



جامعة البوغيالي بونعامه بخميس مليانزة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام

دراسة حالة بلدية العبادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين:

عطاف عبد الله

صامت عبد الرزاق

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

د. دحمان زناتي نبيلة رئيساً

د. قبلي نيبيل مشرفاً

د. الميلودي سعاد ممتحناً

السنة الجامعية 2018-2019



جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام
دراسة حالة بلدية العبادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين:

عطاف عبد الله

صامت عبد الرزاق

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

د. دحمان زناتي نبيلة رئيساً

د. قبلي نبيل مشرفاً

د. الميلودي سعاد ممتحناً

السنة الجامعية 2018-2019

إهداء

إلى الذي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار، إلا بطاعتك ولا يطيب اللحظات إلا بذكرك ولا يطيب الآخرة إلا بعفوك ولا يطيب الجنة إلا برويتك، إلى خير الأنام ناهر الإسلام، خاتم الأنبياء محمد ابن عبد الله عليه أزكى الصلاة والسلام.
إلى النبع الطيب طيبة الأرض.....

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى جميع أخواتي وإخوتي

إلى الأحرار والأصدقاء

إلى جميع زملائي وأساتذتي

إلى كل من علمني حرفاً أو تمنى لي خيراً

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد خاصة الذي لم أشعر به

إلى كل من يناضل في سبيل العلم

إلى كل من يتصفح مذكرتي

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شكر

عملاً بقول رسول الله ﷺ

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل)

نتقدم بالشكر الجزيل الذي نخص به الأستاذ المشرف الدكتور نبيل قبلي الذي

نحن لمكّل التقدير والاحترام، والذي لم يدخر أي جهد في مد يد العون لنا

وإلى السيد: رئيس بلدية العبادية وكذا جميع المستخدمين

كما لا ننسى أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة سلفاً على تفضلهم بقراءة بحثنا و تصويبه

من الظل و الزلل

و في الأخير لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر لكل من قدم لنا يد المساعدة

من قريب

أو من بعيد و لو بكلمة طيبة

الملخص:

لقد أفرزت الأزمة التي عرفها المرفق العام عجز الدولة عن تسيير مختلف المرافق العمومية الموجودة فيها بسبب تطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية في البلدان الرأسمالية. أمر أقر ضرورة البحث عن أسلوب آخر لتسيير المرافق العمومية من خلال اعتماد مبادئ الحكم الراشد الذي أخذ حيزا لا يستهان به من اهتمامات الباحثين والمنظمات الدولية، التي رأت فيه أفضل نموذج يساعد الدول - لاسيما السائرة - في طريق النمو - على تخطي العديد من التحديات التي تشوب نشاط المنظمات الحكومية، وعليه فإن المفهومين يتقاطعان في ضرورة اصلاح الادارة العامة. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على مجال هذا التقاطع من خلال التطرق للأسس النظرية للمفهومين وتحليل مدى مساهمة مبادئ الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام.

الكلمات المفتاحية: حكم الراشد-مرفق العام -حوكمة

Résumé:

La crise du Fonds général a empêché l'État de gérer ses divers équipements publics en raison du développement de la vie économique et sociale dans les pays capitalistes. La nécessité de trouver un moyen différent de gérer les services publics à travers l'adoption des principes de bonne gouvernance, qui prenait en compte une partie considérable des intérêts des chercheurs et des organisations internationales, selon lequel le meilleur modèle pouvait aider les pays - en particulier en matière de croissance - à relever bon nombre des défis de l'activité Les organisations gouvernementales et, par conséquent, les deux concepts se recourent avec la nécessité de réformer l'administration publique.

Mots clés ; bonne gouvernance- gouvernance- services public

الفهرس

الفهرس

	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ،ب،ت،ث	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الحكم الراشد والمرفق العام	
06	تمهيد الفصل الأول
المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للحكم الراشد	
07	المطلب الأول: ظهور ونشأة الحكم الراشد
09	المطلب الثاني: مفهوم الحكم الراشد، وأهدافه
10	المطلب الثالث: مبادئ الحكم الراشد
المبحث الثاني : الإطار العام لمفهوم المرفق العام	
14	المطلب الأول: مفهوم المرفق العام
15	المطلب الثاني: طرق و اساليب ادارة وتسيير المرفق العام
19	المطلب الثالث: استخدام الحكم الراشد في عملية تسيير المرفق العام
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	
20	المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني :أوجه تشابه واختلاف دراستنا مع الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة تحليلية لدور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في تفعيل عملية التسيير في بلدية العبادية	
26	تمهيد الفصل الثاني
المبحث الأول: البلدية، ماهيتها ومهامها	
27	المطلب الأول: تعريف البلدية و مهامها
30	المطلب الثاني: بطاقة فرنية عن البلدية محل الدراسة
المبحث الثاني: عرض وتحليل الإستبيان	
32	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
54	خلاصة الفصل الثاني
56	الخاتمة العامة
59	قائمة المراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
30	جدول عدد سكان ومساحة بلدية العبادية	الجدول (01)
32	جدول مستويات الموافقة	الجدول (02)
33	جدول معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ).	الجدول (03)
33	جدول معاملات الارتباط بيرسون	الجدول (04)
34	جدول توزيعات الاستبانات	الجدول (05)
35	جدول خصائص عينة الدراسة.	الجدول (06)
39	جدول درجات الموافقة	الجدول (07)
40	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول	الجدول (08)
43	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	الجدول (09)
46	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	الجدول (10)
50	جدول يمثل أثر لواقع العملية التسييرية في المرفق العام	الجدول (11)
51	جدول يمثل اثر اطلاق موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية.	الجدول (12)
52	أثر تطبيق مبادئ الحكم الراشد على عملية التسيير في المرفق العام.	الجدول (13)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	الهيكل التنظيمي لبلدية العبادية	شكل (01)
36	تقسيم العينة من حيث الجنس	شكل (02)
37	تقسيم العينة من حيث العمر	شكل (03)
37	تقسيم العينة من حيث المؤهل العلمي.	شكل (04)
37	تقسيم العينة من حيث الخبرة	شكل (05)
38	تقسيم العينة من حيث المنصب	شكل (06)

قائمة الملاحق

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	الاستبيان	الملحق (01)

مقدمة

في ظل التغيرات الهائلة التي شهدها دول العالم في القرن العشرين و التي ازدادت حدتها في القرن الحالي فإن مواكبة التطورات أصبح مطلباً ملحاً من أجل تحقيق التنمية المستدامة للدولة، و خاصة لبلدان العالم الثالث، مما فرض على الدولة تطوير و تجديد عصرية أساليب تقديمها للخدمة العامة و كذا وسائل عملها، بصفة كافية لمسح كل الصفات السلبية التي ارتبطت بالمرفق العام من سوء تسيير و بيروقراطية و تعقيد الإجراءات و الروتين و ضعف المسؤولية و ضعف المرد ودية و رداءة الخدمة المقدمة، و هذا لن يتجلى إلى من خلال تبني أساليب جديدة تضمن فعالية المرفق العام و تطبيق سياسة الحكم الراشد للرفي بوسائله و جودة خدماته، استجابة لتنوع حاجيات المنتفعين خصوصاً و المتطلبات التنافسية و التنمية عموماً. إن تبني تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم في فاعلية البرامج المقدمة للمستفيدين بالإضافة إلى تعزيز انتماء الأفراد، كما يسهم في دعم مشاركة الاقليات في إدارة شؤون الدولة، بالإضافة أنه في ظل نموذج الحوكمة يؤدي الأفراد و منظمات المجتمع المدني دوراً مهماً في الرقابة و المساءلة على الأداء و الخدمات العامة و السيطرة على الفساد و تحقيق العدل و المساواة لكل الأفراد من غير تمييز و الوصول إلى مستويات متقدمة في التنمية المستدامة.

وتعد الجزائر من الدول التي تسعى من خلال سياساتها لتر شيد الحكم على كافة الأصعدة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية..) على مستوى الدولة ككل و على المستوى المحلي خاصة. مما جعلها تنتهج نهجاً لا مركزياً في إدارة شؤون الدولة و المجتمع من خلال وجود جماعات محلية وهي (البلدية و الولاية) حيث أن موضوع دراستنا سوف يركز على البلدية باعتبارها قاعدة للامركزية و العينة الانسب لدراسة معايير الحكم الراشد، و سنحاول من خلال بحثنا توضيح دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام منطلقين في ذلك من الاشكالية التالية:

كيف يساهم الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في بلدية العبادية؟

و تتفرع هذه الإشكالية الجوهرية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة المرفق العام؟
- ما هي الآليات و المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المرفق العام؟
- ما مدى تأثير تطبيق أساليب الحكم الراشد على العملية التسييرية في بلدية العبادية؟
- هل تساعد البيئة التشريعية و التنظيمية و الرقابية و الاجتماعية في الجزائر على تطبيق مبادئ الحوكمة في بلدية العبادية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضيات:

- توجد علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحكم الراشد وحسن تسيير المرفق العام.
- لا تسمح البيئة القانونية والتنظيمية والثقافية في الجزائر على تطبيق مبادئ الحوكمة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير للبلدية.

مبررات اختيار موضوع الدراسة.

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى عدة أسباب ودوافع نذكر منها:

- الأثر البالغ الذي يحمله تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المرفق العام.
- الرغبة الشخصية في معالجة ودراسة موضوع حوكمة المؤسسات.
- الرغبة في الاطلاع على دور الحكم الراشد في تجاوز الاختلالات التي تعاني منها المرافق العامة.

- معرفة الدور الفعال للبلدية في حياة المواطن.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الحوكمة الرشيدة ومبادئها .
- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة للمرتفقين لرفع مستوى الكفاءة وتحقيق جودة اعلى للخدمات المقدمة من طرف البلدية .
- تحقيق مستويات أفضل من الرضا للقائمين والمستفيدين من الخدمات البلدية.
- إبراز دور الحكم الراشد في تطوير الخدمات العمومية والرفع من جودتها.
- ابراز طرق وأساليب التسيير العمومي الجديد.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحكم الراشد من المواضيع الراهنة التي لقيت اهتماما كبيرا في ميادين الإدارة ولطالما شكلت هذه الأخيرة العمود ال فقري للدولة وبالتالي لابد لها أن تتكيف مع التحديات الحاصلة في كافة المجالات وعلى جميع الاصعدة . فالمجتمع يزداد تعقيدا وطلبات المواطنين للمصالح العمومية تزداد ارتفاعا، وبالتالي على الدولة مواكبة هذه التغيرات ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق اليات وميكانيزمات مستمدة من مبادئ الحكم الراشد الذي أصبح الموضوع المحبذ للباحثين باعتباره المرادف الحقيقي للإصلاح العميق للدولة.

حدود الدراسة :

من اجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا في ما يلي:

البعد المكاني:

بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على الكتب المتوفرة في الجامعة التي يدرس بها الباحثين كما تم الانتقال إلى عدة جامعات جزائرية . أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم اختيار البلدية كمكان لإجراء التريص نظرا لما يميزها عن غيرها من الجماعات المحلية لقربها المباشر من المواطنين واعتم ادها على أسلوب المشاركة الشعبية في التسيير وغيره ا من الاساليب التي تتدرج في صميم الحكم الراشد .وتحديدا بلدية العبادية الكائن مقرها بدائرة العبادية، ولاية عين الدفلى والتي سوف نقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.

البعد الزمني:

انحصرت مدة إنجاز الجانب النظري للدراسة في الفترة الممتدة من 01 مارس 2019 إلى غاية 14 أبريل 2019. وفيما يخص الجانب التطبيقي فإن مدة الدراسة تنحصر في الفترة الممتدة من 15 أبريل 2019 إلى غاية 15 ماي 2019.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأداتيه حيث استخدمنا المنهج الوصفي للجانب النظري الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري للحوكمة الرشيدة في المرفق العام. أما بالنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي كأسلوب مناسب لفهم الواقع على حقيقته وللوصول إلى استنتاجات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- من خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:
- ندرة المصادر وقلة الدراسات السابقة التي تهتم بموضوع بحثنا.
- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة.
- التفاوت في ردود الفعل بين مختلف العينات التي شملها الاستبيان.

هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع وبغية الإحاطة به من مختلف أبعاده وجوانبه النظرية والتطبيقية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي حاولنا في الفصل الأول عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بحوكمة المرفق العام وذلك بالإشارة إلى مفهوم هذا المصطلح الاقتصادي الحديث والأسباب التي أدت إلى ظهوره ومختلف المبادئ التي يقوم عليها، ومختلف الأطراف المساهمة في التطبيق الأمثل لحوكمة المرافق العامة.

أما الفصل الثاني تضمن دراسة ميدانية لدور مبادئ الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام، بالإسقاط على البلدية من خلال استبيان وزع على رؤساء المصالح والمكاتب ، ومعالجة الاستبانات المسترجعة عن طريق برنامج SPSS للوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البلدية، ومدى تأثير تطبيق هذه المبادئ في تفعيل عملية التسيير على مستواها.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول

الحكم الرشيد

والمرفق العام

تمهيـد:

أدى تزايد حجم المطالب والضغوطات على الدولة إلى انعكاسات سلبية على هذه المجتمعات واخفاق تنفيذ العديد من السياسات التنموية، وهو ما فرض مجموعة من الإصلاحات السياسية والاقتصادية عديـدة، من أجل وضع هذه المطالب ضمن سياسات تنموية ناجحة، كما دفع ذلك بالعديد من الدول إلى محاولة تطبيق أسلوب الحكم الراشد من أجل تحقيق الفاعلية في الشؤون العامة، واستخدام أساليب جديدة، لتسيير المرافق العامة حيث أصبحت تعمل على توسيع المشاركة الذاتية للفرد في شؤون المجتمع، الذي أصبح له دورا رئيسيا في إطار دولة القانون لذا سنتناول في هذا الفصل عموميات حول الحكم الراشد والمرفق العام متطرقين في ذلك إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للحكم الراشد
- المبحث الثاني : الإطار العام لمفهوم المرفق العام .
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

البحث الأول مفاهيم عامة حول الحكم الراشد والمرفق العام.

يبني مفهوم الحكم الراشد وفق البعد الإداري على حتمية، ووجوب تطبيق استراتيجية الإصلاح التنظيمي، وفق مفاهيم تتجسد في الشفافية، الفعالية، النزاهة، المساءلة والمشاركة والتي يمكن أن ترتقي بجودة الخدمة العمومية وتحقيق النجاعة في التسيير.

المطلب الأول ظهور ونشأة الحكم الراشد.

ظهر الحكم الراشد لأول مرة في القرن الثاني عشر ميلادي في فرنسا، حيث استخدم اللفظ الفرنسي Governance المرادف لمصطلح الحكومة (government) (أسلوب وفن الحكم) أو أسلوب إدارة شؤون الدولة، وابتداء من سنة 1978 م استخدم المصطلح للتعيين الإداري والقانوني في بعض مدن شمال فرنسا¹ ثم برز هذا المفهوم في أدبيات التحليل المقارن للنظم السياسية، واستخدم في الوثائق الدولية للأمم المتحدة ومؤسسات التمويل الدولية، حيث تم إضافة صفة الجيد له ليصبح (Bonne gouvernances) وترجم إلى اللغة العربية من خلال عدة مصطلحات أهمها: الحكم الراشد، أو الرشيد أو الصالح، الحكم—مانيّة أو الحوكمة، إلا أن أكثر التعبيرات شيوعاً هي الحكم الراشد أو الحكم الجيد الذي تبنته المبادرة العربية سنة 2005²

ففي عام 1989 قدم البنك الدولي تقريراً عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء بعنوان "إفريقيا من الأزمة إلى النمو المستدام"، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث ربط تحقيق التنمية الاقتصادية ومكافحة الفساد في هذه الدول بكفاءة الإدارة الحكومية، وأرجع أسباب فشل الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي بهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات وليس إلى السياسات نفسها، وفي النصف الثاني من التسعينات تم التركيز على فعالية المساعدات مما أدى إلى المطالبة بإعادة تأهيل الأداء العمومي، والذي كان بمثابة العودة لدور الدولة، كما اقترحت المؤسسات المانحة على الدول المقترضة تدابير خاصة بإنشاء قواعد ومؤسسات توفر إطاراً يمكن التنبؤ به، وشفاف لتصرف الشؤون العامة، ويقدم المسؤولين للمحاسبة.

وقد وصف البنك الدولي آنذاك الحكم الراشد على أنه الحالة التي تكون فيها مؤسسات القطاع العام خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق تنمية مستدامة، وفي سياق هذا التعريف وضع البنك الدولي أربعة معايير أساسية لضمان فعالية الحكم الراشد القادر على إحراز تنمية مستدامة وهي إدارة القطاع العام، المساءلة، الإطار القانوني والشفافية وإتاحة المعلومات³

¹ هالة إيزروغن، الحكم الراشد كالية للتنمية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2014-2015، ص19

² مصعب عربوي، واقع الحكم الراشد في الدول العربية دراسة تحليلية في المؤشرات السياسية والإقتصادية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص12.

³ Brahim laklef, la bonne gouvernance, Alger, der el kheldounia, 2006 p23.

ومع طرح مفهوم الحكم الراشد من قبل البنك الدولي، فإن العديد من المؤسسات الدولية الأخرى والمؤسسات الإقليمية والمؤسسات العلمية المختصة، بدأت في تناول هذا المفهوم الجديد بدرجات متفاوتة، وجاءت بعضها أكثر جرأة من البنك الدولي، حيث نادى بضرورة إصلاح نظم الحكم وضرورة تفعيل النظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية والحفاظ على الحقوق المدنية، والحريات وحقوق الإنسان كمكونات أساسية للحكومة الرشيدة، في حين اكتفت بعض المؤسسات على وضع تعريفات للحكم الراشد تتسجم مع المنهج الفكري الخاص بها والأولويات المرتبطة بسياق عملها وأهدافها.

