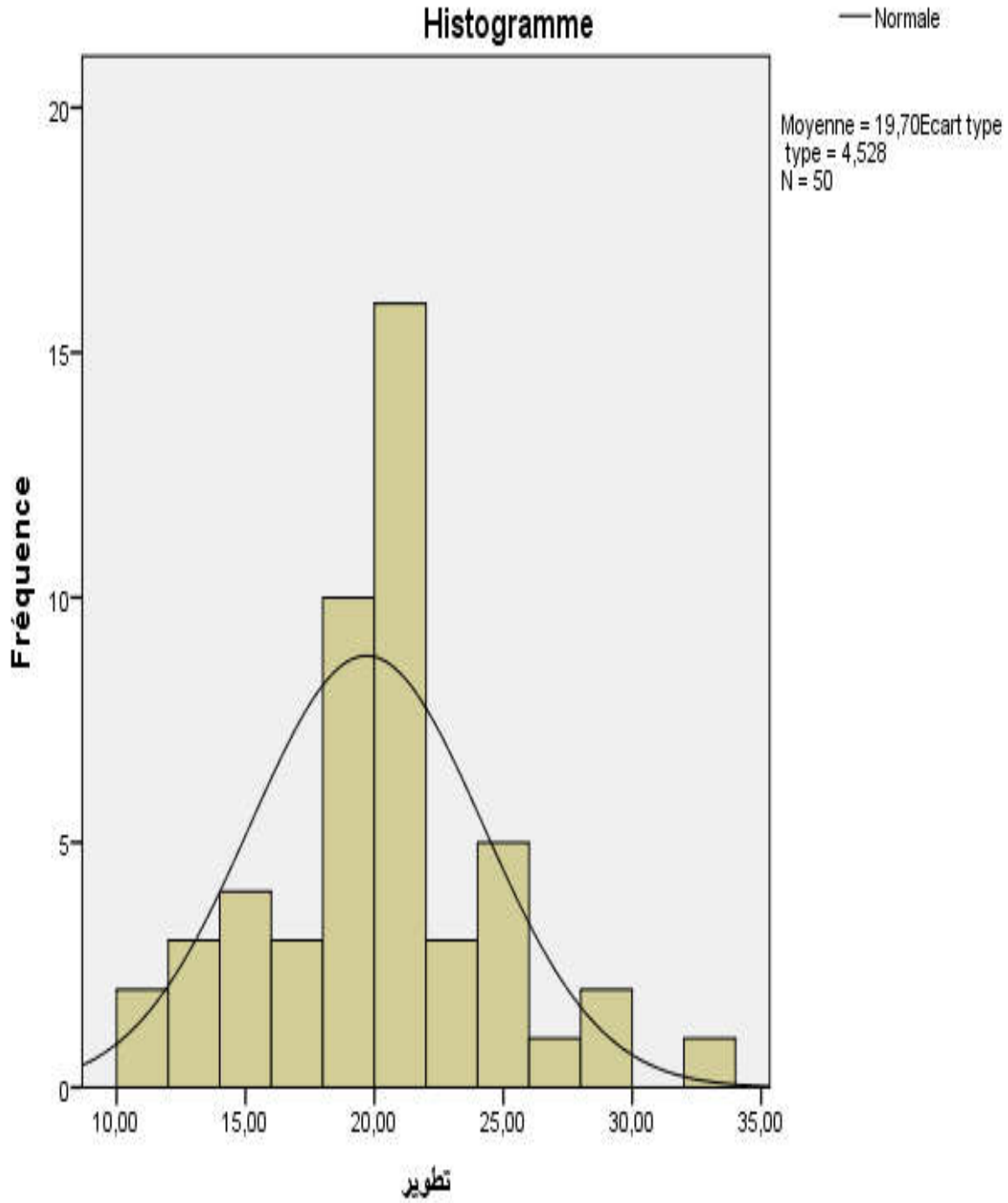
المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم (07) : توزيع متغير التطوير التنظيمي. المصدر : من انجاز الطالبة حسب

بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS





الشكل رقم (08) : توزيع متغير الحوكمة العمومية.

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها

المطلب الاول :عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الاولى والثانية والثالثة الجزئية .

1-1- عرض وتحليل مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على أن : مستوى التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي ، مع المتوسط النظري للاستبيان، فكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) : مستوى التطوير التنظيمي									
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة اختبار "T"	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
التطوير التنظيمي	2,465	,565	2	5,778	49	5,778	0.01	دال احصائيا	متوسط [2. 3]

المصدر: من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

حيث وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التطوير التنظيمي ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة في البعد بلغ (2.465) وبانحراف معياري قدره (0.565) ، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) ، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (5.778) ، كما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [2-3] أي المجال المتوسط وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة كوسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (5.778) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج : مستوى التطوير التنظيمي متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة

1-2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على أن: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس. للتحقق من صدق الفرضية، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى التطوير التنظيمي على النتائج التالية:

جدول رقم (16): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

الدرجة الكلية للمحور	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية للمحور	ذكور	23	19,8261	3,65130	,180	0.858	غير دال
	إناث	27	19,5926	5,22758			

المصدر: من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (0.180) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذا نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

1-3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التطوير التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة. أسفر اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور التطوير التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة على النتائج التالية:

جدول رقم (17) : تحليل التباين الأحادي في الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي	بين المجموعات	10,279	2	5,140	,243	,785	غير دال
	داخل المجموعات	994,221	47	21,154			
	المجموع	1004,500	49				

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (ف) التي بلغت (0.243) غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ومن نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة والخامسة والسادسة .

