جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان:

حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية

ـ دراسة حالة عينة من المؤسسات غير الربحية لولاية ورقلة ـ

من إعداد الطالبة: حفصة زنخري

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 20 جوان 2018

من طرف الجنة المناقشة:

أ.د / رفاع شريفة ..... جامعة ورقلة ..... رئيسا

أ.د / عرابة الحاج ..... جامعة ورقلة .....مشرفا ومقررا

د / نمر محمد الخطيب ..... جامعة ورقلة ..... مناقشا

د / حجاج عبد الرؤوف ..... جامعة ورقلة ..... مناقشا

د / قتال عبد العزيز ..... جامعة تبسة ..... مناقشا

د / حواس عبد الرزاق ..... جامعة الوادي ..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2017

الإهداء

إلى من كانا لي سندًا وبعد الله عونًا وفي حياتي قنديلًا وفي نجاحاتي شريكا والديَّ الكريمين حفظهما الله ورعاهما.

إلى من منَّ الله علي برفقته زوجي الغالي.

إلى عائلتي الصغيرة كل بإسمه: إخوتي، أقاربي وأصدقائي رفقاء دربي ...

إلى عائلتي الكبيرة: أساتذتي، زملائي وكل من عرفني ...

إلى بلدي الحبيب الجزائر.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحثة

شكر وعرفان

شكر وعرفان

على صفحات من نور وبحبر من ذهب أخط أسمى كلمات الشكر والتقدير وخالص عبارات الامتنان والعرفان لمن وفقني لأن أتم هذا العمل لله جل جلاله وتعالى ذكره وتباركت أسماءه وتقدست صفاته.

والشكر موصول إلى من كانت لهم يد في إتمام هذه الدراسة، فمن لا يشكر الناس لا يشكر رب الناس، وأول من أتقدم له بالشكر الجزيل الأستاذ عرابة الحاج على تفضله وإشرافه على هذه الدراسة وتوجيهاته القيمة وما قدمه لي من نصح وإرشاد جعله الله في ميزان حسناته، كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة جعفور ربيعة على تحملها ومساعدتها في تطبيق برنامج SPSS كما لا أنسى أن اشكر الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان ويقتضي مني واجب العرفان أن أتقدم بالشكر لجامعتي التي قدمت لي وعلمتني.

وفي الأخير انطق بكلمات الشكر لكل من كانت له مساهمة ماديا أو معنويا في انجاز هذه الدراسة وأخص منهم بالذكر والدي وزوجي وأختي.

الباحثة

الملخص

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع حوكمة المؤسسات غير الربحية في الجزائر للتعرف على مدى قابلية هذا النوع على تبني الحوكمة المؤسسية خاصة وأنه توجد صعوبات جمة تحول دون تطبيقها السليم، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي وصممت استبيان شمل (31) فقرة، وقد تم توزيع (170) استبيان على مفردات العينة وكان عدد الاستبيانات التي استردت وصالحة للتحليل (140)، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام spss 16. وقد توصلنا إلى مجموعة نتائج أهمها:

1. توجد علاقة خطية بين مستوى إلتزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛
2. توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى قطاع نشاط المؤسسات غير الربحية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

الكلمات المفتاحية: حوكمة مؤسسية، مؤسسة غير ربحية، خدمة عمومية، شفافية، مسائلة، مشاركة.

Abstract

The study aims to shed light on the reality of corporate governance for nonprofit enterprises in Algeria to identify the extent to which this type of enterprises to adopt corporate governance especially there are many difficulties preventing its proper application, in order to achieve the objectives of the study, the student used descriptive –analytical approach and designed a questionnaire consisting of (31) paragraphs, A(170) questionnaire have been distributed. The numbers of the collected questionnaire and fit for analysis were (140) questionnaire, and data analysis and hypothesis testing has been used SPSS16. We came up with many results the most important of them:

1. There is a linear relation between Level of Commitment of nonprofit enterprises to integrity and transparency and Level of Improve the public service.
2. There is a linear relation between Level of Participation of all parties in nonprofit enterprises and Level of Improve the public service.
3. There are statistically significant differences in the opinion of the study sample About improving the public service Attributed to Activity Sector for nonprofit enterprises at the level of significant ($\alpha \leq 0,05$) .

Key words: corporate governance, nonprofit enterprises, public service, Transparency, Accountability, Participation.

قائمة المحتويات

المحتوى الصفحة

الإهداء.....III

الشكر.....IV

الملخص V

قائمة المحتويات VI

قائمة الجداول VIII

قائمة الأشكال.....X

قائمة الملاحق.....XI

قائمة الاختصارات والرموز.....XII

المقدمة .....أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة المؤسسية والمؤسسات غير الربحية 20

تمهيد 21

المبحث الأول: مدخل حوكمة المؤسسات 22

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة غير ربحية والخدمة العمومية 47

المبحث الثالث: دواعي تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر وواقعها 63

المبحث الرابع: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات غير الربحية الجزائرية 80

خلاصة الفصل 88

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لحوكمة المؤسسات غير الربحية ودورها في تحسين الخدمة العمومية 89

تمهيد 90

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية 91

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية 100

المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة 109

خلاصة الفصل 112

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق الحوكمة بالمؤسسة غير ربحية الجزائرية وانعكاسه على تحسين الخدمة العمومية.....113
تمهيد 114
المبحث الأول: التعريف بمؤسسات الدراسة.....115
المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.....132
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....139
خلاص الفصل 162
الخاتمة 163
المصادر والمراجع 169
الملاحق 183
الفهرس 193

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أبرز الأزمات التي عرفها الاقتصاد العالمي	33
(1-2)	هياكل الحوكمة وفق نظرية تكاليف الصفقات	43
(1-3)	تطور مؤشر مدركات الفساد للجزائر للفترة (2003 – 2017)	65
(2-1)	أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	110
(3-1)	توزيع العينة الإستطلاعية حسب كل متغير	132
(3-2)	توزيع العينة الأساسية حسب كل متغير	134
(3-3)	معامل ارتباط كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه	136
(3-4)	نتائج إختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ككل ولكل محور	137
(3-5)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم 02	141
(3-6)	قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل للفرضية رقم 02	141
(3-7)	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية رقم 02	142
(3-8)	معاملات الانحدار وقيمة ت للفرضية رقم 02	142
(3-9)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم 03	143
(3-10)	قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل للفرضية رقم 03	144
(3-11)	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية رقم 03	144
(3-12)	معاملات الانحدار وقيمة ت للفرضية رقم .3	145
(3-13)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم 04	146
(3-14)	قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل للفرضية رقم 04	146
(3-15)	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية رقم 04	147
(3-16)	معاملات الانحدار وقيمة ت للفرضية رقم 04	147
(3-17)	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم 05	148
(3-18)	قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل للفرضية رقم 05	149
(3-19)	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية رقم 05	149
(3-20)	معاملات الانحدار وقيمة ت للفرضية رقم 05	150
(3-21)	اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية01 /05	151
(3-22)	قيمة ف ودلالة الفروق في مستوى الخدمة العمومية تبعا لقطاع نشاط المؤسسة	151

(3-23)	المقارنات البعدية في مستوى الخدمة العمومية تبعا لقطاع نشاط المؤسسة	152
(3-24)	اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية02 /05	153
(3-25)	قيمة ف ودلالة الفروق في مستوى الخدمة العمومية تبعا للمؤهل العلمي للمجيب	153
(3-26)	المقارنات البعدية في مستوى الخدمة العمومية تبعا للمؤهل العلمي للمجيب	154
(3-27)	اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية03 /05	154
(3-28)	قيمة ت ومستوى دلالة الفروق في مستوى الخدمة العمومية بين أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء المصالح	155
(3-29)	اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية04 /05	155
(3-30)	قيمة ف ودلالة الفروق في مستوى الخدمة العمومية تبعا للخبرة المهنية للمجيب	156
(3-31)	المقارنات البعدية في مستوى الخدمة العمومية تبعا للخبرة المهنية للمجيب	156

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مبادئ حوكمة المؤسسية حسب OCED	31
(2-1)	محددات تجذير المديرين	45
(3-1)	تعقيد نوعية الخدمات العمومية	56
(4-1)	مقومات التحول الناجح للحكومة الالكترونية	60
(5-1)	سبل تفعيل الحوكمة المؤسسية بالدول العربية	71
(6-1)	تجربة الحوكمة المؤسسية في الأردن	72
(7-1)	تجربة الحوكمة المؤسسية في فلسطين	74
(8-1)	تجربة الحوكمة المؤسسية في تونس	76
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة	116
(2-3)	المصالح المكونة للمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة	117
(3-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة	120
(4-3)	الهيكل التنظيمي لبلدية ورقلة	123
(5-3)	الهيكل التنظيمي لبلدية عين البيضاء	124
(6-3)	الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي بن عبد الله	125
(7-3)	الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت	126
(8-3)	الهيكل التنظيمي للمجلس القضائي ورقلة	128
(9-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية بولاية ورقلة	130
(10-3)	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني محمد لخضر حاسي مسعود	131
(11-3)	تصور لنموذج تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات غير الربحية من خلال الشفافية، المساءلة والمشاركة	140

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الإستبيان الموجه للمؤسسات محل الدراسة	184
02	قائمة الأساتذة المحكمين	187
03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 01	187
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 02	187
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 03	188
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 04	188
07	من نتائج إختبار الفرضية الثانية	189
08	الشكل البياني لمعادلة خط الإنحدار للفرضية الثانية	189
09	من نتائج إختبار الفرضية الثالثة	189
10	الشكل البياني لمعادلة خط الإنحدار للفرضية الثالثة	190
11	من نتائج إختبار الفرضية الرابعة	190
12	الشكل البياني لمعادلة خط الإنحدار للفرضية الرابعة	191
13	من نتائج إختبار الفرضية الخامسة	191

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار	التسمية	
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
CIPE	Center for International Private Enterprise	مركز المشروعات الدولية الخاصة
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

المقدمة

توطئة:

تعتبر الخدمة العمومية رافدا وركيزة أساسية في حياة المجتمع، ويعد تطويرها وتحسينها بالكيفية التي تتماشى مع حاجات ورغبات المجتمع أمرًا ضروريا خاصة مع ما يعرفه العالم اليوم من تطورات وتحولات تمس جميع المجالات، تزيد من حاجة المجتمع لخدمات عمومية ذات جودة عالية، وحتى تتمكن الجهات المعنية من الوصول لهذا المستوى من الجودة لابد لها من تبني طرق ومداخل لتحسين الخدمات العمومية المقدمة للأفراد ومن بين هذه المداخل؛ الحوكمة المؤسسية والتي تعكس مدى معرفة مالذي يقوم به الأفراد الذين هم بموقع الإدارة بأموال الآخرين ؟.

وقد تعاظم الإهتمام بحوكمة المؤسسات في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية، الشيء الذي تسبب في إغلاق عدة مؤسسات وتدهور الوضع الإقتصادي لأخرى وتراجع مساهمتها الاقتصادية، ومن بين هذه الأزمات، الأزمة الآسيوية التي إنفجرت عام 1997، والتي كانت نتاج لإخفاء الأوضاع المالية الحقيقية للبنوك على متلقي القروض وضعف الأطر القانونية الشئ الذي رفع مستويات المخاطرة والوصول إلى معدلات فائدة تفوق قدرة الجميع على السداد.

كما أن إفلاس كبريات المؤسسات العالمية جعل من الحوكمة المؤسسية أمرا هاما وملحا وجاء على إثر هذا العديد من القوانين واللوائح من هيئات ومؤسسات دولية تكرس لمفهوم الحوكمة المؤسسية، نذكر منها قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes-Oxley) أو ما يعرف بـ " الشركة العامة للمحاسبة وإصلاح قانون حماية المستثمر " لتنظيم الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية، والذي أصدر في 30 جويلية 2002 عقب فضيحتي مؤسسة إنرون للطاقة والسلع والخدمات ومؤسسة وورلد كوم للإتصالات ومؤسسات أخرى كلفت مليارات الدولارات من الخسائر نتيجة للتحايل والفساد الذي إستشرى بهذه المؤسسات.

وبإعتبار أن الفساد آفة تنخر بكل المؤسسات دون إستثناء سواءا الخاصة أو تلك التابعة للقطاع العام الذي كان ولايزال يلعب دورا هاما ومؤثرا لعموم الأفراد؛ فهذا القطاع مدعوا إلى محاربة هذه الظاهرة ومنعها من أجل الحفاظ على المال العام المسخر لخدمة كل الأفراد دون إستثناء وتقديم خدمات عمومية ذات جودة ترضي هؤلاء وتحقق رغباتهم، وكنتيجة لضعف الأداء في القطاع العام وتدني مستويات الإفصاح والشفافية وضعف أنظمة وآليات الرقابة والإشراف خاصة في ظل التطورات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الراهنة، تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية لما يتضمنه من قوانين ونظم تهدف لتحسين وتطوير الأداء من خلال إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتنفيذ الخطط والأهداف وتحديد المسؤوليات وضبط العلاقات ما بين مقدمي الخدمات العمومية والمستفيدين منها.

أولا: طرح الإشكالية العامة

إذا كانت المؤسسات الربحية قد وقعت تحت ضغوط كبيرة ناتجة عن تضارب المصالح وإستغلال السلطات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة فإن القطاع العام أولى بأن يجد الرعاية والإهتمام لإعادة تأهيله لمحاربة الفساد وإستغلال السلطات؛ وفي هذا الصدد وجدت الحوكمة المؤسسية التي لم تعد مقتصرة على المؤسسات الربحية بل تعدت ذلك لتشمل المؤسسات غير الربحية في المجتمعات، فهذه الأخيرة أصبحت تطالب بأحسن أداء و أجود الخدمات منها ،خاصة مع تنامي دور الأطراف ذات المصلحة أصبحت هذه المؤسسات اليوم تحت ضغط تحقيق أحسن أداء تراعي فيه الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية مجتمعة، لذلك هناك محاولات اليوم لتحسين أداء هذه المؤسسات من جانب تقديم أحسن خدمة للمجتمع، بشتى السبل وتعد الحوكمة المؤسسية وتطبيقها كأنجح هذه الطرق التي أثبتت مصداقيتها في عدة مجتمعات؛ **فما مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسة غير الربحية الجزائرية محل الدراسة وما مدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية** ؟.

وكتفصيل للإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن تصور نموذج عملي لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة؟؛
2. هل توجد علاقة خطية بين مستوى إلتزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؟؛
3. هل توجد علاقة خطية بين مستوى وجود نظام للمساءلة والافصاح بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؟؛
4. هل توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسة غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؟؛
5. هل توجد علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية من خلال مبادئها المختلفة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة؟؛
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (قطاع النشاط، المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية، الخبرة المهنية) ؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. يرتكز تصور نموذج عملي لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية على تبني وتفعيل نظام حوكمة من خلال إعتماد مدخل الشفافية، المساءلة والمشاركة بالإضافة إلى تسطير برنامج لأحسن خدمة عمومية والرقابة والتقييم المستمر لهذا البرنامج؛
2. توجد علاقة خطية بين مستوى إلتزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛
3. توجد علاقة خطية بين مستوى وجود نظام للمساءلة والافصاح بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛
4. توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسة غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛
5. توجد علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية من خلال آلياتها المختلفة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة؛
6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (قطاع النشاط، المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية، الخبرة المهنية).