وسرعان ما شاع هذا المفهوم في حقبة التسعينات، وارتبط بالعولمة والتحول الديمقراطي، والخصوصية والمجتمع المدني، ومن هنا ظهرت دعوة الهيئات المانحة كالبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي للدول النامية بإحداث تغييرات جوهرية في هيكلها السياسية والإدارية وإعادة صياغة أطر الحكم فيها، كشرط لتحقيق التنمية، وامتدت مناقشة الحكم الراشد من مؤسسات الدولة إلى مؤسسات القطاع الخاص الذي شمل قطاع التجارة والصناعة والبنوك وغيرها، ولقد مهد هذا الاهتمام الواسع بمفهوم الحكم الراشد الطريق لتطور أدبياته بسرعة، فمع نهاية عقد التسعينات من القرن العشرين برزت العديد من التعاريف الخاصة بالمفهوم — موم على غرار طرح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 1997 الذي هدف إلى تغيير دور الدولة، والاعتراف بدور الفاعلين المتعددين والتوجه الفعال نحو التعامل في إطار المشاركة والشراكة مع قضايا وتحديات التنمية البشرية.

وعلى إثر هذا التطور تشكل مدخل جديد للحكم الراشد أكثر اتساعاً من مدخل البنك الدولي، يركز على تبني أنماط من علاقات القوى السياسية والاقتصادية والإدارية ذات أطر أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين كافة شركاء التنمية، وفي إطار هذا المدخل الواسع تجاوز مفهوم الحكم الراشد كونه أداة لمحاربة الفساد الإداري والمالي فقط ليشمل محاربة الفساد السياسي ودعم المشاركة السياسية¹

وبعد هذا التحول التدريجي لمفهوم الحكم الراشد حدث هناك تحولاً واسعاً على المستوى العالمي، وعلى نطاقات ومستويات مختلفة شملت الشركات والمؤسسات، ففي سنة 2000 تم إضافة بعداً جديداً للحكم الراشد وهو القدرة على التنبؤ، حيث قدم هذا الأخير في ضوء الأزمات المالية في نهاية التسعينات من القرن الماضي الأمر الذي أدى إلى ضرورة إدخال تحسينات في إدارة الشركات والنظم المالية والمصرفية²

¹ مصعب عرباوي، مرجع سابق ص 13

² نفس المرجع، ص 13-14

المطلب الثاني: مفهوم الحكم الرشيد، وأهدافه.

فيما يتعلق بتحديد مفهوم الـ "Governance" فإن هناك غموضا و عدم دقة سواء في ترجمة أو تعريف هذا المفهوم.

- **تعريف البنك الدولي** : يعتبر البنك الدولي أول من بادر في استخدام مضامين الـ حكم الرشيد كإلية لإدامة التنمية على إثر دراسة حول الازمة الاقتصادية في افريقيا سنة 1989 م و استمرت دراسات البنك و أبحاثه حول الحكم الرشيد و التنمية المستدامة حيث قدم في تقريره الصادر سنة 1992م تحت عنوان " الحكم الرشيد و التنمية " تعريفا للحكم الرشيد على انه " اسلوب ممارسة الحكم في إدارة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للدولة من أجل التنمية " ¹

- **يعرف الحكم الرشيد وفق البنك الدولي** : "نوع العلاقة بين الحكومة و المواطنين، و ليس مجرد التركيز على فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون الـ دولة و المجتمع، و لذلك يركز المفهوم على قيم المساءلة Accountability، و الشفافية Transparency، و القدرة على التنبؤ Predictability، و المشاركة الواسعة من جميع قطاعات المجتمع.

- كما يعرف أيضا : "أنه عملية صنع القرار في ساحة الشؤون العامة المحلية هو بدرجات مت فائتة، خضع للتدقيق و الإشراف على المواطنين و هي مفتوحة و شفافة متجهة إلى الحكم و المشاركة، فالحكومات المحلية بهذا المعنى هي البعد الواحد في الحكم المحلي" ²

- **و يعرفه رئيس وزراء كمبوديا : "سامديتش هو سين "** : "بأنه الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، و بالتالي التخفيف من حدة الفقر، و هو أداة قوية لجهود التنمية، و تحقيق منافع حقيقية للجمهور، و تقاسم الثروة، و الوجه السليم في ممارسات الحكومة، و هو مفتاح الـ حد من أوجه عدم المساواة، و الظلم، و يمثل بعد الزاوية في السلام و الاستقرار السياسي و العدالة الاجتماعية، و شرط لا غنى عنه، و بدون حكم رشيد لا يمكن تحقيق تقدم" ³.

¹ Malick tamedou. **bonne gouvernance et developpement** .dakar . edition démocraties africaines.mai 2004 .p4

² شهيناز، ورشاني، " الحكم الرشيد و متطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر "، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة و إدارة محلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص. 47.

³ عبد الكريم عاشور، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر "، مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2015، ص. 51.

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP: يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحكم الرشيد بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية و الإدارية لادارة شؤون الدولة في كل المستويات من خلال اليات وعمليات و مؤسسات يستطيع من خلالها الافراد و الجماعات التعبير عن مصالحهم ، و ممارسة حقوقهم القانونيـة و الوفاء بالتزاماتهم و تسوية خلافاتهم" 1

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الحكم الرشيد هو حكم تقوم به قيادات محلية منتخبة و أطر إدارية ذات كفاءة لتحسين نوعية المواطنين و تحقيق رفاهيتهم، و ذلك برضاهم عبر مشاركتهم و دعمهم فالحكم الرشيد هو مفتاح الحد من أوجه عدم المساواة، و شرط لا غنى عنه، فبدونه لا يمكّن تحقيق التقدم، و تسعى الحوكمة من خلال الأهداف إلى تحقيق رفع الكفاءة أداء المؤسسات و وضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش و تضارب المصالح و التصرفات غير المقبولة و وضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات و وضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق و المسؤوليات و تحديد القواعد و الإجراءات و المخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة و يمكن أجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يأتي :

- تحقيق الشفافية و العدالة و منح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.

- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة و الحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.

- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام و اختصاصات و صلاحيات لتحقيق رقابة فعالة و مستقلة.

- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار و تحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

المطلب الثالث: مبادئ الحكم الرشيد .

نتيجة لتعدد التعاريف المقدمة للحكم الرشيد سواء تلك المقدمة من طرف الباحثين او التي قدمتها المنظمات الدولية، و نظرا لاختلاف خصوصيات كل دولة و اختلاف أولويات تطبيق المفهوم من بلد لآخر، فإنه لا يمكن الحديث عن مقومات أو خصائص موحدة له، بل تختلف و تتوزع بين معايير سياسية، اقتصادية، إدارية، و هي لاتشمل أداء الدولة و مؤسساتها فحسب بل تشمل الإدارة العامة و مؤسسات المجتمع المدني و القطاع الخاص و حتى المواطنين باعتبارهم نشطاء اجتماعيين، و أهم هذه المبادئ مايلي:

¹ بن عيسى ليلي، الحكم الرشيد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، -العدد الرابع عشر ديسمبر 2013، ص 198 .

أولاً: الشفافية والإفصاح:

ترمز إلى حق المواطنين في الوصول للمعلومة والإطلاع عليها، ومعرفة آلية اتخاذ القرار المؤسسي من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، تقليص الفساد من جهة أخرى وتعرف الشفافية على أنها: "توفر المناخ الذي يتيح لكافة المواطنين المعلومات أو البيانات أو أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بالأفراد والشركات ذوي الصفة العامة"¹

ثانياً: المشاركة:

تعرف الإدارة المشاركة على أنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات . فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضاً المشاركة في الأرباح، المشاركة في معاملة آراء العاملين باهتمام، والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة، وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذا ارتبطت بتنوع الحافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير ويشار إلى أن "الإدارة الجماعية" تتعلق بمشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة ومعا يقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي، فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، و من أجل تحقيق مشاركة فعالة ينبغي توافر الشروط التالية:²

- توفير نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.

- قيادة ديناميكية قادرة على التفاف المنظمة حول رؤية مشتركة.

- تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرار.

- تقديم النصيحة والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة.

- تحفيز العاملين والمشرفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.

ثالثاً: المساءلة:

يشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسائله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد

¹ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مرجع سابق، ص 203.

² سمير عبد الرزاق مطير، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية"، مذكرة

ماجستير .قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع إدارة الدولة والحكم الرشيد جامعة الأقصى، 2013، فلسطين، ص 20

أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية، وتوجد عدة مبادئ عند إقرار المساءلة وهي¹:

-وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.

-مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد الارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.

-عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاء حتى يتقبلونها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معينة.

-المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك آخر فإن إدارته تتهم ببلتحيز والمحاباة.

-مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما ستناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

رابعاً: حكم القانون (سيادة القانون): بمعنى أن الجميع، حكماً و مسؤولين ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون، ويجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان، وتكون ضمانات لها ولحريات الإنسان الطبيعية. وستناقش هذه المادة العلمية مفهوم سيادة القانون كأحد خصائص الحاكمية الرشيدة بأسلوب علمي ومنتخص²

خامساً: المساواة والعدالة:

- **المساواة:** تعني المساواة توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توفر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي. وتهتم المراجع الخاصة بهذا الموضوع بالمساواة بين الجنسين، وتعتبر مشاركة المرأة والرجل بنفس الدرجة في صنع القرار أو وضع السياسات حجر الزاوية في مفهوم الحكم الرشيد، وقد ذكر تقرير

¹ سمير عبد الرزاق مطير، مرجع سابق، ص22

² مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، سيادة القانون في الأردن- قراءات في متناول الشباب، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، جوان 2007، ص 20

المجلس الاستشاري البيئي في السويد، أنه بالرغم من المستوى العالي نسبيا من مراعاة المساواة بين الجنسين، إلا أن الرجال هم أكثر كسبا في جميع فئات الدخل، وتعاني النساء أكثر من ضيق الوقت مقارنة بالرجال، حيث بينت دراسة البنك الدولي "أصوات الفقراء" أن النساء غالبا ماتعمل في اليوم أكثر مقارنة مع الرجال الذين لديهم ميزة كبيرة في الرفاهية على النساء.

-سادسا: العدالة: ويقصد بها العدل الاجتماعي بحيث يكون لجميع المواطنين رجالا ونساءا الفرصة لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهدافهم وتحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاته الأساسية، وضمان أمنهم المجتمعي، وقد عبر عنها البعض بمفهوم العدالة في التوزيع وتتضمن توفير الامكانيات اللازمة والفرص المواتية لفائدة المواطنين خاصة الفقراء منهم، للحصول على حقوقهم بالتساوي كالدخل، التعليم والخدمات الصحية.

سابعا: الرؤية الإستراتيجية:

ترمز الى النظرة التي يطمح لها القادة او الشعب من خلال الالتزام بالحكم الراشد والتنمية البشرية إذ يجب أن يمتلك هؤلاء آفاقا واسعة وبعيدة المدى عن تطبيق الحكم الراشد¹

¹ بن عيسى ليلي، مرجع سابق ص 204.

المبحث الثاني : الإطار العام لمفهوم المرفق العام.

تقدم المرافق العامة خدمات عمومية هدفها تلبية الطلبات المتزايدة للمواطن ولكل منها خصوصياتها لارتباطها بالحاجات الجماعية للأفراد مما أدى الى ابتكار طرق تسييرية جديدة تتماشى مع هذا النمو المتسارع لتحقيق النفع العام والاستمرار في سير المرفق العام بانتظام واطراد.

المطلب الاول: مفهوم المرفق العام.

تتجه فكرة تعريف المرفق العام اتجاهاين أساسين إحداهما يركز في تعريفه للمرفق العام على الجانب العضوي باعتبار المرفق العام منظمة أو جهاز إداري عام، في حين يركز الاتجاه الثاني على الجانب المادي الموضوعي للمرفق العام، باعتبار المرفق نشاط عام يستهدف تحقيق أهداف عامة تتمثل في إشباع الحاجات العامة في الدولة.¹

إضافة للاتجاهين السابقين هناك اتجاه آخر يجمع بين الجوانب المادية و العضوية لفكرة المرفق العام، ومن بين هذه التعريفات التي تركز على المعنى والجانب العضوي الشكلي ذلك الذي يعرف المرفق العام على أنه منظمة عامة من السلطات والاختصاصات التي تكفل القيام بخدمة معينة للجمهور على نحو منتظم.

ومن بين أهم التعريفات التي تركز على الجانب المادي و الموضوعي لفكرة المرفق العام، أي أن المرفق كنشاط يستهدف تحقيق مصلحة عامة، هناك تعريف "ليون دوجي" والذي يقوم على أن المرفق العام "كل نشاط يجب أن يكفله وينظمه ويتولاه الحكام، وأن هذا النشاط لا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا عن طريق تدخل السلطة الحاكمة".²

أما التعريفات التي تجمع بين الجوانب الشكلية والموضوعية لفكرة المرفق العام تعريف الدكتور سليمان الطماوي، والذي يقرر فيه أن المرفق العام هو "مشروع يعمل بإطراد وانتظام، وإشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين".

وهناك تعريف آخر للدكتور عثمان خليل والذي يقوم على أن "المرفق العام هو مشروع تتولاه الإدارة لأداء خدمة"³.

يستعمل المرفق العام للدلالة على معنيين أحدهما عضوي والآخر مادي، فالمعنى العضوي يطلق على الهيئة العامة التي تمارس النشاط ذا النفع العام (مستشفيات عمومية، وزارات، جامعات عمومية)، أما المعنى

¹ رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984، ص 11

² عمار عوابدي، القانون الإداري الجزء الثاني، النشاط الإداري، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص57.

المادي (الصحة، الأمن، الدفاع والعدل) وتبعا لهذه المقتضيات المختلفة لعدم التمييز بين مرافق عامة عضوية، ومرافق عامة مادية يصعب وضع تعريف مانع لفكرة المرفق العام¹.

المطلب الثاني: طرق وأساليب إدارة وتسيير المرفق العام.

تختلف طرق إدارة وتسيير المرافق العامة، فهناك من المرافق ما يتم تسييرها مباشرة من قبل الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وهناك من المرافق ما يتم تسييرها من قبل أحد أشخاص القانون الخاص والذي يتولى مهمة إدارة المرفق على نفقته لقاء مقابل نقدي من المرتفعين من خدماته، ومن بين هذه الطرق مايلي:

أ/ الاستغلال المباشر لتسيير المرفق العام: ويقصد به أن تتولى الدولة بما فيها الولاية أو البلدية مباشرة إدارة المرفق العمومي بنفسها مستعملة في ذلك أموالها، وموظفيها، ومستخدمة وسائل القانون العام، وأغلب المرافق التي تسيير بهذا الأسلوب هي المرافق الادارية أو بالأصح هي التقليدية التي تدخل في مهام الدولة الحارسة² ويتم تسيير هذه المرافق العامة إما :

- بواسطة الدولة: إن تسيير المرافق العمومية عن طريق الدولة يكون عن طريق الوزارات أو مصالحها الخارجية كونها مرافق ذات طابع وطني يمتد ممارسة نشاطها على كامل التراب الوطني وتقدم خدمة عامة لجميع سكان الدولة. لذلك تحرس الدولة على أن يكون الاشراف عليها بصفة مباشرة³ فهذه المرافق الوطنية ذات الطابع الاستراتيجي وذات الطابع السيادي تسييرها الدولة ولا يمكن لها أن تتخلى عنها مهما كان عدوها المالي لأنها تمس بسيادة الدولة وأهم هذه المرافق التي تدار بأسلوب التسيير المباشر هي مرفق الدفاع ومرفق الامن.

- الجماعات الإقليمية: إن تسيير الجماعات الإقليمية للمرافق العامة جاءت من منطلق سد حاجات مشتركة ومنافع معينة لسكان إقليم معين، ويتجسد التسيير المباشر على المستوى المحلي وعلى سبيل المثال في خدمات الحالة المدنية، إذ نجد أن البلدية بنفسها تقوم بتسيير هذا المرفق ولا تستطيع التخلي عنه للأفراد كما تستخدم البلديات التسيير المباشر كأسلوب لتسيير عدد من المرافق العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري⁴.

¹ مليكة الصروخ، القانون الإداري، مطبعة النجاح الجديدة، البيضاء، ص286.

² معروف جهاد، المرفق العمومي بين ضرورة التحديث وتحديات الواقع القانوني في الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017-2018، ص4

³ سمغوني زكرياء، المرفق العام المحلي في ظل القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية في الجزائر، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد2، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة 2014 ص 372

⁴ ظريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، دار بلقيس -الجزائر 2010 ، ص21

ب/تسيير المرافق العامة عن طريق المؤسسات العمومية:

عرفت الدولة الجزائرية هذا الأسلوب لتسيير المرافق العامة في إطار الإيديولوجية الاشتراكية التي انتهجتها الدولة بعد الاستقلال، لذلك قامت الدولة بإنشاء مؤسسات عمومية حول لها المشرع سلطة تسيير المرافق العامة ومنحها نوعا من المرونة من خلال أنظمتها القانونية لغرض تحسين الخدمة العمومية .

وقد اعتبر في وقت ما من أكثر الأساليب شيوعا في تسيير المرافق العامة وذلك نظرا لأهميتها، إذ أن هناك الكثير من المرافق العامة في الجزائر تسيير عن طريق المؤسسات العامة.

والمؤسسات العمومية هي إحدى أشخاص القانون تنشئها الدولة أو الجماعات الإقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعتبر قراراتها قرارات إدارية، ويترتب على تمتع المؤسسة بالاستقلال المالية تمتعها بذمة مالية مستقلة واكتسابها لحق التقاضي وحق التعاقد دون الحصول على رخصة مع تحملها لنتائج أعمالها والأفعال الضارة التي تلحق بالغير¹

ومن أمثلة ذلك الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية التي هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري هدفها تسيير مرفق النقل بالسكك الحديدية من خلال استغلال شبكة السكك الحديدية التي تعتبر من المنشأة العمومية وبالرجوع إلى القانون الأساسي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية نجد أن المشرع حدد مجال تدخل هذه المؤسسة وذلك بكل دقة ولا يمكن الخروج عنها².