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على أن : مستوى الحوكمة العمومية المحلية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في الدرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية المحلية ، مع المتوسط النظري للاستبيان، فكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) : مستوى الحوكمة العمومية										
المتغير	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	المتوسط النظري	المتوسطين	الفرق بين	درجة الحرية	قيمة اختبار "T"	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
الحوكمة العمومية المحلية	2,615	,620	2	,615		49	7,008	0.01	دال إحصائيا	متوسط [3 .2]

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

تبين بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوكمة العمومية المحلية ومقارنته بالمتوسط النظري أن متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة في البعد بلغ (2.615) وبانحراف معياري قدره (0.620) ، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) ، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0.615) ، كما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [3-2] أي المجال المتوسط وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة كوسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (7.008) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج : مستوى الحوكمة العمومية المحلية متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة.

5-1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

نصت الفرضية الجزئية الخامسة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

للتحقق من صدق الفرضية، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى التطوير التنظيمي على النتائج التالية:

جدول رقم (19): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الجنس	
غير دال	,646	-,463	4,92513	20,565	23	ذكور	الدرجة الكلية للمحور
			5,07129	21,2222	27	إناث	

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (-0.463) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذا نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوكمة العمومية المحلية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

1-6 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

نصت الفرضية الجزئية السادسة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوكمة العمومية المحلية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة. أسفر اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الحوكمة العمومية المحلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة على النتائج التالية:

جدول رقم (20) : تحليل التباين الأحادي في الدرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية المحلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	,770	,263	6,686	2	13,371	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية المحلية
			25,411	47	1194,309	داخل المجموعات	
				49	1207,680	المجموع	

المصدر : من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (ف) التي بلغت (0.263) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ومن نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوكمة العمومية المحلية لدى عينة الدراسة تبعا سنوات الخبرة.

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي و الحوكمة العمومية المحلية لدى عينة الدراسة .
وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (21) : معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي ودرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية المحلية.				
التطوير التنظيمي	العينة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الحوكمة العمومية المحلية	50	0.429	0.01	دال

المصدر: من انجاز الطالبة حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين درجة التطوير التنظيمي والدرجة الكلية لمحور الحوكمة العمومية المحلية التي بلغت (0.429) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، وهي متوسطة و الارتباط موجب.

نستنتج أنها توجد علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين مستوى التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية من وجهة نظر عينة الدراسة .

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث إعطاء نظرة شاملة عن الإدارة المحلية في الجزائر وهي البلدية وبيئتها، بالإضافة إلى تقديم بطاقة فنية للتعريف بالبلدية محل الدراسة و مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية .

كما حاولنا البحث عن العلاقة الموجودة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية عن طريق الاستبيان والمقابلة وهذا من خلال مناقشة الفرضيات وقد توصلنا إلى إثبات نسبي لصحة الفرضيات التي اعتمدها في الشق النظري وهي :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية.

❖ **الفرضية الأولى:** توجد عالقة التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحمية.

❖ **الفرضية الثانية :** كلما زاد نسبة التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية كلما كانت هناك حوكمة اكبر في المؤسسات العمومية.

هو أيضا ما اثبتته الدراسة التطبيقية انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية وهذا ما اثبتته الفرضيات الجزئية في الفصل التطبيقي.

نشير في الأخير إلى أن تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية ، من شأنه أن يهيئ الأرضية المساعدة على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية المحلية.

خاتمة

يمكن للمؤسسة العمومية المحلية في الجزائر أن تكون ذات فعالية في تدبير الشأن المحلي بالاعتماد على أبعاد التطوير التنظيمي، التدريب والتمكين وإعادة الهيكلة ، بهذه الطريقة تستطيع أن تحدث تحولا عمليا بالتشجيع على الشفافية والمساءلة وتعزيز المشاركة وهي من مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية .

كما تعتبر بدورها مداخل أساسية لمعالجة مختلف أوجه القصور في البرامج التنموية، وتحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف الحوكمة لكي تكون أكثر كفاءة في خدمة المواطنين ، من خلال تقديم الخدمة المناسبة ذات الجودة العالية وبالسرعة المطلوبة، وفي الوقت المناسب مما يسهم في تحقيق غايات التنمية المحلية المنشودة للمؤسسات العمومية المحلية .