ثالثا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1. إيضاح مفهوم الحوكمة المؤسسية، أهميتها ودواعي تطبيقها في المؤسسات غير الربحية؛
2. الوقوف على حقيقة مدى تجاوب المؤسسات الغير ربحية مع متطلبات المجتمع؛
3. التعرف على شكل الممارسة الفعلية للحوكمة المؤسسية في المؤسسات غير الربحية؛
4. بيان مدى التفاوت في تطبيق الحوكمة المؤسسية ما بين المؤسسات غير الربحية محل الدراسة؛
5. إيضاح ضرورة الاهتمام بتحسين الخدمة العمومية بما يتماشى مع تطلعات المستفيد منها.

رابعا: أهمية الدراسة

لقد عرف مفهوم الحوكمة المؤسسية عدة تطورات على خلفية الأزمات الإقتصادية والمالية والفضائح لكبرى المؤسسات العالمية وإنهياراتها المتتالية، ومن هنا تنبع أهمية الدراسة فالدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في تحسين وتفعيل الأداء للمؤسسات غير الربحية والذي ينعكس على مستوى جودة الخدمات العمومية ومدى مواكبتها لمتطلبات وإحتياجات الأفراد، خاصة مع ما شهدته المجتمعات الحديثة من تطورات وتغيرات أدت الى تزايد مطالبها وضغوطاتها؛ وكون الحوكمة المؤسسية من أكثر المواضيع المثيرة للنقاش في الوقت الراهن على كافة الأصعدة والمستويات، فقد أثبتت الدراسات والأحداث التي عاشتها الساحة العالمية أن إنعدام الحوكمة المؤسسية في الممارسات الإدارية يتيح للقائمين على تسيير المؤسسة التلاعب بأموالها على حساب الغير.

خامسا: مبررات إختيار موضوع الدراسة

1. **المبررات الذاتية:**

- الميل الشخصي لدراسة موضوع حوكمة المؤسسات في القطاع العام؛
- التعرف على الإضافة التي يمكن ان تقدمها الحوكمة المؤسسية في تحسين الخدمة العمومية؛
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص ألا وهو إدارة وتسيير المنظمات؛
- الإطلاع على جهود الدولة في اصلاح مؤسساتها خاصة المؤسسات غير الربحية وفقا لرؤى ومؤشرات عالمية.

2. **المبررات الموضوعية:**

- الاهتمام الكبير الذي أولته الاقتصاديات العالمية والمحلية لمفهوم الحوكمة وتطبيقه لأحسن أداء؛
- محاولة لفت انتباه الباحثين لموضوع الدراسة واثراء المكاتب الجزائرية ببحوث في هذا المجال.

سادسا: حدود الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول ثلاث حدود أساسية كالتالي:

1. **الحدود الموضوعية:**

تناولت الدراسة موضوع حوكمة المؤسسات غير الربحية وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية حيث تطرقنا الى عرض الأدبيات النظرية للحوكة المؤسسية من خلال سرد أهم المفاهيم والبواعث الأساسية للحوكمة والنظريات المفسرة لها، بالإضافة الى بعض التجارب العربية وواقع الحوكمة بالجزائر أما بالنسبة للخدمة العمومية فقد تطرقنا إلى عرض مفاهيم أساسية للخدمة العمومية وواقعها في الجزائر.

2. الحدود الزمانية:

كانت الدراسة وفق هذا الحد خلال 2017/2016 وذلك من اجل معرفة واقع الممارسات العملية والمستقبلية للحوكمة المؤسسية في المؤسسات غير الربحية خلال هذه الفترة.

3. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة على مجموعة مؤسسات غير ربحية في ولاية ورقلة وقد ضمت الدراسة تسع مؤسسات هي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، بلدية ورقلة، بلدية عين البيضاء، بلدية حاسي بن عبد الله، بلدية تقرت، مديرية الحماية المدنية ورقلة، مركز التكوين المهني حاسي مسعود والمجلس القضائي ورقلة.

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة ومن أجل الوقوف على حيثيات الموضوع وللإجابة على تساؤلات الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل توفير المعلومات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة وتفسيرها والوقوف على دلالاتها ومحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة المطروحة ، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة من أجل تحديد الظاهرة والتعامل معها في واقع الممارسة العملية بهدف دراسة الموضوع على أرض الواقع للتعرف على مكوناته وخصائصه الحالية والتنبؤ بمستقبله، مع إستخدام أداة الإستبيان الذي يحتوي على مجموعة أسئلة مغلقة من أجل تحديد الإجابات بدقة، بالإضافة إلى الملاحظة التي تسمح بجمع معلومات وحقائق تتيح ملاحظة الظروف التي تنحصر فيها الدراسة وتفسح المجال لمشاهدة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين ومدى فهمهم للظاهرة محل الدراسة.

ثامنا: تقسيمات الدراسة

بغرض الإحاطة بجوانب الدراسة والاجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية واثبات صحة الفرضيات المقترحة من عدمها، ستتم الدراسة ضمن ثلاث فصول؛ الفصل الاول بعنوان الاطار الفكري والمفاهيمي لحوكمة المؤسسات والمؤسسات غير الربحية والذي يتضمن اربع مباحث فمن خلال المبحث الاول والذي عنون بمدخل لحوكمة المؤسسات حاولنا ان نعرج على اهم المفاهيم التي أعطيت للحوكمة المؤسسية والتطور التاريخي لها دون نسيان ذكر مبادئ الحوكمة المؤسسية وحيثياتها، أسبابها والنظريات المفسرة لها، اما المبحث الثاني فتناولنا من خلاله مفاهيم أساسية حول المؤسسة غير الربحية والخدمة العمومية وذلك من حيث التعريف والاهمية وغيرها من المفاهيم إضافة

الى قراءة لواقع الخدمة العمومية بالجزائر وسبل عصرنتها مع ذكر أهم المشاكل التي تعاني منها الخدمات العمومية المقدمة؛ وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تناولنا من خلاله واقع الحوكمة في الجزائر وحتميتها وقد فصلنا من خلاله عدة نقاط كان أهمها سرد لتجارب بعض الدول العربية في مجال الجهود واللوائح التي تخصها في تبني الحوكمة المؤسسية حيث اخترنا ثلاث دول كنموذج لهذا الطرح الأردن لأسباب شخصية وفلسطين كمحاولة لإظهار مدى الجهود المبذولة بخصوص تبني الحوكمة المؤسسية رغم ما تعانيه من عدم استقرار سياسي واجتماعي واقتصادي، بالإضافة الى تونس وذلك باعتبار الامتداد الجغرافي بينها وبين الجزائر، كما عرجنا فيهذا المبحث الى التجربة الجزائرية، واقعها ومستوى الجهود المبذولة في هذا الخصوص. اما اخر مبحث فقد حاولنا من خلاله ان نوفق ما بين الحوكمة المؤسسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات غير الربحي التابعة للقطاع العام كذا مستقبل الخدمة العمومية في ظل تنفيذها.

اما الفصل الثاني فمعنون بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة او جانب من جوانبها، ويتضمن ثلاث مباحث؛ المبحث الاول كان تحت عنوان الدراسات السابقة باللغة العربية، والمبحث الثاني تناولنا من خلاله الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، وكان المبحث الثالث كقراءة لموقع الدراسة المقدمة من الدراسات السابقة من حيث نقاط التشارك والاختلاف.

ومن أجل الوقوف على الجانب الميداني جئنا بالفصل الثالث والذي نتناول من خلاله واقع وتطلعات تطبيق الحوكمة بالمؤسسة غير الربحية الجزائرية وانعكاسه على تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال تحليل معلومات وبيانات تم جمعها من ارض الواقع عن طريق أدوات جمع البيانات ونخص بالذكر الاستبيان.

تاسعا: صعوبات الدراسة

أي عمل علمي لا يخلو من المصاعب وكغيرها من الدراسات فقد تعرضنا في دراستنا هذه لعدة صعوبات سواءا من الجانب النظري أو الجانب الميداني، فقد إستصعب علينا عملية الإطلاع على المراجع وتفحصها لما يعرفه موضوع الحوكمة المؤسسية من تشعب وتعدد في الآراء والمداخل إضافة إلى الخصوصية التي عرف بها موضوع الحوكمة المؤسسية وهي أن تبنيه خص فقط المؤسسات الربحية، وأن تطبيقه بمؤسسات القطاع العام غير الربحي هو أمر جديد في الحقول العلمية، أما عن الجانب الميداني فقد تعرضنا لصعوبات أكبر، منها عدم وجود تجاوب من العينة المدروسة وتعرضنا لعدة ممارسات بيروقراطية في عملية التوزيع ومماطلات في اجاباتهم وعدم تقديم المعلومات في الوقت المحدد، إضافة إلى رفض البعض للإستقبال والموافقة بالدراسة في مؤسستهم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة المؤسسية والمؤسسات غير الربحية

تمهيد:

إن تفاقم أزمات المؤسسات العالمية الكبرى وتكبدها لخسائر بمليارات الدولارات شكل عبئا على المؤسسات والاقتصاد العالمي بشكل عام كما ان افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات والمشاريع جعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرارات الاستثمارية الناجعة وبالتالي أصبح لزاما عليهم البحث عن المؤسسات التي تضم هياكل سليمة لممارسة سلطة الادارة الرشيدة أو حوكمة المؤسسات فهذه الأخيرة تلعب دورا هاما في الاستخدام الأمثل للموارد وتفعيل دور الرقابة والمساءلة.

وكون تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية إقتصر على القطاع الربحي اكثر منه على القطاع غير الربحي فقد جعل هذا المفهوم متلائم مع متطلبات القطاع الربحي اكثر منه من القطاع غير الربحي الا أن هذا لا يعني عدم امكانية تطبيقه في هذا الأخير، فالديناميكية التي يتصف بها هذا المفهوم جعل من إمكانية تكييفه مع القطاع غير الربحي أمرا ممكنا فبالرغم من الاختلافات وتركيبة المؤسسات التي تميز كلا القطاعين فالتسلسل الهرمي لمؤسسات القطاع غير الربحي يخلق تشعبا في السلطات وبالتالي صعوبة في المسائلة والرقابة؛ كل هذا لا يمنع من تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية ومبادئها خاصة الرقابة والشفافية والمساءلة في المؤسسات غير الربحية فهذه الأخيرة تواجه مشاكل تشبه في جوهرها المشاكل التي تعترض المؤسسات الربحية، وتسعى الى تقديم خدمات عامة بجودة عالية.

انطلاقا مما سبق فإننا ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للنقاط التالية:

المبحث الأول: مدخل حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة غير الربحية والخدمة العمومية؛

المبحث الثالث: دواعي تطبيق الحوكمة في الجزائر وواقعها؛

المبحث الرابع: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات غير الربحية الجزائرية.

المبحث الأول: مدخل حوكمة المؤسسات

تعتبر الحوكمة المؤسسية وآلياتها ثمرة لعدة دراسات وبحوث جاءت بعد ما عرفه العالم من أزمات مالية وانهيارات لكبريات المؤسسات العالمية والفضائح التي كان لظهورها آثار مدوية ونتائج مدمرة على الاقتصاد العالمي؛ وبالتالي لابد من الحد منها أو التقليل على الأقل من آثارها.

المطلب الاول: حوكمة المؤسسات مفاهيم وأساسيات

عرفت الحوكمة المؤسسية في السنوات الأخيرة إهتماما كبيرا لما تحققه من تميز في عدة ميادين ومن خلال هذا الطرح سوف نحاول التطرق لأهم أساسيات ومفاهيم الحوكمة المؤسسية.

الفرع الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية

أولا: تعريف حوكمة المؤسسات وأهميتها

1. الحوكمة المؤسسية: التطور والنشأة

تطرق علماء الاقتصاد قديما مثل (أدولف بيرلي و غاردنز مينز 1932) لمفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما " الشركة الحديثة والملكية الخاصة " الذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الادارة .إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود الى فضيحة Watergate في الولايات المتحدة الامريكية، إذ إستطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الامريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في المؤسسات والمتمثلة في تقديم رشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الافصاح والشفافية في التقارير المالية مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا الاصلاح بعد أن تعرض عدد كبير من الشركات الى انهيارات مالية في مجال القروض والادخار .لقد تم تأسيس هيئة تريدوي treadway commission سنة 1985 وهي لجنة لدراسة التقارير المالية المزورة في المؤسسات بعد الانهيارات المالية التي حصلت في مجال الادخار والقروض وقدمت هذه اللجنة اول تقرير لها عن الحوكمة المؤسسية وقامت بنشره عام 1987 والذي يدعو لوجود هيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي وموضوعي يدعو لضرورة الافصاح.

وقد أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد انهيار كبرى المؤسسات الامريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في المؤسسات وقطاع المصارف الى القلق على استثماراتهم الأمر الذي حدى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة Cadbury committee

عام 1991 التي ضمت ممثلين عن الصناعة البريطانية وتحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة المؤسسات في تطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك المؤسسات لخسائر كبيرة، وفي عام 1992 تم اصدار أول تقرير عن هذه اللجنة ركز على دراسة العلاقة بين الادارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات والحاجة الى لجان تدقيق فاعلة.[1]

وعلى غرار تقرير Cadburyالبريطاني اخذت العديد من الدول بإصدار تقريرها لإصلاح ممارسات المؤسسات لأعمالها من خلال الحوكمة المؤسسية التي تطورت وتعززت من خلال الجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الآسيوية.

2. جدلية مفهوم الحوكمة المؤسسية:

لم ينته الجدل عند معنى المفهوم وإنما تعداه الى الغاية او الهدف؛ فما الذي يستهدفه أطراف العلاقة في المؤسسة من مساهمين ومودعين ودائنين وأصحاب المصالح والمجتمع من حوكمة المؤسسات؟ هل هو تحقيق الربحية أو تعظيم قيمة المؤسسة أو تخفيض كلفة الوكالة أو معالجة الفساد المالي والإداري أو منع الاتجار الداخلي أو منع عمليات الغش والتحايل والسرقة أو تلافي سوء استخدام السلطة او حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح او تحقيق الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع؟.[2]

بالرغم من شبه الاتفاق لترجمة الحوكمة المؤسسية على أنها " أسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة "[3] إلا أن هذا مفهوم الحوكمة المؤسسية يتسم بالتعقد والتعدد في التعاريف والمفاهيم وذلك للطبيعة الديناميكية المتجددة للمفهوم ذاته والمستمدة من تواصل الاهتمامات والجهود على المستويين الدولي والإقليمي لإصلاح وتقوية هياكل الملكية وتحقيق آليات أدائها بدءا بتوصيات لجنة Cadbury committee في المملكة المتحدة عام 1992 ولجنة Vienot commission في فرنسا ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 ولجنة king commission وإنتهاءا بجهود الولايات المتحدة الامريكية في أعقاب الفضائح المحاسبية وخاصة بعد مشكلة

[1] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1432/2011، ص ص 27، 29.

[2] الربيعي حاكم محسن، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 18.

[3] سلامي سمية، أثر الحوكمة على الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية دراسة حالة مصرفي البركة والسلام – الجزائر – **مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، سوريا**، العدد 28، سبتمبر 2014 / ذو القعدة 1435 هـ، ص 64.