ج/ أسلوب تفويض المرفق العام:

يتولى صاحب التفويض تشغيل المرفق واستغلاله ويقتضي عليه أن يتحمل مخاطر التشغيل، وإذا اقتصر دور صاحب التفويض على إدارة المرفق دون تحمل المخاطر، فلا نكون بصدد عقد تفويض، وبهذه الصفة فإن صاحب التفويض يستعمل سلطته الكاملة في تسيير المرفق ومن السلطات التي يملكها هي³ :

-يملك نوعا من الاستقلالية بالرغم من احتفاظ الإدارة المفوضة لسلطة تنظيم المرفق.

-وجود علاقة مباشرة بين المرتفقين والمستغلين للمرفق.

-للمفوض له علاقة مباشرة مع الموردين والمقاولين.

-يضمن المستغل السير العادي للمرفق ويتحمل كل المخاطر والأرباح(مالية وتقنية).

-توفير الوسائل والمنشآت الضرورية لتسيير المرفق والقيام بكل الأعمال الضرورية لذلك.

ومن أبرز أساليب تفويض المرفق العام نذكر:

¹ بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة 2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص350

² محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص35

³ ظريفي نادية، مرجع سابق 130-132.

1. عقد الامتياز:

نكون أمام عقد امتياز عندما : تعهد السلطة المفوضة للمفوض له إما انجاز أو اقتناء ممتلكات ضرورية لإقامة المرفق العام واستغلاله، وإما تعهد له فقط باستغلال المرفق العام، يستغل المفوض له المرفق العام باسمه وعلى مسؤوليته، تحت مراقبة السلطة المفوضة ويتقاضى عن ذلك اتاوة من مستخدمي المرفق العام، يمول المفوض له الانجاز واقتناء الممتلكات واستغلال المرفق العام بنفسه.1
ومن خصائصه 2:

أنه عقد إداري يربط بين سلطة إدارية وبين أحد الأفراد أو الشركات ، وليس هناك ما يمنع أن يربط عقد الامتياز بين شخص إداري وشركة من القطاع العام.

- إن الإدارة في هذا العقد بالذات تتمتع بسلطات استثنائية تفرضها صفتها كشخص من أشخاص القانون العام وهذا بغرض حماية فئة المنتفعين.

يلزم المتعاقد مع الإدارة أن يتولى تسيير مرفق عام يحدده العقد، ويتقيد بكل الضوابط بما فيها المالية، وكذلك تجسيد المساواة بين فئة المنتفعين.

- يتحمل الملتزم في عقد الامتياز النفقات الناتجة عن تسيير المشروع ، ويضمن له سيرا منتظ — ما ومطرذا ، وبالمقابل تلتزم جهة الإدارة في حال اختلال توازنه المالي بأن تعيد له هذا التوازن وهذا ما أقره القضاء المقارن.

2. عقد الإيجار:

نكون أمام عقد إيجار عندما تعهد السلطة المفوضة للمفوض له بتسيير مرفق عام وصيانته، مقابل إتاوة سنوية يدفعها لها، ويتصرف المفوض له حينئذ لحسابه وعلى مسؤوليته.
تمول السلطة المفوضة بنفسها إقامة المرفق العام ويدفع أجر المفوض له من خلال تحصيل الأتاوى من مستعملي المرفق العام

من خلال هذا التعريف نقف عند العناصر التي تميز عقد الإيجار وهي :

- يتحمل المفوض له في عقد الإيجار مسؤولية تسيير وصيانة المرفق العام دون إقامة المنشآت.

- تتحمل السلطة المفوضة مهمة إنشاء المباني والانشاءات التي تمكن المفوض له من القيام بمهمة التسيير والصيانة.

¹ بركبية حسام الدين، تفويض المرفق العام مفهوم جديد ومستقل في إدارة المرافق العامة، مجلة المفكر، العدد 14 جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، ص 562-563.

² عمار بوضياف: عقد الامتياز ودوره في تطوير العلاقة بين الإدارة المحمية والقطاع الخاص، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، ص 04، عن الموقع www.ao.accadaemy.org/doc : تم فحص الموقع يوم 20 ماي 2019 ، على الساعة 17:00

يلتزم المفوض له بدفع مقابل مالي للسلطة المفوضة نتيجة استغلال المرفق العام، وذلك من خلال الاتاوى التي يتم تحصيلها من مستعملي المرفق العام.¹

3. الوكالة المحفزة:

عبارة عن طريقة من طرق تسيير المرفق العام بحيث يضمن فيه المستغل استغلال المرفق، ويكون له علاقة مباشرة مع المنتفعين، بحيث يتولى المستغل تسيير المرفق العام لحساب السلطة المفوضة وتحت مسؤوليته مع احتفاظ السلطة المفوضة بإدارته.²

ويدفع أجر المفوض له مباشرة من السلطة المفوضة بواسطة منحة تحدد بنسبة مئوية من رقم الأعمال، تضاف إليها منحة إنتاجية وحصصة من الأرباح، عند الاقتضاء.

تحدد السلطة المفوضة بالاشتراك مع المفوض له التعريفات التي يدفعها مستعملوا المرفق العام ويحصل المفوض له التعريفات لحساب السلطة المفوضة المعنية.³

4. عقد البوت:

يعد عقد البوت من الأنظمة الحديثة التي تعتمد عليها الدول لتنفيذ المشاريع الضخمة الخاصة بالبنية التحتية وغيرها مثل المطارات والجسور، ومعناه عقد البناء والتشغيل وإعادة الملكية وقد عرف هذا العقد على أنه إتفاق يتم بين الدولة وشركة متخصصة من شركات القطاع الخاص، توكل بموجبه الدولة إلى الشركة مهمة القيام بأعمال تدخل في نشاطات القطاع العام عن طريق منح هذه الشركة إمتيازاً لأجل إنشاء المشروع، حيث تقوم الشركة الخاصة بإنشاء المشروع وتمويله على نفقتها على ان يتم تشغيله وإدارته لعدد من السنوات وتسترد تكاليف البناء وتحقق أرباحاً من تشغيل المشروع وإستغلاله تجارياً و في نهاية مدة الإمتياز تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة ضمن قواعد قانونية وفنية متفق عليه مسبقاً، وتقوم الشركة باستثمار المشروع لحسابها الخاص مدة من الزمن ثم تقوم بنقل ملكيته وكل ما يتعلق به إلى الدولة أو إحدى الإدارات أو المؤسسات العامة.⁴

5. عقد التسيير:

ويتم تعريف عقد التسيير بأن " يفوض شخص من القانون العام للغير (الخواص /شخصاً طبيعياً أو معنوياً) تسيير مرفق عام فقط لحساب الجماعة العمومية بمقابل مالي جزافي، فهو يضمن التسيير اليومي والعادي للمرفق بكل عناصره ."

¹ بركبية حسام الدين، مرجع سابق، ص564

² صبرينة عصام، تسيير المرفق العام في القانون الجزائري، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد الخامس ديسمبر 2017، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - ص298.

³ بركبية حسام الدين، مرجع سابق، ص565.

⁴ ، أساليب إدارة المرافق العامة، منتدى الأوراس القانوني القانون الاداري والمنازعات الادارية: المرفق العام، ص9 متاح في

الموقع: <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t3311-topic>.

التسيير هو عقد مبرم بين هيئة عمومية وشخص من القانون الخاص، هدفه ضمان سير المرفق وعدم تحمل أعباء البناء والتجهيز، بل هو مجرد مسير بسيط للمرفق لا يتحمل أرباح وخسائر تسيير المرفق العام، وهناك من يعتبر أن عقد التسيير ليس تفويض للمرفق العام بالنظر إلى المقابل المالي الذي يتقاضاه المسير (جزافي ليس له ارتباط باستغلال المرفق ولا يتحمل خسائر وأرباح التسيير)، المسير يسير المرفق لحساب الجماعة العمومية ويضمن السير العادي للمرفق العام، والجماعة العمومية هي التي تتحمل مخاطر التسيير التقنية و المالية، وحتى المقابل المالي غير مرتبط بالاستغلال وكيفية التسيير بل هو مبلغ جزافي محدد مسبقاً في العقد.¹

المطلب الثالث: استخدام الحكم الراشد في عملية تسيير المرفق العام .

إن المتمعن في مبادئ الحكم الراشد يلمس بوضوح اشتراكها مع مبادئ العملية التسييرية في المرفق العام ، باعتبار ان تبني الحكم الراشد ومن خلال مبادئه يقدم و يهيئ الاطار العام و الارضية المساعدة على تفعيل مبادئ عملية التسيير في المرفق العام. و يتجسد ذلك في مايلي² :

ضرورة المسائلة و المحاسبة : إن هذا المبدأ يمثل أحد أهم متطلبات أداء الاجهزة الحك ومية ضمن مقارنة التسيير والعمومي، ومن منظور الحكم الراشد فإن المؤسسات و الادارات العمومية يجب أن تكون قـادرة و واعية بأنه من واجبها أن تثبت أن ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات يتطابق و أهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن يقدمها .

الشفافية : إن تطبيق الحكم الراشد يتطلب أن تكون أعمال و قرارات المؤسسات العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها و الاطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى و هو مايدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية و المواطنين أو المرتفقين في إطار تقريب الادارة من المواطن.

الكفاءة و الفعالية : على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أع مال ذات جودة عالية ،لاسيما فيما يتعلق بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين، دون أن تختلف هذه الخدمات على أهداف القائمين على القطاع العمومي، هذا الإطار المفهومي في مجال الحكم الراشد يدعم مفهوم - اعتبار المواطن أو المر تقق بالخدمة زيون (CITOYEN – CLIENT) . كما هو الحال في القطاع الخاص مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية و تلبية حاجات المواطن او المرتفق بصورة أحسن وفقا للتسيير العمومي الجديد وهو مايفرض إعطاء أهمية و اولوية للرقابة على الأداء المالي و البشري و تعميم ظاهرة التشخيص و تقييم الأداء و ذلك بتحقيق انماط و معايير و مقاييس ذلك.

¹ يوسرة حملاوي ،سعيدة لوزة، ترشيد استغلال المرفق العام من خلال التدبير المفوض،مذكرة ماستر،إدارة أعمال ،جامعة خميس مليانة،2015-2016 ،ص 38.

² بن عيسى ليلي،مرجع سابق، ص 206 .

الرؤية الاستراتيجية أو الاستشراف: بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم استراتيجياتها— و تحاول استباق الاحداث من حيث النقائص التي تكتنف مستوى تقديم الخدمات للمواطن /الزبون وهو المبدأ الذي قدمه "دافيد جيوك" في الصورة التالية: التسيير بمنظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة إتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة.

سننترق من خلال هذا المبحث إلى أهم الدراسات العلمية التي تناولت نفس مجال دراستنا و سنعرض أهم مميزات دراستنا مقارنة مع هذه الدراسات والتي نذكر منها:

المطلب الاول : الدراسات السابقة.

الدراسة الاولى : إبراهيم قذري عثمان،"اثر الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة دراسة حالة شركات المساهمة العامة الاردنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال جامعة اليرموك الاردن، 2001

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة المؤسسات ومعرفة ماهية حوكمة المؤسسات و مؤشراتها، كذلك تهدف إلى إيجاد العلاقة بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في شركات المساهمة العامة الاردنية وقدرتها على التنافسية. كما تم التاكيد على اهمية استمرار الشركات الاردنية بالالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة لتأثيرها الواضح في حماية الحقوق، وكذلك ضرورة ايجاد مقياس ودليل موحد يمكن تطبيقه على جميع الشركات. الدراسة الثانية : الدكتور نوفل قاسم علي الشهبان "مقومات الحكم الرشيد في استدامة التنمية العربية"مركز الدراسات الإقليمية جامعة الموصل العراق، 2004.

اعتمدت الدراسة على مؤشرات الحكم الجيد التالية :المساءلة والتعبير، الاستقرار والعنف السياسي، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيم والضبط، حكم القانون، ضبط الفساد، وغطت الدراسة خمسة بلدان عربية هي: الجزائر، السعودية مصر العراق، و الاردن توصلت الدراسة إلى أن هناك خمسة سمات للتنمية البشرية المستدامة تؤثر في حياة الناس هي التمكين والمشاركة و التعاون، عدالة فرص الدخل، الصحة والتعليم، الامن الاجتماعي في المعيشة و الاستدامة وتواصل التنمية مع الأجيال، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المقومات الرئيسية الحاسمة والمطلوبة للحكم الجيد من أجل استدامة التنمية هي وبحسب الأهمية :حكم دولة القانون، ضبط الفساد، المساءلة والتعبير، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيم والضبط، والاستقرار السياسي، وأشارت نتائج الدراسة وبشكل واضح أن مقومات الحكم الصالح وركائز التنمية المستدامة عبارة عن متلازمتان لا تفتقران ووجهان لحقيقة واحدة تؤكد أن تفاعلاتهما تعمل في اتجاه واحد .

الدراسة الثالثة: سارة الدباغي، الحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية في الجزائر 1999-2007، مذكرة

ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة آل البيت، عمان، الاردن، 2009 .

سعيًا لإدراك ما مدى تجسد اليات الحكم الرشيد بها وطبيعة علاقته بالتنمية الاقتصادية اعتمادًا على المؤشرات الدالة على كل منهما، إن هناك علاقة طردية بين تبني الحكم الرشيد بمختلف ألياته و تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال التجربة الجزائرية لغرض تحليل بنية النظام السياسي إذ تمثلت في عدم الاستقرار، الركود الاقتصادي، فتجسدت استجابة النظام من خلال الإصلاحات السياسية والإدارية .

الدراسة الرابعة: غلاب فاتح، " تطور دور وظيفة التدقيق في 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 ،

2010-2011

تهدف 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 الخامسة: عبد الرزاق مولاي لخضر ، بوزيد السايح : فاعلية سياسات الحكم الرشيد في الحد من الفساد بالجزائر المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 07 ديسمبر 2017. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

تناولت هذه الدراسة طبيعة العلاقة بين الحكم الرشيد بمختلف ألياته وظاهرة الفساد في الجزائر وهذا بتحليل مؤشرات الفساد والحكم الرشيد خلال الفترة الزمنية من 2003 إلى 2016 ، ومختلف الاستراتيجيات والإصلاحات المعتمدة لرفع مستويات النمو الاقتصادي ، لتشخيص وتحليل واقع الفساد وسبل تفعيل الحكم الرشيد كدعامة أساسية في إدارة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وأهميته في تقليص حجم الفساد وتكريس الديمقراطية التشاركية .

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

أوجه التشابه :

-منحت دراستنا أهمية ذات قيمة تتوافق مع أهمية معايير الحكم الراشد في الوقت الحاضر وهذا يتقاطع مع اهتمام عالمي بهذا الموضوع.

-ركزت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق الحكم الراشد في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في تحسين العملية التسييرية و الرفع من الاداء المالي و الاداري للمؤسسات ، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي تضمنت دور تطبيق الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير .

-تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة فيما يقدمه الحكم الراشد من إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة المشاكل التنموية التي تعترض الدول سواء في القطاع العام او القطاع الخاص .

أوجه الاختلاف :

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة سطوة الطابع التقني، خاصة الجانب الوصفي على الدراسات ، و قد اعتمدت جل الدراسات على استعراض المتطلبات و المراحل على أنها آلية ميكانيكية و التي تفتقر في كثير من الأحيان إلى التأصيل النظري، و ذلك لحدثة الموضوع و قلة المراجع و خصوصا الكتب . كما أن أغلبية الدراسات فإنها لم تتطرق إلى المدخل التقني أو المدخل البشري و لكنها ركزت على المدخل الهيكلي كذلك اختلاف المجال الزمني للدراسات السابقة عن المجال الزمني للدراسة الحالية. و في الأخير أذكر أننا استفدنا كثيرا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء موضوع دراستنا و في التعقيب على النتائج التي تم التوصل إليها.

أغلب الدراسات ركزت على دراسة القطاع الخاص ، وهذا يعتبر ميزة للبحث في الكشف عن أهمية تطبيق معايير الحكم الرشيد في المؤسسات الاقتصادية و التي تعاني من مشاكل كثيرة في ظل التغيرات الاقتصادية و السياسية .

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن الحكم الراشد يمثل الاطار العام لإصلاح قطاعات مختلفة في مقدمتها المرفق العموم—ي، الذي يمثل أحد أبرز النماذج المعتمدة في التسيير العمومي الجديد، فللحكم الراشد بمبادئه المعتمدة من قبل المنظرين والهيئات الدولية يهيئ الأرضية لتطبيق التسيير بأكثر فعالية من خلال إتاحة الفرصة للجماعات والمجتمع المدني لممارسة السلطة سواء من خلال الحصول على المعلومات أو المشاركة— في عملية اتخاذ القرارات، لذا يمكن القول أن تفعيل مشاركة المنظمات غير الحكومية والأفراد في عملية صنع السياسات العامة وخاصة على المستوى المحلي يعزز من إشراك المستفيدين من الخدمات العامة والخاصة في التخطيط وإدارة المشاريع والبرامج والرقابة عليها، ويؤدي إلى تحقيق البرامج العامة وتحسين الخدمة العمومية ومحاربة الفساد وتحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثاني :

دراسة تطيلية لدور تطبيق

مبادئ الحكـم و الراشد

في تفعيل عملية التسيير

في بلدية العبادية

تمــــــــــــــــهد:

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة في الفصل الأول يأتي جانب الدراسة الميداني والذي تمحور حول دور تطبيق الحكم الراشد في المرفق العام، ونظرا لمتطلبات الدراسة ولاختبار فرضيات الدراسة، تم اختيار بلدية العبادية محل للدراسة الميدانية، حيث قسمنا الفصل الثاني من الدراسة والذي يحمل عنوان مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحكم الراشد في عملية التسيير (دراسة حالة بلدية العبادية) إلى مبحثين : حيث خصصنا المبحث الأول لعرض مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية، بداية بتعريف البلدية محل الدراسة، الوسائل والمناهج المستخدمة في الدراسة اما بالنسبة للمبحث الثاني خصص لمعالجة ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : البلدية ماهيتها ومهامها.