يلمس المتأمل في مبادئ الحوكمة بوضوح اشتراكها مع أبعاد التطوير التنظيمي ، باعتبار أن تبني مبادئ الحوكمة تقدم وتهيئ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل التطوير التنظيمي داخل المؤسسات .

أولا: من خلال طرح الجانب النظري نجد أن الباحثين قد انفقوا على العلاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية ؛

ثانيا : تؤكد الممارسة الواقعية على العلاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية، ومن هنا نتطرق إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية:

- أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري :

نتائج الفرضية الرئيسية الاولى : التطوير التنظيمي من أهم وأبرز الأساليب التي تعتمد عليه المؤسسات في إحداث التغيير الجزئي على مستوى الأفراد أو الهياكل ، كما يرتبط أسلوب التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية بالحوكمة العمومية المحلية ويؤثر فيها بإيجابية على جودة الخدمة على اعتبار أن التطوير التنظيمي من الأساليب الحديثة التي يتم تطبيقها من اجل حوكمة المؤسسات ، على اعتبار أن الحوكمة العمومية المحلية من الأساليب الحديثة في الإدارة التي تم تطبيقها في ظل التطوير التنظيمي ، يتفاعل التطوير التنظيمي مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ، ويؤثر ويتأثر بها مما يجعله يتكيف مع متطلبات الحوكمة في الوقت الحالي وهذا ما تثبته الفرضية الفرعية الأولى من الشق النظري .

- كما عملت الإدارة العامة الحديثة على وضع مبادئ أساسية تسمح لها بتقديم الخدمات العامة بما يشمل المواطنين والعاملين بها ، مما يؤدي إلى تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي ضمن معايير الحوكمة ، وهو ماتؤكدده الفرضية الفرعية الثانية من الشق النظري كلما زادت نسبة التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية كلما كانت هناك حوكمة اكبر للمؤسسات .

- **أهم النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي** : حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تضمنتها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، ثم تليها عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج المستند عليها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها المنبئة من مضمون إشكالية موضوع البحث.

من خلال مناقشة الفرضيات توصلنا إلى إثبات لصحة الفرضيات التي اعتمدنا في الشق التطبيقي وهي :

- **فرضيات الرئيسة الدراسة الميدانية :**

- **الفرضية الرئيسة الأولى :** يوجد علاقة إرتباطية بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين ببلدية برهوم بالمسيلة .

- **لفرضية الرئيسة الثانية :** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين تبعا لمتغيرات (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة) .

- **الفرضيات الفرعية للدراسة الميدانية:**

- **الفرضية الفرعية الأولى :** مستوى التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط؛

- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التطوير التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة :** مستوى الحوكمة العمومية المحلية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط؛

- الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية السادسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوكمة العمومية المحلية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة .

على ضوء هذه النتائج تقترح الباحثة في ضوء ما استخلصته من نتائج دراستها للعلاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية في بلدية برهوم جملة من التوصيات جاءت على النحو التالي :

1. دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للبلدية وإعادة تهيئته بما يتفق مع أبعاد التطوير التنظيمي ومبادئ الحوكمة العمومية المحلية ؛

2. وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في بلدية برهوم على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية ،وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشري على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة؛

3. إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل؛

4. دراسة بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسئوليات القيادات وتطويرها بما يخدم مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وان يتم وضع قواعد ومعايير لاختيار القيادات في ضوء أسس ومعايير الحوكمة من اجل إحداث تطوير تنظيمي فعال؛

5. إعادة النظر في أبعاد التطوير التنظيمي بالنسبة للعاملين في بلدية برهوم وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة ، وان يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشري من خلال ضوابط ومعايير تخدم التطوير التنظيمي بصفة مستمرة وفق مبادئ الحوكمة ؛

6. العمل على تطوير معلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات وإمكانيات العاملين؛

7. تقترح الباحثة إدراج قسم خاص يكون مسؤول عن التطوير التنظيمي وتطبيق آليات الحوكمة ، بحيث يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها وأنشطة الحوكمة ومن

المسؤول عن تنفيذها وتقييمها بشكل دوري يعطى مقياس واضح عن إنجازات بلدية
برهوم .

عند النظر لعلاقة التطوير التنظيمي بالحوكمة العمومية المحلية ، فإننا نجد أن التطوير
التنظيمي تربطه علاقة طردية مع الحوكمة العمومية المحلية ، كما أن أبعاد التطوير
التنظيمي أظهرت نتيجة ارتباط بينها وبين مبادئ الحوكمة ، مما يعني أن هناك علاقة وطيدة
بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية حيث يقل مستوى الحوكمة المحلية كلما
عجزت المؤسسات عن إجراء التطوير التنظيمي.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية المحلية: دراسة حالة بلدية برهوم 2022"، كمطلب تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة مناسبة، علما أنّ إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أنّ المعلومات التي ستدلون بها ستكون بسرية كاملة، وستستخدم ضمن أغراض علمية.

