

استبيان مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في بلدية - قمار -

الى السادة : رئيس واعضاء المجلس الشعبي البلدي وموظفي البلدية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

نظرا لأهمية هذا البحث المقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجه الماجستير نرجو منكم التعاون في الاجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف الى معرفه مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نأمل حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان .علما بان جميع المعلومات الواردة بهذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .شاكرين لكم حسن تعاونكم وإتاحة الفرصة للاستفادة من خبراتكم في هذا البحث مع تقديرنا المسبق لجودة أراءكم .

المحور الأول : البيانات الشخصية.

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ انثي

2- العمر :

☐ من 20 سنة إلى 30 سنة
☐ من 30 سنة إلى 40 سنة
☐ من 40 سنة فما فوق

3-المؤهل العلمي :

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

5- سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 20 سنة	اكثر من 20 سنه

المحور الثاني : استبيان مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة.

المبدأ الاول: الإطار العام للحوكمة

- يمنح للموظفين حق المشاركة في اجتماعات المجلس الشعبي البلدي

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- إتاحة الفرصة للموظفين لتوجيه أسئلة للمجلس الشعبي البلدي

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يوجد في البلدية وصف وظيفي كامل يحدد واجبات وحقوق كل موظف

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الثاني : احترام القانون.

- يحمي القانون حقوق كافة الموظفين، وتتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- توفر البلدية بيئة عمل تضمن كرامة وحقوق الموظفين بها.

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- احترام مواقيت العمل من طرف كافة المسؤولين والموظفين في البلدية

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الثالث : المعاملة المتكافئة.

- يتلقى الموظفون داخل البلدية معاملة متكافئة وعادلة بغض النظر عن نوع الجنس أو العمر

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- تقدم الخدمات للمواطنين بكل حيادية وبدون تحيز لأي فئة.

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- في عملية تقييم الأداء تستخدم البلدية نظام تقييم مكتوب يعلمه كافة الموظفون ترتبط فالكفاءة والترقيات بنتائج تقييمها للموظفين.

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الرابع : منح حق المشاركة

- يستطيع الموظفون من ابداء رأيهم والمشاركة في صنع القرارات

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في اعداد موازنة البلدية

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الخامس: النزاهة و الشفافية.

- يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام ليطلع عليها جميع الموظفين و المواطنين .

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة.

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة عن أي استفسارا موجه لها

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ السادس : الرؤية الاستراتيجية.

- يقوم المجلس الشعبي البلدي بتوجيه وارشاد الموظفين لتحقيق اهداف البلدية.

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يوجد برنامج عمل للمجلس الشعبي البلدي معلن بمؤشرات قياسية تحدد نسبة نجاحه او

إخفاقه

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- لدى المجلس الشعبي البلدي خطط بعيدة المدى و نظم مراقبة ومتابعة لتطوير من الخدمات

وتحسين أداء البلدية

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

والله

إلى كل الأجيال والأجيال

إلى كل الأجيال وكل من قام إلى المساءة من

قريب أو من بعيد

إلى كل طالب علم يتبع به وجه الله

الخاتمة

أصبح موضوع حوكمة المؤسسات من أهم الموضوعات المطروحة حالياً والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي وعليه استهدفت هذه الدراسة تحليل ومناقشة موضوع " أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع العام" ومحاولة منا لدراسة موضوع حوكمة المؤسسات وتبين مختلف العناصر التي يركز عليها، وكذا مبادئ حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى أهمية تطبيقها وأهداف، ومن خلال سعيها إلى الإحاطة بالموضوع قد تم تناول موضوع البحث ضمن فصلين حيث حاولنا في الفصل الأول الإلمام بالجانب النظري للموضوع، أما بالنسبة للفصل الثاني فيتمثل في الدراسة الميدانية .

نتائج اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

الفرضية الأولى : الحوكمة بشكل عام هي مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات من جهة، و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى كما تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي أهم المبادئ المطبق في مجال حوكمة المؤسسات .

وتوصلنا خلال المبحث الأول من الفصل النظري للدراسة من الاتفاق مع مضمون هذه الفرضية ، وقمنا بإعطاء تعريف لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى التوصل إلى أهم مبادئ حوكمة المؤسسات والمتمثلة في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي.

الفرضية الثانية : يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة، أمراً ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والاداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات.

وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تبني نظام وأسس حوكمة المؤسسات حيث تعمل الحوكمة على ضمان حقوق كل الاطراف واحترام حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات ومنح حق المساءلة والمشاركة، مما يساهم محاربة الخلل ومحاربة الفساد المالي والاداري.

الفرضية الثالث : تعتمد المؤسسات العمومية الإدارية (البلديات)، على تطبيق منهج الحوكمة واتباع المبادئ الأساسية لها، لمراقبة وضبط الأداء وتحسينه وضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

تبعاً للدراسة الميدانية يمكن ملاحظة أنه فيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات و المؤشرات و الدعائم القانونية التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحى ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية وتم إثبات صحة هذه الفرضية إلى حد ما.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب التعلق بنظام ومبادئ حوكمة المؤسسات وكذا تبين مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في الجزائر قمنا باستخلاص النتائج التالية:

- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول؛ للمشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف الغير جدير إلى المناصب العليا.
- للحوكمة جملة من المبادئ يجب على المؤسسات إتباعها والعمل على تنفيذها ، وغياها يؤدي إلى انتشار الفساد المالي والاداري ويضعف من نظام الحوكمة الجيدة؛
- يعتبر تبني نظام حوكمة المؤسسات الحل الأنسب لمواجهة حالات الفساد الاداري بكل أشكاله؛
- تقوم الدولة الجزائرية بدور نشيط وفعال لتكريس وتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وخاصة على مستوى المؤسسات العمومية، وهذا يؤدي إلى استئصال الفساد الاداري؛
- التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يتطلب التشارك بين ثلاث مكونات الاول الدولة والثاني القطاع الخاص والثالث المجتمع المدني؛
- مشكلة الفساد الاداري ، من اخطر المشاكل التي تشوه صورة المؤسسات العمومية في الجزائر وتضعف تطبيقات مبادئ الحوكمة الجيدة؛

- تطبيق نظام حوكمة المؤسسات نهج يضع المؤسسات سواء العمومية او الخاصة في المسار الصحيح ، من خلال التخلص من مظاهر الخلل والانحراف التي تعيق غايات واهداف هذه المؤسسات، كما يساهم في تحقيق الرفاهية والازدهار لكافة افراد المجتمع.

التوصيات:

في إطار دراستنا لهذا الموضوع يجدر بنا وضع التوصيات التالية:

- وضع نظام للحوكمة مع لن كافة الاطراف المعنية بتطبيقه ، يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف في المؤسسة؛
- البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد الاداري؛
- توسيع الممارسات الديمقراطية، ودعم وتحرير وسائل الاعلام للمساهمة في الكشف عن الفساد ومحاربه مع الاخذ بعين الاعتبار جهود التوعية للحد من انتشاره؛
- تفعيل دور الرقابة في المؤسسات العمومية، ومنح حق المساءلة لضمان التسيير الفعال وحفظ المال العام ، بالإضافة إلى ضمان نزاهة واستقلالية القضاء وذلك عن طريق سن تشريعات وقوانين صارمة وراعية ، تضمن محاسبة الفاسدين والمفسدين؛
- ضرورة تكاثف وتعاون بين جهود مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني لوضع نظام شامل للحوكمة؛
- إن الحل الامثل والانجح للقضاء على الفساد الاداري هو محاسبة ممارسي الفساد خاصة كبار المسؤولين وأعضاء الحكومة، والعمل على انهاء كل اشكال الوساطة والمحسوبية ومحاربتها وتعزيز مبدأ العدل والمساواة؛
- إقامة دولة الحق والقانون ، وتكريس مبدأ الشفافية ومنح حق المساءلة والمشاركة في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء.

آفاق البحث:

تناولنا في هذا البحث أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع العام في الجزائر ، وتكون آفاق

البحث المستقبلية بإجراء مزيد من البحوث على التالي:

- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- دراسة أهمية دور حوكمة المؤسسات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي؛
- تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الاداء.

تمهيد

إن موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع الهامة و الحساسة على المستوى الوطني والدولي والذي ظهر كمصطلح متداول بعد سلسلة الفضائح و الأزمات المالية والتي ظهرت هنا و هناك عبر العالم ، يعد الإطار النظري هاما واساسيا لكل دراسة وذلك للإحاطة بكافة جوانب موضوع البحث كما يضيف للدراسة طابع الامام والشمولية وسنحاول.

وعليه خصص الفصل الاول لتركيز على الجانب النظري الذي يحمل عنوان "مدخل لحوكمة المؤسسات واساسيات تطبيقها" سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات وذلك من خلال المبحث الاول اما المبحث الثاني ركز على أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات وخصصنا المبحث الثالث لوصف واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وفي نهاية الفصل نختم بخلاصة الفصل .

المبحث الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات والمحددات والاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في كل من المطلب الاول والثاني اما بالنسبة للمطلب الثالث سنتناول مبادئ ونماذج حوكمة المؤسسات.

المطلب الاول : نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات

أولا :لمحة تاريخية عن ظهور ونشأة حوكمة المؤسسات.

تعود جذور فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكارا توجي بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد.⁽¹⁾

إن المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات تعود إلى عدّة قرون مضت، في حين يشير البعض إلى أن مصطلح "حوكمة المؤسسات" ظهر في بداية السبعينات .حيث قادت التحقيقات في فضائح (Watergate) إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد لعام 1977، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها.

كما شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصدقية كانت تعصف بذلك البنك.⁽²⁾

وعلى المستوى الدولي تبنى الاهتمام بمبادئ الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، عام 1999م أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة ،وتتالت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة إن كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية.⁽³⁾

ثانيا: تعريف حوكمة المؤسسات.

¹ - عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص26

² - عبد المجيد الصلاحيين، "الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية"، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 2010، ص8.

³ - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2008، ص16.

برزت في الآونة الاخيرة بعض المصطلحات المرتبطة بعالم الاقتصاد مثل العولمة والخصخصة وعل غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح حوكمة المؤسسات والتي تعددت معاني الترجمة له وكذا تعاريفه مما دفع بعض الدول، مثل فرنسا وألمانيا إلى استعمال نفس المصطلح الإنجليزي (governance) وبذات الحروف مع الاختلاف في طريقة النطق.⁽¹⁾

هناك العديد من التعاريف التي تخص مصطلح الحوكمة او الحكم الراشد ، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل و تحقيق الرقابة الفعالة على الإداء.⁽²⁾

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها و المساهمين و أصحاب المصالح و تشمل أيضا الهيكل الذي توضح من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها و مراقبة الاداء."

تعريف آخر: "هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها."

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان هناك معاني اساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي :

- مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على اداء الشركات
- تنظيم العلاقة بين مجلس الادارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها ادارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل يتضمن توزيع الحقوق والواجبات.⁽³⁾

1- عبد القادر سليمان، المرجع السابق، ص27.

2- الخضيرى محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2005، ص30.

3- حسين القاضي، "حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية (دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية)"، بحث مقدم مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 2008.

من التعاريف السابقة يتضح أن حوكمة الشركات أصبحت من أهم المواضيع المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم، فهي تشكل عنصراً هاماً لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والاداري في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة. كما أصبحت الحوكمة وسيلة لتعزيز الثقة في اقتصاد أي دولة ودليل على وجود سياسات عادلة وشفافة وقواعد لحماية المستثمرين والمتعاملين، ومؤشراً على المستوى الذي وصلت إليه إدارات الشركات في الالتزام المهني لقواعد حسن الإدارة والشفافية والمحاسبة ووجود إجراءات للحد من الفساد.

المطلب الثاني : أساسيات تطبيق حوكمة المؤسسات ومحدداتها.

اولا: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة.