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

المطلب الأول:تعريف البلدية مهامها و مسؤولياتها.

تعريف البلدية :

البلدية هي ال جماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.¹

مهام ومسؤوليات البلدية :

تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول به ولاسيما في :

الصحة و النظافة العمومية :

-توزيع المياه الصالحة للشرب.

-صرف المياه المسعلة ومعالجتها.

-جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.

-الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن و المؤسسات المستقبلية للجمهور.

- صناعة طرقات البلدية.

-إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها .

التعليم والحماية الاجتماعية:

انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.

هيئات البلدية تتوفر البلدية على:

- هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي

-هيئة تنفيذية يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي

-إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.

¹ قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.

تشكيل المجلس:

يتشكل المجلس الشعبي 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 حسب المادة 79 من قانون الإنتخابات الجزائري لسنة 2012 وفق الجدول التالي:

13 - عضو في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة.

15 - عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة.

19 - عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 200001 و 50000 نسمة.

23 - عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 500001 و 100000 نسمة.

33 - عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها بين 1000001 و 200000 نسمة.

43 - عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000.

وبالنسبة لتنظيمه الداخلي يؤلف م. ش. ب من بين أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة لمعالجة المسائل التي تهم البلدية وتشكل اللجان بمداورات المجلس ويجب أن تتضمن تشكيلتها تمثيلا نسبيا يعكس المكونات السياسية للمجلس، وهناك ثلاث لجان دائمة هي:

- لجنة الاقتصاد والمالية . - لجنة التهيئة العمرانية والتعمير . - لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية .
وتعتبر هذه اللجان أجهزة للتحضير والدراسة من أجل مساعدة المجلس في مهمته . وميزة هذه اللجان تكمن في أن أشخاصا من غير المنتخبين المحليين يمكنهم المشاركة في أعمالها . ويكون لهم صوت استشاري وهذا ما يسمح للموظفين والأشخاص المختصين وسكان البلدية بتقديم مساعدتهم وآرائهم.

صلاحيات المجلس الشعبي البلدي :

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة.

يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية وهي الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي من خلال مداورات. وهذا الأخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعل أهمها:

أ - في مجال التهيئة العمرانية المواد 107 إلى 112 قانون البلدية.

يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط - ط أو البعيد أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشتمل على كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية.

ومن جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس اعترف المشرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع

هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية بالبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون .
وعلى صعيد آخر حملّ المشرع البلدية ممثلة في مجلسها حماية ا لتراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية . وكذلك تنظيم الأسواق المغطاة والغير المغطاة على اختلاف أنواعها وفي مجال الضبط أناط المشرع بالبلدية صلاحية إقامة إشارات المرور التي لا تعود إلى هيئات أخرى مصالح الأمن، ويعود للبلدية السهر على المحافظة على النظافة العمومية وطرق ومعالجة المياه القذرة وتوزيع المياه الصالحة للشرب كما يعود لها حماية التربة والثروة المائية.

ب - التخطيط والتجهيز: المواد 113 إلي 121 قانون البلدية

يسهر المجلس علي تزويد البلدية بكل أدوات التجهيز و التعمير كما يساهم في تهيئة المساحات الموجهة لإحتواء النشاطات الإقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.

ج - في المجال الاجتماعي:

أعطى المشرع بموجب المادة 122 من قانون البلدية للمجلس حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومد يد الم ساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن . وألزم البلدية مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها وذلك في حدود قدراتها المالية كما ألزمها بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرنامج المسطر في الخريطة المدرسية وصيانة هذه المؤسسات واتخاذ كل إجراء من شأنه تسهيل عم لية النقل المدرسي بالنسبة للسكن تلف البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

د - في المجال المالي : يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية . أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية وتتم المصادقة على الإعتمادات المالية.

هـ - في المجال الاقتصادي : يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل م ن شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين وترقية الجانب السياحي في البلدية وتشجيع المتعاملين في هذا المجال وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعن وية
ومن جميع ما تقدم يتضح لنا أن البلدية كقاعدة للامركزية مهامها كبيرة ومتنوعة وذات صلة وثيقة بالجمهور وإمكاناتها المالية خاصة في المدة الأخيرة عرفت انخفاضا كبيرا أثر بالسلب على دورها ونطاق خدماتها.

المطلب الثاني : بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة .
النهضة:

تنسب العبادية أصلاً إلى القبيلة الرحمانية العربية التي استقرت بالمنطقة قبل دخول المستعمر في عام 1840، هذا الأخير غزاها كباقي بلديات الوطن إلى أن وقعت تحت الاحتلال بتاريخ 14 أكتوبر 1881 و لقد أنشأت كبلدية للمعمرين وأطلق عليها اسم "كارنو" (CARNOT) نسبة إلى العميد والقائد الحربي "لازار كارنو" حيث بقيت تعرف باسمه في الوسط الاجتماعي والإداري إلى غاية الاستقلال . وبعد استرجاع السيادة الوطنية ، استرجعت البلدية اسمها على إثر صدور قرار تسمية البلديات و ترسيمها تحت رقم 184/63 المؤرخ في 16/05/1963 و أطلق عليها اسم " العبادية " ، و منذ ذلك التاريخ بقيت تضم إداريا العبادية ، تاشته زواعة و عين بويحي إلى غاية صدور القانون المتعلق بالتنظيم الإقليمي للإدارة سنة 1984 .

الموقع:

تقع بلدية العبادية شمال غرب ولاية عين الدفلى التي تنتمي إليها إقليميا ، تبعد عن مقر الولاية بـ 32 كلم و يحدها من الشمال بلدية تاشته زواعة، ومن الجنوب بلدية العطاف، ومن الشرق بلدية عين بويحي ومن الغرب بلدية بني راشد و وادي الفضة (ولاية الشلف).

المناخ و التضاريس:

مناخ المنطقة رطب فهو معتدل و ممطر شتاء و حار وجاف صيفا، أما تضاريس المنطقة فهي تضاريس سهلية و أهمها سهل الشلف المعروف بأراضيه الفلاحية الخصبة

المساحة وعدد السكان:

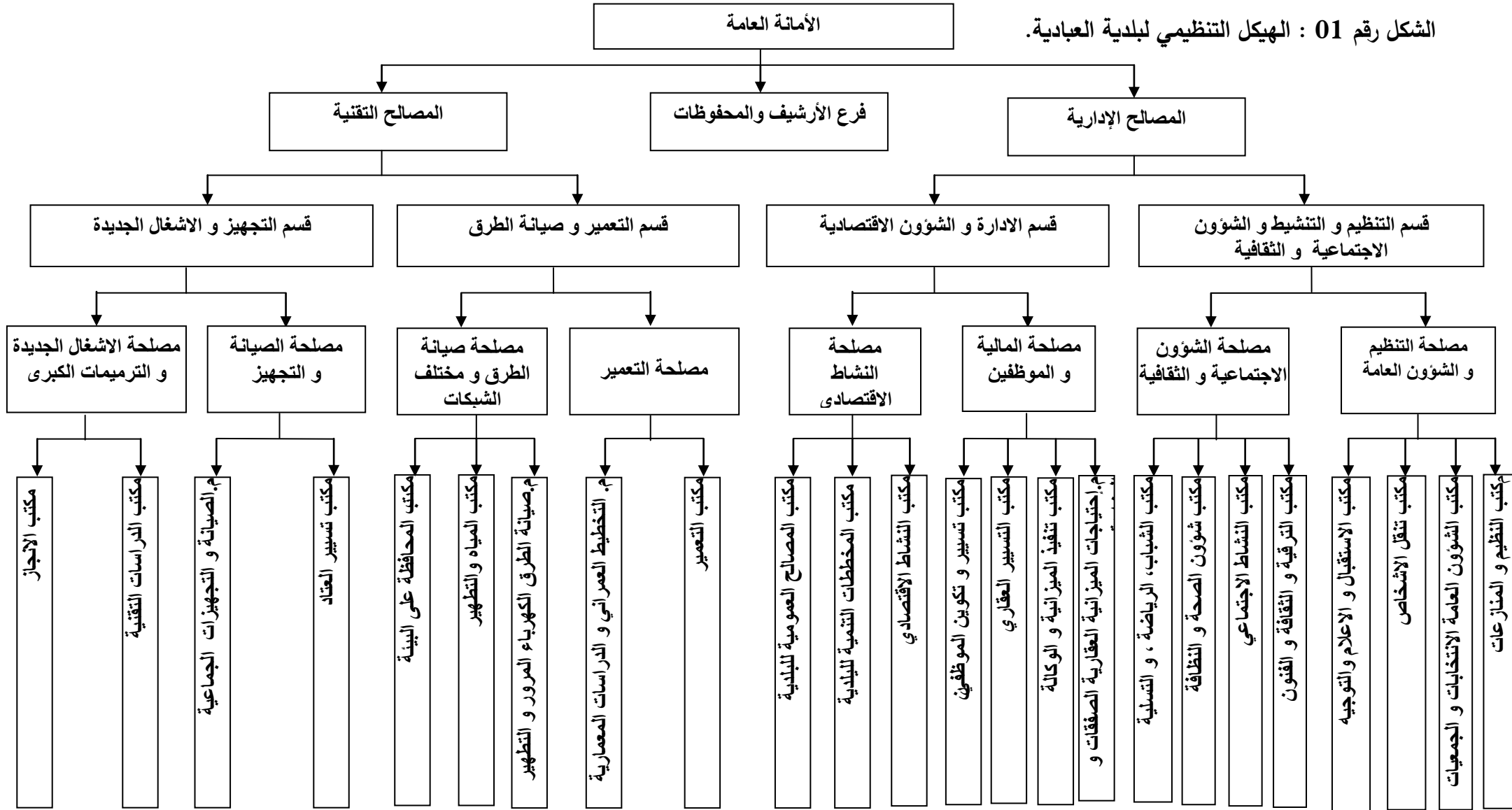
تتربع على مساحة قدرها 105.41 كلم² و يقدر عدد سكانها حسب نتائج الإحصاء العام للسكن والسكان لسنة 2008 بـ 40.258 نسمة، أما عدد السكان حاليا، باحتساب نسبة نمو السكان البلدية المقدرة بـ 2,15%، فيبلغ 46.521 نسمة موزعة كالاتي:

الجدول رقم 01: عدد سكان ومساحة بلدية العبادية

المساحة الإجمالية	العدد الإجمالي للسكان	الوسط الحضري	الوسط الثانوي	الوسط الريفي
105.41 كلم ²	46.521	31.272	12.190	3.059

المصدر: فرع الأرشيف والمحفوظات لبلدية العبادية.

الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لبلدية العبادية.



المصدر: فرع الأرشيف والمحفوظات لبلدية العبادية

المبحث الثاني: عرض إجراءات الدراسة الميدانية

محاولة منا لإعطاء مصداقية لنتائج الدراسة النظرية حول موضوع "دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام"، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى عينة من موظفي ومستخدمي بلدية العبادية، وذلك باستخدام أداة الاستبيان التي تعتبر أكثر أدوات البحث الميداني استخداما.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كافة الإجراءات المتعلقة بمجتمع و عينة الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبانة للقيام بجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم —ها إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يحتوي على معلومات شخصية عن المجيب تتمثل في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمنصب).

القسم الثاني: تضمن هذا القسم عبارات يمكن من خلالها للمجيب عن الاستبانة إبداء رأيه فيما يتعلق بدور مبادئ الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام، حيث يتكون هذا القسم من الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية تمثل مبادئ الحكم الراشد في البلدية والتي جاءت كما يلي:

- المحور الأول: واقع العملية التسييرية في المرفق العام

- المحور الثاني: مدى إطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد

- المحور الثالث: دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام

وقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهو مقياس فنوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من الاستبانة، وتحولها إلى معطيات كمية يمكن قياسها إحصائياً وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول 2: جدول مستويات الموافقة

مستوى الموافقة	درجة الموافقة	الوزن النسبي
موافق بشدة	5	100%
موافق	4	80%
محايد	3	60%
غير موافق	2	40%
غير موافق بشدة	1	20%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة: سعيا منا للتأكد من مستوى ثبات العينة قمنا بالاختبارات التالية:

1 -معامل ألفا كرونباخ:

من خلال إخضاع أسئلة الاستبانة لاختبار قوة الثبات باستخدام معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وفق برنامج spss والذي يعتبر مناسباً إذا كانت قيمته تزيد عن 0.6 ، وتكون قيمة معادلة ألفا كرونباخ محصورة بين (0-1). والذي جاءت نتائجها على محاور الاستبانة وفق ما يبينها الجدول الموالي:

الجدول 3: جدول معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ).

أدات الدراسة	معدل الثبات
ثبات أداة الدراسة	0.929

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول السابق معاملاً عالياً من الثبات بلغ 0.929 وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية مما يشير إلى ثبات النتائج في دراستنا الحالية.

2 -معامل الارتباط بيرسون:

جاءت نتائج معامل الارتباط بيرسون الاستبانة الدراسة وفق ما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول 04: جدول معاملات الارتباط بيرسون

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الاول		
0,560**	0,696**	1	معامل الارتباط بيرسون	المحور الاول
0.000	0.000		مستوى الدلالة	
39	39	39	مجموع العينة	
0,624**	1	0,696**	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثاني
0.000		0.000	مستوى الدلالة	
39	39	39	مجموع العينة	
1	0,624**	0,560**	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثالث
	0.000	.000	مستوى الدلالة	
39	39	39	مجموع العينة	

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون للمحورين الأول والثاني والثالث جاءت موجبة ما يؤكد على صدق وثبات الاستبانة، وهذا ما يعزز ثبات وصدق أسئلة الاستبانة عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$.

عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من موظفي و مستخدمي بلدية العبادية التي تعتبر البلدية الام لدائرة العبادية وقد تم اختيار عينة الدراسة من مختلف أنواع المصالح و المكاتب للإحاطة بجميع الفئات و المناصب من أجل تحقيق الدقة والمصداقية في الاستبيان .

ثالثا: حدود الدراسة:

1 - **الحدود الزمنية للدراسة:** بدأت الدراسة الميدانية في أواخر شهر أفريل 2019، بداية بصياغة النموذج الأولي للاستبانة، ثم تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف من أجل إبداء رأيه في مدى وضوح العبارات ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتمائها للمحور الخاص بها، وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات المتفق عليها والملحق رقم 01 يوضح أسماء المحكمين ودرجاتهم.

وبدأنا عملية توزيع الاستبانات ابتداءا من 15 افريل وتم استرجاعها بتاريخ 20 من نفس الشهر.

2 - **الحدود المكانية للدراسة:** وجهت هذه الاستبانة لموظفي بلدية العبادية .

3 - **الحدود البشرية للدراسة:** وجهت هذه الاستبانة لموظفي الإدارة سابقة الذكر متمثلة في رؤساء

المكاتب والمصالح، والأعوان التنفيذيين، الذين لديهم دراية كافية بمبادئ الحوكمة ومدى تطبيقها على مستوى البلدية وآثارها على عملية التسيير في البلدية.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستعملة:

توزيع الاستبانات: يوضح الجدول الموالي توزيع الاستبانات على البلدية محل الدراسة

الجدول 05: جدول توزيعات الاستبانات

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	39	100.00 %
الاستبانات المسترجعة	39	100.00 %
الاستبانات غير المسترجعة	0	00%
الاستبانات الملغاة	00	00%
الاستبانات المقبولة	39	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

قهنما بتوزيع ما مجموعه 39 استبانة موزعة على مستوى مقر البلدية ، وكان مجموع الاستبانات المسترجعة 39 استبانة بنسبة 100%.

خامسا: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يمثل الجدول الموالي تقسيم أفراد العينة من حيث كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

جدول رقم 06: جدول خصائص عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
66,7	26	ذكر	الجنس
33,3	13	أنثى	
100,0	39	المجموع	
20,5	8	من 25 الى 30 سنة	العمر
51,3	20	من 31 الى 40 سنة	
28,2	11	أكثر من 40 سنة	
100,0	39	المجموع	
46,2	18	ثانوي	المؤهل العلمي
35,9	14	جامعي	
17,9	7	دراسات عليا	
100,0	39	المجموع	
56,4	22	أقل من 10 سنوات	الخبرة
28,2	11	من 10 الى 20 سنة	
15,4	6	أكثر من 20 سنة	
100,0	39	المجموع	
5,1	2	ملحق إداري إقليمي	المنصب
7,7	3	متصرف إقليمي	
2,6	1	متصرف إقليمي رئيسي	
84,6	33	منصب آخر	
100,0	39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

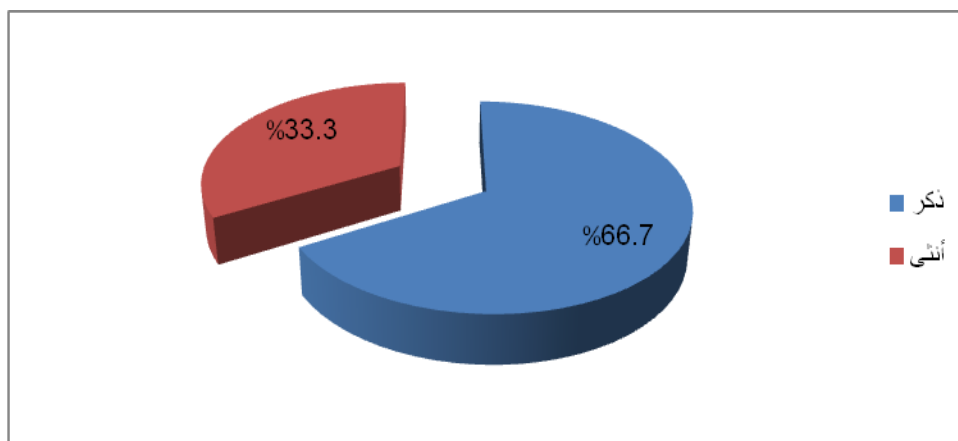
يلاحظ من الجدول السابق أن تقسيم أفراد العينة من حيث الجنس مكون من 26 ذكر ما يمثل نسبة 66.7% وهي الصفة الغالبة، والبقية عبارة عن إناث والم قدر عددهم ب 13 فرد ممثلة بنسبة 33.3%. أما فيما يخص تقسيم أفراد عينة الدراسة من حيث العمر فقد كان عمر أغلب أفراد العينة يتعدى 30 سنة حيث كان عدد الأفراد ما بين 25-30 سنة يقدر ب 8 فرد بنسبة 20.5% و 20 فردا بنسبة 51.3% سنهم من 31-40 سنة فيما كان عدد الأفراد الذين يفوق عمرهم 40 سنة، 11 فردا بنسبة 28.2% .