شكرا على حسن تعاونكم

إشراف الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالبة:

سهام بوصلاح

السنة الجامعية: 2021 / 2022

تابع الملحق رقم (01)

الاستبانة

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

المستوى التعليمي : ليسانس ماجستير ماستر دكتوراه

الوظيفة الحالية :

الخبرة في العمل من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني : التطوير التنظيمي					
01	يشارك كل الموظفين في عملية تصميم خطط التطوير.				
02	يسمح للموظفين صنع القرارات بأنفسهم .				
03	يدير الموظفون للبدء في عملية التطوير.				
04	ساهم التطوير التنظيمي في تعميم الفرص التدريبية.				
05	التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات .				
06	تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات.				
07	ينبغي إلغاء أقسام البلدية ضمرت وظائفها .				
08	الهيكل التنظيمي غير متكيف مع التطوير المستحدث.				
المحور الثالث : آلية حوكمة البلدية					
01	تتسم الأنظمة والتعليمات بالبلدية بالوضوح.				
02	عدم تطوير المنظومة التشريعية والتنظيمية للشفافية تؤثر سلبا على الموظفين.				
03	تطبيق آليات محددة للمساءلة على جميع الموظفين.				
04	تطبيق الأنظمة والقوانين يقلل من الأزمات والمشاكل .				
05	كل الآليات والقوانين تسمح لي للدفاع عن حقي.				
06	يتم استخدام المورد البشري والمالي بكفاءة .				
07	تطبيق آليات الحوكمة تصون كرامة الموظفين.				
08	تطبيق آليات الحوكمة يعد مطلب أساسي للتطوير .				

تابع الملحق رقم (01)

الإستبانة

محكمو استبانة الدراسة

الجامعة	التخصص	الاسم	الترتيب
المسيلة	علم التنظيم السياسي والإداري	الدكتورة فوزية شرقي	01

ملحق رقم (02)

نص المقابلة مع مسؤولي بلدية برهوم

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

أنا اليوم سأقوم بإجراء المقابلة مع السيد :.....، وذلك لإتمام البحث

الميداني المرسوم بـ: التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية المحلية في

الإدارة المحلية دراسة ميدانية لبلدية برهوم بولاية المسيلة .

يوم على الساعة

شكرا على حسن تعاونكم

إشراف الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالبة:

سهام بوصولاح

السنة الجامعية: 2021 / 2022

تابع الملحق رقم (02)

نص المقابلة

الأسئلة :

1. متى تم إنشاء بلدية برهوم؟
2. هل هناك هيكل تنظيمي في إدارتكم؟
3. هل تعتمد إدارتكم على الكفاءة ، الفعالية ، المنافسة ، الشفافية ، المشاركة ، المسؤولية ، واللامركزية ، التدريب والتمكين؟
4. هل تغطي الميزانية المخصصة لإدارتكم كل الاحتياجات؟
5. هل يملك معظم الموظفين المهارات والقدرات الفنية التي تمكنه من التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطوير التنظيم؟
6. هل هناك توزيع واسع للمعلومات واستخدام أساليب حديثة في ذلك داخل الإدارة؟.

ملحق رقم (3) الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	23	46,0	46,0	46,0
	أنثى	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (4) المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ليسانس	42	84,0	84,0	84,0
	ماستر	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (5) الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	تقني سامي	6	12,0	12,0	12,0
	متصرف	10	20,0	20,0	32,0
	ملحق اداري	14	28,0	28,0	60,0
	موظف عقود	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (6) الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	5-10 سنوات	34	68,0	68,0	68,0
	11-15 سنة	12	24,0	24,0	92,0
	16-20 سنة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (07)

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenneerreur standard
1م	50	2,4625	,56596	,08004

الملحق رقم (08)

Test suréchantillon unique

Valeur de test = 2						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1م	5,778	49	,000	,46250	,3017	,6233

الملحق رقم (09)

Statistiques de groupe الفرضية الجزئية 02

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تطوير ذكر	23	19,8261	3,65130	,76135
تطوير أنثى	27	19,5926	5,22758	1,00605

الملحق رقم (10) Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
تطوير	Hypothèse de variances égales	3,482	,068	,180	48
	Hypothèse de variances inégales			,185	46,344

الملحق رقم (11)

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
تطوير	Hypothèse de variances égales	,858	,23349	1,29762	-2,37554
	Hypothèse de variances inégales	,854	,23349	1,26166	-2,30559

الملحق رقم (12) ANOVA الفرضية الجزئية

تطوير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	10,279	2	5,140	,243	,785
Intragruppes	994,221	47	21,154		
Total	1004,500	49			

الملحق رقم (13) Statistique sur échantillon uniques

الفرضية الجزئية 04

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
2م	50	2,6150	,62057	,08776

الملحق رقم (14) Test suréchantillon unique

Valeur de test = 2						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
2م	7,008	49	,000	,61500	,4386	,7914

الفرضية الجزئية 05
الملحق رقم (15) Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenneerreur standard
ذكور	23	20,5652	4,92513	1,02696
أنثى	27	21,2222	5,07129	,97597