Enron التي هزت أروقة شارع wall street ؛وفي هذا السياق نذكر مجموعة أسباب يعزى اليها عدم وجود تعريف محدد للحوكمة المؤسسية :[1]

أ. السبب الأول:

على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أن هذا المصطلح لم يعرف في اللغة الإنجليزية كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

ب. السبب الثاني:

بينما ينظر البعض لمفهوم الحوكمة من ناحية إقتصادية على أنها الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة وإستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير الى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة؛ والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى، كما أن فريق ثالث ينظر اليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين وتحقيق التنمية الإقتصادية العادلة وحماية البيئة.

ت. السبب الثالث:

إن مفهوم الحوكمة مازال في طور التكوين وما زالت كثير من قواعد ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

3. تعريف حوكمة المؤسسات:

كما سلف وذكرنا فقد تعدد وتفاوتت وجهات النظر فيما يخص التعريف بحوكمة المؤسسات فقد عرفها كل حسب الزاوية التي ينظر اليها فالبعض عرفها من الناحية الاقتصادية، من خلال التركيز على سبل التمويل وتعظيم قيمة السهم، وآخرون من الناحية القانونية من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين الملاك أو حملة الاسهم وباقي أصحاب المصالح بالمؤسسة خاصة القائمين على تسيير وإدارة وظائف المؤسسة ، ونجد طرف آخر ركز على الناحية الاجتماعية في التعريف بالحوكمة وربطها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وطبعا لا يمكن أن نغفل على الفئة التي عرفت الحوكمة

[1] كافي مصطفى يوسف ، **الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات – جذورها ، أسبابها ،تداعياتها ،آفاقها –** الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 1434 /2013، ص 213.

من الناحية المحاسبية من خلال التعرض لسبل الحفاظ على رأس مال المؤسسة. وفيما يلي سرد لبعض التعاريف في هذا الخصوص:

عرف باريكنسون **Parkinson** في كاتبه حوكمة الشركات سنة 1994 الحوكمة على أنها: " الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة المؤسسة في رعايتها لمصالح الشركاء "[1].

قد أجمع علماء الاقتصاد على شمولية هذا التعريف خاصة وأنه شمل عدة جوانب والتي سردها التعريف في رعاية مصالح كل الشركاء أي كانوا من طرف إدارة المؤسسة.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** الحوكمة على أنها:" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من المساهمين " [2].

الملاحظ في هذا التعريف أن الحوكمة المؤسسية ترتكز أساسا على المشاركة والعلاقة التكاملية ما بين كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

وقد عرفت الحوكمة على أنها: "مجموع الميكانيزمات المقصودة والتلقائية (البديلة أو التكميلية) المؤطرة للسيرورة القرارية للمسير من حيث خلق/توزيع القيمة "[3].

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن الحوكمة ومن خلال ميكانيزماتها تسعى للتأثير في سلوك المسير من أجل تعظيم قيمة السهم، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة فالمسير هنا هو وسط شريط تعاقدي يضم الدائنين ويمثل المؤسسة.

وهناك من عرف الحوكمة المؤسسية على أنها: " مجموعة الآليات التي تساهم في السير الفعلي لأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة "[4].

من خلال طرح هذا التعريف نجده قد ركز على المؤسسة في حد ذاته وأهمل الأطراف الأخرى بإعتبار أن الحوكمة المؤسسية طريقة تسييرية تقوم على الحفاظ على مصالح كل الأطراف ذات المصلحة داخل وخارج المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نعرف الحوكمة المؤسسية على أنها " أداة تعمل على تعظيم فعالية وكفاءة قرارات المؤسسة مع الحفاظ على مصالح كل الاطراف ".

---

[1] السكارنة بلال خلف، **الفساد الاداري**، **الطبعة** الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص 245.

[2] OCDE, **Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE,** 2004, p 11.

[3] Céline Chatelin-Ertur, Eline Nicolas, Gouvernance et Décision - Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations-, **La Revue des Sciences de Gestion,** n° 251, 2011/5, p134.

[4] Benoit PLGé, **gouvernance contrôle et audit des organisations**, ED ECONOMICA ,paris, 2008, p 7.

4. أهمية الحوكمة المؤسسية:

تكتسي الحوكمة أهمية كبيرة كونها تساعد على تحسين الأداء المؤسساتي في كافة قطاعات الاقتصاد، وقد تزايدت هذه الأهمية مع ما عرفه النظام الاقتصادي العالمي من أزمات هزت كيان ووجود مؤسسات عملاقة، على غرار إنهيار شركتي إنرون و وولدكم الأمريكيتين بسبب عدم التمسك بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني وغياب مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية، ومن هذا المنطلق برزت أهمية الحوكمة جليا ويمكن استيضاح هذه الأهمية من خلال ثلاث أبعاد كالتالي:[1]

أ. على الصعيد الاقتصادي:

تظهر أهمية الحوكمة من الناحية الاقتصادية من خلال:

- ✓ زيادة كفاءة استخدام الموارد؛
- ✓ تعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها؛
- ✓ زيادة ثقة المستثمرين بالمؤسسة وجلب مصادر تمويل محلية وأجنبية؛
- ✓ خلق فرص عمل جديدة وبالتالي دعم التنمية الاقتصادية.

ب. على الصعيد القانوني:

تظهر أهمية الحوكمة من الناحية القانونية من خلال تقليلها لمخاطر تنفيذ التعاقدات التي يمكن ان تنتج من الممارسات غير السليمة.

ت. على الصعيد الاجتماعي:

لا تقتصر أهمية الحوكمة على تدعيم مكانة وربحية المؤسسة بل تتعدى ذلك لتشمل المجتمع ككل بتبني سلوكيات مسؤولة على إعتبار أن المؤسسة كيان حي يؤثر ويتأثر بالحياة العامة لذلك هي ملزمة بالمسائلة عن التزاماتها في الإطار الأشمل لرفاهية وتقدم المجتمع.

والدول العربية كغيرها من دول العالم ملزمة بتبني هذا المفهوم لما سيوفر لها من مزايا ومكاسب على المديين القصير والطويل، ويمكن رصد أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسبة للدول العربية من خلال:[2]

- ✓ تحسين شفافية الدول والمؤسسات العربية؛

---

[1] رقايقية فاطمة الزهراء، **قضايا اقتصادية معاصرة**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 1434هـ /2013، ص ص 223، 224.

[2] أشرف جمال الدين، خطوات **نحو التطبيق – حوكمة الشركات وأسواق المال العربية –** بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، أعمال مؤتمرات 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، ماي 2007، ص 161.

- ✓ تيسير الحصول على التمويل (أسهم، سندات، قروض) وبتكلفة أقل؛
- ✓ زيادة الجذب للاستثمارات والمؤسسات الاجنبية؛
- ✓ زيادة القيمة السوقية للمؤسسات؛
- ✓ تحسين درجة الثقة مع الاطراف المتعاملة مع المؤسسة؛
- ✓ تقليل مخاطر الازمات المالية للمؤسسة وللاقتصاد ككل؛
- ✓ تضييق الخناق على الفساد بالمؤسسات وخارج المؤسسات؛
- ✓ دعم الدور الاجتماعي للمؤسسات.

ثانيا: أهداف وخصائص حوكمة المؤسسات

1. أهداف الحوكمة المؤسسية

إن ظهور الحوكمة المؤسسية جاء على خلفية الأزمات المالية التي عرفها الإقتصاد العالمي على مر الأزمنة، من أجل ايجاد حلول لهذه الازمات ومنع الوقوع في مثل هذه الازمات مستقبلا، من خلال إحكام الرقابة على عمل المديرين لحماية حقوق المساهمين وكل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة وتحقيق الشفافية والعدالة وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الحوكمة المؤسسية جاءت لتحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:[1]

- ✓ تحسين الأداء التشغيلي والقيمة السوقية للمؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق؛
- ✓ المحافظة على حقوق جميع أصحاب المصالح بما فيهم حملة الأسهم؛
- ✓ تجنب الإنزلاق في مشاكل محاسبية ومالية قد يترتب عليها إنهيارات وأزمات مالية؛
- ✓ التغلب على سلبية تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة؛
- ✓ تشجيع الإبداع والإستثمار بعيد المدى في رأس المال البشري والمادي؛
- ✓ جذب الإستثمارات من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية؛
- ✓ الحد من الفساد وهروب رؤوس الاموال؛
- ✓ خلق أنظمة للرقابة الذاتية.

[1] ابراهيم عبد السلام، كريم فاضل عباس، حوكمة الشركات ضرورة استراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة . دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة الكوفة، ص. ص 162 -163.

2. خصائص الحوكمة المؤسسية

إن ما تتميز به الحوكمة المؤسسية من خصائص ومزايا جعلها تتفرد في التبني من قبل المؤسسات والوحدات الإقتصادية فحتى الدول سهت لتطبيقها وسن قوانين وتشريعات لازمة لتفعيلها وفيما يلي سرد لبعض هذه الخصائص كالتالي:[1]

- ✓ المسئولية أمام مختلف الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- ✓ استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة وعدم وجود تأثيرات غير لازمة في العمل؛
- ✓ الانضباط الذاتي والإلتزام بالقوانين وإتباع السلوك الأخلاقي الصحيح؛
- ✓ منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية للوحدة الاقتصادية؛
- ✓ حماية أصول الوحدة الإقتصادية.

الفرع الثاني: أبعاد وآليات حوكمة المؤسسات ومبادئها

أولا: أبعاد حوكمة المؤسسات وآلياتها

1. **أبعاد الحوكمة المؤسسية: جاءت** أبعاد الحوكمة المؤسسية الجيدة من طرفة هيئة البنك الدولي ضمن ستة عناصر نسردها كالتالي:[2]

- ✓ الإفصاح والمساءلة شاملة الحريات المدنية والإستقرار السياسي؛
- ✓ فعالية الحكومة بشكل يضمن جودة وضع السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة؛
- ✓ عدم وجود عبء تنظيمي؛
- ✓ سيادة القانون لضمان حماية حقوق الملكية؛
- ✓ استقلال السلطة القضائية؛
- ✓ الرقابة على الفساد.

[1] بوقرة رابح، غانم هاجرة، الحوكمة: المفهوم والاهمية، **الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري**، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 09.

[2] SANTISO CARLOS , Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality , **The Georgetown Public Policy Review** ,Volume 7 Number 1, 2001, p5 .

2. **آليات الحوكمة المؤسسية:** إن وضع الحوكمة المؤسسية موضع التنفيذ الناجح على أرض الواقع يستلزم مجموعة آليات من أجل التوصل لأحسن النتائج والمخرجات تساهم في استمرارية المؤسسة ونموها في عالم اليوم، حيث تندرج هذه الاليات ضمن قسمين كالتالي:[1]

أ. الآليات الداخلية: إن اتخاذ القرارات السليمة داخل المؤسسة والتوزيع العادل والمناسب للسلطات والواجبات ما بين كل الأطراف في المؤسسة إنما يعتمد على القواعد والأساليب داخل المؤسسة والتي تتضمن وضع هياكل إدارية مثل مجلس الإدارة واللجان المنبثة عنه كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافئات ...الخ وذلك ما يستخلص من التبني والتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات من أجل تحقيق مصالح كل الأطراف وضمان عدم وجود تعارض في هذه المصالح خاصة فيما بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين.

ب. الآليات الخارجية: على عكس الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية والمنبثقة من داخل المؤسسة فالآليات الخارجية تتأتى من خارج المؤسسة والمتمثلة في المناخ العام للإستثمار الذي يساعد على تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن تسيير المؤسسة ويشمل أساسا:

- ✓ النظم واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق؛
- ✓ كفاءة القطاع المالي وديناميكيته؛
- ✓ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية.

ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات

مع تزايد أهمية الحوكمة وإثبات جدواها في علاج عدة مشاكل تسييرية سارعت عدة هيئات ومؤسسات دولية في وضع نهج وإطار ومبادئ لتطبيقها ونذكر من هذه الهيئات مجلس التقرير المالي لبورصة لندن للأوراق المالية، مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا، لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ، مؤسسة التمويل الدولي ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، فهاته الاخيرة جاءت بمجموعة مبادئ شكلت نقطة بداية مهمة لبناء نظام حوكمة وقد عرفت عدة تعديلات أهمها ما جاء سنة 2004 وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عليها لتصبح ستة مبادئ كالتالي :[2]

- ✓ ضمان توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات؛

[1] الشمري عيد بن حامد معيوف، **نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، جامعة دمشق 2011، ص ص 33، 34.

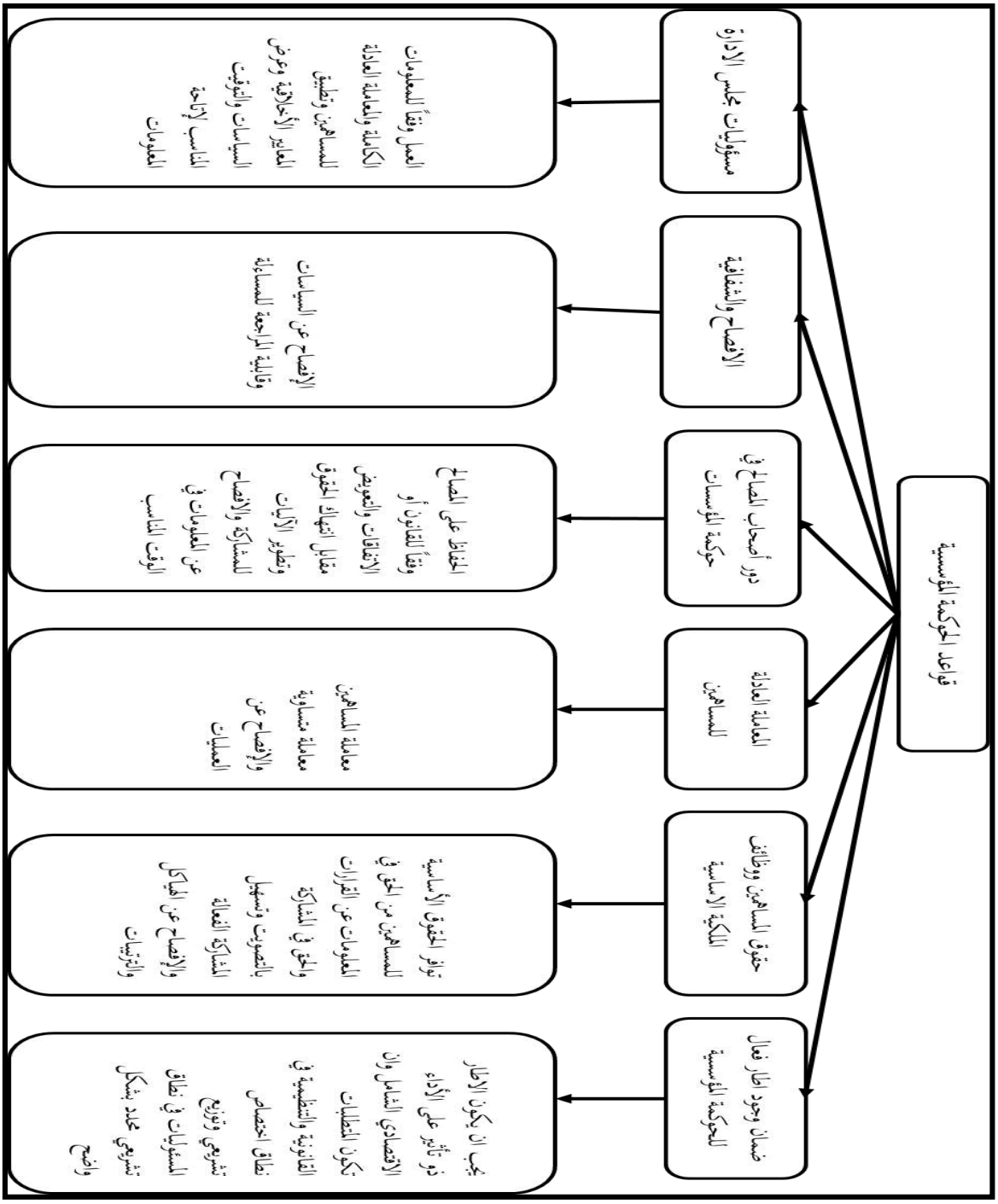
[2] بن درويش عدنان بن حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، بدون طبعة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص 36.