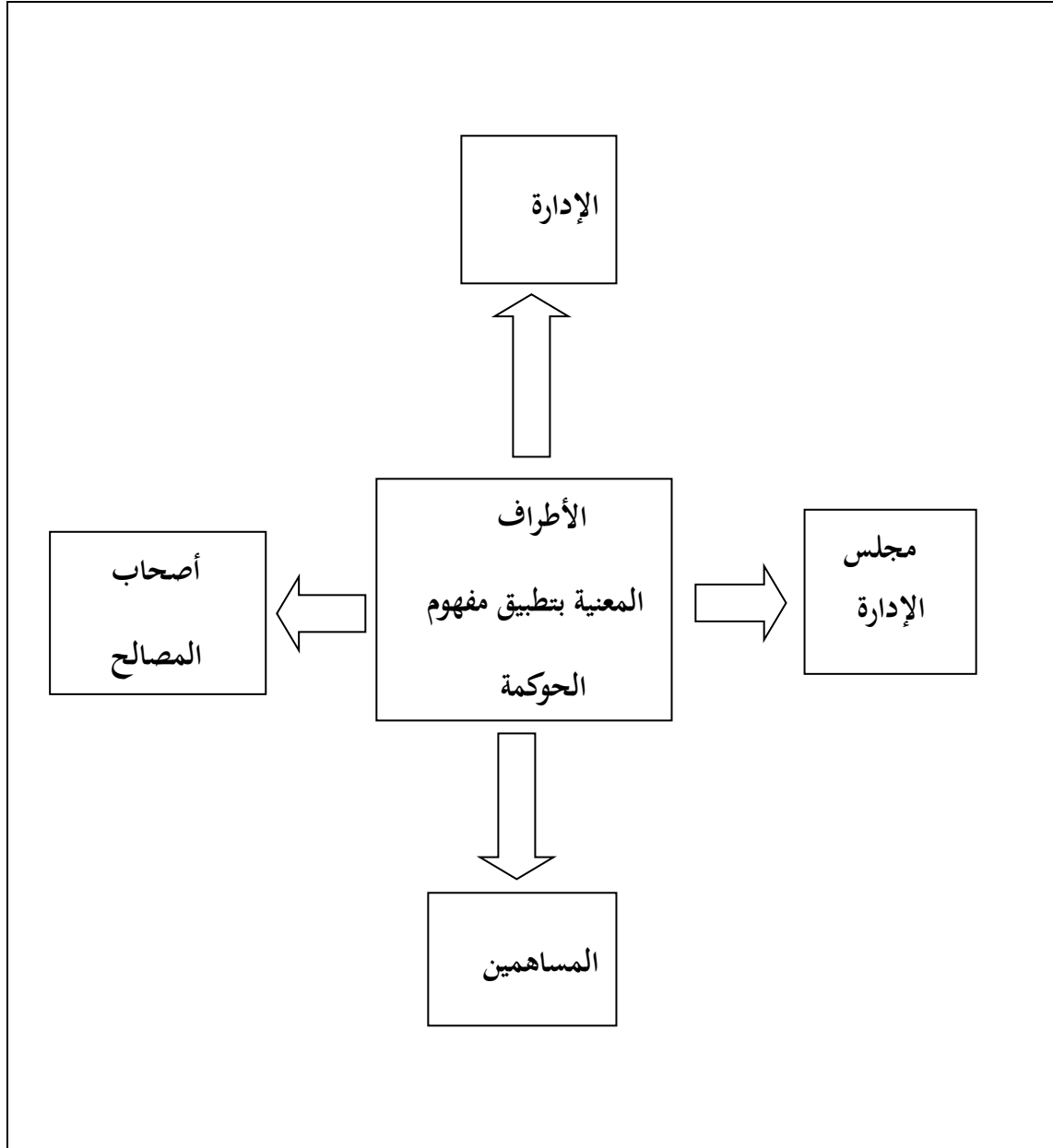
- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك عن طريق الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم.
 - **مجلس الادارة :** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الاخرى مثل اصحاب المصالح. ومجلس الادارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الغدارة اليومية لأعمال الشركة.⁽¹⁾
 - **الإدارة :** وهي المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الادارة . وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الارباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي نشرها للمساهمين.
 - **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة ان هؤلاء الاطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة في بعض الأحيان.⁽²⁾
- يسعى نظام الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف ،وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر .
- والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة.

¹ - عاشور مزريق، صورية معمري، "حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري وإمكانية التجسيد الفعلي"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 06

² - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008، ص16

الشكل رقم (1) يوضح: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة

الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

ثانيا: محددات حوكمة المؤسسات:

● المحددات الخارجية:

ويقصد بها المناخ العام للاستثمار في الدولة ويتضمن ذلك ما يلي:

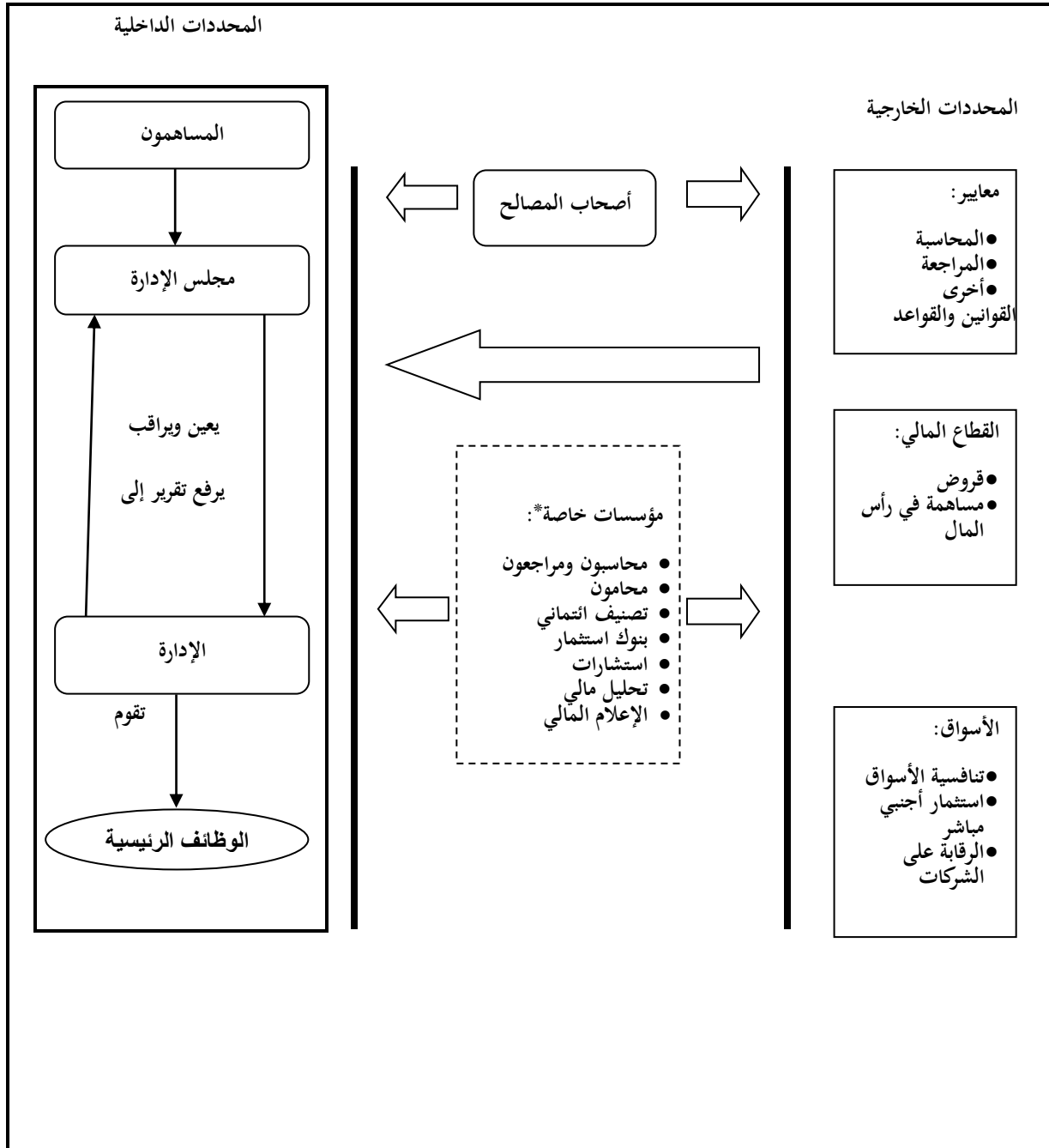
- وجود القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: قانون الشركات - قانون هيئة الأوراق المالية - قانون سوق الأوراق المالية - قانون النقد - قانون الضريبة - قانون إحداث المصارف الخاصة
 - قانون تطوير وتحديث المصارف العامة - قانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار - قانون الإفلاس - قانون الإشراف على التأمين - قانون التحكيم - قانون تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق وغير ذلك من القوانين.
 - كفاءة القطاع المالي "المصارف وسوق المال" في توفير التمويل اللازم لتمويل المشروعات.
 - كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام أجهزة الرقابة في إحكام رقابتها على الشركات "مصرف مركزي - هيئة الأوراق المالية - البورصة - وزارة الاقتصاد".
 - كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل: جمعية المحاسبين القانونيين - مكاتب تدقيق الحسابات - مكاتب المحاماة - شركات التصنيف الائتماني - شركات الاستشارات المالية والاستثمارية.
- إن وجود هذه المحددات وضمان تنفيذها يحقق الإدارة الجيدة للشركات ويحد من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.⁽¹⁾

- **المحددات الداخلية:** وتتضمن القواعد والأسس والأنظمة الداخلية في الشركة التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت.⁽²⁾

شكل رقم (2) يوضح: المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة

¹ - نعيمة بجاوي ، حكيمة بوسلمة، "دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي للشركات"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، 2012، ص 08.

² - محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 2009، ص16



المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها ، بنك الاستثمار القومي ، مصر، 2007، ص6، متاح على الموقع PDF.: www.kantakji.com ، أطلع عليه في: 2015/04/28.

المطلب الثالث : مبادئ ونماذج حوكمة المؤسسات.⁽¹⁾

¹ - مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCED" ، في مجال حوكمة الشركات، متاح على الموقع PDF.: <http://www.oecd.org> ، أطلع عليه في: 2015/03/20

تعد حوكمة المؤسسات بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف. وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي "OCED"، حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ، كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي.

اولاً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004. وتتمثل في:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة : حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

• المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

• الإفصاح والشفافية:

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة

• مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح أسلوب ممارسة حوكمة الشركات الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين ولا ريب أن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف والتي تعد أساسا لحوكمة الشركات.

ثانيا : نماذج حوكمة المؤسسات⁽¹⁾:

• النموذج الأنجلو - أمريكي.

وفقا لهذا النموذج وللهيكل التنظيمي للمؤسسة ينتخب الملاك المساهمون مجلس الادارة يتولى الاشراف على انشطة المؤسسة . وهذا يعني بأن المساهمين يمارسون رقابتهم على المؤسسة من خلال مجلس الادارة والاعضاء الذين يشكلون تلك المجالس.

فالمجلس لديه ثلاثة وظائف رئيسية :

- تمثيل الملاك المساهمين.

- التوجيه للإدارة.

- الاشراف والمراقبة.

• النموذج الالمانى :

يتميز النموذج الالمانى بملكية المساهمين للمؤسسة الا انهم لا يفرضون آليات الحوكمة فيها. حيث ان 50 ٪ من المجلس الاشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين بينما ال 50٪ الباقون يتم تعيينهم من اتحادات العمال . ينطوي هذا النظام على ان الموظفين والعمال ليسوا فقط معينين في امر المؤسسة أو

¹ - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص37.

متأثرين بها ، بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حكمانيتهما ، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسات لتحقيق ارباح المؤسسة. كما ان مجلس الاشراف يعين ويتحكم في مجلس الادارة التنفيذية .

• النموذج الياباني:

يتميز النموذج الياباني بأن للمؤسسات المالية دورا أساسيا في هيكلية الحكمانية حيث يعين المساهمون والبنك معا اعضاء مجلس الادارة . وخلافا للنماذج الاخرى فإن الرئيس يتم تعيينه ايضا من قبل المساهمين والبنك ، وان طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتبع للهيكل أيضا . حيث يستشير الرئيس المجلس ، رغم ان المجلس عادة يصادق على قرارات الرئيس.

المبحث الثاني : أهمية حوكمة المؤسسات واهدافها وخصائصها.

يتناول هذا المبحث أهمية واهداف حوكمة المؤسسات في المطلب الأول بالإضافة إلى خصائص ومكونات الحوكمة في المطلب الثاني و معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بالنسبة للمطلب الثالث.

المطلب الأول : أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.

أولا: أهمية حوكمة المؤسسات:

ترجع أهمية حوكمة المؤسسات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الاسواق بما يمكن من جذب مصادر التمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وايضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الاسواق المالية والاجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة⁽¹⁾

تكمن أهمية حوكمة الشركات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاضطلاع بمسؤولياتهم، وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح. وتستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها بالجوانب التالية:⁽²⁾

• تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في الشركات في مختلف المستويات التنظيمية.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 22.

² - مجدي محمد سامي، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (2)، المجلد 46، 2009، ص 18.

- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها.
 - ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.
 - التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو أي أطراف داخلية أخرى.
- كما تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ⁽¹⁾
- ويشير العديد من الباحثين الى ان الحوكمة الجيدة هي عامل اساسي من عوامل نجاح التنمية وان مشاكل نجاحها تنشأ بالأصل من ضعف الحوكمة في المؤسسات ذات التحكم الجيد هي افضل المساهمين في عملية تحسين الاقتصاد على العكس من الشركات التي تغلب عليها الحوكمة السيئة.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات

إن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة الشركات تجرى وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يلي⁽²⁾:

- تخفيض المخاطر التي يمكن أن تواجه الشركة إلى أقل حد.

- تعزيز ورفع مستوى الأداء للأعمال.

¹ - فريد كورتل، "حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص 03.

² - محمد عبد الحليم عمر، "حوكمة الشركات"، ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 2005، ص 08.

الفصل الاول: مدخل لحوكمة المؤسسات واساسيات تطبيقها

- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة
 - تحقيق أفضل وضع تنافسي للشركة.
 - إظهار الشفافية والقابلية للمساءلة.
- وعموماً فإن الحوكمة تعمل على إيجاد بيئة أعمال صالحة تسودها الثقة والقيم الأخلاقية الفاضلة بما يحفظ الحقوق وبما يعود على المجتمع بالخير و التقدم والحياة الطيبة التي أساسها الإيمان والعمل الصالح.
- تحقق حوكمة المؤسسات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها⁽¹⁾:
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة .
 - إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة .
 - العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي او الإداري أو الأخلاقي
 - توفير فرص عمل جديدة .
 - جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج .
 - الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
 - تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة .
 - العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة.
 - زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة .
- وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة المؤسسات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات او القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة .

¹ - محمد عبد الحليم عمر، " حوكمة الشركات"، المرجع السابق ، ص 09

أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمجتمع : تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة، ومحاربة الفساد، وتشجيع التنافس، كما تشجع على الزيادة الانتاجية والابتكار، والعمل بكفاءة، كما تحافظ على استقرار الاسواق المالية وتنمى أسواق المال ، وتشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الاعمال والدولة.

اما بالنسبة للمؤسسة والمستثمرين، فهي: العمل على تحسين أداء المؤسسة وتقليل من تكلفة رأس المال ، وتحسين السمعة والاستراتيجية، وتبني علاقات قوية بين أصحاب المصالح، وتحمي حقوق المستثمرين، كما تقوم بتخفيف آثار المخاطر.⁽¹⁾

المطلب الثاني : مكونات وخصائص حوكمة المؤسسات

أولاً: مكونات الحوكمة الجيدة :

إن الحوكمة تتضمن الدولة من خلال ادراج القطاع الخاص والمجتمع المدني ، وهذه العناصر الثلاث تكون جد مهمة لضمان ديمومة التنمية البشرية ، فالدولة تخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة ، كما أن القطاع الخاص يؤدي الى خلق مناصب شغل أما المجتمع المدني فإنه يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية ، علماً أن لكل واحد منها نقاط ضعفه ونقاط قوته ، وهناك هدف أسمى لتدعيم الحوكمة الجيدة يتطلب ترقية التقاطع البنائي بين العناصر الثلاث والمشكلة عبر ثلاث دوائر (انظر تقاطع دوائر : الدولة ، القطاع الخاص ، المجتمع المدني)، فالدولة لها ثلاث وظائف أساسية تتمثل في : الوظائف الدنيا مثل توفير السلع والخدمات العمومية والدفاع والصحة وحقوق الملكية والتسيير الاقتصاد الكلي ، كما ان لها وظائف وسيطية في إطار ضمان الفعاليات وتنظيم الاحتكارات وتصحيح وتفعيل نقائص تطوير الاعلام وكذا الضمان الاجتماعي كما ان لها وظائف فعالة تتمثل في تنشيط الأنشطة الخاصة عبر تشجيع الأسواق وتجميع المبادرات إضافة إلى إعادة توزيع الأصول ، وقد أعطيت لمفهوم الحاكمية الجيدة هذا القبول المتغير للدور النسبي للدولة⁽²⁾.

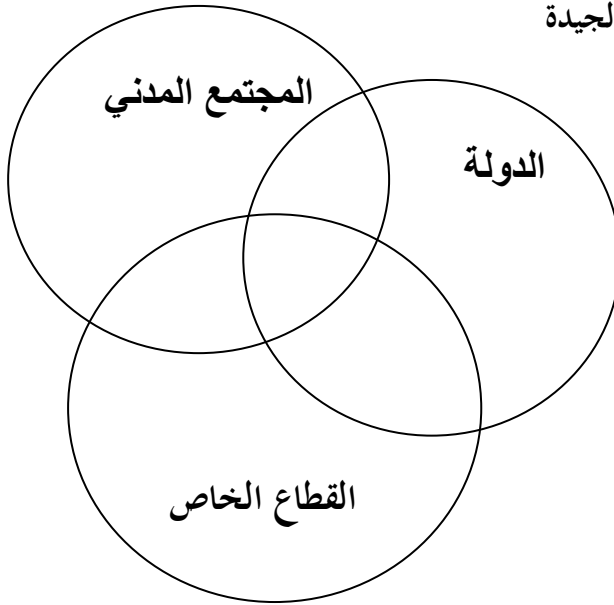
¹ - أحمد علي خضر ، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2014، ص 180

² - حسن كرية واخرون، "مفهوم الحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2004، ص 97.

ونستطيع ومن خلال الدولة ودورها النسبي ان نقول ان : " الحوكمة هي ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية الإدارية لتسيير أعمال البلدان كل المستويات والمتضمنة الآليات والإجراءات والمؤسسات التي عن طريقها يقوم المواطنون فرادا وجماعات بالسعي لتحقيق مصالحهم عبر الممارسة الفعالة الناجمة عن ملاءمة التزاماته المتعلقة بالتسيير الفعال وحسب درجات نشاطها " .

إذن يمكن القول ان الحاكمية هي من ضمن أشياء أخرى ، كالتشاركية ، الشفافية ، الديمقراطية ، والحاكمة توجد على مستويات متعددة ذات دعائم ثلاثية الأبعاد : اقتصادية ، سياسية ، إدارية ، فهي تتضمن الدولة ولكن تدرج بإدماج واحتواء القطاع الخاص والعام في إطار تنافسي ومنظمات المجتمع المدني ، كما هو موضح في الشكل التالي.⁽¹⁾

شكل رقم(3) يوضح: مكونات الحوكمة الجيدة



المصدر: لخضر عزي ،حسان بوبعاية، "الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال" ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2005، ص 04.

¹ - لخضر عزي ،حسان بوبعاية، _المرجع السابق، ص 03.

في إطار الحوكمة الجيدة لا بد من اتفاق يتضمن التزاما تفصيليا لملاحظة مبادئ الحاكمية الجيدة للأعمال العمومية وبصفة جارية وبالمعنى الذي تسمح به ، فإن الحوكمة الجيدة تتضمن دوما المزايا الأساسية التالية⁽¹⁾ :

- التركيز على الانسان
 - الإنصاف والعدل
 - المسؤولية
 - الشفافية والاستشارة
 - التشاركية في اتخاذ القرار
 - التسيير الفعال والناجع والمؤكد للأعمال العمومية .
- فالحكومة إذن تدافع عن العمال والمسيرين والمساهمين في المؤسسة ، وفق وعي نوعي، فهي تستمد مشروعيتها من عملية المشاركة وتتقوى وبطريقة فعالة وعقلانية كما تشجع المشاركة الفعالة للقطاع الخاص والمجتمع المدني .⁽²⁾

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات:⁽³⁾

يتضمن مصطلح حوكمة المؤسسات الخصائص التالية:

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: بمعنى توافر كل من التعامل النزاهة والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون آمنة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة أعمال الشركة ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها ، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: مجالس الإدارة مسئولة أمام مساهميها ويقع على كليهما عبء القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة ، فمجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين . في حين يقوم المساهمون بتنفيذ مسؤولياتهم من خلال ممارسة مسؤولياتهم كملاك . أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

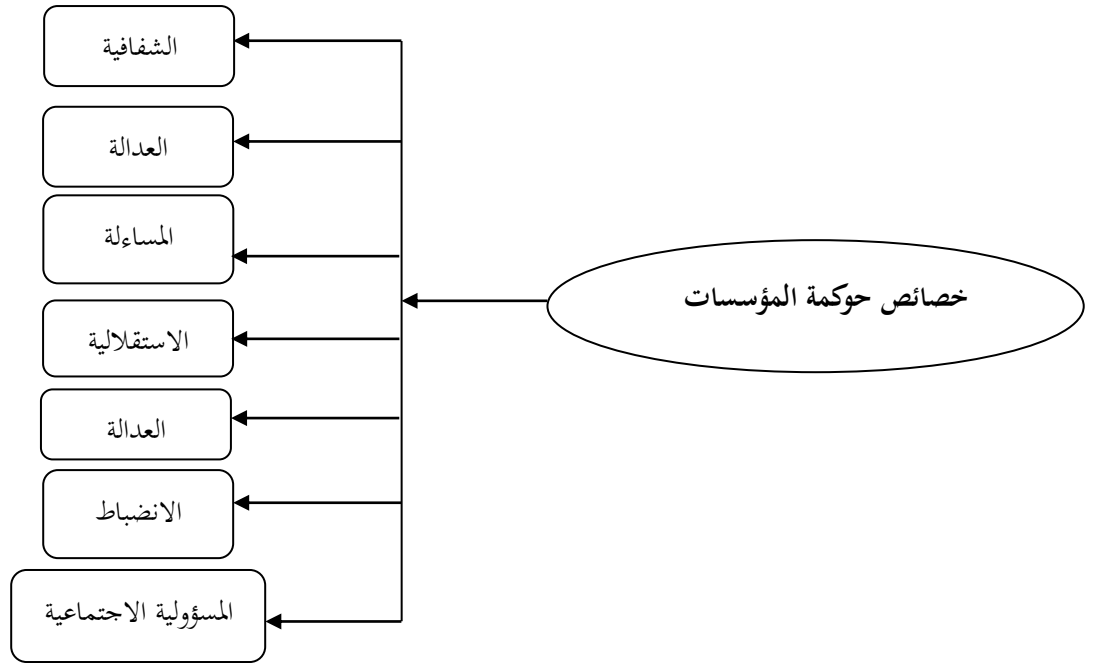
¹ - طارق عبد العال حامد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص 05.

² - لخضر عزي، حسان بوعايدة، "الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال"، المرجع السابق، ص 05

³ - محمد البشير بن عمر، عبد الغني ددان، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية"، العدد السابع، المجلد الاول، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014، ص 30.

- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- **العدالة:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد ويجب على المؤسسة زيادة الوعي الاجتماعي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم(4): خصائص نظام حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ما سبق

المطلب الثالث: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات⁽¹⁾:

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة تنشأ من داخل المؤسسة وأخرى من بيئة المحيط وتمثل فيما يلي :

¹ - حفيظة هاجر كلثوم، "المراجعة الداخلية كآلية لتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة ومراجعة، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص 36

أولاً: المصدر الأول من داخل بيئة المؤسسة

عدم الفصل بين الملكية والادارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعالاً تحاول ان تبتعد قدر الامكان في تأسيس مؤسساتها اي انه ليس بالضرورة ان يكون رئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة ولكن من الضروري تمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة عالية في ادارة المؤسسة وهذا يمكن تقييمه على مستويات متعددة كمستوى تحصيله العلمي أو مستوى الخبرة العلمية لذلك يجب على المستثمر أن يتمتع بمعرفة وثقافة عالية للدور الذي تقوم به حوكمة المؤسسات لكي يؤثر ايجابيا على قراره الاستثماري ويندرج تحت هذه المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها :

- تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة المؤسسة ومستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس .
- أعضاء مجلس الادارة : عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم آراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية ومن خبرتهم ونفهمهم لعمل المؤسسة :
- لجان مجلس الادارة : وأهمها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والترشيحات ومدى فعاليتها واستقلاليتها وتوفر لأعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما .

ثانياً: المصدر الثاني من خارج بيئة المؤسسة

وهو المناخ العام للاستثمار في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المؤسسة للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات واعطاءها صفة الالتزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين .

المبحث الثالث : واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وتحديات تطبيقها

لا يمكن الحديث عن الحوكمة ومبادئها دون الاشارة إلى كل من موضوع الفساد الاداري والاصلاح الإداري كما سنتطرق الى واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول : واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وتحديات تطبيقها
أولاً: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر⁽¹⁾.

في شهر جويلية 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول حوكمة المؤسسات وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الاطراف الفعالة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلوره فكرة ميثاق جزائري للحكم الراشد كأول توصية وخطوة عملية تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 كإطار ودليل إرشادي يسمح بفهم المبادئ الاساسية للحوكمة ، وقامت جمعيات واتحادات الاعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الاعمال بغاية جذب الاستثمار الاجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات ووضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائري ، كما انه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت فيه اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، ويتضمن الميثاق جزأين وملاحق كما يلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي ادت إلى ان يصبح الحكم الراشد ضروريا في الجزائر كما أنه يربط الصلات مع اشكالية المؤسسة الجزائرية الصغيرة و المتوسطة
- يتطرق الجزء الثاني إلى المقياس الأساسية التي تبني عليها حوكمة المؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات مع الهيئات التنظيمية للمؤسسة ، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الاطراف الشريكة الاخرى ، بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.
- ويختتم الميثاق بملاحق تجمع في الاساس أدوات ونصائح عملية يمكن اللجوء إليها كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات.

ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر⁽²⁾.

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

أ. الفساد:

¹ - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية"، 2009، ص 17
² - صبايحي نوال، " تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة البويرة ، الجزائر، ص ص 13-14

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، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، و زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ب. الممارسة العملية والديموقراطية:

اذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم ، فانها في اطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديموقراطية والتي من آثارها الايجابية: - تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف 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 الا اذا تقيّد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة الا اذا كان هناك قوانين تدعمها ، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.

د. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح :

ان عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

ثالثا: اجراءات تحسين حوكمة المؤسسات⁽¹⁾

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

أ. اجراءات قصيرة الأجل:

تقوم الشركة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الافصاح والاعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح انشاء مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس ادارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

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

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

- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها.

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

ب. اجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الاساسية للاجتماعات، وتقدم الى أعضاء مجلس الادارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات"، نشرة دورية، العدد 13، 2009.

- تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الادارة الاستشاري.

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين.

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: تعريف الفساد الإداري ومظاهره وأسبابه

أولاً: تعريف الفساد

لقد وردت تعاريف عديدة للفساد ، إذ لا يوجد تعريف واحد محدد له ، إلا أنها تمحورت جميعها على مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية .

" الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة".

تعريف اخر :

هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص، ويحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو اجراء طرح لمناقصة عامة.

كما يمكن للفساد ان يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعين الاقارب ضمن منطق(الحسوبية والمنسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرة.⁽¹⁾

• تعريف الفساد الإداري:

هو جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون يضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة، غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها .

هو تصرف مقبول ومرغوب من طرفين أو أكثر تعجز الطرق الرسمية والتقليدية عن تحقيق مصالحهما أو الوصول إلى اهدافهم الشخصية.⁽²⁾

¹ - محمد صادق اسماعيل، الفساد الاداري في العالم العربي مفهومه وابعده المختلفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة 2014، ص 16.

² - عز الدين بن تركي، منصف شرقي، "الفساد الاداري اسبابه واثاره وطرق مكافحته"، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، 2012، ص 3

● مظاهر الفساد المالي والاداري:⁽¹⁾

تتجلى مظاهر الفساد المالي والاداري، في مجمل الانحرافات والمخالفات للقواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق الاداري والمالي في الدولة

- الرشوة: هي الحصول على اموال او اي منافع اخرى، من اجل تنفيذ عمل او الامتناع عن تنفيذه
- المحسوبية: هي تنفيذ أعمال لصالح فرد او جهة ينتمي لها الشخص، مثل حزب او عائلة او منطقة دون ان يكونوا مستحقين لها.
- المحاباة: هي تفضيل جهة على اخرى في الخدمة بغير حق، للحصول على مصالح معينة.
- الوساطة: هي التدخل لصالح فرد ما او جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة.
- نهب المال العام : أي الحصول على اموال الدولة والتصرف بها من غير حق وتحت تسميات مختلفة.
- الابتزاز: هي الحصول على الاموال بطرق معينة في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

ثانيا: أسباب الفساد الإداري

تتعدد الأسباب الكامنة وراء بروز ظاهرة الفساد وتفشيها في المجتمعات بالرغم من وجود شبه إجماع على كون هذه الظاهرة سلوك إنساني سلبي تحركه المصلحة الذاتية، ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة على سبيل المثال لا الحصر⁽²⁾:

- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
- ضعف أجهزة الرقابة وعد استقلاليته .
- تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفساسدين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة

¹ - حساني رقية، مروة كرامة، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 16.

² - نور العقاد، "الفساد الاداري"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 2013، ص 36 .

- ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة وصارمة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض اطرافها في الفساد.
- ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين، مما يشجع على التنافس بين العامة للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسلوك طرق مستقيمة للحصول عليها ويشجع بعض المتمكنين من ممارسة الوساطة والمحسوبية والحماية وتقبل الرشوة.
- تدني رواتب العاملين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة.
- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام
- غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي .
- غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
- الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية

المطلب الثالث: دور الحوكمة في الاصلاح الاداري والحد من الفساد الاداري

أولاً: مفهوم وأهداف الإصلاح الإداري :

عرف الاصلاح الاداري بأنه سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الاداري في التغيرات البسيطة في أساليب العمل، وكذلك أي تغير أصلي في العمل وفي التنظيم الاداري للجهاز والافراد ونظرة الناس لجميع هذه الامور مما يدعو لتغير في أنماط سلوك الافراد واساليب التنظيم.

وعرف بأنه عبارة عن تحسين الجوانب الانسانية التي تهدف زيادة الكفاءة وانتاجية الجهاز الحكومي.⁽¹⁾

- أهداف الإصلاح الإداري⁽²⁾:

يقوم الاصلاح الاداري على مجموعة من الاهداف والغايات، وتحدد اهدافه باستراتيجية السياسة العامة للدولة، ويعد تحديد اهداف الاصلاح الاداري عملية منظمة ومدروسة قائمة على اسس واعتبارات محددة تفرضها عوامل وظروف معينة.

¹ - فيصل بن معيض آل سمير، "استراتيجية الاصلاح الاداري ودورها في تعزيز الامن الوطني"، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص 42

² - محمد قاسم، "الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 45

- محاربة الخلل ومحاربة الفساد باستئصال أسبابه، وتحسين مستوى الموارد وتحقيق مزيد من الفعالية والانتاجية
- إعادة تنظيم الجهاز الاداري للدولة في صيغة جديد تستجيب للأدوار الجديدة تكيفا للتحويلات الداخلية والخارجية للدولة، مما يحسن مستوى الاداء في الجهاز الاداري وزيادة درجة الفعالية.
- تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الحكومي بشتى مستوياتهم الوظيفية وتحسين الاداء المؤسسي للقرارات والدوائر والمؤسسات العامة.
- تطوير وتحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تخطيط تنميه الموارد البشرية وتدريبها وسقل مهاراتها نظريا وعمليا.
- ترشيد عملية الانفاق الحكومي عن طريق وضع وضبط آليات تسير مالي فعالة .
- استحداث منظومة قيم جديد في اطار العلاقة بين المواطن والادارة وذلك بإعادة صياغ ميثاق هذه العلاقة والأخذ بعين الاعتبار السياق العام الجديد لمهام الدولة.

ثانيا: أسس حوكمة المؤسسات وأهميتها في مكافحة الفساد في الادارات العمومية

ومن ابرز الاسس لتطبيق الحوكمة تلك التي قدمها البنك الدولي الذي وضع مؤشرات محددة لفهم وتطبيق الحوكمة كما يلي: (1)

ابداء الراي والمساءلة : وهو مبدأ يضم مجموعة من المؤشرات التي تقيس جوانب عدة من العملية السياسية ، كمدى قدرة المواطن على المشاركة في الانتخابات والحرية المدنية واستقلال الاعلام ، وبصيغة اخرى فهو يمثل العملية التي يتم بواسطتها اختيار الحكومات ومراقبتها واستبدالها.

- الفعالية الحكومية: وتشمل مؤشرات الخدمة العامة ومدى تفشي البيروقراطية ، كفاءة المواطنين، إضافة إلى مصداقية الحكومات والوفاء بالتزاماتها.
- نوعية التشريعات والاطر 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 بمعدل الجريمة وفعالية الاجهزة القضائية ،نوعية تنفيذ العقود التعهدات.
- مكافحة الفساد :ويشمل هذ المقياس مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ومدى تأثير الفساد في بيئة الاعمال، وشيوع الرشوة في المصالح والادارات العمومية.

¹ -وفاء ريس، ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الادارات العمومية الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 12

خلاصة الفصل:

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة ان تبني مبادئ الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق الا اذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية، ويمكن القول أن عمليات وضع أي من التشريعات تمثل احدى تحديات المؤسسات العمومية او الخاصة، خاصة في الدول النامية وتبرز أهمية الحوكمة في تطوير البيئات التنظيمية، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد احد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح ومحاربة الفساد. ويعتمد مستقبل هذه المؤسسات على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام معاً، انشاء ووضع أطر قانونية وتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والاشرافي.

ان القطاع العام بصفة خاصة يواجه تحديات تتمثل في غرس مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الادارية باعتبارها المساهم بالنصيب الأكبر في خلق فرص العمل والمساهمة في تحقيق التنمية ،وهذا ما نحاول معالجته في الفصل الثاني من خلال الاجابة على التساؤل الآتي هل يوجد تطبيق فعال لحوكمة المؤسسات في بلدية قمار.

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة في الفصل الاول والذي ، يأتي جانب الدراسة الميداني والذي تمحور حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية ، ونظرا لمتطلبات البحث واختبار فرضيات البحث ، تم اختيار بلدية قمار محل للدراسة الميدانية ، حيث قسمنا الفصل الثاني من الدراسة والذي يحمل عنوان مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات (دراسة حالة بلدية قمار) إلى ثلاث مباحث

حيث خصصنا المبحث الاول للتعريف بالنظام البلدي في الجزائر ، اما بالنسبة للمبحث الثاني فقد خصص لعرض مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية بداية بتعريف بالبلدية محل الدراسة، المناهج والوسائل المستخدمة في الدراسة، اما المبحث الثالث خصص لمعالجة ومناقشة نتائج الاستبيان .

المبحث الأول : البلدية ماهيتها ومسؤولياتها

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي جانب الدراسة الميداني لدراسة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام وذلك من خلال إجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءا من التعريف بالبلدية ومهامها ، ومكونات ومنهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث و العينة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة الاستمارة وحدود البحث، واخير دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول : تعريف البلدية وخصائصها

أولا :تعريف البلدية

تعرف البلدية على أنها وحدة أو هيئة ادارية لامركزية إقليمية -محلية- في النظام الاداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية القاعدية ، سياسيا واداريا واجتماعيا وثقافيا .

وباعتبار البلدية جماعة محلية ذات طابع اقليمي في هيكل الدولة ، فهي تعتبر الخلية القاعدية السفلى لهذا الكيان الكلي واهم ركيزة تحتية له ، كما انها ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها تحمل اسم ولها مركز واقليم ، يسكنها مجموعة من السكان، ولها الاستقلالية المالية الخاصة بها، التي تواجه بها احتياجاتها وكذلك لها مهمة عامة، الامر الذي يسمح لها بالعمل في كافة المجالات وبصورة حرة إلا إذا كانت الأحكام التشريعية تنص على خلاف ذلك.

ويتولى إدارة البلدية المجلس الشعبي البلدي، والجهاز التنفيذي يمثلته رئيس المجلس ويساعده نائب أو عدة نواب، حسب حجم الجماعة المحلية .⁽¹⁾

ثانيا: خصائص البلدية

تمتاز البلدية في الجزائر بمجموعة من الخصائص والمزايا أهمها ما يلي ⁽²⁾:

¹ - عوايدي عمار، دروس في القانون الاداري ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002،ص 194.

² - بلحجالي أحمد، "إشكالية عجز البلديات دراسة تطبيقية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر 2010، ص 45.

- البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.
- يعتبر نظام البلدية في الجزائر صورة اللامركزية الإدارية المطلقة ، بحيث جميع أعضائها وهيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام والمباشر.
- يعد نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية مركزي، وهذا لأن كل الاختصاصات المقرر للبلدية وكافة الشروط والإجراءات يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها ولا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت أعمال وتصرفات البلدية باطلة وغير مشروعة.

المطلب الثاني : مهام ومسؤوليات البلدية

مهام ومسؤوليات البلدية:⁽¹⁾

- تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات:
- توزيع المياه الصالحة للشرب،
 - صرف المياه المستعملة ومعالجتها،
 - جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها،
 - الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور، صناعة طرقات البلدية،
 - إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها.

التعليم والحماية الاجتماعية:

انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها،

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، " قانون رقم 10-11 مؤرخ في 22 جوان 2011 " ، الجريدة الرسمية رقم 37 ل 3 جويلية 2011.

انجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ.

غير انه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:⁽¹⁾

- اتخاذ، عند الاقتضاء وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياض وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني،
- المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة،
- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية،
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي،
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها،
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو المهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية،
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة،
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة

المطلب الثالث : هيئات البلدية و ادارتها

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011، الرجوع السابق.

أولا: تعريف المجلس الشعبي البلدي

يعد المجلس الشعبي البلدي هيئة أساسية في تسيير وإدارة البلدية كجماعة إدارية لا مركزية إقليمية و عليه فإن دراسة المجلس الشعبي تقتضي أن نتطرق لتشكيله ولقواعد سيره ونظام مداولاته ولصلاحيته.

تشكيل المجلس الشعبي البلدي :

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات، ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية كالتالي⁽¹⁾:

- 80 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة .
- 90 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة
- 11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 2.00001 و 50000 نسمة
- 15 عضوا في البلديات التي يتساوى عدد سكانها بين 500001 و 100000 نسمة
- 23 عضوا في البلديات التي يتساوى عدد سكانها بين 1000001 و 200000 نسمة.
- 33 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000 .

ثانيا: الأمانة العامة

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

وتجدر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في

¹ - شويخ بن عثمان، " دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 25

1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.

وفيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي:
- جميع مسائل الإدارة العامة.

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة .

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وراقبتها.

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

ومن خلال نص المادة 119 نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي:
• تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية .

• تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بميزانية البلدية .

• يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90-08 التي تنص: " تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي".

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

المبحث الثاني: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية حول معرفة مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، في بلدية قمار ولاية الوادي، وعليه سيتم التعريف بالبلدية محل الدراسة في المطلب الاول بالإضافة إلى مجتمع الدراسة ووسائل وادوات الدراسة في كل من المطلب الثاني والثالث.

المطلب الاول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة.

بطاقة فنية لبلدية قمار⁽¹⁾

الموقع والمساحة : نعتبر بلدية قمار من اقدم بلديات الولاية إذ يرجع تاريخ إنشائها إلى سنة 1960 وتقع في الجزء الشمالي من الولاية حيث تبعد عنها ب: 15 كلم وهي ذات طابع فلاحي وسياحي.

- المساحة: 1264 كلم².

- عدد السكان حسب إحصاء 2008 : مقدر بحوالي 40.000 نسمة.

- عدد السكان حسب إحصاء 2013 : 45.000 نسمة ، زيادة بنسبة 2.8 .

- حدود البلدية:

- من الشمال : بلدية الحمراية.

- من الجنوب : بلدية تغزوت.