أما فيما يخص المستوى التعليمي لأفراد العينة فإن أغلب أفراد العينة كان مستواهم التعليمي ثانوي ، وعدد أفرادهم هو 18، أي بنسبة 46.2% . أما أصحاب المستوى الجامعي يقدر عددهم ب 14 بنسبة 35.9% وعدد أصحاب الدراسات العليا يقدر ب 7 أفراد بنسبة 17.9%،

وجاءت تقسيمات أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة متناسقة مع العمر والمستوى التعليمي، حيث كان عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة أقل من 10 سنوات يمثل الجزء الأكبر ب 22 فرد بنسبة 56.4%، ليأتى في المرتبة الثانية الأفراد الذين يملكون خبرة تتراوح بين 10 إلى 20 سنة يقدر عددهم ب 11 فرد بنسبة 28.2%، فيما كان عدد الأفراد الذين يملكون خبرة أكثر من 20 سنة يقدر ب 6 أفراد بنسبة 15.4%.

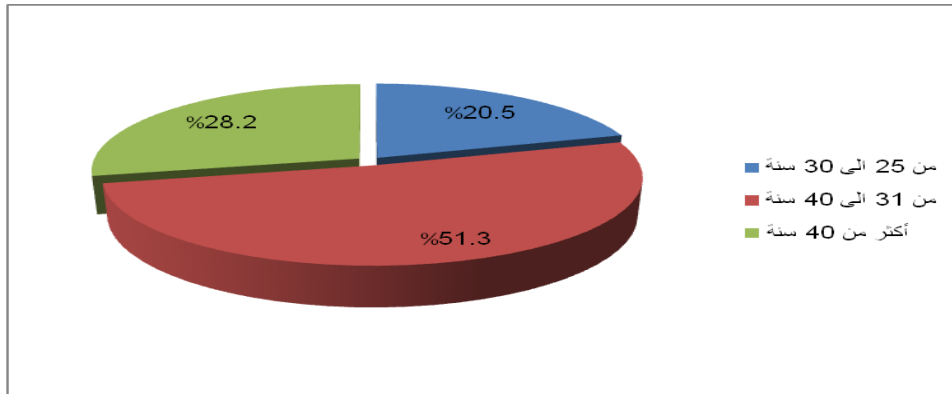
ويمكن تمثيل البيانات السابقة وفق الأشكال التالية:

الشكل 02: تقسيم العينة من حيث الجنس



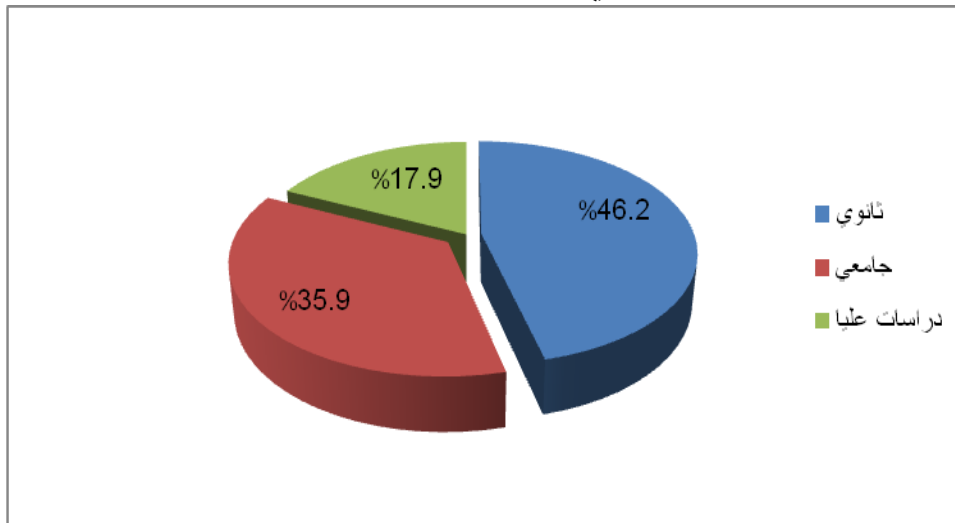
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل 03: تقسيم العينة من حيث العمر



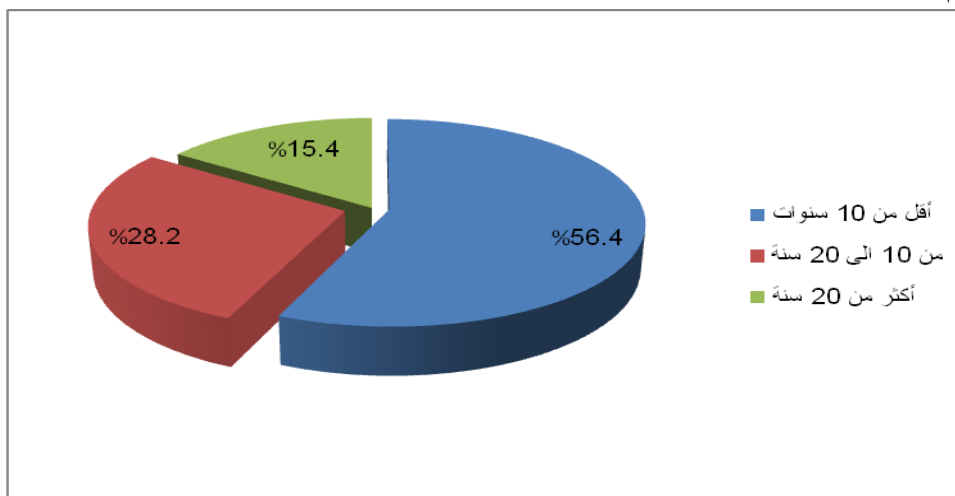
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل 04: تقسيم العينة من حيث المؤهل العلمي.



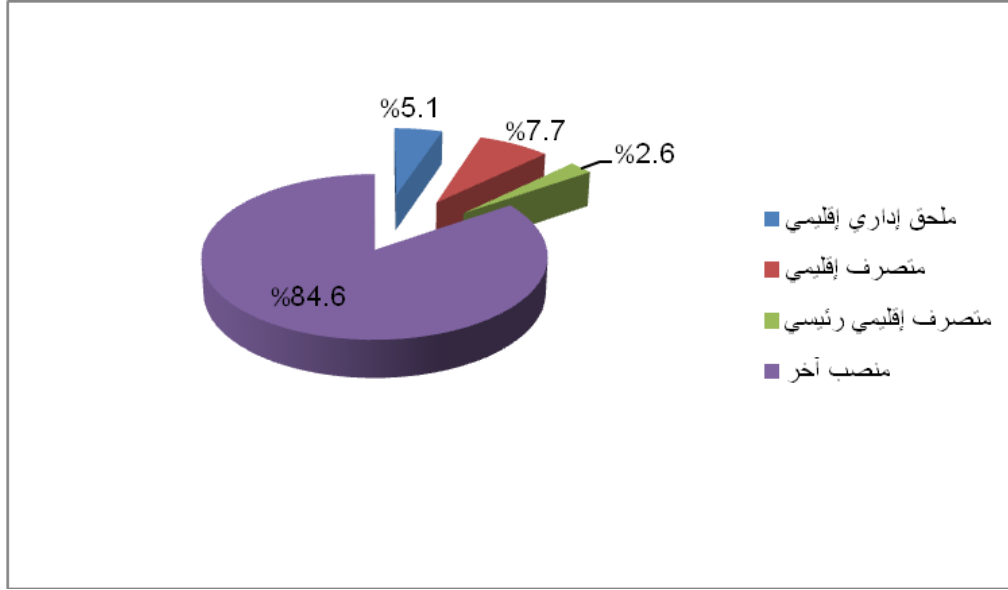
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل 05: تقسيم العينة من حيث الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل 06: تقسيم العينة من حيث المنصب



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

سادسا: متغيرات الدراسة: تشمل هذه الدراسة على :

المتغيرات المستقلة: وهي ثلاث متغيرات تشكل في مجملها مبادئ الحكم الراشد في المرفق العام.

- المحور الاول: واقع العملية التسييرية في المرفق العام
- المحور الثاني: مدى إطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد.
- المحور الثالث: دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام.

المطلب الثاني : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة وذلك بالإجابة على أسئلة الاستبانة ومناقشة فرضياتها:

أولا: المعالجة الإحصائية:

قمنا باستخدام مجموعة من العمليات الإحصائية لدراسة صحة ال فرضيات باستخدام برنامج الجزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 وذلك من خلال:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach)
- معامل الارتباط بيرسون pearson
- معادلة الانحدار الخطي البسيط
- مستوى المعنوية

بما أننا اعتمدنا في دراستنا على معامل ليكرت الخماسي (Likert scale)، فيمكن تشكيل جدول درجات الموافقة تبعا لما يلي:

الجدول 07: جدول درجات الموافقة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	درجة الاستجابة
1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	الدرجة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على معامل ليكرت الخماسي

ثانيا: تحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري

تتكون هذه الدراسة من محورين رئيسيين بفرضيتين رئيسيتين ويتضمن المحور الأول 5 فرضيات فوعية سيتم التحقق من صحتها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- المحور الأول : واقع العملية التسييرية في المرفق العام : يتكون هذا المحور من سبعة أسئلة حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الرقم	التكـررات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
6	7	16	5	10	1	2.54	1.144	توفر البلدية بيئة عمل تضمن حرية الوصول للطلبات .	1
	%17.9	%41	%12.8	%25.6	%2.6				
5	6	18	5	7	3	2.56	1.188	تضمن البلدية معايير الجودة والنجاعة للخدمة العمومية عند تفويضها للمرفق العام .	2
	%15.4	%46.2	%12.8	%17.9	%7.7				
4	5	15	6	10	3	2.77	1.202	تمنح البلدية تفويضا للمتعامل الذي يقدم أحسن الضمانات المهنية والتقنية والمالية .	3
	%12.8	%38.5	%15.4	%25.6	%7.7				
2	5	10	7	14	3	3.00	1.214	يساهم تفويض المرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية .	4
	%12.8	%25.6	%17.9	%35.9	%7.7				
3	2	16	5	14	2	2.95	1.099	يساهم التسير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية	5
	%5.1	%41	%12.8	%35.9	%5.1				
7	6	18	6	8	1	2.49	1.073	تتسم عملية اتخاذ القرارات التسييرية في المرفق العام باحترام مبدأ الديمقراطية التشاركية.	6
	%15.4	%46.2	%15.4	%20.5	%2.6				
1	3	6	1	21	8	3.64	1.203	يؤدي احترام السلم الإداري الى تحقيق السير الحسن للمصالح .	7
	%7.7	%15.4	%2.6	%53.8	%20.5				
						2.85	1.16	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التحليل :

- 1 - يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.54 التي تشير إلى أن إجابات أغلب أفراد العينة أجابوا ب " غير موافق"، أي 16 فرد من أصل 39 ما يمثل نسبة 41%، بدرجة منخفضة، مع انحراف معياري قدره 1.14 ما يعني تفاوت في إجابات أفراد العينة على أن "البلدية توفر بيئة عمل تضمن حرية الوصول للطلبات " بين غير موافق بش —ددة بنسبة 17.9%، محايد بنسبة 12.8%، و موافق بنسبة 25.6% و موافق بشدة بنسبة 2.6%.
- 2 - جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على ا لعبارة الثانية 2.56 أي بدرجة الموافقة "منخفضة " وهذا ما يمثل النسبة الكبرى أي 18 فرد من أصل 39 . وجاء توزيع باقي إجابات بقية أفراد العينة كما يلي: 15.4% أجابوا ب غير موافق بشدة بعدد 6 افراد، 12.8% أجابوا بمحايد بعدد 5 أفراد، و 7.7% أجابوا ب موافق بشدة بعدد 3 أفراد، وكانت إجاباتهم بموافق بنسبة 17.9% ما يمثل عدد 7 أفراد ، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 1.18 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة على أن " البلدية تضمن معايير الجودة و النجاعة للخدمة العمومية عند تفويضها للمرفق العام".
- 3 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.77 ، ما يعني أن النسبة الكبرى من إجابات أفراد العينة كانت " غير موافق" بقيمة 38.5%، وجاء توزيع باقي إجابات بقية أفراد العينة كما يلي : 12.8% أجابوا ب غير موافق بشدة ، 15.4% أجابوا بمحايد بعدد 6 أفراد، و 25.6% أجابوا ب موافق بعدد 10 أفراد ، و 7.7% أجابوا ب موافق بشدة بعدد 3 أفراد، فيما كانت قيمة الانحراف المعياري 1.20، ما يعني أن وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارة " تمنح البلدية تفويضا للمتعامل الذي يقدم أحسن الضمانات المهنية والتقنية والمالية"، وهي تمثل درجة استجابة متوسطة .
- 4 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.00 بدرجة "متوسطة" ، ما يعني أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق 35.9%، ما يمثل 14 فرد من أصل 39 ، وجاء توزيع باقي إجابات بقية أفراد العينة كما يلي : 12.8% أجابوا ب غير موافق بشدة ، 17.9% أجابوا بمحايد ، و 25.6% أجابوا ب غير موافق ، و 7.7% أجابوا ب موافق بشدة وانحراف معياري قدره 1.21، مما يعني تفاوت نسبي حول "مساهمة تفويض المرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية".
- 5 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.95 بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة غير موافقون على أنه يساهم التسيير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية حيث كانت إجابات أفراد العينة كالتالي : 16 فردا أجابوا ب "غير موافق" بنسبة 41%، فيما كان عدد الذين أجابوا ب "محايد" 05 أشخاص بنسبة 12.8%، 14 فرد أجابوا ب "موافق" بنسبة 35.9%، و 2 أفراد أجابوا بموافق بشدة بنسبة 5.1%، و 2 أفراد أجابوا بغير موافق بشدة

- بنسبة 5.1%، كما أن نسبة الانحراف المعياري قدرت بـ 1.09 مما يعني تفاوت نسبي حول "مساهمة التسيير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية.
- 6 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.49 بدرجة "منخفضة" وانحراف معياري قدره 1.07، ما يعني أن أغلب أفراد العينة غير موافقون على أن عملية اتخاذ القرارات التسييرية في المرفق العام يتم باحترام مبدأ الديمقراطية التشاركية. و كانت إجابتهم بين 6 أفراد "غير موافق بشدة، غير موافق (18 فرد) "محايد (6 أفراد) ، موافق (08 أفراد)، موافق بشدة فرد واحد .
- 7 - جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3,64 بدرجة "مرتفعة" وانحراف معياري قدره 1.20، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن احترام السلم الإداري يؤدي إلى تحقيق السير الحسن للمصالح بمجموع 21 فرد . و كانت إجابات باقي أفراد العينة بين 3 أفراد "غير موافق بشدة، غير موافق (06 أفراد) ،محايد(فرد واحد) ، موافق بشدة (8 أفراد) .
- وقد جاء المتوسط الحسابي الكلي لـ "المحور الأول: واقع العملية التسييرية في المرفق العام ، بقيمة 2,85 وهي قيمة محصورة بين 2.60, و 3,39 والتي تعني أن درجة الموافقة كانت متوسطة، فيما بلغ الانحراف المعياري 1,16 تشير إلى التباين النسبي في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتضمنة في هذا المحور.