- ✓ حقوق المساهمين ووظائف الملكية الاساسية؛
- ✓ المعاملة العادلة للمساهمين؛
- ✓ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات؛
- ✓ الافصاح والشفافية؛
- ✓ مسؤوليات مجلس الادارة.

وهذه المبادئ ليست ملزمة ولكن بمثابة مؤشرات يسترشد بها ولكل دولة الخيار في تطبيقها حسب الظروف التي تعيشها وبما يتناسب معها فهي تعتبر مرجعا على المستوى العالمي لما تسمح به من استخدام أمثل للموارد وكفاءة في العمل.

وفيما يلي شكل يوضح مبادئ الحوكمة المؤسسية حسب **OCED**

الشكل(1–1): مبادئ حوكمة المؤسسية حسب OCED



المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, **Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE,** Septembre 2015, p p 5,6.

وقد أدرج آخرون عشر مبادئ كتقسيم آخر لضمان فعالية حوكمة المؤسسات كالتالي:[1]

- ✓ تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة؛
- ✓ ضمان تقارير للاستخدام العام وملائمة وموثوقة وكافية؛
- ✓ تجنب السلطة المطلقة في الادارة العليا في المؤسسة؛
- ✓ تكوين متوازن لمجلس الادارة؛
- ✓ ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الادارة؛
- ✓ وجود مجلس ادارة قوي ومشارك بفعالية؛
- ✓ ضمان فعالية الرقابة على الادارة من قبل مجلس الادارة؛
- ✓ ضمان الكفاءة والالتزام؛
- ✓ تقدير ورقابة المخاطر؛
- ✓ تواجد قوى للمراجعة.

[1] حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف) المفاهيم –المبادئ – التجارب – المتطلبات**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2008/2007، ص ص 30، 31.

المطلب الثاني: البواعث الأساسية لحوكمة المؤسسات

الفرع الأول: الأزمات المالية والحوكمة

حضيت الأزمات المالية بفيض من الكتابات والمتابعات الاعلامية لما الحقته من ضرر بإقتصاديات العديد من الدول بل وعلى مناخها السياسي والإجتماعي فتضاءلت الثقة بالأنظمة الإقتصادية والأنظمة المالية بخاصة نظرا لفشل الأنظمة المصرفية المحلية في أداء مهامها الرئيسية الأمر الذي إنعكس على التدهور الكبير في قيمة العملة وأسعار الاسهم وبالتالي التأثير السلبي على قطاعات الإنتاج والعمالة وقد عرف الإقتصاد العالمي عدة أزمات نذكر منها فقاعة التوليب الاقتصادية (1635 -1637) ،أزمة فرنسا والميسيسبي(1719-1720) ، أزمة وولستريت (1929-1933) و1987، أزمة أسواق المال اليابانية 1990، أزمة المكسيك 1994 ، أزمة جنوب شرق أسيا عام 1997، أزمة الأرجنتين 1998 و الازمة المالية العالمية الراهنة 2008 والتي تعد واحدة من أعنف الأزمات التي عرفها الاقتصاد العالمي .

وفيما يلي جدول يوضح أبرز الأزمات التي عرفها الإقتصاد العالمي

الجدول (1-1): أبرز الأزمات التي عرفها الاقتصاد العالمي

الأزمة	موقع الإنفجار	السبب	النتائج
فقاعة التوليب الاقتصادية (1635 -1637) أو فقاعة جنون أبصال التوليب	هولندا والتي عرفت بإسم الأقاليم المتحدة آنذاك	حضيت زهرة التوليب برفعة جعل الناس يتهافتون عليها مما رفع ثمنها بشكل خيالي وغير مسبوق ومن ثم الإنهيار المفاجئ لسعرها وبدأت الفقاعة في الإنفجار على خلفية إنخفاض قيمة العقود إلى نحو 10 بالمئة مما نصت عليه العقود	انهيار مالي لآلاف الهولنديين، بمن فيهم رجال الأعمال وأصحاب المناصب
أزمة فرنسا والميسيسبي(1719-1720)	شركة الميسيسبي الفرنسية التي كانت تحتكر التجارة مع المستعمرات الفرنسية	إنخفاض السيولة وندرتها على إثر طرح سندات للمؤسسة وبيعها ب 25 %بأقل من قيمة الإصدار على إثر ارتفاع ديون فرنسا لأكثر من 100% من الناتج القومي	زيادة قيمة أوراق الدين الحكومي عشرين مرة فأصبح دينا ميتا ولكن أوراق الميسيسبي لم تعد قابلة للتسبيل لأنها مستندة إلى

			دين حكومي سيء لم يكن بمقدوره تسديد المستحق عليه
أزمة وولستريت (1929-1933) و1987	إنفجرت هذه الأزمة المالية في أكتوبر من سنة 1929 في بورصة نيويورك	إنهيار الأسعار في البورصة بعد طرح نحو 19 مليون سهم فتسارع المشترون إلى البورصة في حين بدأ الوسطاء في البيع بكثافة وبعد ساعات قليلة وجد ألاف المساهمين أنفسهم مفلسين	تسببت الأزمة في إغلاق ما يربوا على 5000 مؤسسة بنكية بين سنتي (1931-1932) ولقد أدى التضخم إلى ظهور الركود الإقتصادي وضعف القدرة الشرائية وانتشار البطالة، وبفعل هذه الأزمة سحبت و م أ رؤوس أموالها المستثمرة في الخارج
أزمة وولستريت 1987	حدثت في أسواق البورصات العالمية يوم الإثنين 19 أكتوبر 1987	على إثر فتح بورصة نيويورك أبوابها للتعامل تدافع المتعاملون لبيع أعداد كبيرة جدا من الأوراق المالية التي بحوزتهم وبصورة هستيرية لم يسبق لها مثيل مما أدى إلى إنخفاض حاد وسريع في أسعار الأوراق المالية المتداولة	أدت الأزمة في الأسواق المالية إلى لجوء حملة تلك الأوراق المحررة بالدولار إلى بيعها مقابل عملات أخرى مما زاد من عرض الدولار في الأسواق وتسبب في إستمرار إنخفاض قيمة الدولار الأمريكي مقابل العملات الأخرى
أزمة أسواق المال اليابانية 1990	وقعت في اليابان وإستمرت لأزيد من 15 سنة	نتيجة انفجار فقاعة أسواق المال سنة 1990	فقدان سوق المال الياباني لأكثر من 40%من قيمتها وثقتها
أزمة المكسيك 1994	وقعت بالمكسيك أواخر سنة 1994	السبب الرئيسي كان هروب رؤوس الأموال وإنتقالها دخولا وخروجا دون الحصول على إذن مسبق وقيام الحكومة المكسيكية بتخفيض سعر العملة المكسيكية "البيسو" مقابل الدولار الأمريكي بنسبة 13% ثم تعويمه بعد ذلك	إنهيار البيسو المكسيكي والذي فقد نحو 45 بالمئة من قيمته أمام الدولار في شهر يناير من سنة 1995
أزمة جنوب شرق أسيا عام 1997	شهدت دول جنوب شرق أسيا (النمور الأسيوية)	سجلت إنخفاض معدلات أسعار الأسهم بشكل حاد الأمر الذي	إنخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية بالإضافة إلى التضخم

	إنهيارا كبيرا منذ يوم الاثنين 02 /10 /1997 والذي أطلق عليه "يوم الاثنين المجنون" وقد بدأت الأزمة من تايلاندا	تبعه انخفاض في مؤشرات بقية بورصات دول المنطقة بغتة على غير المتوقع	والزيادة الكبيرة في أسعار السلع الأساسية
أزمة الأرجنتين 1998	حدثت بالأرجنتين منتصف سنة 1998	ربط البيزو بالدولار الأمريكي على أساس واحد بيزو=واحد دولار وسوء تخطيط الحكومة الأرجنتينية بانفتاحها على العالم الخارجي معتمدة في ذلك على تمويل خارجي تمثل في عمليات إستدانة واسعة تفوق قدرة الأرجنتين على مواجهة أعباء سداد القرض	حالة ركود قوية في إقتصاديات الأرجنتين

المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على رمزي محمود، **الأزمات المالية والاقتصادية في ضوء الرأسمالية والإسلام**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2012، ص ص 18 ،27.

أما فيما يخص الازمة المالية العالمية 2008 فبدأت من الولايات المتحدة الامريكية وإندلعت من القطاع العقاري نتيجة الغموض وإنعدام الشفافية الذي يلف عمل النظام المصرفي عموما في الولايات المتحدة الامريكية فضلا عن غياب الرقابة الحكومية الفدرالية في عملية منح القروض العقارية. وقد بدأت الأزمة من بنك " ليمان بروذرز " في أمريكا الذي أعطى قروضا أكبر بكثير من الأصول التي يملكها وشجع على الإقتراض بدون ضمانات الشئ الذي جعل البنك عاجز عن تسديد المسحوبات على الودائع لديه من قبل العملاء وذلك على خلفية عجز الزبائن عن دفع أقساط القروض في موعد دفعها. والأمر الذي تسبب في استفحال الأزمة هو تسابق البنوك الامريكية في منح قروض بضمانات غير كافية أو بدون ضمانات وقد استفاد 75% من الأمريكيين في الحصول على هذه القروض العقارية وبما أن الإقتصاد الأمريكي الذي يمثل 40% آنذاك من الإقتصاد العالمي، فقد كان له أثر سيء على الأسواق المالية العالمية. وقد كانت فترة 2007-2008 أحلك فترة عرفت فيها السوق العقارية تراجع، وتضاعفت فيها حالات العجز عن التسديد وصعب على البنوك إعادة بيع السكنات المحجوزة أو بيعها بخسارة وبهذا قلت الثقة

بالأسواق المالية وبين البنوك، حيث لم يعد أحد يرغب في إقراض الآخر فعمت الأزمة المالية وتوالت الإفلاسات البنكية في الولايات المتحدة الامريكية وبلغت الخسائر في أهم عشرين بنك عالمي حوالي 1300 مليار دولار فقط في 2007.[1]

ومن هذا المنطلق نجد أن كل هذه الأزمات كشفت حالات فشل ضريع في إقتصاديات الدول وسوء التخطيط في التسيير ومن هنا تبرز الأهمية الكبيرة للعلاقة بين الأزمات المالية والحوكمة حيث كشفت هذه الأزمات حالات كبيرة للفشل في تركيبة مجالس الإدارة وإدارة المخاطر بالإضافة إلى فشل الجهات التنظيمية والرقابية في كثير من الدول في تقدير حجم المخاطر بصورة سليمة وصحيحة ولم تترجمها إلى اجراءات تنفيذية واضحة ، وباعتبار ما تحققه الحوكمة المؤسسية من مزايا لمتبنيها من تحسين كفاءة إستخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية في ظل التحديات البيئية التي تواجهها ، ومن خلال التمعن في الفراغ الأساس الذي أفاض الكاس وجعل من الحوكمة أمرا حاسما ألا وهو القيم الأخلاقية التي إفتقدها المتعاملون الاقتصاديون خاصة ما شهده الإقتصاد العالمي مؤخرا من أزمات والتي ضربت إستقرار كل الإقتصاديات والتي لعب فيها السلوك الأخلاقي دورا كبيرا ومحوريا ومن هذا المنطلق نجد ان الحوكمة المؤسسية تشجع إعتماد القيم الأخلاقية الجيدة والسامية في التعامل بين مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة كل هذا من أجل الحفاظ على كل الحقوق وعدم ربح أي طرف على حساب طرف آخر وفي الأخير وليس آخرا يمكن القول ان الأزمة تحمل في طياتها بذور النجاح وفي جذورها عوامل الفشل .

الفرع الثاني: المؤسسات المتعثرة والحوكمة

إن ما عرفه الإقتصاد العالمي من أزمات وإنهيارات مالية شلت نشاط العديد من المؤسسات العالمية الكبرى هذا إن لم تتسبب في إفلاسها وإغلاقها فعلى مدى كل الأزمات التي عرفها العالم فقد تسببت هذه الأزمات بتعثر كبريات المؤسسات وكانت هذه الأخيرة في الكثير من الأحيان المتسبب في هذه الأزمات نتيجة لجشع المدراء وتنصلهم من الأخلاقيات المهنية وقيم ومبادئ الأعمال مما شجع في تفشي الفساد وفضائح الإحتيال في إدارات هذه المؤسسات والتي تركزت بالولايات المتحدة الامريكية وفي دول شرق آسيا وأوروبا ، ومن بين هذه المؤسسات نذكر مؤسسة انرون **Enron** التي تعد من أكبر المؤسسات في مجال المتاجرة بالغاز والطاقة وكذلك مؤسسة آرثر اندرسون **Andersen** للتدقيق والتي تعد من أضخم مؤسسات التدقيق بالعالم وقد أقحم إنهيار هتين المؤسستين الولايات المتحدة الأمريكية في أزمة عويصة خلفت خسائر كبيرة في عالم الأعمال والإقتصاد الأمريكي، وبالعودة

[1] الموسوي ضياء مجيد، **الازمة المالية العالمية الراهنة منذ 2008**، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 7، 9.

للحديث عن مؤسسة انرون نجد أنها عرفت افلاسا وانهيارا بتواطؤ بين الإدارة التنفيذية للمؤسسة ومكتب آرثر أندرسون المحاسب القانوني المنوط بمهمة المراقبة والتدقيق المحاسبي على حسابات المؤسسة تحقيقا لمصلحة الشركاء وذلك بسبب:[1]

- ✓ عدم التمسك بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني؛
- ✓ وجود تواطؤ واضح بين المراجعين القانونيين وإدارة مؤسسة إنرون؛
- ✓ عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية للمؤسسة؛
- ✓ ضعف أنظمة الرقابة الداخلية خاصة نظامي الرقابة المحاسبية والإدارية بالمؤسسة؛
- ✓ تعظيم أرباح المؤسسة 150% وتكبيد المستثمرين خسائر لا تقل عن 25 مليار دولار في سنة مالية واحدة؛
- ✓ التورط مع مؤسسات المراجعة الدولية في إقامة مشاريع وهمية كلفت حملة الاسهم بلايين الدولارات؛
- ✓ في منتصف عام 1999 وصل سعر سهم المؤسسة ما يقارب 5064 دولار وهو أعلى سعر وصلت إليه أسهم المؤسسة وفي منتصف عام 2000 أعلنت المؤسسة تضخيم أرباحها بما يعادل 9.3 بليون دولار ثم كشف واقع سوق المال في ذات الوقت السعر الحقيقي لسهم المؤسسة الذي لا يتناسب مع سعره المحدد بمعرفة المؤسسة نتيجة كثرة الممارسات المالية والإدارية الخاطئة بالتواطؤ مع مراقب الحسابات.