الملحق رقم (16)

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
حوكمة	Hypothèse de variances égales	,021	,887	-,463	48
	Hypothèse de variances inégales			-,464	47,145

الملحق رقم (17) Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différencemoyenne	Différenceerreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
حوكمة	Hypothèse de variances égales	,646	-,65700	1,42013	-3,51237
	Hypothèse de variances inégales	,645	-,65700	1,41674	-3,50690

الملحق رقم (18) ANOVA
الفرضية الجزئية 06

حوكمة

	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	13,371	2	6,686	,263	,770
Intragroupes	1194,309	47	25,411		
Total	1207,680	49			

الملحق رقم (19) Corrélations(19) الفرضية العامة

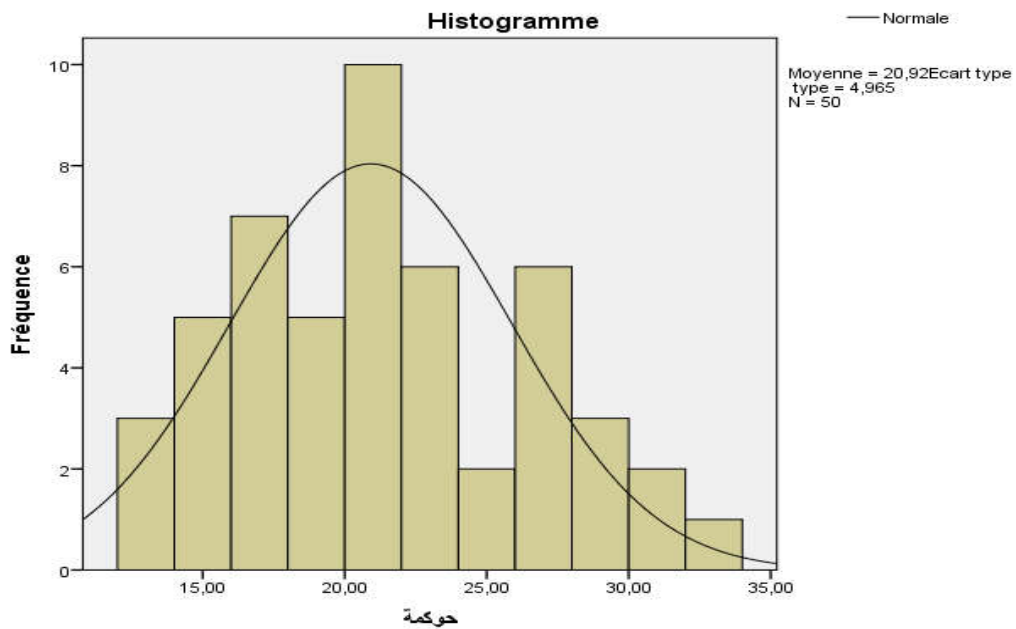
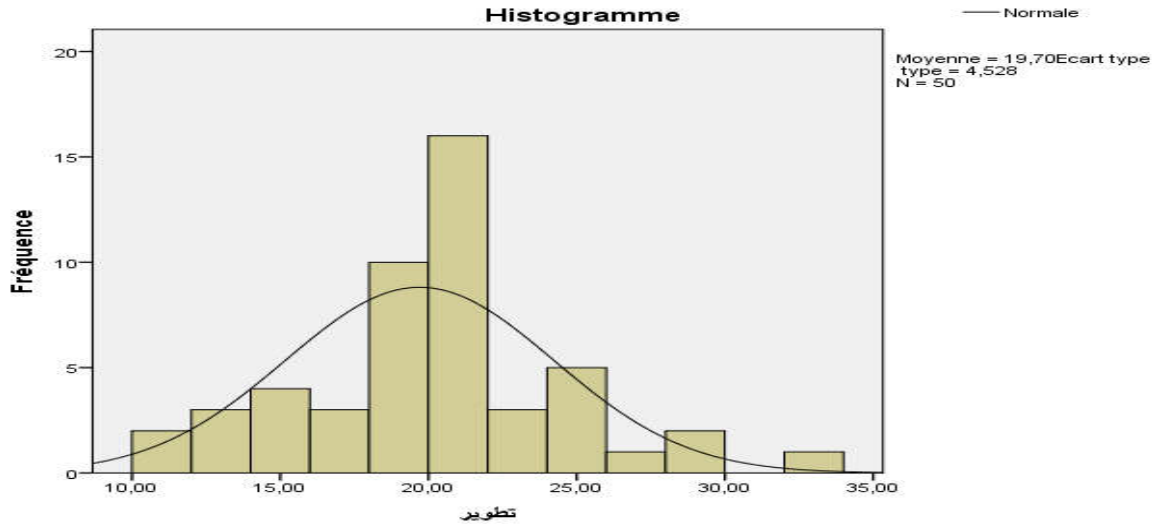
	تطوير	حوكمة
تطوير	1	,429**
		,002
	N 50	50
حوكمة	,429**	1
	,002	
	N 50	50