المحور الثاني : مدى اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد : يتكون هذا المحور من تسعة أسئلة حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور وفق ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 09. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتاح الفرصة للموظفين لمساءلة المجلس الشعبي البلدي	1.350	2.62	12	7	6	12	2
				%30.8	%17.9	%15.4	%30.8	%5.1
2	يقوم الموظف بتكريس مبدأ الرقابة والمتابعة لتطوير وتحسين أداء البلدية	1.128	2.87	4	14	5	15	1
				%10.3	%35.9	%12.8	%38.5	%2.6
3	يوجد في البلدية لوائح وتعليمات تحدد حقوق وواجبات الموظفين بكل موضوعية وحيادية.	1.312	2.74	8	12	4	12	3
				%20.5	%30.8	%10.3	%30.8	%7.7
4	يساهم رؤساء المصالح و المكاتب في اعداد الميزانية .	1.232	2.46	9	15	6	6	3
				%23.1	%38.5	%15.4	%15.4	%7.7
5	يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية .	1.232	2.46	10	13	6	8	2
				%25.6	%33.3	%15.4	%20.5	%5.1
6	يقوم الموظف في البلدية بالإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وموضوعية عند كل مساءلة.	1.191	3.28	3	10	3	19	4
				%7.7	%25.6	%7.7	%48.7	%10.3
7	يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبلدية	1.285	2.08	17	12	3	4	3
				%43.6	%30.8	%7.7	%10.3	%7.7
8	يتم اشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في تحديد احتياجات البلدية .	1.442	2.36	15	10	4	5	5
				%38.5	%25.6	%10.3	%12.8	%12.8
9	في عملية تقييم الاداء تستخدم البلدية وبكل شفافية، نظام تقييم مكتوب يطلع عليه جميع الموظفين. يتنط بالمكافآت والتقنيات	1.369	2.38	12	14	4	4	5
				%30.8	%35.9	%10.3	%10.3	%12.8
	نتيجة المحور	1.282	2.583					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

1. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدره 1.35، بدرجة "متوسطة"، وجاءت إجابات أفراد العينة بين غير موافق بشدة (12 فرد)، غير موافق (07 أفراد) ، محايد (6 أفراد) ، موافق (12 فرد)، موافق بشدة (2 فرد)، وهذا يعني بأن أفراد العينة محايدون لإتاحة الفرصة لبعض الموظفين للمسائلة المجلس الشعبي البلدي .
2. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.87 ، وجاء توزيع إجابات أفراد العينة كما يلي: 10.3% أجابوا ب غير موافق بشدة ، و 35.9% أجابوا بغير موافق بعدد 14 فرد، و 12.8% أجابوا ب محايد بعدد 05 أفراد ، و 38.5% أجابوا ب موافق بعدد 15 فردا، وفرد واحد أجاب موافق بشدة بنسبة 2.6% ، فيما كانت قيمة الانحراف المعياري 1.12، ما يعني أن وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة على العبارة " يقوم الموظف بتكريس مبدأ الرقابة والمتابعة لتطوير وتحسين أداء البلدية "، وهو ما يمثل درجة استجابة متوسطة .
3. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.74 ،وهو ما يمثل درجة "متوسطة" كما جاء الانحراف المعياري 1.31 ، وجاءت إجابات العينة بين 08 أفراد "غير موافق بشدة " ، غير موافق (12 أفراد) ،محايد(4 أفراد) ،موافق (12 فرد) ، موافق بشدة (3 أفراد)، ما يعني الحياد في عبارة " يوجد في البلدية لوائح وتعليمات تحدد حقوق وواجبات الموظفين بكل موضوعية و حيادية".
4. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.46 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.23 ، وجاءت إجابات العينة بين 09 أفراد "غير موافق بشدة " ، غير موافق (15 فرد) ،محايد(6 أفراد) ،موافق (06 أفراد) ، موافق بشدة (3 أفراد)، ما يعني أن اغلب العينة غير موافقون على مساهمة رؤساء المصالح و المكاتب في إعداد الميزانية .
5. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.46 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.23 ، وجاءت إجابات العينة بين 10 أفراد "غير موافق بشدة " ، غير موافق (13 فرد) ،محايد(6 أفراد) ،موافق (08 أفراد) ، موافق بشدة (02 فرد)، ما يعني أن اغلب العينة غير موافقون على مشاركة رؤساء الأقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية.
6. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.28 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.19 ، وجاءت إجابات العينة بين 03 أفراد "غير موافق بشدة " ، غير موافق (10 فرد) ،محايد(03 أفراد) ،موافق (19 فرد) ، موافق بشدة (04 فرد)، ما يعني أن اغلب أفراد العينة محايدون على أنه يقوم الموظف في البلدية بالإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وموضوعية عند كل مساءلة.
7. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.08 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.28 ، وجاءت إجابات العينة بين 17 أفراد "غير موافق بشدة " ، غير موافق (12 فرد)

محايد (03 أفراد) ، موافق (04 أفراد) ، موافق بشدة (03 أفراد) ،و هو يمثل درجة استجابة منخفضة ما يعني أن اغلب العينة غير موافقون على أنه يتم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للبلدية. 8. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.36 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.44 ، وجاءت إجابات العينة بين 15 فرد "غير موافق بشدة " ، غير موافق (10 أفراد) ، محايد (04 أفراد) ، موافق (05 أفراد) ، موافق بشدة (05 أفراد) ،و هو يمثل درجة منخفضة أي غير موافقون على أنه يتم إشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في تحديد احتياجات البلدية . 9. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2.38 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.36 ، وجاءت إجابات العينة بين 12 فرد "غير موافق بشدة " ، غير موافق (14 فرد) ، محايد (04 أفراد) ، موافق (04 أفراد) ، موافق بشدة (05 أفراد) ،و هو ما يمثل درجة منخفضة أي غير موافقون على أنه في عملية تقييم الأداء تستخدم البلدية وبكل شفافية، نظام تقييم مكتوب يطلع عليه جميع الموظفين يرتبط بالمكافآت والترقيات.

وقد جاء المتوسط الحسابي الكلي لـ " المحور الثاني : مدى اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم لراشد، بقيمة 2,58 وهي قيمة محصورة بين 1,80 و 2,59 والتي تعني أن درجة الموافقة كانت منخفضة، فيما بلغ الانحراف المعياري 1,28 تشير إلى التباين النسبي في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتضمنة في هذا المحور.

2- المحور الثالث : دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام : يتكون هذا المحور من تسعة أسئلة حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور وفق ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 10. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تخضع البلدية لرقابة تمكنها من المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد.	1.327	3.23	7	4	6	17	5
				%17.9	%10.3	%15.4	%43.6	%12.88
2	توجد نزاهة في التسيير التنظيمي والمالي في البلدية.	1.163	2.59	9	9	11	9	1
				%23.1	%23.1	%28.2	%23.1	%2.6
3	يساعد اعتماد مبدأ الموضوعية في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام	1.089	2.85	6	7	14	11	1
				%15.4	%17.9	%35.9	%28.2	%2.6
4	يتخذ المسؤول قراراته بكل وضوح وشفافية.	1.211	2.54	8	14	8	6	3
				%20.5	%35.9	%20.5	%15.4	%7.7
5	من أجل تلبية احتياجات البلدية تقوم بالإشهار الملائم باستخدام كل الوسائل المتاحة.	1.203	2.97	6	8	8	15	2
				%15.4	%20.5	%20.5	%38.5	%5.1
6	يتم نشر الموازنة والحصيلة السنوية في وسائل الإعلام انطلاقاً من مبدأ الإفصاح والشفافية.	1.229	2.59	10	8	11	8	2
				%25.6	%20.5	%28.2	%20.5	%5.1
7	تقوم البلدية بتقويض المرفق العام في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والتكف.	1.226	2.85	6	11	8	11	3
				%15.4	%28.2	%20.5	%28.2	%7.7
8	يؤدي تطبيق مبدأ المساءلة من طرف المجتمع المدني الى تحقيق فاعلية في التسيير	1.120	3.46	3	5	7	19	5
				%7.7	%12.8	%17.9	%48.7	%12.8
9	يضمن تطبيق مبدأ الشفافية تفعيل دور الرقابة من أجل الحفاظ على الحقوق والواجبات	1.211	3.49	4	4	7	17	7
				%10.3	%10.3	%17.9	%43.6	%17.9
10	تلتزم البلدية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في إتخاذ القرار.	1.276	2.95	8	6	7	16	2
				%20.5	%15.4	%17.9	%41	%5.1
	نتيجة المحور	1.339	3.28					

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

1. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.23 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.32 ، وجاءت إجابات العينة بين 07 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (04 أفراد) ، محايد (06 أفراد) ، موافق (17 فرد) ، موافق بشدة (05 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة متوسطة أي أن أفراد العينة محايدون اتجاه " خضوع البلدية لرقابة تمكناها من المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد".
2. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.59 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.16 ، وجاءت إجابات العينة بين 09 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (09 أفراد) ، محايد (11 أفراد) ، موافق (09 أفراد) ، موافق بشدة فرد واحد، و هو ما يمثل درجة منخفضة أي أفراد العينة غير موافقين على وجود نزاهة في التسيير التنظيمي والمالي في البلدية.
3. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.85 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.08 ، وجاءت إجابات العينة بين 06 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (07 أفراد) ، محايد (14 أفراد) ، موافق (11 أفراد) ، موافق بشدة فرد واحد، و هو ما يمثل درجة متوسطة أي أن أفراد العينة محايدون اتجاه " اعتماد مبدأ الموضوعية في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام".
4. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.54 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.21 ، وجاءت إجابات العينة بين 08 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (14 فرد) ، محايد (08 أفراد) ، موافق (06 أفراد) ، موافق بشدة (03 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة منخفضة أي أفراد العينة غير موافقين بأنه المسؤول يتخذ قراراته بكل وضوح وشفافية.
5. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.97 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.20 ، وجاءت إجابات العينة بين 06 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (08 أفراد) ، محايد (08 أفراد) ، موافق (15 فرد) ، موافق بشدة (02 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة متوسطة أي أفراد العينة محايدين اتجاه العبارة " احتياجات البلدية تلبى بالإشهار الملائم و باستخدام كل الوسائل المتاحة".
6. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.59 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.22 ، وجاءت إجابات العينة بين 10 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (08 أفراد) ، محايد (11 فرد) ، موافق (08 أفراد) ، موافق بشدة (02 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة منخفضة أي أفراد العينة غير موافقين بأنه يتم نشر الموازنة والحصيلة السنوية في وسائل الإعلام انطلاقاً من مبدأ الإفصاح والشفافية.
7. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.85 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.22 ، وجاءت إجابات العينة بين 06 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (11 فرد) ، محايد (08 أفراد) ، موافق (11 فرد) ، موافق بشدة (03 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة متوسطة أي

أفراد العينة محايدون اتجاه قيام البلدية بتفويض المرفق العام في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف.

8. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.46 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.12 ، وجاءت إجابات العينة بين 03 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (05 فرد) ، محايد (07 أفراد) ، موافق (19 فرد) ، موافق بشدة (05 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة مرتفعة أي أفراد العينة موافقون اتجاه تطبيق مبدأ المساواة من طرف المجتمع المدني الى تحقيق فاعلية في التسيير .

9. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.49 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.21 ، وجاءت إجابات العينة بين 04 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (04 أفراد) ، محايد (07 أفراد) ، موافق (17 فرد) ، موافق بشدة (07 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة مرتفعة أي أفراد العينة موافقون اتجاه تطبيق مبدأ الشفافية تفعيل دور الرقابة من اجل الحفاظ على الحقوق والواجبات.

10. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2.95 ، كما جاء الانحراف المعياري 1.27 ، وجاءت إجابات العينة بين 08 أفراد "غير موافق بشدة" ، غير موافق (06 أفراد) ، محايد (07 أفراد) ، موافق (16 فرد) ، موافق بشدة (02 أفراد) ، و هو ما يمثل درجة استجابة متوسطة أي أفراد العينة محايدون اتجاه التزام البلدية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في إتخاذ القرار .

وقد جاء المتوسط الحسابي الكلي لمحور " دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام " ، بقيمة 3,28 وهي قيمة محصورة بين 2,60 و 3,39 والتي تعني أن درجة الموافقة كانت متوسطة، فيما بلغ الانحراف المعياري 1,33 تشير إلى التباين النسبي في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتضمنة في هذا المحور.

التأكد من صحة الفرضيات :

يتم التأكد من قبول الفرضيات أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على مستوى الدلالة حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب 0.05 فإننا نؤكد صحة الفرضية . التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الرئيسية: والتي تمت صياغتها كآلاتي:

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية عند مستوى معنوية $(0,05=\alpha)$

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية عند مستوى معنوية $(0,05=\alpha)$

سيتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية بعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية .

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع تطبيق العملية التسييرية في البلدية عند مستوى معنوية $(0,05=\alpha)$

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع العملية التسييرية في البلدية عن مستوى معنوية $(0,05=\alpha)$

الفرضية الفرعية الثانية:

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية عند مستوى معنوية $(0,05=\alpha)$

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية عند مستوى معنوية $(0,05=\alpha)$

جدول 11: جدول يمثل أثر واقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل المتغير المستقل b	الجزء الثابت A	معامل Beta	اختبار (t) للنموذج	
						قيمة (t)	مستوى المعنوية
واقع العملية التسييرية	0.560 ^a	0.314	0.528	13.053	0.560	3,150	0,000

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,560، كما بلغ معامل التحديد 0,314 مما يعني أن 31.4% من الزيادة في تفعيل العملية التسييرية في البلدية تعود الى واقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دلالة إحصائية لواقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لواقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية، عند مستوى معنوية (α=0,05)

$$Y=13.053+ 0.528X$$

حيث:

X= واقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد في العملية التسييرية.

Y= تفعيل العملية التسييرية في البلدية .

وتمثل هذه المعادلة واقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد في العملية التسييرية في البلدية ، بواسطة معامل Beta والذي بلغت قيمته 0.560.

جدول 12: جدول يمثل اثر اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية.

المتغير التابع	اختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت A	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	قيمة (t)	مستوى المعنوية						
مدى اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد	4,853	0,000	0.624	15.879	0.586	0.389	0.624 ^a	تفعيل العملية التسييرية في البلدية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.624 ، كما بلغ معامل التحديد 0.389 مما يعني أن 38.9% من الزيادة في تفعيل العملية التسييرية في البلدية تعود إلى مدى اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد . وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دلالة إحصائية لتفعيل دور اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية وبناءا على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لتفعيل دور اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

$$Y=2.295+ 0,447X$$

حيث:

X= تفعيل دور اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد.

Y= تفعيل العملية التسييرية في البلدية

وتمثل هذه المعادلة أثر اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية بواسطة معامل Beta والذي بلغت قيمته 0,624.

جدول 13: أثر تطبيق مبادئ الحكم الراشد على عملية التسيير في المرفق العام.

المتغير التابع	اختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت A	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	قيمة (t)								
تفعيل العملية التسييرية في البلدية	0,000	3,150	0.560	13.053	0.528	0.314	0.560a	1.16	2.85	واقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية
	0,000	4,853	0.624	15.879	0.586	0.389	0.624 ^a	1.28	2.58	اثر اطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية.
	0,000	4.001	0.592	14.466	0.557	0.351	0.592	1.22	2.715	أثر تطبيق مبادئ الحكم الراشد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني : دراسة تحليلية لدور تطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لواقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية في البلدية قد بلغ 2.715 وبانحراف معياري قدره 1.22 ، في حين بلغ معامل الارتباط 0.592 كما بلغ معامل التحديد 0,351، مما يعني أن 35,1% من الزيادة في فعالية العملية التسييرية تعود إلى تطبيق مبادئ الحكم الراشد وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحكم الراشد على تفعيل العملية التسييرية في البلدية. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي البسيط لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وأثره في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

$$Y = 14.466 + 0,557X$$

حيث:

X = أثر تطبيق مبادئ الحكم الراشد على عملية التسيير في المرفق العام.

Y = تفعيل العملية التسييرية في البلدية.

وتمثل هذه المعادلة أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على تفعيل العملية التسييرية بواسطة معامل Beta والذي بلغت قيمته 0,592.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث، إعطاء نظرة عن تعريف البلديّة و مهامها و إدارتها بالإضافة إلى تقديم بطاقة فنية للتعريف بالبلدية محل الدراسة ومكونات ومنهجية الدراسة الميدانية.

و تمهيدا للدراسة الأساسية قمنا بتوضيح حدود الدراسة الزمنية و المكانية و المنهج المستخدم و الادوات الإحصائية التي استعملت ، ولاستكمال الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان، والذي يتكون من جزأين الأول خاص بالبيانات الشخصية والثاني خاص بمبادئ تطبيق الحكم الراشد في المرفق العام ، كل ذلك بغية جمع البيانات التي ترتبط بموضوع الدراسة، وبعد تحليل نتائج الاستبيان، خلصت الدراسة أن هناك اهتمام بنسبة متوسطة للمحور الأول و الثالث فيما يخص واقع العملية التسييرية في المرفق العام و دور الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية. أما بالنسبة للمحور الثاني ف سجلنا نسبة اهتمام منخفضة حول مدى إطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الراشد .

خاتمة

إن إشكالية تسيير المرافق العامة تكمن في غياب الممارسات الفعلية للحكم فمازلت الدولة بعيدة عن تحقيق الرشادة و النجاعة في التسيير للوارد والإمكانات الاقتصادية ، وهو ما جعل الدولة بحاجة إلى الالتزام العلني بتعزيز الشفافية والتنافسية في إدارة الشؤون العامة ، من خلال توسيع قاعدة المشاركة السياسية وحرية التعبير وكذلك تشجيع منظمات المجتمع المدني والحركات الجمعوية وفتح قنوات الحوار بين الإدارة والمواطن ، إضافة إلى تطوير القدرات الإدارية وهذا كله لتوجيه هذه الفواعل لمتطلبات التنمية المنشودة ، كما تتطلب تطبيق سياسة الحكم الراشد كأسلوب جديد، التخلي عن الطرق التقليدية التي اعتمدت عليها الدولة في تسيير المرافق العامة ، والمتمثلة في الاستغلال المباشر والمؤسسة العامة وأسلوب الإمتياز ، و إنتهاج أساليب جديدة ومتطورة مثل أسلوب التدبير المفوض ، وعقود البوت .

وباعتبار البلدية أقرب مرفق عام للمواطن في التنظيم الإداري الجزائري وذلك راجع للخدمات المقدمة للمواطنين من طرف البلدية إذ تعد أكثر مرفق يحتك به المواطن، فإنه ينبغي عليها الاعتماد على مبادئ الحوكمة الرشيدة لتلبية الرغبات المتزايدة و تحقيق فاعلية في العملية التسييرية . ونجد أن الجزائر باشرت في وضع الآليات لتهيئة الارضية في هذا المجال من خلال استحداث مجموعة من القوانين والأساليب الحديثة كمشروع ميثاق الحكم الراشد و الديمقراطية التشاركية لترقية المرافق العامة، ولعل أهمها استحداث المرصد الوطني لترقية المرفق العام الذي هو عبارة عن هيئة استشارية تعمل على ترقية المرافق العامة على المستوى الوطني.