ولم تكن المؤسسة لتفضح تلاعباتها لولا تضرر السوق المالي الأمريكي على إثر الهجومات التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية 2001/09/11.

وبالعودة إلى تفاصيل ما سبق ذكره نجد أن إخفاق مؤسسات عملاقة عديدة وما سببته من إنهيارات إقتصادية ساهم في ظهور والحديث عن الحوكمة المؤسسية بوضوح خاصة مع بداية سنة 1999 لسد الثغرة ومنع إستمرارية هذه التهديدات الإفلاسية وأثرها المدمر على الإقتصاديات المحلية والعالمية ،وهذا من إيجابيات هذه الفضائح حيث أوضحت عدم وجود قواعد موضوعية ومستقلة بسبب الإستخدام الخاطئ للسلطة وعدم توفير المعلومات المالية والمحاسبية الصحيحة بمعنى إتاحتها وتوفيرها بشكل خاطئ وناقص لكل الأطراف وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى التفسير الخاطئ للأمور والأحداث التي تمر بها المؤسسة كما أنها سمحت للظهور الجلي والاقتناع بضرورة الحوكمة في

[1] العشماوي خليل، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، بدون** طبعة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 24، 25.

تسيير المؤسسات فالحوكمة وكما سبق الذكر جاءت لتحافظ على مصالح كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة سواء كانوا مالكين أو مسيرين أو مستخدمين أو متأثرين من قريب أو من بعيد من نشاط المؤسسة ، هذه الأطراف التي هضمت حقوقها أو كانت هي السبب في سلب حق غيرها ، فجل هذه الفضائح كشفت عن فساد وتزوير القوائم المالية لهذه المؤسسات العملاقة ،كانت فيها مؤسسات المحاسبة والمراجعة والتدقيق أكبر الأطراف المتسببين ، وهنا يتبين الدور المهم للحوكمة المؤسسية ومن خلال مبادئها الست والتي أقرتهم منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ونخص بالذكر هنا مبدئ الإفصاح والشفافية الذي كان غائبا في نشاط هذه المؤسسات خاصة فيما تعلق بالجانب المالي للمؤسسة والذي ينعكس على مدى نزاهة التحليل والتوصيات المستنتجة من خلال البيانات المقدمة للمحلل والمدقق سواء الداخلي او الخارجي .

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات

الفرع الأول: نظرية الوكالة

إن إمتلاك المالك المدير 100% من رأس مال المؤسسة يجعله يميل إلى بذل مجهود أكبر مقارنة بالوكيل المدير لأن كل الأرباح سوف تذهب إليه أما في حالة إمتلاك المدير أقل من 100% من رأس مال المؤسسة وكانت هذه الأخيرة تدار بغير ملاكها، فهنا تنشأ مشكلة الوكالة بالإضافة إلى الإختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من المالك والوكيل، وتظهر في الحالات التي لا يمكن للمالك فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة، والتحقق من نتائج قراراته. وفي هذه الحالة لا يستطيع المالك أن يحدد فيما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند إتخاذ القرارات المختلفة؛ وإذا ما تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن هذا سوف يسبب في وجود صراعات وعدة مشاكل ما بين الوكيل والمالك من ناحية إنفصال الملكية عن الإدارة وإختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال وكذلك مشكلة إنفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والرقابة على أداء الوكلاء مما ينجم عنه مجموعة من التكاليف يتحملها كل من المالك والوكيل والتي قسمت الى ثلاث أنواع كالتالي:[1]

1. **تكاليف الرقابة والتحفيز**: وهذا النوع من التكاليف يتحمله المالك كونه ملزما بالحفاظ على أصوله التي أعطا للوكيل حق التصرف فيها وتسييرها وهذه التكاليف تنبع من الرقابة على الأداء وعمل الوكيل إضافة

[1] SALTAJI ISSAM MF , CORPORATE GOVERNANCE AND AGENCY THEORY HOW TO CONTROL AGENCY COSTS, **Internal Auditing & Risk Management** ,Anul VIII, Nr.4(32), December 2013,p. p 50 -51.

إلى تكاليف التحفيز من أجل بذل الوكيل لمجهودات أكثر في الحفاض على أموال وأصول المالك كما تتضمن تكاليف تسيير المعلومة؛

2. **تكاليف الإلتزام:** أما النوع الثاني من التكاليف الناجمة عن عقد الوكالة فهو تكلفة الإلتزام والتي يتحملها هنا الوكيل بصفته ملزما بالحفاظ على أموال المالك الذي إئتمنه عليها والتي تنبع من التنفيذ الجيد لعقد الوكالة المبرم بين المالك والوكيل كل هذا من أجل أن يثق به المالك بحيث تكون مصالحه في صف مصالح المالك؛

3. **تكاليف الفرصة الضائعة:** وتسمى الخسارة المتبقية بمعنى خسارة المنفعة الممكن الحصول عليها لكل من الطرفين في حال كان هناك بديل أحسن لكليهما.

وبالعودة الى تعريف علاقة الوكالة نسرد ما جاء به كل من **JENSEN** و **MECKLING** على أنها " عقد يلجأ بموجبه شخص أو مجموعة أشخاص (المالك) لخدمات شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض المهام نيابة عنه من خلال تفويض السلطة في إتخاذ بعض القرارات للوكيل "[1]

وكما هو متعارف عليه فان نظرية الوكالة تقوم على مجموعة فروض كالتالي:[2]

- ✓ فرض كفاءة السوق والذي يستند على أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الإقتصادية للمؤسسة، إضافة إلى أن الأسواق تساعد في التوزيع الكفء للموارد الاقتصادية؛
- ✓ فرض التصرف الرشيد والذي يعكس مدى تبني الوكيل لسلوك إداري سليم يراعي فيه مصلحة المؤسسة من خلال استهلاك بعض مواردها في شكل أجر إضافي وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة؛
- ✓ فرض إختلاف الأفضليات لأطراف علاقة الوكالة أي بمعنى إختلاف أهداف وأفضليات كل من المالك والوكيل؛
- ✓ فرض الإختلاف في خاصية تحمل المخاطر بمعنى أن لكل من المالك والوكيل نظرة مختلفة إتجاه المخاطرة ومن يتحملها؛

[1] Michael C. jensen, William H. meckling, theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, **Journal of Financial Economics** ,3 (1976), p 308.

[2] محمد نوري بتول، سلمان علي خلف، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، الاردن، العدد 14، ديسمبر 2014، ص ص 20، 22.

- ✓ فرض عدم تماثل المعلومات والذي ينبثق من أن الأعمال الإدارية يقوم بها الوكيل وقد تكون هذه الأعمال غير متوافقة مع ما يتطلع له المالك وبالتالي من الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات ويخفي الأخرى إن تعارضت مصالحه مع مصالح المالك بمعنى محاولة التهرب من العمل وخداع المالك.

تنبع هذه الفروض من طبيعة العلاقة التعاقدية لنظرية الوكالة والتي تجمع ما بين مجموعتين تتضارب مصالحهما وأهدافهما مما ينشأ مجموعة من المشاكل كنتيجة لعدم وجود عقود كاملة مما يحتم على هذه الأطراف إيجاد شروط وترتيبات تنظيمية تعمل على حل النزاعات والمشاكل الناجمة عن علاقة الوكالة لعدم تماثل المعلومات والسلوك الإنتهازي وهذا ما جاءت نظرية الوكالة من أجله ألا وهو فهم أسباب تضارب المصالح، والتي أرجعت لما يلي:[1]

- ✓ النفور او الخوف من مختلف المخاطر؛
- ✓ التعارض في أهداف كل من الوكيل والمالك فالأول يسعى لتعظيم مكاسبه والثاني يسعى لتعظيم رأس مال المؤسسة؛
- ✓ التضارب بين القيمة التي تبحث المؤسسة في تعظيمها والمؤشر المستعمل في قياس هذه القيمة.

ومع هذا لم يكن عقد الوكالة ليتناول كل التفصيلات التي تحدد واجبات وحقوق كل من المالك والوكيل، لذا لابد من إيجاد ميكانيزمات ووسائل أخرى لتعزيز مسؤولية وحق كل طرف ومن هنا برز مفهوم الحوكمة المؤسسية والذي تناول قضية تضارب المصالح فتضارب المصالح لا يضر فقط بمستقبل المؤسسة بل بحقوق أصحاب المصالح، ومن اجل القضاء على هذا أوجدت الحوكمة المؤسسية مجموعة من الارشادات ضمن أحد مبادئها ألا وهو دور أصحاب المصالح، وقد كان أهمها:[2]

- ✓ احترام حقوق أصحاب المصالح والتي نصت عليها القوانين؛
- ✓ السماح بإنشاء وتطوير آليات لتعزيز وزيادة مشاركة أصحاب المصالح؛
- ✓ حرية الحصول على المعلومات الملائمة وذات العلاقة بأصحاب المصالح وكافية وموثوق بها على أساس منتظم وفي الوقت المناسب؛
- ✓ حرية إيصال آرائهم حول الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية لمجلس إدارة المؤسسة.

[1] François larmande, **contributions à l'analyse économique de la rémunération des dirigeants**, thèse présente pour obtenir le grade de docteur de l'école polytechnique, paris, 2003, p12.

[2] قباجة عدنان وآخرون، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، بدون طبعة، معهد الأبحاث الإقتصادية الفلسطيني، مارس 2008، ص 44.

الفرع الثاني: نظرية تكاليف الصفقات

يتعلق مفهوم الوكالة بمجمل التكاليف الناجمة عن علاقة الوكالة ما بين المالك والوكيل فيما أن نظرية الصفقات أو المعاملات تقوم على أساس دراسة التحكيم ما بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة بلجوء المؤسسة إلى السوق فهي تعبر عن العلاقة التبادلية ما بين المؤسسة والبيئة بتكاليف المبادلة التي تترتب عن الصفقات وانتقال الملكية بين أطراف الصفقة، والهدف من هذه الصفقات تحقيق مصالح المؤسسة وتعظيم الربحية والرفع من القيمة الكلية للمؤسسة مع التقليل من التكاليف التي ترتبط بالصفقات ؛ وفي هذا السياق فقد عرفت تكاليف الصفقات على أنها " تكاليف تشغيل النظام الاقتصادي "[1].

وبإعتبار أن هذه النظرية من أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لإقتصاد المؤسسة فقد قام **E.O.Williamson** إبتداء من سنوات السبعينات بتطوير هذه النظرية لتصبح أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثون في مجال سلوك المؤسسات ولا سيما في علاقتها بميكانزيم السوق حيث أن اللجوء إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية لكل التعاملين ، غير أن هذا لا يمنع من أن العديد المؤسسات قد تلجا في العديد من الحالات إلى عقد صفقاتها بآليات أخرى بدلا من توظيف آلية السوق والتي تبدوا أقل كفاءة بسبب ما يترتب عنها من تكاليف عقد الصفقات ذلك أن المؤسسة دوما تسعى إلى عقد الصفقات التي تنطوي على أقل تكاليف.[2]
ووفق نظرية تكاليف الصفقات يتم الإعتماد والتعهد بنشاط أو وظيفة لمتعهد خارجي في ثلاث حالات كالتالي:[3]

- ✓ في حال النشاط لا يتطلب أصول ذات قيمة عالية؛
- ✓ في حال النشاط غير محاط بدرجة عالية من حالة عدم التأكد؛
- ✓ لما يكون النشاط قليل التكرر بالمؤسسة.

[1] frédéric Mazaud, **De la firme sous-traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du systèmes Productif airbus**, thèse de doctorat en sciences économiques, université des sciences sociales –Toulouse, 2007, p31.

[2] عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة** ورقلة، العدد 01 ،2012/2011، ص 118.

[3] Céline Vial, **une analyse économique des loisirs de nature et de leurs implications territoriales : L'organisation des propriétaires d'équidés – Amateurs – entre production domestique et achat de services,** thèse pour obtenir le grade de docteur, école doctorale économie et gestion de Montpelier, 2009, p58.

وتقوم نظرية تكاليف الصفقات على ثلاث فروض أساسية هي:[1]

1. **العقلانية المحدودة:** يقوم هذا الفرض على أن الفرد الإقتصادي لا يمكنه الإحاطة بجميع المعلومات عند إجراء العقود وبالتالي العقلانية هنا ليست مطلقة وانما محدودة، سواءا المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا أو البيئة التنافسية ... الخ، وهذا ما يقود إلى عقد الصفقة غير المكتملة.

2. **السلوك الإنتهازي:** إن إستعمال المعلومة غير الكاملة من طرف الفرد الإقتصادي وذلك للوصول إلى الأهداف والمصالح الشخصية وذلك باللجوء إلى إستعمال الحيلة مما يكسر الثقة ما بين كل الفاعلين في المؤسسة.

كون أن المؤسسات تتنافس على الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال كسب الزبائن بالإضافة إلى تنافسها على الموارد المحدودة، وعلى هذا فهي تلجأ لتعاقدات من أجل هذا على أساس الفروض سابقة الذكر وبالتالي كيف تدير المؤسسة علاقتها بالسوق وعلى أي أساس بمعنى آخر ماهي محددات الإختيار ما بين السوق والمؤسسة، وهذا ما جاء به **Williamson** من خلال طرحه لفكرة أن هياكل الحوكمة المؤسسية تعد كأحسن ميكانيزمات تحد من إنتهازية المسيرين وترشد تصرفاتهم وهذا لا يقتصر عليهم فقط بل يشمل المالكين وجميع الأطراف الأخرى ذات الصلة بالتعاقد .

ويتوقف الإختيار الأمثل بين هذه الهياكل على أساس ثلاث عناصر أساسية والتي تعتبر كسمات لنظرية تكاليف الصفقات وهي:[2]

1. **نوعية (خصوصية) الأصول:** تقوم هذه الخاصية على أن الأصول المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل وأخرى يتم استبدالها مرة واحدة وبالتالي فهي تؤثر على تكاليف الصفقات وعلى نتائجها من حيث الخيارات الإستراتيجية وتكاليف الإنتاج.

2. **عدم التأكد (اليقين):** ترتبط هذه الخاصية بالمستقبل ومدى إمكانية معرفة المعلومات التي ستحدد لأصحاب القرار وبالتالي ستكون المؤسسة معرضة إلى مشاكل في إتخاذ أمثل قرار.

[1] Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », **Revue d'économie industrielle,** 2010, p 61.
[2] Michel Ghertman, Oliver Williamson, la théorie des coûts de transaction, **Revue française de gestion**, N° 142, 2003/1, pp 46-47.