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

الملحق رقم (20) Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تطوير	,147	50	,009	,964	50	,137
حوكمة	,094	50	,200	,962	50	,109

- *. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
- a. Correction de signification de Lilliefors



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية . الاتجاهات المعاصرة، القاهرة : مجموعة النيل العربية ،2000.
2. أبو زيد فهمي مصطفى ، الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية الجديدة ، 2003.
3. أبو يونس محمد باهي ، الوجيز في أصول الإدارة العامة، مصر : الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، 1995.
4. إسماعيل محمد صادق ، الفساد الإداري في العالم العربي مفهومه وأبعاده المختلفة، ط1، القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
5. جرادات ناصر وآخرون ، إدارة التغيير والتطوير، ط1، عمان: أثير للنشر والتوزيع .
6. حجابي المرسي السيد ، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004 .
7. الحجابي محمد حافظ ، المنظمات العامة، مصر: دار طيبة للنشر والتوزيع،2002.
8. حسن راوية،السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004.
9. زرواتي رشيد ، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، عين مليلة: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 .
10. زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4 ، الجزائر : دار زعياش للطباعة النشر، بوزريعة ، 2012 .
- 11.السكرانة بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري ، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2013 .
12. شريف علي، إدارة المنظمات الحكومية، مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999 .
13. شنتاوي على خطار ، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية ، الأردن : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1990.

14. شيخة معتز مصطفى عبد الجواد ، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، ط1 ، الإسكندرية :دار الوفاء، 2006.
15. الصحن محمد فريد ، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003.
16. عثمان سعيد عبد العزيز ، قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
17. علي السلمي ،إدارة السلوك الإنساني ، مصر: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع،1983.
18. علي عبد الوهاب نصر ، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، مصر: الدار الجامعية، 2006.
19. الغالبي طاهر محسن ،احمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ،المفاهيم و العلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج و التقنيات ، ط1 ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 .
20. الكايد زهير عبد الكريم، الحكمانية " قضايا وتطبيقات " ط 1، لبنان : المنطقة العربية للإدارة والنشر، 2003.
21. كاير جوزيف ، الإدارة العامة : التغير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، (تر: محمود الخطيب)، الأردن : دار التسيير للنشر والتوزيع ، 1999 .
22. المجذوب صادق ، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ، مصر : دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
23. محمد شطا حماد ، تطور وظيفة الدولة (نظرية المؤسسات العامة)، الطبعة الثانية، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984 .
24. مصطفى أبو ناعم عبد الحميد ، الإدارة العامة إدارة الحكومات بأسلوب القطاع الخاص، مصر: الدار الهندسية للنشر والتوزيع ، 2002.
25. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 1 ،عمان : دار وائل للنشر،2002.

الرسائل والمذكرات :

26. ابادي لفيروز ، القاموس المحيط ، الجزء الثالث، ص، 364 .
27. بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك ، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير و اقتصاد بترولي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2013.
28. بلقاسم بن لعاب، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونغاز ، مديرية التوزيع بالجلفة، (رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، 2010
29. بن الموفق سهيلة ، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة ، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)، جامعة منتوري ،قسنطينة ، 2006- 2005 .
30. خروفي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية ،" دراسة حالة الجزائر"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، (2011 . 2012) .
31. دحماني نبيل،الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1999-2009 ،(مذكرة مذكرة مقدمة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة منتوري قسنطينة، 2010- 2011.
32. رقام لينده ، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى ،(أطروحة دكتوراه): كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية سطيف ، (2012/2013) .
33. سعدى محمد، متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة) ، 2016- 2017.
34. سيد احمد الحاج محمد أحمد ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية (2000- 2005) ،(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي)،السودان ، جامعة الخرطوم ، 2006.

35. شوقي فوزية ، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014 (رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03) ، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015 - 2017 ، ص، ص، (239 - 240) .

36. صبايحي نوال، "تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات"، (ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات)، جامعة البويرة ، الجزائر .

37. الفضيلة محمد بن عبد الله، التطوير النظمي وعلاقته بإدارة الوقت ، دراسة مسحية لوجهات النظر الضباط القيايين القوة الخاصة بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة)، السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 .

38. قارة خلوفي، صابر هاجر، بن غانم سعاد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة، (مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس)، كلية الحقوق، جامعة فرحات عباس سطيف ، سنة 2008.

39. القواسمية فريد محمد، دور الشريك الاستراتيجي في عملية التطوير الإداري ، الاتصالات الأردنية كحالة دراسة ، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن ، 2002.

40. لعربي كريمة ، تحديث التسيير العمومي في الجزائر بين الرهانات المعلنة والنتائج المحققة 6105-6111 ، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر:كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012.

41. نصبة الأمين، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص اقتصادي عمومي وتسيير مؤسسات ، شعبة علوم اقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2014 ، 2015.

42. ورشاني شهيناز، الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، (ب س) .