- من الشرق: بلدية حساني عبد الكريم ، وبلدية سيدي عون.

- من الغرب: بلدية الرقية وتغزوت.

التجمعات الحضرية الرئيسية في البلدية يضم الاحياء التالية:

حي 19 مارس 1962، حي 08 أوت 1955، حي 11 ديسمبر 1960 حي الشهداء حي الامير عبد القادر، حي الشقيقة، حي الهود ،حي الغربية، حي النزلة، حي سيف نصر حي 17 أكتوبر 1961، حي 19 ماي 1956، حي 20 أوت 1955، حي 05 جويلية 1962، حي 08 ماي 1945، حي عبد الحميد ابن باديس.

¹ - من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من طرف الامانة العامة لبلدية قمار.

- عدد موظفي البلدية .
- مجموع الموظفين الدائمين 150 . 53 منهم نساء و 97 رجال.
- مجموع الموظفين المتعاقدين 207 . 15 منهم نساء و 192 رجال.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- 5 نواب ومندوب خاص بالفرع البلدي بغمرة.
- 10 أعضاء بالمجلس الشعبي البلدي.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة بلدية قمار.

يشمل الهيكل التنظيمي لبلدية قمار على ما يلي:

الأمانة العامة.

المصالح.

المكاتب.

الفروع.

تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالعديد من المسؤوليات والمهام وللتكفل بكل هذه المهام ، تتفرع الأمانة العامة إلى 6 مكاتب و 7 مصالح نذكر منها:

1- المكاتب

مكتب الكتابة العامة، مكتب الامانة العامة للجان المجلس الشعبي البلدي، مكتب الاستقبال والتوجيه مكتب الاحصاء والتخطيط مكتب الأرشفة والتوثيق ،مكتب الكتابة الخاصة لرئيس البلدية.

2- المصالح

مصلحة الحظيرة وتسيير المخزون ، مصلحة البناء والتعمير، مصلحة التجهيز والاشغال، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة الحالة المدنية، مصلحة المستخدمين، مصلحة الشؤون المالية.

3- الفروع

الفرع البلدي بغمرة ، الفرع البلدي بالشهداء، الفرع البلدي بالهود

أنظر للملحق رقم (2)

المطلب الثالث: مناهج ووسائل الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

- تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:
- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- تقسيم المستوى المعرفي للأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية للاستمارة الأسئلة الخاصة بالدراسة.

ثانياً: المناهج المتبعة في الدراسة

المنهج التحليلي و الوصفي: يعرف المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية و دقيقة من ظاهرة أو موضوع محدد ، أو فترة من فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"، و يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من بين أكثر المناهج انتشارا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، لان الظواهر عادة ما تكون صعبة من حيث القياس و الضبط، و فيما يخص مختلف أطوار دراستنا الميدانية، فقد لجأنا إلى المنهج الوصفي التحليلي كحتمية أمثلها علينا طبيعة الموضوع الحوكمة في القطاع العمومي.

اعتمدنا على هذا المنهج في وضع خطة ميدانية أحدين بعين الاعتبار مختلف القوانين العملية التي تنطوي تحت هذا المنهج سيما فيما يتعلق بجمع البيانات و الأدوات المناسبة ، و ذلك قصد تحويل المعطيات المتحصل عليها، ثم استغلالها في البحث و بصفة عامة أفادنا هذا المنهج عند دراستنا مدى

الاهتمام بالحوكمة في القطاع العام في جمع البيانات و تصنيفها و كذا تبويبها و في تفسيرها و تحليل النتائج التي توصلنا إليها ؛

المنهج الإحصائي: لقد تم اعتماد المنهج الإحصائي في دراستنا الميدانية على الخصوص في تشكيل البيانات العددية و الجداول و مختلف النسب الكمية للإحصائيات عند تفريغ استمارة البحث الميداني و قد اعتمدنا في ذلك على بعض العلاقات الإحصائية المعروفة في هذا المجال كالنسب الكمية؛ التكرارات النسبية و المطلقة، وصولاً إلى ربط الأسباب بالمسببات الكمية التي لها تأثير في النتائج والمتغيرات الجزئية و الكلية للظاهرة.

ثالث: متغيرات الدراسة

لقد اعتمدنا على عدة متغيرات و ذلك لضرورة فرضتها طبيعة الدراسة و أهمها ما يلي:

- المتغيرات الكمية: و هي تتعلق بمعلومات و بيانات كمية و هي أساس الدراسة الميدانية و تتمثل في:
- عدد الموظفين: إنّ تحديد عدد الموظفين يثبت لنا مدى توافق عددهم مع عدد السكان لبلدية قمار، كما أنه يبين حجم الموارد البشرية التي تحضي بها البلدية.
- المتغيرات النوعية: و تتعلق بمعلومات شخصية مكنتنا من تحليل بعض الظواهر و تحديد أسبابها و استخلاص النتائج.
- المستوى التعليمي: بين لنا العلاقة بين المستوى التعليمي و الثقافة الحوكمية لدى الموظفين بالبلدية.

المبادئ 6 التي اخترناها إنّ اختيارنا لهذه المتغيرات كأساس للدراسة لم يكن عشوائياً بل كان على أساس علمي، و نتيجة لطبيعة الموضوع محل الدراسة .

كما أنّ اختيارنا للمتغيرات الكمية كان لحاجة الموضوع لبيانات رقمية و التي من خلالها يتم استخلاص النتائج ، أمّا اختيارنا للمتغيرات النوعية كان لتدعيم نتائج المتغيرات الكمية و خلق مزيج متجانس من المعلومات تساعد على الإلمام بجوانب الموضوع.

المبحث الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة وتحليل محاور الاستبيان.

بعد جمع المعلومات اللازمة لموضوع البحث سنتناول في هذا المبحث في المطلب الاول الأدوات والوسائل المستخدمة ،سيتم معالجتها من خلال المطلب الثاني المخصص لتحليل البيانات الشخصية ، اما المطلب الثالث خصص لتحليل ومناقشة مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في بلدية قمار.

المطلب الاول: الأدوات الوسائل المستخدمة في الدراسة

إن عملية اختيار أدوات الدراسة التي تسمح بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع البحث تحكمها طبيعة الموضوع والمناهج المتبعة ،حيث إن موضوع التسويق المصرفي، يتطلب دراسة ميدانية وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات التي نراها مناسبة لجمع البيانات المحددة و اللازمة لهذا الموضوع ومن أهم هذه الأدوات نذكر:

1- الملاحظة: تعد الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والحقائق من خلال إتاحة المجال للباحث وتمكينه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في أجواء طبيعية غير مصطنعة ، خاصة إذا كان المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم هو تحت الدراسة والملاحظة والفحص؛ وهي أداة أولية لجمع المعلومات والنواة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث للوصول إلى المعرفة العلمية. فاستخدامنا للملاحظة من خلال الزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، ولقد لعبت الملاحظة في دراستنا دورا مساعدا للمقابلة و الاستمارة. ولم نكتفي باستخدام الملاحظة في توجيه حواسنا فقط، أو مجرد تسجيل معلومات سطحية أو مؤثرات خارجية، و لكنها استخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع و عناصره، من خلال مجموعة من العمليات العقلية المتعاقبة، وفق لمخطط منهجي مرسوم لجمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة.

2- المقابلة: هي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات و الحصول على المعلومات و التعرف على الآراء و المواقف، و عليه المقابلة تحدث بين طرفين يلعبان دورين مختلفين، فهي تنطوي على فعل و رد فعل، سؤال و جواب بين طرفيه مع ضرورة توفير المناخ الجيد الذي يشجع المبحوث على التعاون و التفاعل بصورة إيجابية لتحقيق الهدف من المقابلة و من خلال دراستنا الميدانية لجأنا إلى مقابلة الأطراف الفعالة و ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، و قد تم استخدام نوعين من المقابلة الرسمية والمقابلة غير الرسمية.

3- المقابلة الغير الرسمية: استخدمت أثناء القيام بعملية الملاحظة و حصر المعلومات باستمارة الملاحظة، حيث استخدمنا المقابلة الغير الرسمية في الحصول على المعلومات عن مواقف و الأفكار لتمهيد لدخول مباشر في موضوع الدراسة. وهذا النوع من المقابلات لا يستعين باستمارات، بل يتبنى ويوجه بموجب الأسئلة الرئيسية و رؤوس المواضيع التي تجول بذهن المقابل ذو العلاقة بموضوع البحث.

4- المقابلة الرسمية: في هذا النوع من المقابلة اعتمدنا على أخذ موعد مسبق مع كلا من رئيس المجلس او موظفين البلدية وركزنا جهودنا على قراءة الأسئلة للمبحوث و سماع الجواب و تدوينه وهذا بهدف بناء أولى لاستمارة البحث.

5-الاستبيان: و هي أداة أساسية لجميع البيانات الميدانية، و بعد استخدام الأساليب السابقة في جمع المعلومات (الملاحظة، المقابلة)، ولاستكمال جوانب قسمنا الاستبيان إلى محورين الاول خاص بالبيانات الشخصية و اما المحور الثاني خصص لمبادئ الحوكمة. أنظر للمحلق رقم (1).

و يمكن اللجوء إلى عدة أنواع من الأسئلة :

بالاقتباس من طريقة مقياس ليكرت (3 Point Sacle Likert) الخماسي في توزيع درجات الإجابة، والتي تتوزع من اعلي وزن ،وقد أعطيت له (03) درجات والذي يتمثل في حقل الإجابة (موافق) إلى ادني وزن والذي أعطيت له درجة واحدة (غير موافق) وبينهما وزن حيادي؛ ثم معالجتها إحصائيا بحساب النسب المئوية لكل من المقاييس السابقة لنستخلص برسم المنحنيات والأعمدة البيانية بالاعتماد على برنامج Excel. و لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين استخدمنا في بحثنا هذا الأدوات الإحصائية، المتمثلة في التكرارات والنسبة المئوية.

عينة البحث:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني وانطلاقا من موضوع البحث: اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع العام ،وفي دراستنا هذه فقد تشكلت عينة الدراسة 42 موظف ، 10 اعضاء من المجلس الشعبي البلدي بما فيهم رئيس البلدية و الامين العام و32 موظف.

المطلب الثاني: تحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	54%
أنثى	19	46%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة المدروسة كانت 54% ، بينما نسبة الاناث كانت 46%، الا أنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق واضحة في فعالية و كفاءة العمل بين الذكور و الإناث.

الجدول رقم (2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة إلى 30 سنة	16	38%
من 30 سنة إلى 40 سنة	14	33%
من 40 سنة فما فوق	12	29%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي نسبة 38% تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة كما أن 14 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة أي بنسبة 33% في حين أن نسبة 29% تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق ، وعموما فإن الغالبية العظمي لأفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 40 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة و منه حرصه على عمله و عدم تفريطه فيه و يزيد رضائه عن عملة إضافة الي زيادة انتاجيته و خبرته مما يحقق التميز في العمل .

الفصل الثاني: مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة بلدية قمار)

الجدول رقم (3) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	%00
ثانوي	20	%47
جامعي	22	%53
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 53 % أي 22 فردا من العينة مستواهم التعليمي جامعي بينما 47 % أي 20 فرد من العينة ،نلاحظ أن النسبة الغالبية من العينة المدروسة مستواهم التعليمي جامعي و هذا ما يساهم في تحسين مستوى تقديم الخدمة وتقديم عمل متميز يعود على الفرد ايجابيا و على المؤسسة.

الجدول رقم (4) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	21	%50
من 10 سنوات إلى 20 سنة	13	%31
أكثر من 20 سنة	08	%19
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة.

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من حجم العينة أي 21 فرد ، مدة خدمتهم في المنصب في المؤسسة أقل من 10 سنوات ونسبة 31% مدة خدمتهم من 10 سنوات إلى 20 سنة بالإضافة 08 افراد اي ما يعادل نسبة 19% مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة إلى و هذا يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة ، ويساهم توفير رصيد معتبر من المهارة و الخبرة لدى أفراد المؤسسة .

المطلب الثالث: محور مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في بلدية قمار

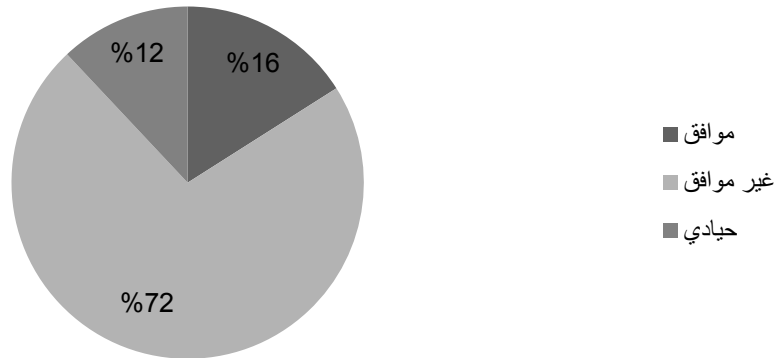
الجدول رقم (5) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ الإطار العام للحوكمة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة.