3. درجة تكرار الصفقة: إن هذه الخاصية تحدد ما إذا كانت الصفقة ناجعة للمؤسسة أم لا فإذا ما كانت درجة تكرار الصفقة مرة واحدة فإن هذا سيحد الخوف من إنتهازية المسير بغض النظر على خصوصية الأصل.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الإختيار بين السوق والمؤسسة تتحدد أساسا على دراسة الفرق في التكاليف أي من ناحية درجة تخصص الأصول كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (1–2): هياكل الحوكمة وفق نظرية تكاليف الصفقات

		درجة خصوصية الأصل		
		أصول غير متخصصة	أصول متوسطة الخصوصية	أصول متخصصة
درجة تكرار	ضعيفة	هيكلة السوق	هيكلة ثلاثية	هيكلة موحدة
	قوية		هيكلة ثنائية	

Source : Oliver E. Williamson , Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations **, Journal of Law and Economics,** Vol. 22, Nº. 2, 1979, p253.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تلجأ للسوق أو ما يسمى العقد الكلاسيكي في حال الأصول غير متخصصة ودرجة التكرار ضعيفة وبالتالي يمكن تحديد كل الظروف التي ستحقق الصفقة، أما في حال الأصول متخصصة ودرجة التكرار قوية أو ضعيفة فإننا نلجأ للمؤسسة في حد ذاتها أو ما يسمى بالهيكلة الموحدة أما في حال الأصول متوسطة الخصوصية فتلجأ المؤسسة للهيكلة الثنائية أو الثلاثية والتي يطلق عليها إسم الهياكل الهجينة، وذلك حسب درجة التكرار للصفقة.

الفرع الثالث: نظريات أخرى

أولا: نظرية أصحاب المصالح

إن سيرورة المؤسسة وبلوغها أهدافها يتوقف على السلوك الذي ينتهجه كل أصحاب المصالح فهؤلاء تربطهم صلة وثيقة مع نجاح المؤسسة وإزدهارها، وعلى هذا جاء تحليل مفهوم أصحاب المصالح لتحديد تأثيرهم على المؤسسة وإتجاهاتها وإنجازاتها، وذلك من خلال نظرية أصحاب المصالح، التي عرفت رواجا وقبولا على إثر أعمال الباحث

R. Edward Freeman في ثمانينيات القرن الماضي حيث عرف أصحاب المصالح على أنهم " الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بإنجازات وأهداف المؤسسة "[1].

هذا وقد أعطيت عدة تصنيفات لأصحاب المصالح من أبرزها التصنيف الذي قسم أصحاب المصالح في المؤسسة حسب تأثيرهم وتأثرهم بأهداف وإنجازات المؤسسة كالتالي:[2]

1. أصحاب مصالح رئيسيين: وهم كل الأطراف الذين لديهم إهتمامات ترتبط بثروات وأهداف المؤسسة بشكل مباشر ويضمون المساهمين والعاملين، الزبائن، المستثمرين، الموردين وكل من لهم تأثير وتأثر مباشر بالمؤسسة.

2. أصحاب مصالح ثانويين: هم الأطراف الذين لهم تأثير أو يتأثرون بشكل غير مباشر أو بشكل أقل من نشاط المؤسسة ويمثلون مجموعات الضغط، الإعلام والصحافة ...الخ.

ويعد الترابط ما بين الحوكمة المؤسسية ونظرية أصحاب المصالح جد وثيق كون أن الحوكمة المؤسسية ومن خلال أحد مبادئها والمتمثل في دور أصحاب المصالح، إلى الإعتراف بحقوقهم وتحديد العلاقات معهم وتشجيع التعاون فيما بينهم من أجل إستمرارية المؤسسة وبقائها، وهذا ما رسخت له نظرية أصحاب المصالح فقد استخدمت كوسيلة لفهم الحوكمة المؤسسية وممارساتها.

ثانيا: نظرية التجذير

تعد نظرية التجذر كإمتداد لما جاءت به نظريتي الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات فهي تفسر لماذا بعض الأشكال التنظيمية غير الناجحة تستمر في الوجود في ظل السوق التنافسية من خلال الاختيارات الاستراتيجية للمدراء في تدعيم مواقفهم ومكانتهم ضمن المؤسسة وإضعاف مكانة منافسيهم بحيث لا يمكن التخلي عليهم أو تعويضهم، وترتكز هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين هما:[3]

- ✓ ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء والملاك متطابقة؛
- ✓ لا يتساوى المدراء والملاك في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها.

---

[1] David Bevan, Patricia Werhane , Stakeholder theorising and the corporate-centric world ,**revue Management & Avenir** , N° 33 ,France, 2010/3 , p 128.

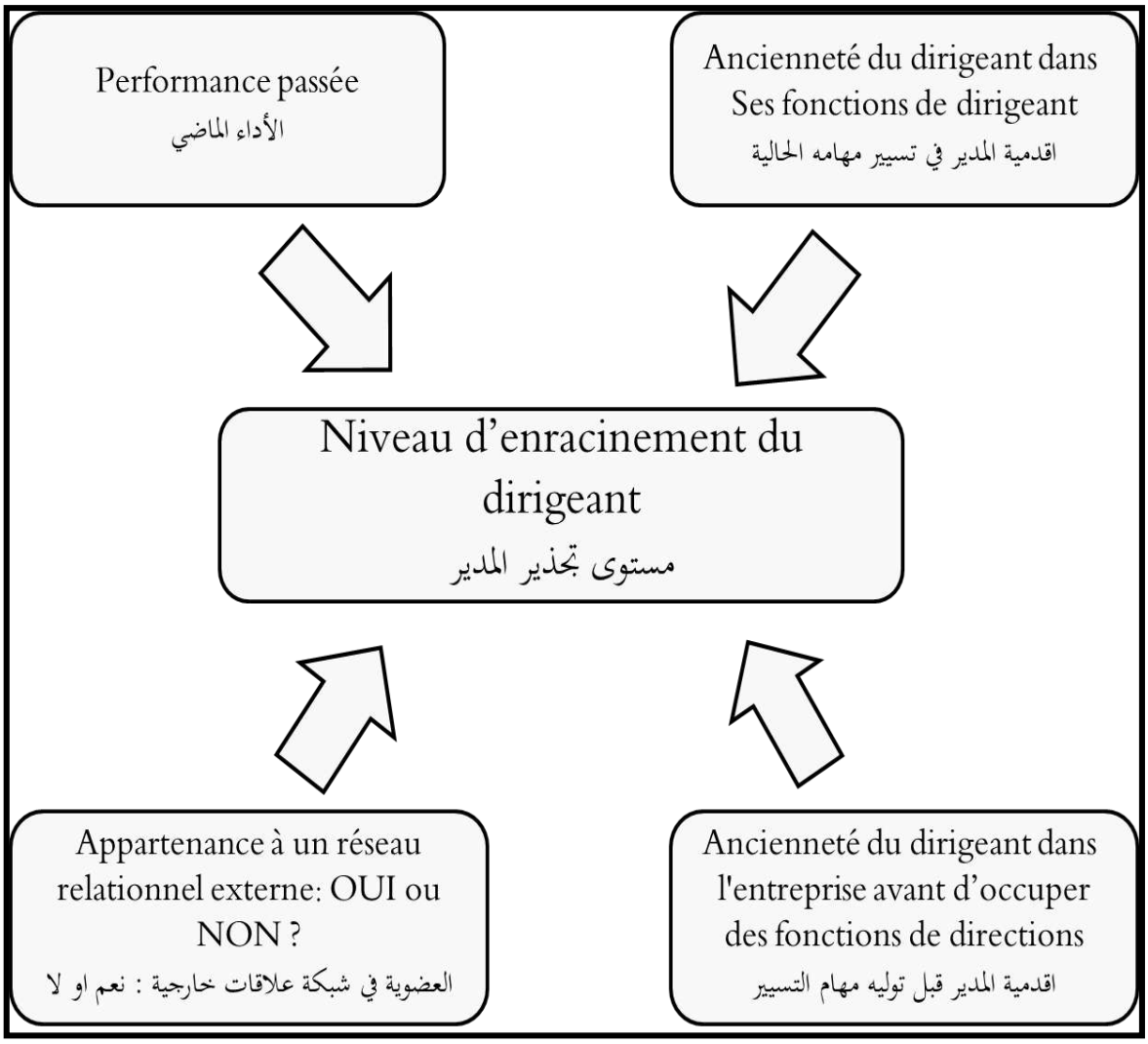
[2] العنزي سعد علي حمود، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد**، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 8.

[3] مناد علي، **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي " دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر "**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013، ص 79.

وفي هذا الصدد فقد عرف تجذير المدير على أنه " عملية تحكم والمحافظة على مجريات الأمور في المؤسسة بإستخدام مختلف الأساليب لتحقيق ذلك كالتلاعب بالمعلومات، السيطرة على الموارد وغيرها وقد تكون نتائج التجذير بالسلب أو الايجاب "[1].

ويتحدد تجذر المديرين وفق مجموعة عوامل ومحددات يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (1–2): محددات تجذر المديرين



Source : Benoît Pigé, Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, **Finance Contrôle Stratégie**, Volume 1, N° 3, septembre 1998, p137.

[1] Anne AMAR-SABBAH, **Les déterminants de la rémunération des plus hauts dirigeants exécutifs des entreprises françaises cotées au SBF 120,** Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille université, 2012, p46.

ويأخذ التجذير عدة اشكال كالتالي:[1]

1. **التجذير الحيادي**: إن اعتماد المدير لسلوك نزيه يقوم على إحترام جميع المتعاملين ويسهر على مصلحة المؤسسة، وذلك في بداية توليه لمهامه ويعمل على دعم نفوذه شيئا فشيئا من خلال إقامة علاقات مع المتعاملين لذا فإن تعاملاته تتميز بالحيادية في معظمها وهذا ما يدفعه إلى الإهتمام بخلق رأس مال إجتماعي؛

2. **التجذير الهجومي**: إن قيام المدير بتفويض السلطات لصالح الموظفين يمكنه من خلق قوة داخلية منسجمة مساعدة له في إتخاذ القرارات والهيمنة عليها من خلال بسط نفوذه على جميع المتعاملين داخليا، أما خارجيا فيعمل المدير على جلب وجذب متعاملين خارجيين في خانة واحدة تعمل وفق توجيهاته بدلا من مراقبته؛

3. **التجذير الدفاعي**: إن تخوف الدير من ضياع منصبه خاصة عند إقتراب عهدته يجعله ينتهج سياسة دفاعية تفاديا للوقوع في خانة الضياع من خلال التنويع في التسيير لزيادة حجم المؤسسة وزيادة السلطة والإستحواذ على المعلومة والإحتفاظ بها.

من خلال ما سبق من العرض نجد أن نظرية التجذر تتقاطع مع الحوكمة المؤسسية من خلال أحد مبادئها ألا وهو مبدأ حماية حقوق المساهمين ومن بين هذه الحقوق الحق في الاطلاع على المعلومات التي تخص المؤسسة وما يدور فيها في الوقت المناسب وبصورة منتظمة ، وبإعتبار أن تصرفات المسيرين حسب نظرية التجذر تأخذ صفتين فإما أن تكون إيجابية تصب في صالح المالكين أو المساهمين أو أن تكون سلبية كمحاولة منه لحماية أنفسهم من بعض التصرفات التي من الممكن أن تهدد منصبهم في المؤسسة وعليه يقدمون على التجذر غير مبالين بما قد يسببونه للمساهمين في المؤسسة من هضم حقهم والتحايل عليهم بصورة تجعل التخلي عنهم أمرا غير ممكن ، وما تجذر المسير إلا رد فعل عن الرقابة الممارسة والمفروضة عليه من أجل حماية حقوق ومصالح المساهمين ومن هنا إكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية بالغة كونها تساهم في الحد من التصرفات الإنتهازية للمسيرين لإستمرارية المؤسسة وحماية المصالح المشتركة لكل الأطراف .

[1] أونان بومدين، **دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص ص 132، 133.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة غير الربحية والخدمة العمومية

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمؤسسة غير الربحية

الفرع الأول: تعريف المؤسسة غير الربحية

من خلال هذا الطرح ومن أجل معالجة أكثر تخصيص سوف نتطرق للحديث عن المؤسسة غير الربحية التابعة للدولة أو ما يصطلح عليه بالقطاع العام والذي يرتبط مفهومه " بالوظيفة العمومية التي تؤديها الدولة كشخصية اعتبارية في خدمة المجتمع كما يستخدم للدلالة على النشاطات الإقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات".[1]

وقد عرف في المعاجم الإقتصادية على أنه ذلك القسم من الإقتصاد الذي يعنى بصفقات الحكومة فهذه الأخيرة تتلقى الدخل من الضرائب وغيرها من الإيرادات وتؤثر على أعمال الإقتصاد من خلال قراراتها الإستثمارية وعبر سيطرتها على قرارات الإنفاق والإستثمار في قطاعات الإقتصاد الأخرى.[2]

تمثل المؤسسات غير الربحية إتجاها آخر في تطبيق القدرات الإدارية فالهلال الأحمر والجامعات والمستشفيات والبلديات والمتاحف ...الخ جميعها تتطلب إدارة؛ فوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة تطبق تماما في المؤسسات غير الربحية كما تطبق في المؤسسات الربحية وإن المدراء يستخدمون المهارات ذاتها ويقومون بالأنشطة نفسها إلا أن الفارق الأساسي بينهما هو أن المؤسسات غير الربحية توجه نشاطها نحو توليد نوع من التأثير الإجتماعي وهذه الخصائص المميزة للمؤسسات غير الربحية تفرض على المديرين تحديات جديدة، أما الموارد المالية للمؤسسات غير الربحية فإنها تتأتى من مخصصات حكومية ومنح وتبرعات بدلا من بيع السلع أو الخدمات للزبائن، فبينما يركز المدراء في مؤسسات الأعمال على تطوير وتحسين السلع والخدمات من أجل زيادة إيرادات المبيعات فإن المؤسسات غير الربحية تقدم خدمات للزبائن دون مقابل ولذلك فإن المشكلة الرئيسية هي ضمان تدفق الموارد المالية اللازمة لإستمرار العمل ،فمدراء المؤسسات غير الربحية والملتزمون بخدمة الزبائن يجب أن يركزوا على إبقاء التكاليف على أدنى مستوى ممكن مع أجود خدمة، والمتبرعون يسعون إلى ضمان إنفاق تبرعاتهم في مساعدة الزبائن ولا تنفق كمصاريف غير مباشرة وإن لم يتمكن المدراء من إثبات قدرتهم العالية في إستخدام الموارد فإنهم سيواجهون معضلة في تأمين تبرعات إضافية أو مخصصات حكومية، وبالإضافة إلى أن المؤسسة غير الربحية ليس لها حدود تقليدية دنيا فإن المدراء يعانون

[1] المعمري صالح بن راشد بن علي، **إستراتيجية مكافحة الفساد الاداري في القطاع العام**، الطبعة الأولى، مؤسسة الانتشار العربي، لبنان، 2013، ص 59.

[2] القهيوي ليث عبد الله، الوادي بلال محمود، **التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1433هـ/2012، ص 29.