المجلات :

43. فرطاس فتيحة ، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين" مجلة الاقتصاد الجديد، م2، ع ، 2017.
44. منصور جمعان الغامدي،" مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة" ، مؤسسة النقد العربي السعودي، النهضة، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني عشر، أبريل (2011) .
45. طيب داودي، عبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة المفكر، ع3، (ب ت).
46. ناجي عبد النور ، "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد"، مجلة المفكر، العدد الثالث ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2008
47. ناجي عبد النور، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر، " الأحزاب السياسية"، مجلة المفكر، ع 03 ، (ب س) .
48. ديفيد بيثام، الديمقراطية ، مبادئ، مؤسسات، مشاكل ، مجلة الفكر البرلماني، ع5، الجزائر ، 2004.
49. قلاتي عبد الكريم ، "الاستقرار السياسي وعلاقته بالحكم الرشيد"، مجلة الفكر البرلماني، ع 23 ، الجزائر، 2009.

الملتقيات والأوراق البحثية :

50. بوظبة عبد الحميد ، النوري الدريسي، "مشروع مؤسسة تربية والحكم الرشيد ،" ملتقى دولي حول الحكم الرشيد وإستراتيجيات التعبير في العالم النامي، ج 2 ، كلية العلوم الاجتماعية، سطيف ، أبريل 2007.
51. طارق يوسف محمد ، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، من مؤلف مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، (بحوث و أوراق عمل)، ندوة حكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقد بالقاهرة، (نوفمبر 2006).
52. سليم حرب ، إشكاليات التنمية و الديمقراطية في المنطقة العربية، " مقارنة إصلاحية في خدمة القانون"، منشورات الحلب الحقوقية، لبنان .

53. رابيس وفاء ،ليلي بن عيسى،"الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارات العمومية الجزائرية"، (ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة)، الجزائر،ورقلة.
54.وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية"،2009 .

المراسيم والقوانين :

55.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،المرسوم رقم: 83-200،المؤرخ في19مارس1983، الذي يحدد شروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية العدد 12 المؤرخة في: 22 مارس 1983.

56.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90 . 08 المؤرخ في 07 افريل 1990 ، المتضمن قانون البلدية ، الجريدة الرسمية العدد 15 ، المؤرخة في 11 افريل 1990.

57.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،القانون رقم 90. 09 المؤرخ في 07 افريل 1990 ، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، المؤرخة في 11 افريل 1990.

58.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، العدد 2 الصادرة في 13 يناير 1988 ،الصفحة 30 ،ملغى و حل محله القانون رقم 04/01 المؤرخ في2004.

الوثائق الإلكترونية :

59.دراسة منوغرافية حول بلدية برهوم على موقع،[http://www.geonames.org]، مؤرشف من الأصل في 13 ديسمبر 2019 . تم الاطلاع عليه في 2022/04/22 .

الكتب باللغة الأجنبية:

60 . Bartoli Annie, le management dans les entreprises publiques, Paris : Funod, 1997.

61 . Lakhlef Ibrahim, **La bonne gouvernance, croissance et développement**, Alger: édition dar El khaldounia, 2006.

62 .Mouhamed, **Management d'Entreprises Publiques**, Alger, 1999.

63 . Parrat. Feredric, **gouvernement d'entreprise**, Maxima, Paris, 1999.

64. Perze.R, **La gouvernance de l'entreprise** , paris : édition la découverte, 2003.

65. **RoubahMajda**, « management de la l'administration publique et le rôle du gestionnaire public », (mémoire de fin d'étude pour obtention du diplôme d'état en administration et management, Ecole supérieur d'administration), 1997-1998.

الوثائق الالكترونية :

66 .**Boaventura De Sousa**, " Governance: Between Myth and Reality ".
[<https://rccsar.revues.org/95>]. تم تصفح الموقع في 31 افريل 2022.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	تطور مفهوم الحوكمة العمومية المحلية	01
52	المساحة الإجمالية لبلدية برهوم	02
55	عدد موظفي البلدية	03
62	سلم ليكرت رباعي الأبعاد	04
63	عدد فقرات ومحاور الاستبيان	05
64	علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي	06
65	معامل ثبات محور التطوير التنظيمي	07
65	علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور الحوكمة	08
66	معامل ثبات محور الحوكمة العمومية بطريقة الاتساق الداخلي	09
67	توزيع العينة حسب متغير الجنس	10
68	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
69	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	12
70	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	13
71	التحقق من شرط التوزيع لمتغير التطوير التنظيمي و متغير الحوكمة العمومية	14
74	مستوى التطوير التنظيمي	15
75	الفروق بين أفراد عينة الدراسة	16
76	التحليل الأحادي لمحور التطوير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة	17
77	مستوى الحوكمة العمومية	18
78	دلالة الفروق حسب متغير الجنس	19
78	التحليل الأحادي لمحور الحوكمة حسب متغير سنوات الخبرة	20
79	معامل الارتباط لمحور التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية	21