الشكل رقم(6) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ الإطار العام للحوكمة

المبدأ الاول: الإطار العام للحوكمة	موافق	غير موافق	حيادي	المجموع
التكرار	07	32	03	42
النسبة المئوية	%16	% 72	%12	%100

المبدأ الاول : الايطار العام للحوكمة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

نلاحظ من الجدول والرسم البياني أعلاه أن نسبة 72% أي أغلبية أفراد العينة المدروسة و هي 32 فردا يعتبرون أن الإطار العام للحوكمة المتمثل في القواعد و الاجراءات التنظيمية في المؤسسة غير محققة ونسبة 16% أي 7 أفراد من أجمالي العينة يعتبرون أن القواعد و الإجراءات تكون في إحدى المواقف عادلة ومحققة ،اما النسبة المتبقية 12% اي 03 افراد من العينة فقد اختارت موقف حيادي.

الفصل الثاني: مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة بلدية قمار)

الاستنتاج: مما سبق نستنتج ان المبدأ الاول لحوكمة المؤسسات المتمثل في الإطار العام للحوكمة. غير محقق لا يحظى بالاهتمام اللازم .

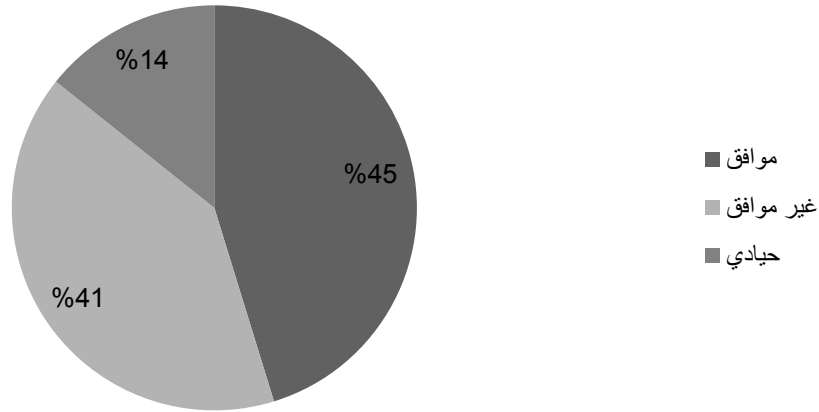
الجدول رقم (6) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ احترام القانون.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

الشكل رقم(7) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ احترام القانون

المبدأ الثاني: احترام القانون	موافق	غير موافق	حيادي	المجموع
التكرار	19	17	06	42
النسبة المئوية	%45	%41	%14	%100

المبدأ الثاني: إحترام القانون



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

من بيانات الجدول اعلاه والرسم البياني نلاحظ أن نسبة 45% اي ما يعادل 19 فرد العينة المدروسة قد أثبتوا بأنه يتم احترام القانون واحترام مواقيت العمل من طرف موظفي البلدية، في حين نسبة 41%

الفصل الثاني: مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة بلدية قمار)

أي 17 فرد ، أجابوا على أسئلة المبدأ الثاني بغير موافق وفي هذه الحالة يتبين أنه في المؤسسة لا يتم احترام القانون ،أما بالنسبة للباقي من حجم العينة اي 06 افراد فقد اختاروا اجابة حيادي .

الاستنتاج: إن النسبة الأكبر من العينة المدروسة 45% قد اختارت الاجابة موافق وهذا يدل على ان هناك اهتمام بتطبيق المبدأ الثاني من نظام حوكمة المؤسسات المتمثل في احترام سلطة القانون.

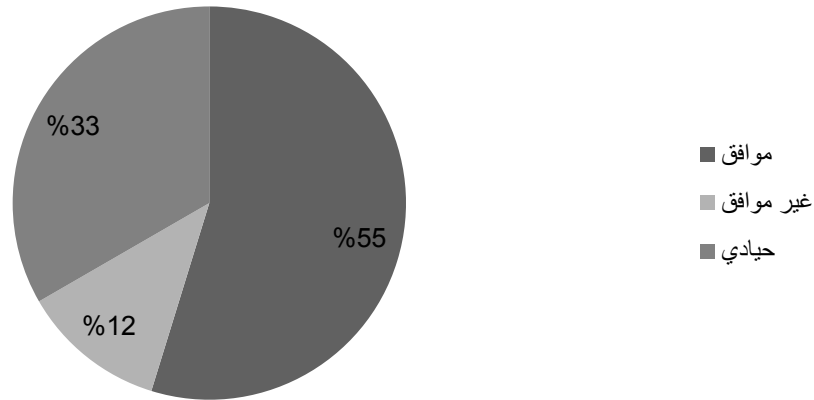
الجدول رقم (7) يوضح : مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

الشكل رقم(8) يوضح : مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة	موافق	غير موافق	حيادي	المجموع
التكرار	23	05	14	42
النسبة المئوية	55%	12%	33%	100%

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

من خلال نتائج الجدول و الرسم البياني نلاحظ أن نسبة 55% معظم أفراد العينة المدروسة أي 23 فرد يعتبرون أن القواعد و الاجراءات السائدة في المؤسسة عادلة . ونجد ايضا أن نسبة 33% أي

الفصل الثاني: مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة بلدية قمار)

14 فرد من إجمالي أفراد العينة يعتبرون أن القواعد غير عادلة ، والباقي من افراد العينة 05 فرد اي نسبة 12% فقد اختارت اجابة حيادي.

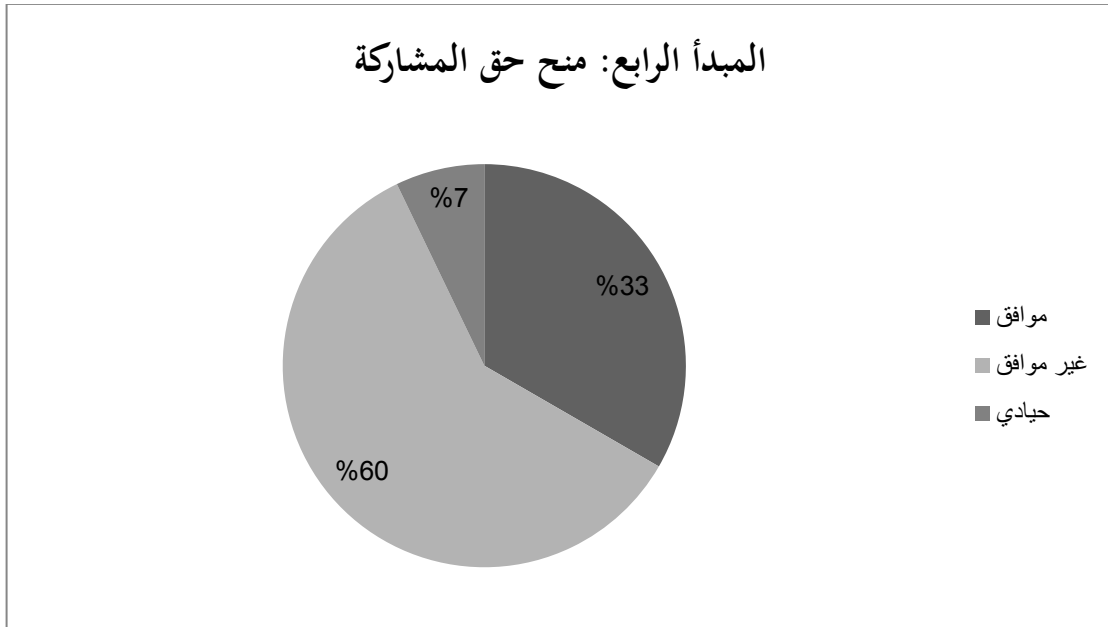
الاستنتاج: من الجدول والشكل البياني ، نستنتج ان مبدأ المعاملة المتكافئة محقق وان هناك اهتمام بتطبيق هذا المبدأ ، وان اغلبية موظفي البلدية يتلقون معاملة عادلة ومتكافئة

الجدول رقم (8) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ منح حق المشاركة.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

المبدأ الرابع: منح حق المشاركة	موافق	غير موافق	حيادي	المجموع
التكرار	14	25	03	42
النسبة المئوية	33%	60%	7%	100%

الشكل رقم (9) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ منح حق المشاركة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

الفصل الثاني: مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة بلدية قمار)

من بيانات الجدول أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن أغلبية نسبة العينة 60% أي 25 فردا قد اختاروا الاجابة غير موافق هذا ما يبين لنا انه لا يوجد تشاركية في اتخاذ القرارات، في حين نجد انه نسبة 33% من العينة اي 14 فرد يرون عكس ذلك وانه يمكن للموظفين في البلدية المشاركة في اتخاذ

القرارات وإبداء رأيهم اما النسبة المتبقية 07% اي 03 افراد اختاروا اجابة محايد.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج ان لا يمكن للموظفين في البلدية المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء

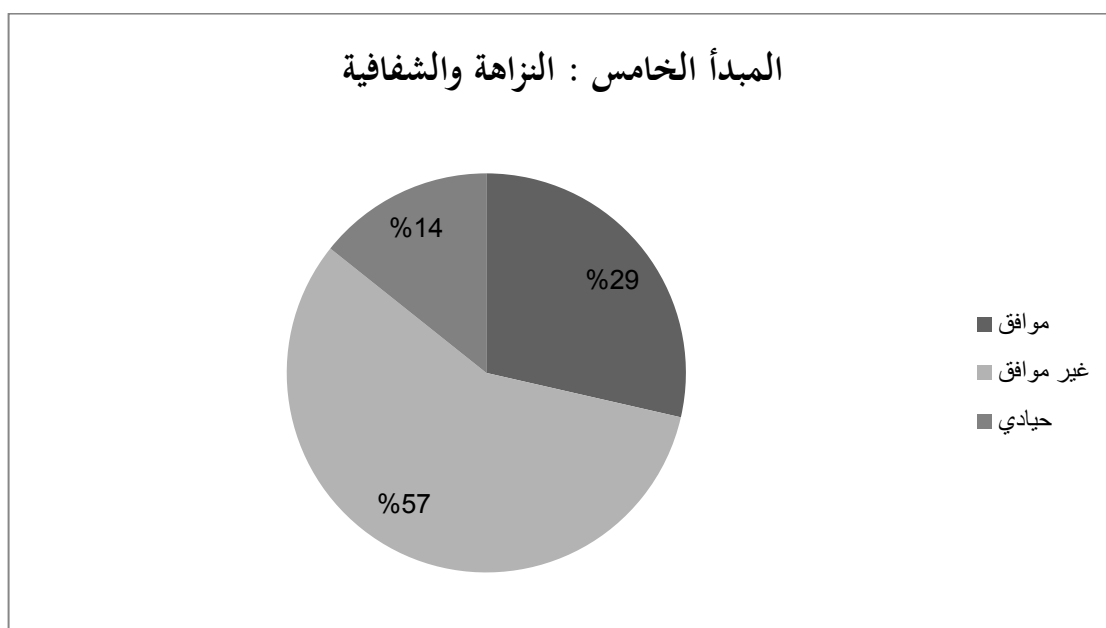
رأيهم، اي أنه لا يوجد اهتمام بتطبيق مبدأ منح حق المشاركة .

الجدول رقم (9) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ النزاهة والشفافية.

المبدأ الخامس: النزاهة والشفافية	موافق	غير موافق	حيادي	المجموع
التكرار	12	24	06	42
النسبة المئوية	29%	57%	14%	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

الشكل رقم(10) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ النزاهة والشفافية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

الفصل الثاني: مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة بلدية قمار)

نلاحظ من الجدول والرسم البياني أعلاه أن نسبة 57% من العينة أي أغلبية أفراد العينة وهي 24 فردا يعتبرون أن مبدأ النزاهة والشفافية غير محققة، ونسبة 29% أي 12 فرد من إجمالي أفراد العينة يعتبرون أنه هناك اهتمام بتطبيق مبدأ النزاهة والشفافية وأن المعلومات في العمل البلدي متاحة لجميع الموظفين أما النسبة المتبقية المتمثلة في 14% أي 06 افراد من العينة فقد اختارت موقف حيادي.

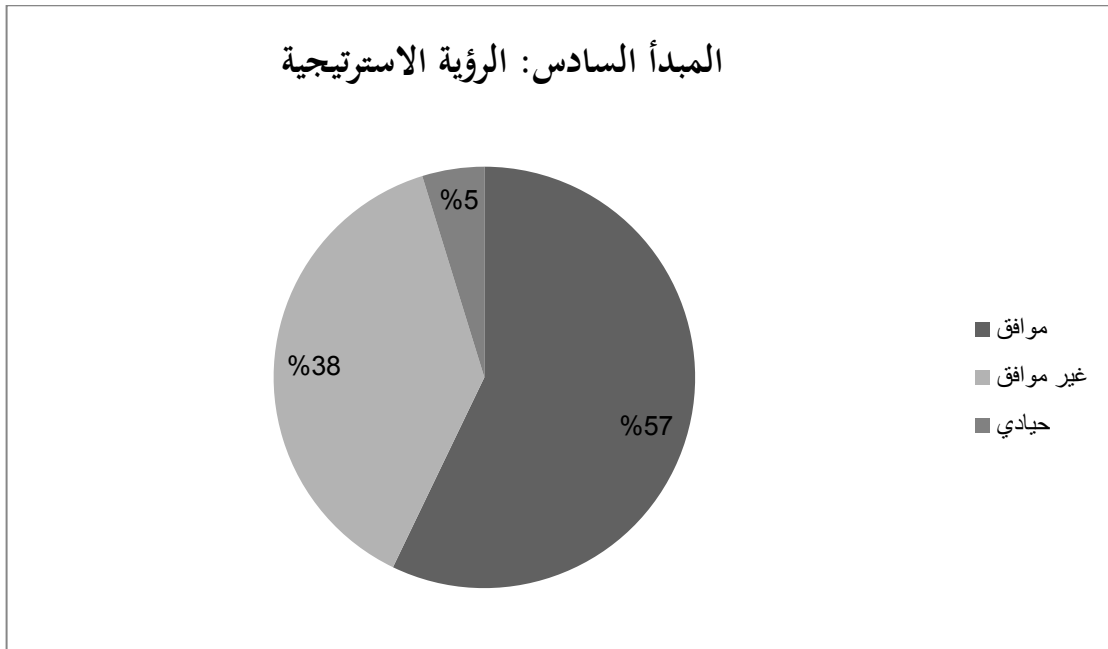
الاستنتاج: من الجدول والشكل البياني نستنتج ان مبدأ النزاهة والشفافية لا يحظى بالاهتمام اللازم في البلدية وغير مطبق بشكل فعال .