من الإجابة عن السؤال " ما مكونات النتائج والفعالية ؟ "، حيث أنه من الصعب قياس أداء العاملين والمدراء عندما يكون الهدف هو توفير خدمة عامة. ويجب على مدراء المؤسسات غير الربحية أن يسوقوا خدماتهم من أجل جذب الزبائن ولكن أيضا في جذب المتطوعين والمتبرعين الذين تعتمد عليهم المؤسسة ولا يمكن الإشراف والرقابة على المتطوعين بالأسلوب نفسه الذي يستخدمه مدراء مؤسسات الأعمال الربحية على العاملين.[1]

ولذلك فإن عالم المؤسسات غير الربحية عالم متفرد بحاله إذ ينبغي على القائمين عليها أن يكونوا واعين بضرورة إمتلاك رؤية واضحة وتخصيص الموارد بحكمة، خاصة وأن البيئة ليست خالية من منافسين يسعون لإجهاض هذه المؤسسات وبإعتبار أن هذا العالم يتصف بإستمرار التغير والتعقيد فإنه يستوجب على المدراء أن يقوموا بإجراء تكامل بين فئات الأدوار ثلاثة وهي أن يديروا أعمالهم بشكل متزامن من خلال المعلومات ومن خلال العاملين ومن خلال الأفعال حتى يستطيعوا الإبقاء على مؤسساتهم بصحة جيدة وعلى قيد الحياة.

الفرع الثاني: أهمية المؤسسة غير الربحية

تكتسي المؤسسات غير الربحية أهمية كبيرة وبالغة، وذلك لما تؤديه من أدوار تخدم الصالح العام من أجل إشباع وتلبية حاجات أفراد المجتمع ومن هذا المنطلق حددت أهمية المؤسسات غير الربحية من خلال عدة أبعاد تأتي في مقدمتها البعد الحمائي. ومع التطور الذي عرفته المجتمعات تجلت أبعاد أخرى تتمثل أساسا في بعدين ألا وهما؛ البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، وفيما يلي شرح بالتفصيل لكل بعد:[2]

1. **البعد الحمائي**: تبلور هذا البعد في ظل مفهوم الدولة الحارسة والمقصود بهذا البعد الوظائف المرتبطة بالخاصية السيادية للدولة وهذا البعد يتمثل أساسا في الأمن والدفاع والقضاء.

2. **البعد الإقتصادي**: يمكن تحديد أهمية المؤسسات غير الربحية من خلال هذا البعد ضمن النقاط التالية:

أ. **الطبيعة الجوهرية للخدمات العمومية**: إن الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الربحية للمجتمع تعتبر شيئا ضروريا لأغراض النمو والتنمية الإقتصادية والواقع أن أي دولة لا يمكن أن تحقق نموا إقتصاديا دون تهيئة الوسائل اللازمة لتسهيل وإستيعاب هذا النمو وتتمثل أساسا هذه الوسائل في:

- وسائل نقل فعالة تسهل الحياة الإقتصادية وترفع من حجم ومجال النشاط الإنتاجي؛

[1] المغربي كامل محمد، **الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الاردن، 2007 -1428هـ، ص ص 47، 48.

[2] عزام محمد علي وآخرون، **إدارة المنظمات العامة**، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص ص 89 -94.

- وسائل إتصال جديدة وسريعة لتواصل أحسن وبصورة أجود؛
- مصادر كافية للطاقة من أجل تخطيط وتنفيذ أي برنامج إنتاجي أو تسويقي ومرنة تضمن التنوع وإمكانية الإحلال.

ب. الإعتماد على خدمات المؤسسات غير الربحية: إن الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات تعد أساسية وتلعب الدور الأكبر والأكثر أهمية في حياتنا اليومية بحيث أصبح من الصعب تصور كيف تسير الحياة دون توفر تلك الخدمات العمومية.

ت. التأثير الإقتصادي للمؤسسات غير الربحية: تعتبر المؤسسات غير الربحية أكبر مستخدم للموارد في أي مجتمع من المجتمعات، إضافة إلى أنها تعتبر أكبر مستخدم لرؤوس الأموال الجديدة.

3. البعد الإجتماعي: يمكن تبيان أهمية المؤسسات غير الربحية من خلال هذا البعد في تبيان أثر ومستوى التصنيع على نظام العائلة فهذا الأخير عرف عدة تغيرات نتيجة للإتجاه نحو زيادة التصنيع، ويتمثل أساسا هذا التغيير في إختفاء الوظيفة الإجتماعية للعائلة نتيجة النمو الصناعي وبالتالي إنتقال الأهمية من العائلة إلى الدولة فأصبحت هذه الأخيرة مسؤولة عن إنشاء وإدارة العديد من المؤسسات المخصصة لإشباع الحاجات الإجتماعية للأفراد وللتأكد من الأهمية البالغة لهذه المؤسسات يكفي فقط أن نتصور خلو أي مجتمع من هذا النوع من المؤسسات.

الفرع الثالث: مميزات المؤسسة غير الربحية

إن أهم ما يميز المؤسسة غير الربحية أنها: [1]

- ✓ لا تهدف إلى تحقيق الربح؛
- ✓ تهدف إلى تقديم خدمات لجميع أفراد المجتمع؛
- ✓ تمول من قبل الدولة ومن التبرعات؛
- ✓ إعداد الموازنات التقديرية؛
- ✓ المسؤولية عن إدارة الموارد المالية؛
- ✓ تدار من قبل مجلس ادارة يعين من طرف الهيئة أو الوزارة المعنية.

[1] سلامة ايمن صالح، **محاسبة المنشئات الخدمية**، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 143.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمة العمومية وواقعها بالجزائر

الفرع الأول: ماهية الخدمة العمومية

أولا: تعريف الخدمة العمومية وأهميتها

1. تعريف الخدمة العمومية:

كغيره من المفاهيم الاقتصادية يعرف مفهوم الخدمة العمومية جدلية في هذا الخصوص لكن قبل التطرق لتعريف الخدمة العمومية نعرج على تعريف الخدمة وذلك بطرح جملة من التعاريف لمختصين في الاقتصاد كالتالي:

- ✓ عرف **Stanton** الخدمة على أنها " النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب إستخدام سلعة مادية".[1]
- ✓ أما **Kotler Armstrong** فقد عرف الخدمة بأنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون".[2]
- ✓ وعرفها **Adrain palimer** على أنها " عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل أو المستفيد".[3]

وبناءا على ما تم طرحه يمكن القول أن الخدمة غير ملموسة وتكون بين طرفين وعليه يمكن أن نعرف الخدمة على أنها " منتج لا مادي يتم تقديمه للحصول على منفعة متبادلة من الطرف الأول والذي هو المنتج إلى الطرف الثاني والذي يعتبر المستهلك إما نهائي أو وسيط والذي سيكون بدوره الطرف الأول في عملية تبادل أخرى ".

---

[1] العلاق بشير، **ثقافة الخدمة**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 37.

[2] الضمور هاني حامد، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 18.

[3] العلاق بشير، **ثقافة الخدمة**، المرجع أعلاه، ص 38.

أما فيما يخص الخدمة العمومية فقد عرفت كالتالي:

- ✓ عرفت الخدمة العمومية من قبل المشرع الفرنسي بأنها " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عامة كإستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام ".[1]
- ✓ كما تم تعريفها على أنها " ضمان الصالح العام للمجتمع وذلك من خلال الإستجابة لحاجاته العامة "[2]
- ✓ وبالنسبة للمشرع الجزائري فلم يضع تعريف محدد للخدمة العمومية ضمن تشريعاته ونصوصه القانونية، ولكن قد إنعكس ذلك ضمنيا في العديد من اللوائح القانونية مع التأكيد على أن مفهوم الخدمة العمومية ينطوي على العديد من المعاني والتي يمكن أن تغطي العديد من الحالات كالتالي:[3]

❖ المعنى المؤسسي وذلك من خلال العمل الذي تقوم به الإدارة؛

❖ المعنى القانوني والذي ينطوي على تطبيق القانون العام؛

❖ المعنى الاجتماعي والذي يشير إلى فكرة التضامن والتماسك الإجتماعي؛

❖ المعنى الإقتصادي والذي ينطوي على إنتاج الخدمات العامة وعملية تخصيص الموارد وتقييم النتائج وفقا لخصوصية الخدمة العامة والفائدة منها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الخدمة العمومية " ذلك النشاط الذي يسعى إلى تقديم منفعة أو منافع عامة وتعظيم الربح الإجتماعي لكل أفراد المجتمع دون تمييز أو تحيز بمقابل رمزي ويقع على الدولة القيام به وتسييره من خلال المؤسسات والمرافق العامة لها ".

2. أهمية الخدمة العمومية:

إن الخصوصية التي تميز الخدمة العمومية عن غيرها تجعلها ذات أهمية بالغة كونها تعبر عن تضامن إجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا والرقابة عليه من أجل خلق التوازن والحفاظ على الحد الأدنى لحياة ومعيشة محترمة لكل مواطن وإرضاء حاجياته دون تمييز ولا إستثناء، كونها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان لحياته كما أنها تساهم في إستقرار المجتمع وذلك بإقامة العدل الإجتماعي بين الجميع وتوطيد العلاقات بينهم، ويمكن

---

[1] المرسي السيد حجازي، **اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق –جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها –**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص 29، 30.

[2] Annie Bartoli, **Le Management Dans Les Organisations Publiques,** 2e édition**,** Dunod, Paris 2005, p55.

[3] Belmihoub Mohammed Chérif, **Rapport sur Les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens, Cas de l'Algérie ,Algérie**, Avril 2004, p05.

القول أن أهمية الخدمة العمومية تتباين من قطاع لآخر حسب أهمية كل قطاع تنتمي له هذه الخدمة العمومية في حياة الفرد وإن كانت كلها متكاملة فيما بينها لتصل إلى مجتمع متكامل ومتحضر يسوده الأمان والإستقرار والعدل.

ثانيا: مبادئ الخدمة العمومية وخصائصها

1. مبادئ الخدمة العمومية:

إن ما تتميز به الخدمة العمومية عن الخاصة يجعلها تنفرد بمجموعة من المبادئ والأسس لا يكتمل معناها ولا أهدافها إلا بها نذكر أهمها فيما يلي:[1]

✓ **مبدأ الإستمرارية:** لضمان إستمرارية الرفاهية الإجتماعية والرقي العام للمواطنين لابد من الأداء الدائم للخدمة العمومية وذلك من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، وهنا يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، والحفاظ على الحد الأدنى في تقديم الخدمة العمومية؛

✓ **مبدأ المساواة:** مضمون هذا المبدأ هو حصول جميع المواطنين على نفس الخدمة وبدون تمييز ويعد مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العمومية؛

✓ **مبدأ المواكبة والتطوير:** إن التطور المتسارع في شتى المجالات خاصة الإجتماعية جعل عصرنة الخدمة العمومية وتطويرها أمرا ضروريا وذلك من أجل مواكبة متطلبات الطالبين لها والمستفيدين منها؛

✓ **مبدأ المجانية المدروسة:** كإمتداد لمبدأ المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل، يتم إعتماد سلم يبين هذا الإختلاف بحيث يدرج في أعلى السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانا للجميع، كالصحة والأمن، ثم ترتب الخدمات تنازليا وفق نوعية الخدمة وأهميتها من جهة ودخل الطالب لها من جهة أخرى، بحيث يتم إعداد سلم للتسعيرات من الأعلى إلى الأسفل؛

✓ **مبدأ الشمولية:** يجب أن تكون هذه الخدمة في متناول جميع طالبيها بدون عوائق أو شروط وذلك كون الإستفادة من الخدمة العمومية حق أساسي ومكفول لكل الموطنين، لأنه لا يمكن الإستغناء عنها في أكثر الأحيان؛

✓ **مبدأ الفعالية:** إن توفير الخدمات العمومية الجوارية خاصة في مجال النقل والكهرباء والغاز والإتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرقات في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يكون محفز في خلق التوازن

[1] نمر محمد الخطيب، **إشكالية تطبيق المحاسبة التحليلية في الإدارة العمومية . دراسة حالة قطاع الخدمات الجامعية بورقلة .** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات إقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013، ص ص 50، 51.

الجهوي والحفاظ على إستمرارية النشاطات الإقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه من هذا المنطلق تكون الخدمة العمومية قد ساهمت في توجيه ونقل الفعالية بشكل عادل عبر كامل مناطق التراب الوطني؛

✓ **مبدأ التضامن:** ويتجسد في محاربة الفقر والحرمان وذلك عن طريق مراعاة الفوارق بين المواطنين سواءً كانت فوارق معنوية أو مادية، بالتالي خلق ما يسمى بالإنسجام الإجتماعي وتشجيع الاستعمال الأمثل والعادل للموارد المشتركة.

✓ **مبدأ الملائمة:** بمعنى إنتاج الخدمات العمومية بما يتناسب مع رغبات ومصالح الجمهور العام.[1]

2. خصائص الخدمة العمومية

بالرغم من وجود تباين في خصائص الخدمات العمومية من ناحية بعض الجوانب الفنية إلا أنها تنفرد بمجموعة من الخصائص والسمات والتي تميزها عن غيرها من الخدمات الخاصة وفيما يلي ذكر لأهمها: [2]

أ. خاصية وجود الآثار الخارجية:

تتسم الخدمات العمومية بظاهرة وجود آثار خارجية تنعكس على متلقيها فبمجرد إنتفاع الفرد بالخدمة العمومية ستظهر عليه مجموعة آثار والتي قد تكون آثار موجبة في صورة منافع تعود على المجتمع أو سالبة في صورة تكاليف إضافية يتحملها المجتمع.

ب. خاصية عدم القدرة على الإستبعاد:

تتميز الخدمات العمومية بخاصية عدم القدرة على إستبعاد أي فرد من إستهلاكها وبالتالي تجعل هذه الخاصية المنفعة التي يحصل عليها كل فرد لا يمكن تجزئتها، وفي حدود معينة فإن زيادة المنافع التي يحصل عليها أحد الأفراد لا تؤثر على المنافع التي يتمتع بها الآخرون.

ت. خاصية عدم وجود تنافس في الإستهلاك:

بمعنى أن زيادة إستهلاك أحد الأفراد لا يترتب عليه نقص إستهلاك الآخرين أي أن الخدمة سوف تكون متاحة في نفس الوقت لبقية الأفراد وبنفس المقدار ودون تحمل أي نفقات إضافية ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الخدمة

---

[1] براينيس عبد القادر، **التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية . دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر .** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006 /2007، ص 59.

[2] عتمان سعيد عبد العزيز، **اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة دراسة نظرية – تطبيقية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000، ص ص 41، 57، 62.

العمومية غير قابلة للتجزئة، وفي ظل توافر هذه الخاصية فان إستبعاد أحد الأفراد من إستهلاكها يعني التقليل من رفاهية المجتمع.

ثالثا: أنواع الخدمة العمومية

إرتبط تطور الخدمات العمومية بتطور دور الدولة في إدارة الشؤون الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، وقد أصبح حقيقة واضحة بأن تدخل الدولة ضرورة لابد منها لتنظيم الجوانب المختلفة لحياة المجتمع وإستمرار تطوره بشكل مناسب. ولعل أبرز جانب يظهره تدخل الدولة هو ممارستها في تقديم الخدمات العمومية المختلفة لأفراد المجتمع ويمكن تقسيم الخدمات العمومية إلى ما يلي: [1]

1. خدمات عمومية غير قابلة للتجزئة؛
2. خدمات عمومية قابلة للتجزئة.

النوع الأول من الخدمات يتميز بعدم إمكانية تجزئتها وبالتالي فهي غير قابلة للبيع وتقدمها الدولة مجانا لكافة أفراد المجتمع فخدمات الدفاع الخارجي عل سبيل المثال هي خدمة عمومية لا يمكن تجزئتها وبالتالي لا تستطيع الدولة معرفة مقدار إنتفاع كل فرد من الأفراد بمثل هذه الخدمة حتى تستطيع مطالبته بثمنها لذلك وعلى هذا فالمصدر الأساسي لتمويل مثل هذه الخدمات هو الإرادات العامة التي تحصل عليها الدولة من الأفراد كالضرائب.