نتائج الدراسة التطبيقية:

كان الجانب التطبيقي عبارة عن استبانة موجهة لموظفي ومستخدمي البلدية من رؤساء المصالح والمكاتب ورؤساء الفروع، وبعد توزيع الاستبانات وتحليلها بواسطة برنامج **SPSS** ، تم بناء فرضية رئيسية و فرضيتين فرعيتين تتعلقان بمبادئ حوكمة المرفق العام(البلدية) وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- بلغ المستوى الكلي لتأثير تطبيق مبادئ الحكم الراشد على العملية التسييرية في المرفق العام 0.351 أي أن هناك نسبة زيادة قدرها 35.1 % و التي تعود الى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الراشد من إفساح ، شفافية ، مسائلة و مشاركة في البلدية .

من خلال الدراسة الميدانية لعينة من موظفي بلدية العبادية ظهر أن هناك قصورا في تطبيق مبادئ الحوكمة ، وظهر ذلك جليا من خلال إجابات العينة، وحتى من خلال الاتصال المباشر ببعض المسؤولين وموظفي البلدية محل الدراسة، حيث ظهر بأنهم لا يمتلكون دراية واسعة عن الحوكمة وعن آليات تطبيقها وعن مدى الالتزام بتطبيق هذه المبادئ على الرغم من أن مناصبهم تحتم عليهم التحكم التام بمفاهيم الحوكمة والسهر على تطبيقها لإرضاء المنتفعين من هذا المرفق.

التوصيات والاقتراحات:

- على السلطات العليا سن قوانين وتشريعات تس مح بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمشروع "ميثاق الديمقراطية التشاركية".
- على أصحاب القرار تبني تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- على البلدية الاعلام و الافصاح الواسع لوضع المعلومات المتعلقة بتسيير الشؤون المحلية على ذمة العموم، وهي مرحلة أولية لتحقيق مشاركة المواطنين حول مشاريع محددة وتطلب منهم آراءهم بصورة مسبقة، ويجد المواطنون أنفسهم في موقع الملاحظين غير أن البلدية يمكنها توجيه خياراتها وقراراتها وفق الآراء و الملاحظات التي يعبرون عنها.
- على المسؤولين في البلدية أخذ مقترحات المواطنين بعين الاعتبار عند اتخاذها القرار .وبذلك يسمح التشاور بإدماج المواطنين والفاعلين المحليين بشكل مباشر وأكثر فعالية في مسار إعداد القرار عندما يتعلق الأمر بمشروع معين.
- على البلدية ترك الابواب مفتوحة امام المواطنين حتى تسمح بتقديم أنشطتها ومشاريعها ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالحياة المحلية، مع تحديد مشاغل المواطنين و انتظاراتهم.
- على البلدية استخدام جميع الوسائل المتاحة ك المجالات البلدية، والإذاعات أو القنوات التلفزية المحلية، ومواقع البلديات على شبكة الإنترنت مع إدراج بنوك معلومات، والمنتديات، وأيضا البث المباشر لاجتماعات لمجالس البلدية.
- القيام بدورات تكوينية لتحسين المستوى في مجال الحوكمة الرشيدة.

آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية وتوسعة مجال الدراسة ارتأينا طرح المواضيع التالية:
- دراسة أهمية دور حوكمة المؤسسات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي.
- تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الاداء.
- دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة.
- أثر الحكم الرشيد في تفعيل التسيير العمومي الجديد.
- دور الحوكمة الرشيدة في الإصلاح الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر :

الكتب :

باللغة العربية :

- مليكة الصروخ، القانون الإداري، مطبعة النجاح الجديدة، البيضاء .
- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، سيادة القانون في الأردن- قراءات في متناول الشباب، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني ، جوان 2007، ص 20

باللغة الأجنبية :

- Brahim laklef ,la bonne gouvernance ,Alger ,der el kheldounia,2006
- Malick tamedou. Bonne gouvernance et developpement .dakar . edition démocraties africaines.mai 2004 .

المذكرات :

- رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984.
- سمير عبد الرزاق مطير، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية"، مذكرة ماجستير .قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع إدارة الدولة والحكم الرشيد جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
- شهباز، ورشاني، " الحكم الرشيد و متطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر "، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة و إدارة محلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- عبد الكريم عاشور، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولا يات المتحدة الأمريكية و الجزائر "، مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2015.
- عمار عوابدي، القانون الإداري الجزء الثاني، النشاط الإداري ، الطبعة الرابعة، ديوان ال مطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
- مصعب عرباوي، واقع الحكم الرشيد في الدول العربية دراسة تحليلية في المؤشرات السياسية والإقتصادية، مذكرة ماستر ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة بسكرة، 2014-2015.
- هالة إيزروغن ، الحكم الرشيد كالية للتنمية ،مذكرة ماستر ،كلية الح قوق والعلوم السياسية ،جامعة المسيلة، 2014-2015.

المجلات :

- سمغوني زكرياء، المرفق العام المحلي في ظل القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية في الجزائر ،مجلة البحوث القانونية والسياسية ،العدد2، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة 2014 .

القوانين والمراسيم .

- قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.

المواقع الإلكترونية :

- <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t3311-topic>

قائمة الملاحق



استبانة البحث



الطالين: عطا ف عبد الله/صامت عبد الرزاق

الهاتف: 0792 032 524

البريد الإلكتروني: attafabdallah@gmail.com

تحية طيبة وبعد؛

تندرج هذه الاستبانة ضمن متطلبات تحضير مذكرة ماستر بعنوان " دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تيني مبادئ الحكم الراشد في تفعيل العملية التسييرية، على وجه الخصوص في المرفق العام.

يشرفنا أن نضع هذه الاستبانة بين أيديكم، حيث أن حرصكم على تقديم الإجابة الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى إثراء موضوع الدراسة، وبالتالي الوصول إلى نتائج واقتراحات أكثر دقة. لذا نلتمس منكم الإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم معنا

الجزء الأول: معلومات عامة حول عينة الدراسة يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجنس:		ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر:			
من 25-30 سنة <input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة <input type="checkbox"/>	
المؤهل العلمي:			
ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	
سنوات الخبرة:			
أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 10-20 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>	
المنصب:			
ملحق إداري إقليمي <input type="checkbox"/>	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية <input type="checkbox"/>	متصرف إقليمي <input type="checkbox"/>	متصرف إقليمي رئيسي <input type="checkbox"/>
		منصب آخر <input type="checkbox"/>	

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الاول :واقع العملية التسييرية في المرفق العام

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر البلدية بيئة عمل تضمن حرية الوصول للطلبات.					
2	تضمن البلدية معايير الجودة والنجاعة للخدمة العمومية عند تفويضها للمرفق العام.					
3	تمنح البلدية تفويضا للمتعامل الذي يقدم أحسن الضمانات المهنية والتقنية والمالية.					
4	يساهم تفويض المرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية.					
5	يساهم التسيير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية					
6	تتسم عملية اتخاذ القرارات التسييرية في المرفق العام باحترام مبدأ الديمقراطية التشاركية.					
7	يؤدي احترام السلم الاداري الى تحقيق السير الحسن للمصالح.					

المحور الثاني: مدى إطلاع موظفي المرفق العام على مبادئ الحكم الرشيد

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	تتاح الفرصة للموظفين لمساءلة المجلس الشعبي البلدي					
2	يقوم الموظف بتكريس مبدأ الرقابة والمتابعة لتطوير وتحسين أداء البلدية					
3	يوجد في البلدية لوائح وتعليمات تحدد حقوق وواجبات الموظفين بكل موضوعية و حيادية.					
4	يساهم رؤساء المصالح و المكاتب في اعداد الميزانية .					
5	يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية.					
6	يقوم الموظف في البلدية بالإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وموضوعية عند كل مساءلة.					
7	يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبلدية					
8	يتم اشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في تحديد احتياجات البلدية .					
9	في عملية تقييم الاداء تستخدم البلدية وبكل شفافية، نظام تقييم مكتوب يطلع عليه جميع الموظفين يرتبط بالمكافآت والترقيات					

المحور الثالث: دور الحكم الراشد في تفعيل عملية التسيير في المرفق العام

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تخضع البلدية لرقابة تمكنها من المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد.					
2	توجد نزاهة في التسيير التنظيمي والمالي في البلدية.					
3	يساعد اعتماد مبدأ الموضوعية في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام					
4	يتخذ المسؤول قراراته بكل وضوح وشفافية.					
5	من أجل تلبية احتياجات البلدية تقوم بالإشهار الملائم باستخدام كل الوسائل المتاحة.					
6	يتم نشر الموازنة والحصيلة السنوية في وسائل الإعلام انطلاقا من مبدأ الإفصاح والشفافية.					
7	تقوم البلدية بتفويض المرفق العام في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف.					
8	يؤدي تطبيق مبدأ المساءلة من طرف المجتمع المدني الى تحقيق فاعلية في التسيير					
09	يضمن تطبيق مبدأ الشفافية تفعيل دور الرقابة من اجل الحفاظ على الحقوق والواجبات					
10	تلتزم البلدية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في إتخاذ القرار.					

مستخرجات برنامج SPSS

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	39	100,0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	26

Item-Total Statistics				
questions	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	70,18	341,204	,497	,927
2	70,15	344,923	,390	,928
3	69,95	334,366	,630	,925
4	69,72	344,103	,398	,928
5	69,77	338,866	,580	,926
6	70,23	339,340	,583	,926
7	69,08	339,441	,511	,927
8	70,10	333,884	,564	,926
9	69,85	334,976	,661	,925
10	69,97	332,289	,617	,925
11	70,26	331,564	,678	,924
12	70,26	332,354	,660	,925
13	69,44	332,252	,688	,924
14	70,64	330,710	,667	,924
15	70,36	330,499	,590	,926
16	70,33	334,228	,548	,926
17	69,49	336,099	,527	,927
18	70,13	336,536	,601	,925
19	69,87	342,220	,499	,927
20	70,18	334,993	,611	,925
21	69,74	344,038	,404	,928
22	70,13	342,746	,423	,928
23	69,87	335,220	,597	,925
24	69,26	347,722	,348	,929
25	69,23	339,656	,502	,927
26	69,77	329,235	,705	,924

Statistiques						
	questions	N		Mean	Std. Deviation	Sum
		Valid	Missin g			
1	توفر البلدية بيئة عمل تضمن حرية الوصول للطلبات.	39	0	2,54	1,144	99
2	تضمن البلدية معايير الجودة والنجاعة للخدمة العمومية عند تفويضها للمرفق العام	39	0	2,56	1,188	100
3	تمنح البلدية تفويضا للمتعامل الذي يقدم أحسن الضمانات المهنية والتقنية والمالية.	39	0	2,77	1,202	108
4	يساهم تفويض المرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية.	39	0	3,00	1,214	117
5	يساهم التسيير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية	39	0	2,95	1,099	115
6	تتسم عملية اتخاذ القرارات التسييرية في المرفق العام باحترام مبدأ الديمقراطية التشاركية.	39	0	2,49	1,073	97
7	يؤدي احترام السلم الإداري الى تحقيق السير الحسن للمصالح	39	0	3,64	1,203	142
8	تتاح الفرصة للموظفين لمساءلة المجلس الشعبي البلدي	39	0	2,62	1,350	102
9	يقوم الموظف بتكريس مبدأ الرقابة والمتابعة لتطوير وتحسين أداء البلدية	39	0	2,87	1,128	112
10	يوجد في البلدية لوائح وتعليمات تحدد حقوق وواجبات الموظفين بكل موضوعية و حيادية.	39	0	2,74	1,312	107
11	يساهم رؤساء المصالح و المكاتب في اعداد الميزانية.	39	0	2,46	1,232	96
12	يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية.	39	0	2,46	1,232	96
13	يقوم الموظف في البلدية بالإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وموضوعية عند كل مساءلة.	39	0	3,28	1,191	128
14	يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبلدية	39	0	2,08	1,285	81
15	يتم اشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في تحديد احتياجات البلدية.	39	0	2,36	1,442	92
16	في عملية تقييم الاداء تستخدم البلدية وبكل شفافية، نظام تقييم مكتوب يطلع عليه جميع الموظفين يرتبط بالمكافآت والترقيات	39	0	2,38	1,369	93
17	تخضع البلدية لرقابة تمكنها من المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد.	39	0	3,23	1,327	126
18	توجد نزاهة في التسيير التنظيمي والمالي في البلدية.	39	0	2,59	1,163	101
19	يساعد اعتماد مبدأ الموضوعية في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام	39	0	2,85	1,089	111
20	يتخذ المسؤول قراراته بكل وضوح وشفافية.	39	0	2,54	1,211	99
21	من أجل تلبية احتياجات البلدية تقوم بالإشهار الملانم باستخدام كل الوسائل المتاحة.	39	0	2,97	1,203	116
22	يتم نشر الموازنة والحصيلة السنوية في وسائل الإعلام انطلاقا من مبدأ الإفصاح والشفافية.	39	0	2,59	1,229	101
23	تقوم البلدية بتفويض المرفق العام في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف.	39	0	2,85	1,226	111
24	يؤدي تطبيق مبدأ المساءلة من طرف المجتمع المدني الى تحقيق فاعلية في التسيير	39	0	3,46	1,120	135
25	يضمن تطبيق مبدأ الشفافية تفعيل دور الرقابة من اجل الحفاظ على الحقوق والواجبت	39	0	3,49	1,211	136
26	تلتزم البلدية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في إتخاذ القرار	39	0	2,95	1,276	115

Statistics						
		توفر البلدية بيئة عمل تضمن حرية الوصول للطلبات.	تضمن البلدية معايير الجودة والنجاعة للخدمة العمومية عند تفويضه للمرفق العام.	تمنح البلدية تفويضا للمتعامل الذي يقدم أحسن الضمانات المهنية والتقنية والمالية.	يساهم تفويض المرفق العام في تحقيق أكبر لميزانية البلدية.	يساهم التسيير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,54	2,56	2,77	3,00	2,95
Median		2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Std. Deviation		1,144	1,188	1,202	1,214	1,099
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		99	100	108	117	115

Tableau de frequencis

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	66,7	66,7	66,7
	أنثى	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 30 سنة	8	20,5	20,5	20,5
	من 31 الى 40 سنة	20	51,3	51,3	71,8
	أكثر من 40 سنة	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	18	46,2	46,2	46,2
	جامعي	14	35,9	35,9	82,1
	دراسات عليا	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	22	56,4	56,4	56,4
	من 10 الى 20 سنة	11	28,2	28,2	84,6
	أكثر من 20 سنة	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المنصب					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ملحق إداري إقليمي	2	5,1	5,1	5,1
	متصرف إقليمي	3	7,7	7,7	12,8
	متصرف إقليمي رئيسي	1	2,6	2,6	15,4
	منصب آخر	33	84,6	84,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

توفر البلدية بيئة عمل تضمن حرية الوصول للطلبات.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	17,9	17,9	17,9
	غير موافق	16	41,0	41,0	59,0
	محايد	5	12,8	12,8	71,8
	موافق	10	25,6	25,6	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تضمن البلدية معايير الجودة والريادة للخدمة العمومية عند تفويضها للمرفق العام.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	15,4	15,4	15,4
	غير موافق	18	46,2	46,2	61,5
	محايد	5	12,8	12,8	74,4
	موافق	7	17,9	17,9	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تمنح البلدية تفويضا للمتعامل الذي يقدم احسن الضمانات المهنية والتقنية والمالية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,8	12,8	12,8
	غير موافق	15	38,5	38,5	51,3
	محايد	6	15,4	15,4	66,7
	موافق	10	25,6	25,6	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يساهم تفويض المرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,8	12,8	12,8
	غير موافق	10	25,6	25,6	38,5
	محايد	7	17,9	17,9	56,4
	موافق	14	35,9	35,9	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يساهم التسيير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,1	5,1	5,1
	غير موافق	16	41,0	41,0	46,2
	محايد	5	12,8	12,8	59,0
	موافق	14	35,9	35,9	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تتسم عملية اتخاذ القرارات التسييرية في المرفق العام باحترام مبدأ الديمقراطية التشاركية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	15,4	15,4	15,4
	غير موافق	18	46,2	46,2	61,5
	محايد	6	15,4	15,4	76,9
	موافق	8	20,5	20,5	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يؤدي احترام السلم الاداري الى تحقيق السير الحسن للمصالح.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	6	15,4	15,4	23,1
	محايد	1	2,6	2,6	25,6
	موافق	21	53,8	53,8	79,5
	موافق بشدة	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تتاح الفرصة للموظفين لمساعدة المجلس الشعبي البلدي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	30,8	30,8	30,8
	غير موافق	7	17,9	17,9	48,7
	محايد	6	15,4	15,4	64,1
	موافق	12	30,8	30,8	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يقوم الموظف بتكريس مبدأ الرقابة والمتابعة لتطوير وتحسين أداء البلدية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	14	35,9	35,9	46,2
	محايد	5	12,8	12,8	59,0
	موافق	15	38,5	38,5	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يوجد في البلدية لوائح وتعليمات تحدد حقوق وواجبات الموظفين بكل موضوعية و حيادية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	20,5	20,5	20,5
	غير موافق	12	30,8	30,8	51,3
	محايد	4	10,3	10,3	61,5
	موافق	12	30,8	30,8	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يساهم رؤساء المصالح و المكاتب في اعداد الميزانية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	23,1	23,1	23,1
	غير موافق	15	38,5	38,5	61,5
	محايد	6	15,4	15,4	76,9
	موافق	6	15,4	15,4	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يشارك رؤساء الأقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	25,6	25,6	25,6
	غير موافق	13	33,3	33,3	59,0
	محايد	6	15,4	15,4	74,4
	موافق	8	20,5	20,5	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يقوم الموظف في البلدية بالإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وموضوعية عند كل مساءلة.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	10	25,6	25,6	33,3
	محايد	3	7,7	7,7	41,0
	موافق	19	48,7	48,7	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبلدية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	43,6	43,6	43,6
	غير موافق	12	30,8	30,8	74,4
	محايد	3	7,7	7,7	82,1
	موافق	4	10,3	10,3	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يتم اشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في تحديد احتياجات البلدية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	38,5	38,5	38,5
	غير موافق	10	25,6	25,6	64,1
	محايد	4	10,3	10,3	74,4
	موافق	5	12,8	12,8	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