الجدول رقم (10) يوضح: مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية.

المبدأ السادس: الرؤية الاستراتيجية	موافق	غير موافق	حيادي	المجموع
التكرار	24	16	02	42
النسبة المئوية	57%	38%	5%	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

الشكل رقم (11) يوضح : مدى الاهتمام بتطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستمارة المقدمة

نلاحظ من الجدول والرسم البياني أعلاه أن نسبة 57% أي أغلبية أفراد العينة المدروسة و هي 24 فردا يعتبرون أنه يوجد برنامج عمل طول المدى معلن ومتفق عليه من طرف كافة الموظفين في البلدية، ونجد ايضا ان هناك نسبة 38% ما يعادل 16 فرد من العينة المدروسة يرون خلاف ذلك وانه لا يوجد برامج عمل او خطط متفق عليها، في حين نجد ايضا نسبة 5% اي 02 افراد فقد اختارت موقف حيادي .

الاستنتاج: ان أغلبية العينة المدروسة توافق على وجود برامج عمل وخط طويلة الاجل وهذا يدل على انه هناك اهتمام بتطبيق المبدأ السادس لحوكمة المؤسسات المتمثل في الرؤية الاستراتيجية.

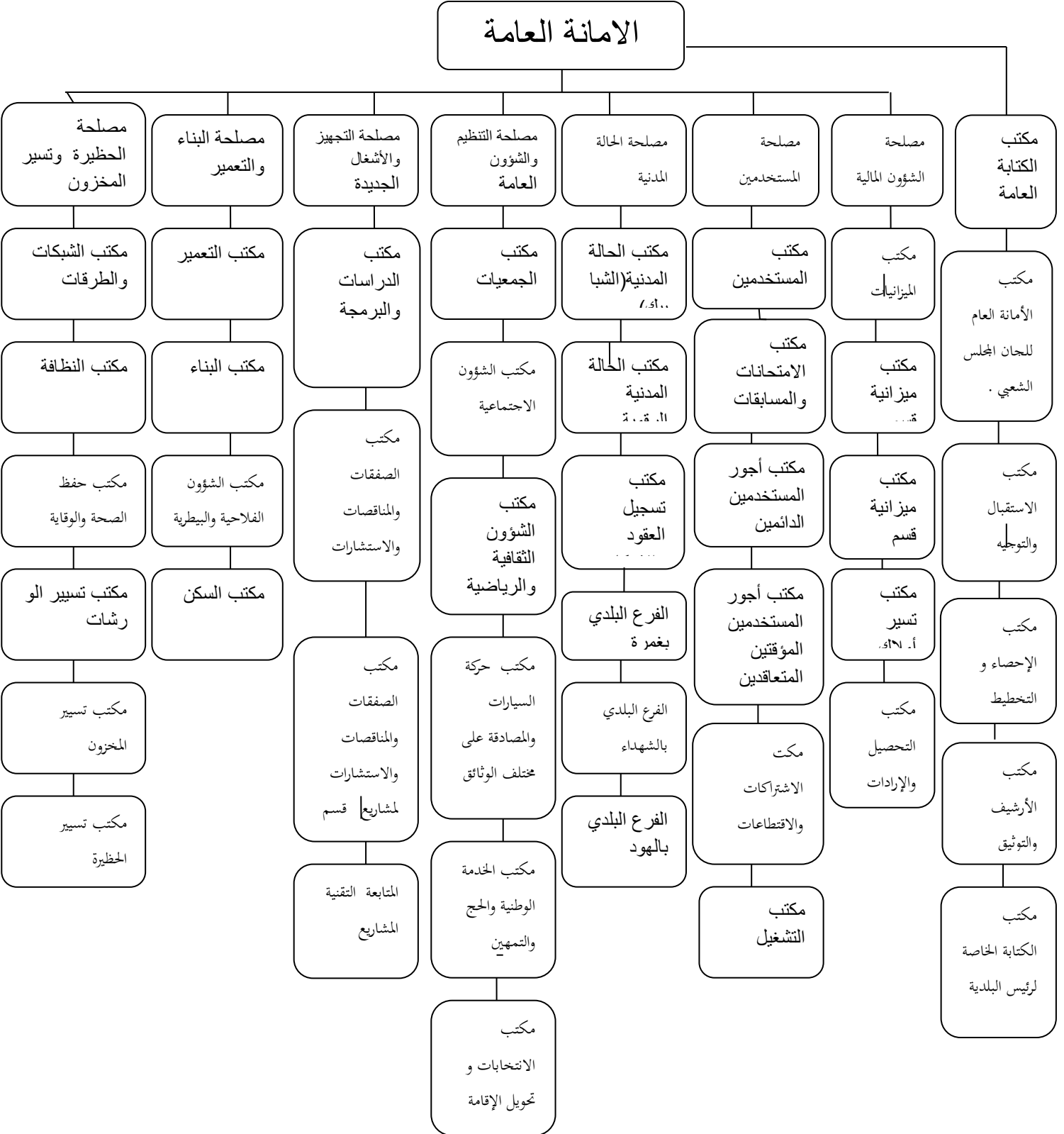
خلاصة الفصل:

حاول هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث ومن أهم الفصول في البحث إعطاء نظرة عن تعريف النظام البلدي في الجزائر و هيئات البلدية و ادارتها، بالإضافة إلى تقديم بطاقة فنية للتعريف بالبلدية محل الدراسة ومكونات ومنهجية الدراسة الميدانية.

وتمهيدا للدراسة الأساسية أوضح الباحث حدود البحث الزمانية والمكانية و المنهج المستخدم والأدوات الإحصائية التي استعملت ، ولاستكمال البحث والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان والذي يتكون من محورين الاول خاص بالبيانات الشخصية والثاني خاص بمبادئ حوكمة المؤسسات كل ذلك بغية جمع البيانات التي ترتبط بموضوع الدراسة، وبعد تحليل نتائج الاستبيان ،خلصت الدراسة ان هناك اهتمام بتطبيق المبدأ الثالث المتمثل في المعاملة المتكافئة والمبدأ السادس لحوكمة المؤسسات المتمثل في الرؤية الاستراتيجية بالإضافة تطبيق نسبي لمبدأ احترام قانون لكن لزال هنا ضعف في النزاهة وعدم منح الموظفين حق المشاركة، وعموما هناك رغبة وتوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في النظام البلدي ،ولكن هناك بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم والفعال لمبادئ الحوكمة.

الملحق رقم (2) يوضح: الهيكل التنظيمي لبلدية قمار

الإمانة العامة



المصدر: من الوثائق الداخلية للبلدية، الإمانة العامة

ملحق رقم (02): يوضح استبيان مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في بلدية - قمار -

الى السادة : رئيس واعضاء المجلس الشعبي البلدي وموظفي البلدية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

نظرا لأهمية هذا البحث المقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير نرجو منكم التعاون في الاجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف الى معرفه مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نأمل حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان .علما بان جميع المعلومات الواردة بهذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .شاكرين لكم حسن تعاونكم وإتاحة الفرصة للاستفادة من خبراتكم في هذا البحث مع تقديرنا المسبق لجودة أراءكم .

المحور الأول : البيانات الشخصية.

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ انثي

2- العمر :

- من 20 سنة إلى 30 سنة ☐

- من 30 سنة إلى 40 سنة ☐

- من 40 سنة فما فوق ☐

3- المؤهل العلمي :

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 20 سنة	اكثر من 20 سنه

المحور الثاني : استبيان مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة.

المبدأ الاول: الإطار العام للحوكمة

- يمنح للموظفين حق المشاركة في اجتماعات المجلس الشعبي البلدي

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- إتاحة الفرصة للموظفين لتوجيه اسئلة للمجلس الشعبي البلدي

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يوجد في البلدية وصف وظيفي كامل يحدد واجبات وحقوق كل موظف

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الثاني : احترام القانون.

- يحمي القانون حقوق كافة الموظفين، وتتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك

حقوقهم

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- توفر البلدية بيئة عمل تضمن كرامة وحقوق الموظفين بها.

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- احترام مواقيت العمل من طرف كافة المسؤولين والموظفين في البلدية

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الثالث : المعاملة المتكافئة.

- يتلقى الموظفون داخل البلدية معاملة متكافئة وعادلة بغض النظر عن نوع الجنس او العمر

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- تقدم الخدمات للمواطنين بكل حيادية وبدون تحيز لأي فئة.

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- في عملية تقييم الأداء تستخدم البلدية نظام تقييم مكتوب يعلمه كافة الموظفون ترتبط

فالمكافأة والترقيات بنتائج تقييمها للموظفين.

- موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الرابع : منح حق المشاركة

- يستطيع الموظفون من ابداء رأيهم والمشاركة في صنع القرارات

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في اعداد موازنة البلدية

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ الخامس: النزاهة و الشفافية.

- يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام ليطلع عليها جميع الموظفين و المواطنين .

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة.

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة عن أي استفسارا موجه لها

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- المبدأ السادس : الرؤية الاستراتيجية.

- يقوم المجلس الشعبي البلدي بتوجيه وارشاد الموظفين لتحقيق اهداف البلدية.

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- يوجد برنامج عمل للمجلس الشعبي البلدي معن بمؤشرات قياسية تحدد نسبة نجاحه او

إخفاقه

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐

- لدى المجلس الشعبي البلدي خطط بعيدة المدى و نظم مراقبة ومتابعة لتطوير من الخدمات

وتحسين أداء البلدية

موافق ☐ غير موافق ☐ حيادي ☐



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: إقتصادي عمومي و تسيير مؤسسات

أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام

دراسة حالة - بلدية قمار الوادي -

تحت إشراف الأستاذة:

آمال بوسواك

إعداد الطالب

الأمين نصبة

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر "ب"

يونس الزين

مشرفا ومقررا

أستاذ مساعد "أ"

آمال بوسواك

مناقشا

أستاذ مساعد "أ"

زكية محلول

السنة الجامعية: 2015/2014

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
III-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الاشكال الجداول
V	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة عامة
27-1	الفصل الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات واساسيات تطبيقها
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الحوكمة المؤسسة
03	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات
03	أولاً: لمحة تاريخية عن ظهور ونشأة حوكمة المؤسسات
04	ثانياً: تعريف حوكمة المؤسسات
05	المطلب الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة المؤسسات
05	أولاً: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة
07	ثانياً: محددات حوكمة المؤسسات
09	المطلب الثالث : مبادئ ونماذج حوكمة المؤسسات
09	أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات
10	ثانياً: نماذج حوكمة المؤسسات
11	المبحث الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات واهدافها وخصائصها
11	المطلب الأول: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
11	أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات
12	ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات
14	المطلب الثاني : مكونات وخصائص حوكمة المؤسسات
14	أولاً:مكونات الحوكمة الجيدة

16	ثانيا : خصائص حوكمة المؤسسات
17	المطلب الثالث: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
18	أولا: المصدر الاول من داخل بيئة المؤسسة
18	ثانيا: المصدر الثاني من خارج بيئة المؤسسة
18	المبحث الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر ودورها في محاربة الفساد الاداري
19	المطلب الأول: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وتحديات تطبيقها
19	أولا: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر
19	ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر
20	ثالثا: إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات
22	المطلب الثاني: تعريف الفساد الاداري ومظاهره واسبابه
22	أولا: تعريف الفساد الاداري
23	ثانيا: أسباب الفساد الاداري
24	المطلب الثالث: دور الحوكمة في الاصلاح الاداري والحد من الفساد الاداري
24	أولا: مفهوم واهداف الاصلاح الاداري
25	ثانيا: اسس حوكمة المؤسسات واهميتها في مكافحة الفساد في الادارات العمومية
27	خلاصة الفصل الأول:
50-28	الفصل الثاني : مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة: (دراسة حالة بلدية قمار)
29	تمهيد.
30	المبحث الاول: البلدية ماهيتها ومسؤولياتها
30	المطلب الاول: تعريف البلدية وخصائصها
30	أولا: تعريف البلدية
30	ثانيا: خصائص البلدية
31	المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات البلدية
33	المطلب الثالث: هيئات البلدية وادارتها
33	أولا: تعريف المجلس الشعبي البلدي
33	ثانيا: الامانة العامة
35	المبحث الثاني: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية
35	المطلب الاول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة.
37	المطلب الثالث: مناهج ووسائل الدراسة.
37	أولا: دراسة الاستطلاعية
37	ثانيا: المناهج المتبعة في الدراسة
38	ثالثا: متغيرات الدراسة
39	المبحث الثالث: الادوات المستخدمة الدراسة تحليل ومناقشة محاور الاستبيان.
39	المطلب الاول : الادوات والوسائل المستخدمة في الدراسة

41	المطلب الثاني : تحليل محور البيانات الشخصية.
43	المطلب الثالث: تحليل محور مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في بلدية قمار.
50	خلاصة الفصل الثاني.
55-51	خاتمة

فهرس الاشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة	01
8	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	02
15	مكونات الحوكمة الجيدة	03
17	خصائص نظام الحوكمة	04
43	المبدأ الاول الإطار العام للحوكمة	05
44	المبدأ الثاني احترام القانون	06
45	المبدأ الثالث المعاملة المتكافئة	07
46	المبدأ الرابع منح حق المشاركة	08
47	المبدأ الخامس النزاهة والشفافية	19
48	المبدأ السادس الرؤية الاستراتيجية	10

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
41	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
42	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
42	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	04
43	المبدأ الاول الإطار العام للحوكمة	05
44	المبدأ الثاني احترام القانون	06
45	المبدأ الثالث المعاملة المتكافئة	07
46	المبدأ الرابع منح حق المشاركة	08
47	المبدأ الخامس النزاهة والشفافية	09
48	المبدأ السادس الرؤية الاستراتيجية	10

قائمة الملاحق

01	الهيكمل التنظيمي لبلدية قمار
02	الاستبيان (مدة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة)

الكتب.