فهرس الأشكال

الصفحة رقم	عنوان الشكل	الشكل
46	أهداف حوكمة الشركات	1
57	الهيكل التنظيمي للبلدية	2
67	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
68	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدراسي	4
69	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	5
70	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	6
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التطوير التنظيمي	7
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحوكمة	8

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية المحلية، من خلال ربط أبعاد التطوير التنظيمي، ومبادئ الحوكمة العمومية المحلية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، قامت الباحثة بإعداد استبيان وتحليله عن طريق برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 ، وقد وزعت (50) استمارة على موظفي الإدارة المحلية المتمثلة في مقر بلدية برهوم. وتوصلت الدراسة إلى أنّ المؤسسة العمومية محل الدراسة تسعى إلى إحداث التطوير التنظيمي في محاولة لحوكمة مؤسساتها؛ كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية بين التطوير التنظيمي وتطبيق مبادئ الحوكمة ببلدية برهوم. وقد أوصت الدراسة بأهمية تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات العامة، وتفعيل دور الحوكمة من خلال تبني أسس ومعايير الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المحاسبة، المشاركة، الوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق أبعاد التطوير التنظيمي كالترتيب، التمكين، إعادة الهيكلة التي تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية؛ بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية في المؤسسات العمومية المحلية في محاولة لدراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة والتعرف على واقع حوكمة المؤسسات العمومية والعرافيل التي تواجهها.

الكلمات المفتاحية : التطوير التنظيمي؛ الحوكمة المحلية؛ المؤسسات العمومية؛ بلدية برهوم شرق ولاية المسيلة.

Abstract : This study aimed to analyze the relationship between organizational development and local public governance, by linking the dimensions of organizational development, and the principles of local public governance. To achieve the objectives of the study and to test the hypotheses, the researcher prepared and analyzed a questionnaire through the Statistical Packages Program version 21.0 , and (50) forms were distributed to the employees of the local administration represented in the Barhoum municipality headquarters. The study concluded that the public institution under study seeks to bring about organizational development in an attempt to govern its institution; The results also showed the existence of a statistically significant correlation between organizational development and the application of governance principles in Barhoum municipality. The study recommended the importance of applying organizational development in public institutions, and activating the role of governance by adopting the foundations and standards of discipline, transparency, independence, accountability, participation, social awareness according to the dimensions of organizational development such as training, empowerment, Restructuring that contributes to strengthening governance practices in public institutions;. in public institutions. In addition to analyzing the internal environment in local public institutions in an attempt to study the level of their commitment to implementing the principles of governance and identifying the reality of the governance of public institutions and the obstacles they face.

Keywords: organizational development; local governance; public institutions; Barhoum municipality east of the state of M'sila.

فهرس المحتوى

فهرس المح توى

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	
شكر وعرفان	
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي والحوكمة المحلية	
تمهيد	09
المبحث الأول : مفهوم التطوير التنظيمي	10
المطلب الأول : تعريف التطوير التنظيمي أهدافه وأبعاده	10
المطلب الثاني : علاقة التطوير التنظيمي بالمنظمات العامة	15
المبحث الثاني : الحوكمة العمومية المحلية.	18
المطلب الأول : مفهوم الحوكمة المحلية	18
المطلب الثاني : فواعل الحوكمة وعلاقتها ببعض المفاهيم	21
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني : تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقتها بالحوكمة	
تمهيد	30
المبحث الأول : مفهوم المؤسسات العمومية	31
المطلب الأول : تعريف المؤسسات العمومية	31
المطلب الثاني : خصائص المؤسسات العمومية تسييرها وكيفية إنشائها	35
المبحث الثاني : حوكمة المؤسسات ودورها في محاربة الفساد	42
المطلب الأول : واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر	42
المطلب الثاني: دور الحوكمة في الإصلاح الإداري	44
خلاصة الفصل	48
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتقصي واقع تطوير وحوكمة المؤسسة العمومية المحلية على مستوى بلدية برهوم 2016 – 2022	
تمهيد	50

رقم الصفحة	المحتوى
51	المبحث الأول : بطاقة فنية حول بلدية برهوم
51	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن بلدية برهوم
53	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم
58	المبحث الثاني : عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة
58	المطلب الأول : عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة
70	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
74	المبحث الثالث: اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها
74	المطلب الأول: اختبار و مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة ونتائجها
76	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة ونتائجها
80	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
96-86	قائمة الملاحق
104-96	قائمة المراجع
106-105	فهرس الجداول
107	فهرس الأشكال
108	ملخص باللغة العربية
109	ملخص باللغة الأجنبية
112-110	فهرس المحتويات



27 شهر 2020



* ملحق بالقرار رقم 1082/... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي: جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المضي أسفله،

السيد(ة): يوسلاف سهام الصفة: طالب أستاذ، باحث طالب

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 03714759 والصادرة بتاريخ: 11/11/2018

المسجل(ة) بكلية / معهد البحوث والعلوم السياسية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية المحلية

دراسة حالة بلدية بئر هووم - المسيلة 2016 - 2022

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 06/06/2022

توقيع المعني (ة)