في عملية تقييم الاداء تستخدم البلدية وبكل شفافية، نظام تقييم مكتوب يطلع عليه جميع الموظفين يرتبط بالمكافآت والترقيات					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	30,8	30,8	30,8
	غير موافق	14	35,9	35,9	66,7
	محايد	4	10,3	10,3	76,9
	موافق	4	10,3	10,3	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تخضع البلدية لرقابة تمكنها من المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	17,9	17,9	17,9
	غير موافق	4	10,3	10,3	28,2
	محايد	6	15,4	15,4	43,6
	موافق	17	43,6	43,6	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

توجد نزاهة في التسيير التنظيمي والمالي في البلدية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	23,1	23,1	23,1
	غير موافق	9	23,1	23,1	46,2
	محايد	11	28,2	28,2	74,4
	موافق	9	23,1	23,1	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يساعد إعتداد مبدأ الموضوعية في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	15,4	15,4	15,4
	غير موافق	7	17,9	17,9	33,3
	محايد	14	35,9	35,9	69,2
	موافق	11	28,2	28,2	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يتخذ المسؤول قراراته بكل وضوح وشفافية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	20,5	20,5	20,5
	غير موافق	14	35,9	35,9	56,4
	محايد	8	20,5	20,5	76,9
	موافق	6	15,4	15,4	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

من أجل تلبية احتياجات البلدية تقوم بالإشهار الملائم باستخدام كل الوسائل المتاحة.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	15,4	15,4	15,4
	غير موافق	8	20,5	20,5	35,9
	محايد	8	20,5	20,5	56,4
	موافق	15	38,5	38,5	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يتم نشر الموازنة والحصيلة السنوية في وسائل الإعلام انطلاقاً من مبدأ الإفصاح والشفافية.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	25,6	25,6	25,6
	غير موافق	8	20,5	20,5	46,2
	محايد	11	28,2	28,2	74,4
	موافق	8	20,5	20,5	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تقوم البلدية بتفويض المرفق العام في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	15,4	15,4	15,4
	غير موافق	11	28,2	28,2	43,6
	محايد	8	20,5	20,5	64,1
	موافق	11	28,2	28,2	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يؤدي تطبيق مبدأ المساءلة من طرف المجتمع المدني الى تحقيق فاعلية في التسيير					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	5	12,8	12,8	20,5
	محايد	7	17,9	17,9	38,5
	موافق	19	48,7	48,7	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يضمن تطبيق مبدأ الشفافية تفعيل دور الرقابة من اجل الحفاظ على الحقوق والواجبات					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	4	10,3	10,3	20,5
	محايد	7	17,9	17,9	38,5
	موافق	17	43,6	43,6	82,1
	موافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تلتزم البلدية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في اتخاذ القرار.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	20,5	20,5	20,5
	غير موافق	6	15,4	15,4	35,9
	محايد	7	17,9	17,9	53,8
	موافق	16	41,0	41,0	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة	المنصب
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne			2,08	1,72	1,59	4,62
Erreur std. de la moyenne			,113	,122	,120	,163
Médiane			2,10 ^a	1,66 ^a	1,52 ^a	4,82 ^a
Mode			2	1	1	5
Ecart-type			,703	,759	,751	1,016
Variance			,494	,576	,564	1,032
Asymétrie			-,108	,533	,856	-2,790
Erreur std. d'asymétrie			,378	,378	,378	,378
Aplatissement			-,884	-1,045	-,666	7,244
Erreur std. d'aplatissement			,741	,741	,741	,741
Intervalle			2	2	2	4
Minimum			1	1	1	1
Maximum			3	3	3	5
Somme			81	67	62	180
Centiles	10		. ^{b,c}	. ^{b,c}	. ^{b,c}	3,20 ^c
	20		1,27	.	.	4,14
	25		1,41	1,05	.	4,25
	30		1,55	1,17	1,04	4,36
	40		1,83	1,41	1,28	4,59
	50		2,10	1,66	1,52	4,82
	60		2,35	1,90	1,75	.
	70		2,60	2,22	1,99	.
	75		2,73	2,40	2,21	.
	80		2,85	2,59	2,44	.
90		.	2,96	2,89	.	

Statistiques

		توفر البلدية بيئة عمل تضمن حرية الوصول للطلبات.	تضمن البلدية معايير الجودة والنجاعة للخدمة العمومية عند تفويضها للمرفق العام.	تمنح البلدية تفويضا للمتعامل الذي يقدم أحسن الضمانات المهنية والتقنية والمالية.	يساهم تفويض المرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية.	يساهم التسيير المباشر للمرفق العام في تحقيق عائدات أكبر لميزانية البلدية.
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,54	2,54	2,77	3,00	2,95
Erreur std. de la moyenne		,183	,183	,193	,194	,176
Médiane		2,43 ^a	2,43 ^a	2,67 ^a	3,10 ^a	2,90 ^a
Mode		2	2	2	4	2
Ecart-type		1,144	1,144	1,202	1,214	1,099
Variance		1,308	1,308	1,445	1,474	1,208
Asymétrie		,346	,346	,279	-,186	,106
Erreur std. d'asymétrie		,378	,378	,378	,378	,378
Aplatissement		-1,033	-1,033	-1,017	-1,095	-1,260
Erreur std. d'aplatissement		,741	,741	,741	,741	,741
Intervalle		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Somme		99	99	108	117	115
Centiles	10	1,03 ^c	1,08	1,14 ^{b,c}	1,19 ^{b,c}	1,03 ^c
	20	1,37	1,40	1,53	1,71	1,37
	25	1,54	1,56	1,73	1,97	1,54
	30	1,71	1,73	1,92	2,20	1,71
	40	2,06	2,05	2,30	2,66	2,06
	50	2,43	2,39	2,67	3,10	2,43
	60	2,80	2,73	3,05	3,47	2,80
	70	3,24	3,13	3,54	3,84	3,72
	75	3,50	3,46	3,78	4,03	3,92
	80	3,76	3,78	4,03	4,26	4,15
	90	4,38	4,52	4,63	4,72	4,64

Statistiques					
		تتسم عملية اتخاذ القرارات التسييرية في المرفق العام باحترام مبدأ الديمقراطية التشاركية.	يؤدي احترام السلم الإداري الى تحقيق السير الحسن للمصالح.	تتاح الفرصة للموظفين لمساءلة المجلس الشعبي البلدي	يقوم الموظف بتكريس مبدأ الرقابة والمتابعة لتطوير وتحسين أداء البلدية
N	Valide	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,49	3,64	2,62	2,87
Erreur std. de la moyenne		,172	,193	,216	,181
Médiane		2,38	3,91 ^a	2,62 ^a	2,89 ^a
Mode		2	4	1	4
Ecart-type		1,073	1,203	1,350	1,128
Variance		1,151	1,447	1,822	1,273
Asymétrie		,507	-,972	,080	-,083
Erreur std. d'asymétrie		,378	,378	,378	,378
Aplatissement		-,635	-,053	-1,473	-1,311
Erreur std. d'aplatissement		,741	,741	,741	,741
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5
Somme		97	142	102	112
Centiles	10	1,08	1,53 ^{b,c}	. ^{b,c}	1,21 ^{b,c}
	20	1,40	2,51	1,19	1,64
	25	1,56	3,02	1,39	1,86
	30	1,73	3,20	1,60	2,07
	40	2,05	3,55	2,02	2,48
	50	2,38	3,91	2,62	2,89
	60	2,70	4,20	3,16	3,29
	70	3,04	4,47	3,59	3,68
	75	3,32	4,60	3,81	3,88
	80	3,60	4,74	4,03	4,09
	90	4,24	.	4,59	4,58

Statistiques					
		يوجد في البلدية لوائح وتعليمات تحدد حقوق وواجبات الموظفين بكل موضوعية و حيادية.	يساهم رؤساء المصالح و المكاتب في اعداد الميزانية.	يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية.	يقوم الموظف في البلدية بالإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وموضوعية عند كل مساءلة.
N	Valide	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,74	2,46	2,46	3,28
Erreur std. de la moyenne		,210	,197	,197	,191
Médiane		2,69	2,29 ^a	2,32 ^a	3,45 ^a
Mode		2	2	2	4
Ecart-type		1,312	1,232	1,232	1,191
Variance		1,722	1,518	1,518	1,418
Asymétrie		,135	,627	,449	-,484
Erreur std. d'asymétrie		,378	,378	,378	,378
Aplatissement		-1,326	-,572	-,918	-,980
Erreur std. d'aplatissement		,741	,741	,741	,741
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5
Somme		107	96	96	128
Centiles	10	.	. ^{b,c}	. ^{b,c}	1,37 ^{b,c}
	20	1,38	1,28	1,24	1,97
	25	1,58	1,44	1,41	2,27
	30	1,77	1,60	1,58	2,57
	40	2,20	1,93	1,92	3,10
	50	2,69	2,29	2,32	3,45
	60	3,18	2,66	2,73	3,81
	70	3,66	3,05	3,19	4,16
	75	3,91	3,38	3,46	4,33
	80	4,16	3,70	3,74	4,50
90	4,68	4,47	4,42	4,83	

Statistiques					
		يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبلدية	يتم اشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في تحديد احتياجات البلدية.	في عملية تقييم الاداء تستخدم البلدية وبكل شفافية، نظام تقييم مكتوب يطلع عليه جميع الموظفين يرتبط بالمكافآت والترقيات	تخضع البلدية لرقابة تمكثها من المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد.
N	Valide	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,08	2,36	2,38	3,23
Erreur std. de la moyenne		,206	,231	,219	,213
Médiane		1,76	1,96 ^a	2,06 ^a	3,48 ^a
Mode		1	1	2	4
Ecart-type		1,285	1,442	1,369	1,327
Variance		1,652	2,078	1,874	1,761
Asymétrie		1,104	,714	,806	-,591
Erreur std. d'asymétrie		,378	,378	,378	,378
Aplatissement		,123	-,887	-,567	-,892
Erreur std. d'aplatissement		,741	,741	,741	,741
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5
Somme		81	92	93	126
Centiles	10	.	. ^{b,c}	. ^{b,c}	1,07 ^{b,c}
	20	.	1,02	1,14	1,78
	25	1,09	1,18	1,29	2,15
	30	1,22	1,34	1,44	2,54
	40	1,49	1,65	1,74	3,14
	50	1,76	1,96	2,06	3,48
	60	2,05	2,49	2,49	3,82
	70	2,57	3,07	2,92	4,16
	75	2,83	3,50	3,31	4,34
	80	3,20	3,93	3,80	4,52
90	4,31	4,72	4,69	4,87	

Statistiques					
		توجد نزاهة في التسيير التنظيمي والمالي في البلدية.	يساعد اعتماد مبدأ الموضوعية في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام	يتخذ المسؤول قراراته بكل وضوح وشفافية.	من أجل تلبية احتياجات البلدية تقوم بالإشهار الملائم باستخدام كل الوسائل المتاحة.
N	Valide	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,59	2,85	2,54	2,97
Erreur std. de la moyenne		,186	,174	,194	,193
Médiane		2,60	2,95 ^a	2,41 ^a	3,13 ^a
Mode		3	3	2	4
Ecart-type		1,163	1,089	1,211	1,203
Variance		1,354	1,186	1,466	1,447
Asymétrie		,035	-,323	,515	-,331
Erreur std. d'asymétrie		,378	,378	,378	,378
Aplatissement		-1,095	-,748	-,614	-1,063
Erreur std. d'aplatissement		,741	,741	,741	,741
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5
Somme		101	111	99	116
Centiles	10	.	1,14 ^{b,c}	. ^{b,c}	1,13 ^{b,c}
	20	1,37	1,74	1,35	1,69
	25	1,58	2,02	1,52	1,96
	30	1,80	2,21	1,70	2,21
	40	2,21	2,58	2,05	2,70
	50	2,60	2,95	2,41	3,13
	60	2,99	3,27	2,76	3,47
	70	3,38	3,58	3,19	3,81
	75	3,58	3,74	3,46	3,98
	80	3,77	3,90	3,74	4,20
	90	4,32	4,43	4,47	4,66

Statistiques						
		يتم نشر الموازنة والحصيلة السنوية في وسائل الإعلام انطلاقاً من مبدأ الإفصاح والشفافية.	تقوم البلدية بتفويض المرفق العام في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف.	يؤدي تطبيق مبدأ المساواة من طرف المجتمع المدني الى تحقيق فاعلية في التسيير	يضمن تطبيق مبدأ الشفافية تفعيل دور الرقابة من اجل الحفاظ على الحقوق والواجبات	تلتزم البلدية باتتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في اتخاذ القرار.
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,59	2,85	3,46	3,49	2,95
Erreur std. de la moyenne		,197	,196	,179	,194	,204
Médiane		2,58	2,84 ^a	3,62 ^a	3,67 ^a	3,17
Mode		3	2	4	4	4
Ecart-type		1,229	1,226	1,120	1,211	1,276
Variance		1,511	1,502	1,255	1,467	1,629
Asymétrie		,140	,037	-,787	-,765	-,380
Erreur std. d'asymétrie		,378	,378	,378	,378	,378
Aplatissement		-1,036	-1,075	-,065	-,232	-1,217
Erreur std. d'aplatissement		,741	,741	,741	,741	,741
Intervalle		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Somme		101	111	135	136	115
Centiles	10	.	1,11 ^{b,c}	1,60 ^{b,c}	1,48 ^{b,c}	.
	20	1,31	1,56	2,38	2,33	1,54
	25	1,53	1,79	2,71	2,68	1,82
	30	1,74	2,02	3,02	3,02	2,11
	40	2,17	2,43	3,32	3,34	2,71
	50	2,58	2,84	3,62	3,67	3,17
	60	2,99	3,25	3,92	3,99	3,51
	70	3,40	3,66	4,23	4,32	3,85
	75	3,61	3,87	4,40	4,48	4,03
	80	3,81	4,10	4,56	4,64	4,24
90	4,42	4,66	4,88	4,97	4,68	

Statistics						
		تتسم عملية اتخاذ القرارات التسييرية في المرفق العام باحترام مبدأ الديمقراطية التشاركية.	يؤدي احترام السلم الاداري الى تحقيق السير الحسن للمصالح.	تتاح الفرصة للموظفين لمساءلة المجلس الشعبي البلدي	يقوم الموظف بتكريس مبدأ الرقابة والمتابعة لتطوير وتحسين أداء البلدية	يوجد في البلدية لوائح وتعليمات تحدد حقوق وواجبات الموظفين بكل موضوعية و حيادية.
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,49	3,64	2,62	2,87	2,74
	Median	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00
	Std. Deviation	1,073	1,203	1,350	1,128	1,312
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5
	Sum	97	142	102	112	107

Statistics						
		يساهم رؤساء المصالح و المكاتب في اعداد الميزانية.	يشارك رؤساء الاقسام والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية.	يقوم الموظف في البلدية بالإدلاء بالمعلومات والحرص على تقديمها بأمانة وموضوعية عند كل مساءلة.	يتم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبلدية	يتم اشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في تحديد احتياجات البلدية.
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,46	2,46	3,28	2,08	2,36
	Median	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00
	Std. Deviation	1,232	1,232	1,191	1,285	1,442
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5
	Sum	96	96	128	81	92

Statistics						
		في عملية تقييم الاداء تستخدم البلدية وبكل شفافية، نظام تقييم مكتوب يطلع عليه جميع الموظفين يرتبط بالمكافآت والترقيات	تخضع البلدية لرقابة تمكثها من المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد.	توجد نزاهة في التسيير التنظيمي والمالي في البلدية.	يساعد اعتماد مبدأ الموضوعية في تفعيل العملية التسييرية في المرفق العام	يتخذ المسؤول قراراته بكل وضوح وشفافية.
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,38	3,23	2,59	2,85	2,54
	Median	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00
	Std. Deviation	1,369	1,327	1,163	1,089	1,211
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5
	Sum	93	126	101	111	99

Statistics						
		من أجل تلبية احتياجات البلدية تقوم بالإشهار الملائم باستخدام كل الوسائل المتاحة.	يتم نشر الموازنة والحصيلة السنوية في وسائل الإعلام انطلاقاً من مبدأ الإفصاح والشفافية.	تقوم البلدية بتفويض المرفق العام في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف.	يؤدي تطبيق مبدأ المساواة من طرف المجتمع المدني الى تحقيق فاعلية في التسيير	يضمن تطبيق مبدأ الشفافية تفعيل دور الرقابة من اجل الحفاظ على الحقوق والواجبات
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,97	2,59	2,85	3,46	3,49
	Median	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	1,203	1,229	1,226	1,120	1,211
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5
	Sum	116	101	111	135	136

Statistics				
				تلتزم البلدية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في اتخاذ القرار.
N	Valid	39		
	Missing	0		
	Mean	2,95		
	Median	3,00		
	Std. Deviation	1,276		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Sum	115		
odel Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,314	,295	6,71290

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	762,412	1	762,412	16,919	,000 ^b
	Residual	1667,331	37	45,063		
	Total	2429,744	38			

Coefficients ^a							
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Fraction Missing Info.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	13,053	4,143		3,150	,003	
	المحور الاول	,825	,201	,560	4,113	,000	

Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560^a	,314	,295	6,71290

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	762,412	1	762,412	16,919	,000^b
	Residual	1667,331	37	45,063		
	Total	2429,744	38			

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Fraction Missing Info.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	13,053	4,143		3,150	,003	
	المحور الاول	,825	,201	,560	4,113	,000	