- 1- أحمد علي خضر ، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2014.
 - 2- الخضيرى محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2005.
 - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003.
 - 3- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005.
 - 4- عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
 - 5- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
 - 6- عوابدي عمار، دروس في القانون الاداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
 - 7- فيصل بن معيض آل سمير، استراتيجية الاصلاح الاداري ودورها في تعزيز الامن الوطني، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007.
 - 8- محمد صادق اسماعيل، الفساد الاداري في العالم العربي مفهومه وابعده المختلفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة 2014.
 - 9- محمد قاسم ، الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
 - 10- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، 2008.
 - 11- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، 2008.
 - 12- حسن كرية واخرون، مفهوم الحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2004.
- الرسائل والاطروحات الجامعية
- 13- نور العقاد، الفساد الاداري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 2013.
 - 14- بلجيلالي أحمد، إشكالية عجز البلديات دراسة تطبيقية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان ،الجزائر، 2010.

15- شويخ بن عثمان، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

16- حفيظة هاجر كلتوم، المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية .مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.

المجلات والدوريات

17- مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2 المجلد 46، 2009.

18- محمد البشير بن عمر، عبد الغني ددان، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين اداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الاول، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014.

19- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها ، بنك الاستثمار القومي ، مصر، 2007.

مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية، العدد 13، 2009.

التقارير والقوانين

20- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية رقم 37 ل 3 جويلية 2011.

21- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية"، 2009.

الملتقيات والمؤتمرات

- 22- حساني رقية، مروة كرامة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
- 23- حسين القاضي، حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية (دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية)، بحث مقدم مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 2008.
- 24- صبايحي نوال، تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة البويرة ، الجزائر.
- 25- عاشور مزريق، صورية معمري، حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري وإمكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
- 26- عبد المجيد الصلاحيين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس ،ليبيا، 2010.
- 27- عز الدين بن تركي، منصف شرقي، الفساد الاداري اسبابه واثاره وطرق مكافحته، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، 2012.
- 28- فريد كورتل، حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، 2008.
- 29- لخضر عزي ،حسان بوبعاية،الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر، 2005.
- 30- محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات ،ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل
- 31- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 2009.

32- نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي للشركات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2012.

33- وفاء رايس ،ليلي بن عيسى، الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الادارات العمومية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر،2013.

المواقع الالكترونية

34- <http://www.oecd.org/2015/03/20> : أطلع عليه في:

35- <http://www.kantakji.com/2015/04/28> : أطلع عليه في:

36- <http://www.cipe-arabia.org2015/03/12> : أطلع عليه في:

-

المواقع الالكترونية:

خلال العقود القليلة الماضية، تعاظم الاهتمام بحوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين ، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002م .

ومن أهم أسباب هذه الانهيارات هو افتقار إدارة الشركات إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة ، التي تستند على تطبيق مبدأ الشفافية وتحقيق الإفصاح في إظهار المعلومات والبيانات التي تعبر عن حقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة .

وقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذا 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 و المؤسسة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص ، من خلال تقديم عدد من المبادئ والإرشادات لتدعيم إدارة المؤسسات.

لقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة اتجاه دوليا، وذلك راجع إلى أن أهمية إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري و يساهم في تشجيع و ترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية .

ويعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر بصفة عامة و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة ، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات والإدارات العمومية ،ومن هذا المنطلق كانت البلديات هي الأخرى معنية بالاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لاحتكاكها المباشر بالمواطن، ذلك من أجل تحقيق كفاءة الإدارة وتعزيز الثقة بينها و بين المواطنين المتعاملين معها.

الإشكالية :

من خلال ما تقدم نطرح الاشكالية التالية:

- ما مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات و ماهي اهم مبادئ تطبيقها ؟
- ما واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر ؟
- هل يوجد تطبيق فعال لحوكمة المؤسسات في بلدية قمار ؟

فروض الدراسة :

للإجابة على الاشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الحوكمة بشكل عام هي مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات من جهة، و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى ؛
- يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة ، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والاداري ؛
- هناك اهتمام ورغبة بتطبيق مبادئ الحوكمة في بلدية قمار .

أسباب اختيار الموضوع :

يعود اختيار موضوع : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام إلى عدة أسباب ودوافع نذكر منها:

- يدخل البحث ضمن صميم تخصصنا الدراسي ؛
- الأثر البالغ الذي يحمله تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المؤسسات العمومية ؛
- الرغبة الشخصية في معالجة ودراسة موضوع حوكمة المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها ؛
- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية لضمان التحسين المستمر في الاداء ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق جودة اعلى للخدمات المقدمة من طرف البلدية ؛
- تحقيق مستويات أفضل من الرضا للقائمين والمستفيدين من الخدمات البلدية ؛
- تطوير الخدمات العمومية والرفع من جودتها و تحسين وتطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية.

أهمية الدراسة :

- ترشيد عملية اتخاذ القرار ومنع الهدر في الإمكانيات وتقليل المحسوبية والفساد ؛
- تطبيق أفضل الممارسات في العمل البلدي لتعزيز التعاون وإشراك كافة الموظفين في صنع القرار؛
- تعزيز الرقابة والتنظيم والمساءلة والشفافية وتطوير الخدمات العمومية ؛
- منح المواطن حق النفاذ إلى المعلومة والمشاركة في صياغة السياسات والقرارات العمومية ومتابعة تنفيذها ؛
- مكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة و الشفافية في القطاع العمومي .

الدراسات السابقة :

إن الضرورة الموضوعية والمنهجية تفرض على الباحث في اي مجال ان يحاول التقصي في ما كتب في موضوع البحث من مقالات ودارسات وكتب، تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة لكن أغلبها ركز على دراسة المؤسسات المالية واهملت المؤسسات العمومية الادارية وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال اسقاط مبادئ الحوكمة على المؤسسات العمومية الجزائرية وبالضبط دراسة حالة بلدية قمار بالوادي.

- الدراسة الاولى : إبراهيم قدرى عثمان ،"اثر الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة دراسة حالة شركات المساهمة العامة الاردنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، تخصص إدارة اعمال، جامعة اليرموك الاردن، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة المؤسسات، ومعرفة ماهية حوكمة المؤسسات ، ومؤشرات ذلك تهدف إلى إيجاد العلاقة بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في شركات المساهمة العامة الاردنية وقدرتها على التنافسية، ولقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الارتباطي .

- الدراسة الثانية :غلاب فاتح ، "تطور دور وظيفة التدقيق فيس مجال حوكمة الشركات في لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية" ، رسالة

ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص اداة الاعمال
الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف ، 2010.

هدفة هذه الدراسة إلى واقع التنمية المستدامة و حوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، وكذلك تبين الاتجاه الحديث للتدقيق والتحقق في مجال حوكمة الشركات ، خصوصا في ضل التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية ، ولقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتاريخي في الإطار النظري أما في الإطار التطبيقي فقد اعتمد على المنهج التحليلي.

- الدراسة الثالثة :عميري صافية، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الاداري دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ،بسكرة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص : مالية و حوكمة الشركات.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة وذلك من خلال تطبيق مبادئها حيث تعتبر هذه الاخير من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية المؤسسات وضمان استقرارها وتحقيق الشفافية والنزاهة في القوائم المالية.

الإطار الزمني والمكاني للموضوع :

الإطار المكاني: أي المنطقة التي يجري فيها البحث (بلدية قمار ولاية الوادي -الجزائر-).
الإطار الزمني: أي المدة التي استغرقها البحث الميداني وقد امتدت الدراسة حولي ثلاثة اشهر ،من 20 فيفري إلى 30 افريل 2015.وهي المدة الخاصة بتربصنا بالبلدية.

المنهج والادوات المستخدمة :

• المنهج المتبع:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل ومنه المنهج المتبع في دراستنا هو الوصفي التحليلي، وذلك إلى ملائمة إلى طبيعة الموضوع المدروس.

المنهج الوصفي: تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

المنهج التحليلي: يعد المنهج المناسب الذي تم الاستعانة به لفهم الواقع على حقيقته وللوصول إلى استنتاجات الدراسة.

منهج دراسة حالة: كما تم الاستعانة بمنهج دراسة حالة في الفصل الثاني لاستخلاص النتائج وتحليلها

صعوبات البحث :

من خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- ندرة المصادر وقلة الدراسات السابقة التي تهتم بهذا الموضوع بحثنا.
- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة.

محتوى البحث :

نظرا لأهمية البحث وأثره على المؤسسات العمومية الادارية في الجزائر، فقد ارتأينا الى تقسيم الدراسة إلى فصلين يبدأ كل فصل بتمهيد و ينتهى بخلاصة بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

حيث خصصنا الفصل الأول مدخل "لحوكمة المؤسسات واساسيات تطبيقها " للتعريف بحوكمة المؤسسات واساسيات تطبيقها، والذي قسم إلى ثلاثة مباحث، تعرضنا في **المبحث الاول** لنشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات في المطلب الاول، وأساسيات حوكمة المؤسسات ومبادئ ونماذج الحوكمة في المطلب الثاني والمطلب الثالث على التوالي، كما قسم **المبحث الثاني** إلى ثلاثة مطالب، حيث تناول المطلب الاول اهمية واهداف حوكمة المؤسسات اما المطلب الثاني ركز على مكونات وخصائص الحوكمة، والمطلب الثالث خصص لمعوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، و**المبحث الثالث** من الفصل الاول بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و دور الحوكمة في الحد من الفساد الاداري، حاولنا في هذا المبحث وصف واقع الحوكمة في الجزائر ودور الحوكمة في الحد من الفساد الاداري، وذلك خلال ثلاثة مطالب، الاول حول واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، والمطلب الثاني اهتم بمفهوم الفساد الإداري

ومظاهره وأسبابه ، واهتم المطلب الثالث بأسس حوكمة المؤسسات ودورها في مكافحة الفساد في الإدارات العمومية.

اما بالنسبة للفصل الثاني والذي يحمل عنوان "مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة بلدية قمار) قسم بدوره أيضا إلى ثلاثة مباحث قدمنا في المطلب الاول من المبحث الاول البلدية ماهيتها ومسؤولياتها، كما تطرقنا في كل من المطلب الثاني والثالث إلى تعريف المجلس الشعبي البلدي وهيئات البلدية و ادارتها.

كما تعرضنا في **المبحث الثاني** الى مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية ، تم إعطاء بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة في المطلب الاول ، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لبلدية قمارو أدوات ووسائل الدراسة في كل من المطلب الثاني والثالث.

والمبحث الاخير من الدراسة فقد خصص لدراسة وتحليل نتائج الاستبيان، و ذلك من خلال ثلاثة مطالب ، تناولنا الادوات والوسائل المستخدمة في الدراسة في المطلب الاول و وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان ، في المطلب الثاني و المطلب الثالث .

ملخص :

تعد الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات على مستوى المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية لذلك بات من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب لوضعه في حيز التطبيق ، وسنحاول من خلال هذا البحث دراسة موضوع " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام"، والاشكالية الرئيسية التي حاولنا الاجابة عنها تتمحور حول "ما مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الادارية".

وقد جاء الموضوع في فصلين خصص الفصل الاول للجانب النظري من الدراسة والذي يحمل عنوان "مدخل لحوكمة المؤسسات واساسيات تطبيقها"، اما الفصل الثاني ركز على الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بلدية قمار ولاية الوادي ، ووضع هذا الفصل تحت عنوان : "مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة ببلدية قمار".

ومن النتائج الرئيسية التي توصلنا إليها ان تبني نظام الحوكمة هو الحل الانسب لمواجهة حالات الفساد الاداري، وعليه اقترحنا الاسراع في التطبيق الفعلي والجاد لمبادئ الحوكمة وذلك من خلال تفعيل دور الرقابة في المؤسسات العمومية، منح حق المساءلة بالإضافة إلى ضمان استقلالية ونزاهة القضاء.