أما الخدمات القابلة للتجزئة فهي الخدمات التي يمكن تقدير ثمن ما ينتفع به كل فرد وهي لذلك قد تكون مقابل ثمن أو من دون ثمن وحسب طبيعة النظم الإقتصادية التي تقدم مثل هذه الخدمات.

الفرع الثاني: جودة الخدمة العمومية

من أجل الوصول إلى خدمة أحسن كفاءة فعالية لابد من إعتماد جملة من الأسس نسردها في التالي:[2]

- ✓ **الإعتمادية Reliability**: بمعنى قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه؛
- ✓ **مدى توافر الخدمة من حيث الزمان والمكان Access**: بمعنى هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان اللذين يريدهما الزبون؟؛
- ✓ **الأمان Security**: بمعنى هل أن الخدمة خالية من الخطورة والشك؛

[1] عواد فتحي احمد ذياب، **اقتصاديات المالية العامة**، الطبعة الاولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013، ص 17.

[2] العلاق بشير، **ثقافة الخدمة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 155، 156.

- ✓ **المصداقية Credibility**: هل أن مقدم الخدمة أهل للثقة ؟ وهل يلتزم مقدم الخدمة بوعده؟؛
- ✓ **درجة فهم مقدم الخدمة للزبون Understanding the castomer**: هل يفهم مقدم الخدمة متطلبات الزبون ؟ وهل يعرف مشاعره وهل يقدر هذه المشاعر؟؛
- ✓ **الإستجابة Responsineness**: ما هو مدى إستعداد ورغبة مقدم الخدمة في تقديم المساعدة للزبون أو حل مشاكله المتعددة ؛
- ✓ **الجدارة Competence**: ما هو مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل افضل ؛
- ✓ **الأشياء الملموسة Tangible**: بمعنى البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة من مباني وأجهزة وديكورات وإضاءة ...الخ ؛
- ✓ **الإتصالات Communications**: بمعنى هل أن مقدم الخدمة قادر على تنوير الزبون حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة .

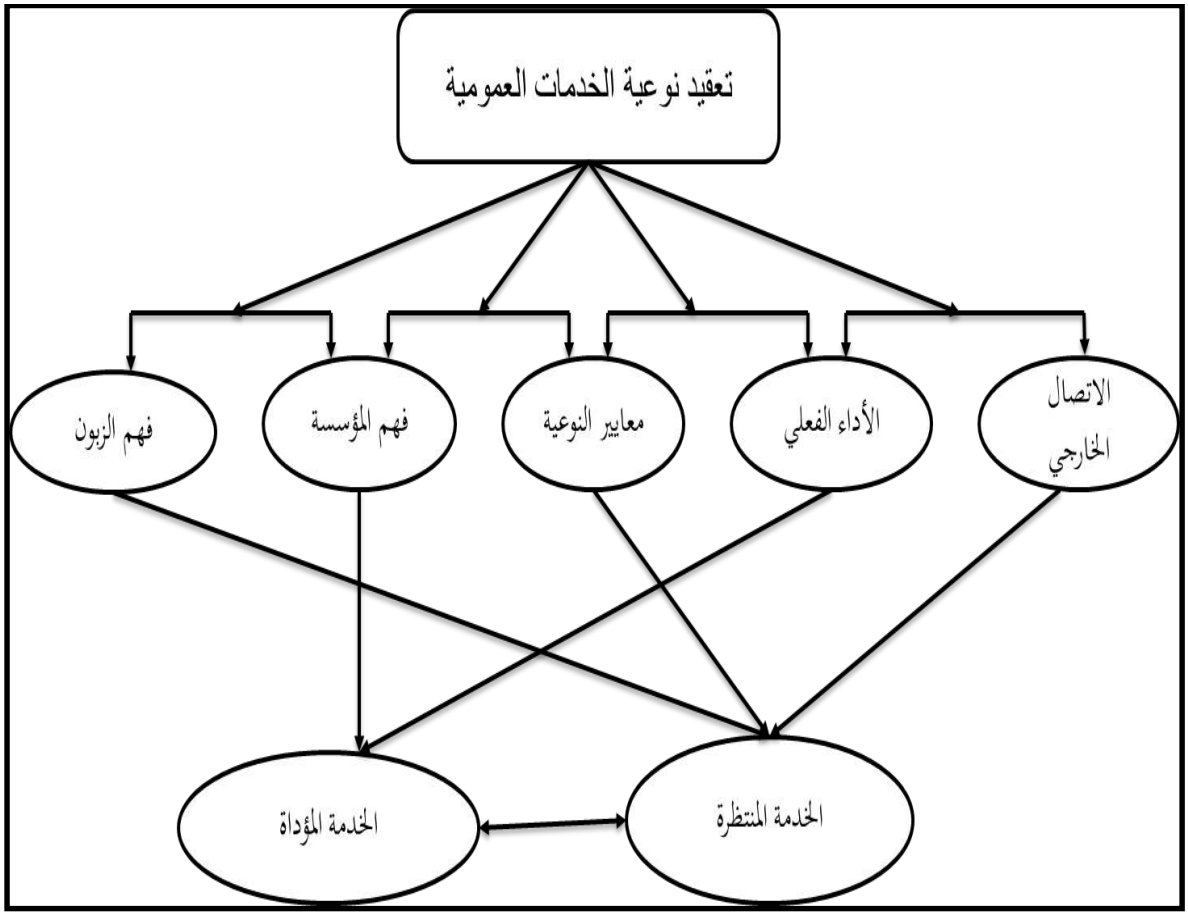
ويبقى الوصول إلى أحسن وأجود الخدمات العمومية أمرا بالغ التعقيد، هذا التعقيد يمس ثلاث جوانب:[1]

1. تعدد الخدمات العمومية؛
2. نوعية الخدمات العمومية؛
3. حجم الخدمات العمومية.

يعكس تعقيد تعدد الخدمات العمومية التركيبة التي تتكون منها الخدمة العمومية النهائية المقدمة للمواطن وكتفصيل أكثر فإن الخدمة العمومية تعرض في شكل خدمات أساسية تدعمها بعض الخدمات الثانوية هدفها تحسين الخدمة الأساسية ومن هنا يعكس هذا التعقيد عدم إمكانية تقييم نوعية الخدمة العمومية الأساسية ، إضافة إلى أن هذه الخدمات العمومية مقدمة إلى مزيج متباين من الزبائن ومن المواطنين فكل منهم له الدافع والمنفعة الخاصة من إقتناء هذه الخدمة فبالتالي يصعب إرضائهم جميعا والجزم بالوصول إلى نوعية خدمات عمومية أفضل من سابقتها فما بالك إن كانت هذه الخدمة العمومية هي مزيج من جهود قطاعات متعددة وموجهة إلى زبائن متباينين في الرغبات أما فيما يخص تعقيد نوعية الخدمة العمومية فإنه يتأتى من خمس فروقات أساسية موضحة في الشكل الموالي:

[1] براينيس عبد القادر، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص ص 153، 154.

الشكل (1–3): تعقيد نوعية الخدمات العمومية.



المرجع: من إعداد الباحثة بناءا على براينيس عبد القادر – **تسويق الخدمات والخدمات العمومية –** مرجع سبق ذكره ' ص. ص 158-159.

فإذا ما أخذنا على سبيل المثال الفرق بين الأداء الفعلي والإتصال الخارجي يمكن القول أنه، إن كان ما تقدمه المؤسسة فعلا من خدمات عمومية لا يتطابق مع ما تروج له من خلال الاشهار فإن هذا سيجعل تعقيدا في نوعية الخدمات المقدمة وبالتالي خيبة الزبون.

وفي الأخير تعقيد حجم الخدمات العمومية الذي يعكس الطلب المتزايد والغير ملبى مع ما يعرض من خدمات عمومية فبالنظر إلى كل المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات العمومية نجد أنها تعنى ومطالبة بتغطية مساحة وشريحة واسعة من الزبائن في حين أنها لا تستطيع ذلك.

الفرع الثالث: قراءة لواقع الخدمة العمومية في الجزائر وسبل عصرنتها

إن توصيف واقع الخدمة العمومية بالجزائر يختلف من جهة لأخرى فإذا ما كان الوصف من المقدم للخدمة العمومية فإنه يعكس مستوى الخدمة بأحسن وجه وعلى أنه يستنزف كل الإمكانيات سواء كانت مادية أو معنوية في تقديم هذه الخدمة العمومية لكن ربما الواقع يقول العكس، أما إذا كان التوصيف من متلقي الخدمة العمومية فيقف وبكل إمتعاض على الوضع المتردي للخدمة العمومية على حد وصفه كونه يتطلع لخدمات عمومية ذات جودة عالية تجاري ما يعرفه العالم من تطورات وتقدم متسارع في كل المجالات سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية، ثقافية، سياسية أو تكنولوجية .....الخ، وبين هذا وذاك يبقى وصف واقع الخدمة العمومية يتباين ولكن قد تتقاطع الآراء الموضوعية في هذا الشأن وتتفق على أن الخدمة العمومية بالجزائر على العموم ليست في المستوى الذي يتناسب مع ما تعرفه البيئة الجزائرية من تغيرات، وبالوقوف على ما تعرفه الخدمة العمومية من إصلاحات والنفقات التي تدر لصالح تقديم أحسن الخدمات للمواطنين نجد أنها لم تصل لمستوى ما يبذل في شئنها ، فالبيروقراطية التي أضحت العمود الفقري لكل المصالح الإدارية العامة ،مازالت تحتفظ بإمتيازاتها في الإدارة العمومية وتجعل من خدمة المواطن أمرا صعبا من خلال البروتوكولات وكثرة الإجراءات وتعقيدها من أجل إستفادة المواطن من خدمة عمومية ذات جودة عالية وفي أقصر وقت ممكن، ومن هنا أصبح من الضروري عصرنة الخدمة العمومية حتى ترتقي لمستوى ما يعرفه العالم من تطورات وما يحتاجه المواطن من خدمات عمومية.

وعلى هذا فقد عرفت الخدمة العمومية عدة تحولات إذا ما ربطناها بالإصلاح الذي عرفته الإدارة العامة منذ الثمانينيات حيث صدر وضمن الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1408 الموافق لـ 04 يوليو 1988 والذي "ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن ".[1]

ومن أبرز ما جاء بخصوص عصرنة الخدمة العمومية بالجزائر كخطوة لإسترجاع ثقة المواطن وتسهيل كل أموره التي يقوم بها سواء على مستوى الإدارة أو المؤسسات التي تسهر على تقديم خدمات عمومية نجد:

- ✓ تنصيب السيد محمد غازي كوزير مكلف بإصلاح الخدمة العمومية لدى الوزير الأول عبد المالك سلال في 2013/09/12 والذي كلف بالتعاون مع كل القطاعات المعنية بتقديم الخدمة العمومية من أجل تسهيل ظروف معيشة المواطن في محيطه وإستعادة هيبة الدولة ومصداقيتها.[2]

[1] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 27، 06 يوليو 1988 الموافق 22 ذو القعدة 1403، ص ص 1013 – 1016.

[2] http://www.djazairess.com/echchaab/29087 تم الاطلاع يوم 2016/10/09على الساعة 10:5

✓ إنشاء المرصد الوطني للخدمة العمومية و الذي تأسس بفعل التعديلات الأخيرة للدستور وتم تنصيبه رسميا يوم 19 مارس 2016 بموجب مرسوم رئاسي رقم 16-03 والمؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق لـ 07 يناير 2016 يتكون من 26 شخصية منهم خمسة أعضاء يختارون لخبرتهم من بين الإطارات السامية الذين مارسوا وضائف عليا على مستوى مؤسسات الدولة ، يقترحهم وزير الداخلية والجماعات المحلية بالإضافة الى قضاة، وولاة، ووزراء سابقون، حيث يعين الأعضاء لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد من أبرز مهامه تحسين الخدمات العمومية في مختلف القطاعات في مقدمتها الصحة والتعليم والنقل والمصالح البلدية ومختلف القطاعات التي تضمن خدمة عمومية والعمل على تقريب الإدارة من المواطن وذلك بالتنسيق والتشاور مع مختلف الهيئات والدوائر والوزارات المعنية بالخدمة العمومية.[1]وقد تم تعيين فؤاد مخلوف رئيسا للمرصد الوطني ، وبين أن طريقة المرصد في العمل تعتمد على إرسال التقارير حول التجاوزات المسجلة، وسرعة الاستجابة لانشغالات وشكاوى الناس، عن طريق تمتين طرق التواصل مع المواطنين بإستغلال شبكات التواصل والرقم الأخضر، حتى تكون ثقافة التبليغ عن التجاوزات سائدة لمحاربة البيروقراطية، والتهاون في تأدية الواجب ، وفي أول تقرير رفعه رئيس المرصد الوطني للخدمة العمومية للوزير الأول عبد المالك سلال كشف فيه أن سوء الإستقبال في الإدارات العمومية أكثر ما يشتكي منه المواطن، وأضاف رئيس المرصد الوطني للخدمة العمومية أن المرصد لن يحل محل الهيئات المخولة لمراقبة وتحسين أداء الخدمة العمومية، وإنما سيكون عمله تكامليا مع مختلف القطاعات عن طريق وضع جسر تواصل مع المواطن، وخلق همزة وصل ما بين الإدارة والمواطنين في جميع ولايات الوطن.[2]

كما أن الحديث عن عصرنة الخدمة العمومية بالجزائر يقودنا للحديث عن الإدارة الالكترونية ومدى تطبيقها في الإدارات الجزائرية وعلى الخصوص تلك التي تعنى بتقديم خدمات عمومية للأفراد وتقريبه من الإدارة، فهذه الأخيرة أصبحت مطالبة بضرورة المرونة وسرعة الإستجابة لمتطلبات الأفراد خاصة مع ما تعرفه البيئة من تحولات وتغيرات متسارعة وذلك من خلال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والتي عرفت من قبل العديد من الإقتصاديين والمفكرين نذكر منها" هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والإتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة ".[3] وبالرغم من أن هذا المفهوم قد أسال حبرا كثيرا وعرف تبنيا من قبل العديد من الدول والإقتصاديات

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 ،13 يناير 2016 الموافق 03 ربيع الأول 1437 ص ص 13 – 15.

[2] http://www.echoroukonline.com/ara/articles/280554.html تم الاطلاع يوم 2016/10/09 على الساعة 10:15

[3] أحمد محمد سمير، **الإدارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 42.

إلا أن الجزائر لم تواكب هذا وبصفة كبيرة بعد، ومع هذا فهي تسعى لتبني الإدارة الالكترونية من أجل القيام بعدة خدمات في إطار تعاملها مع الأفراد أهمها:[1]

- ✓ تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة؛
- ✓ إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء من الإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات؛
- ✓ الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة؛
- ✓ تسهيل إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- ✓ الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت مما يؤثر إيجابيا علي عمل المؤسسة.

ومن أجل نجاح الإدارة الإلكترونية لابد من:[2]

- ✓ خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ خلق البنية التحتية للإتصالات والتأكد من صلاحيتها؛
- ✓ إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات؛
- ✓ إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارة الحكومية والإستفادة منها في تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

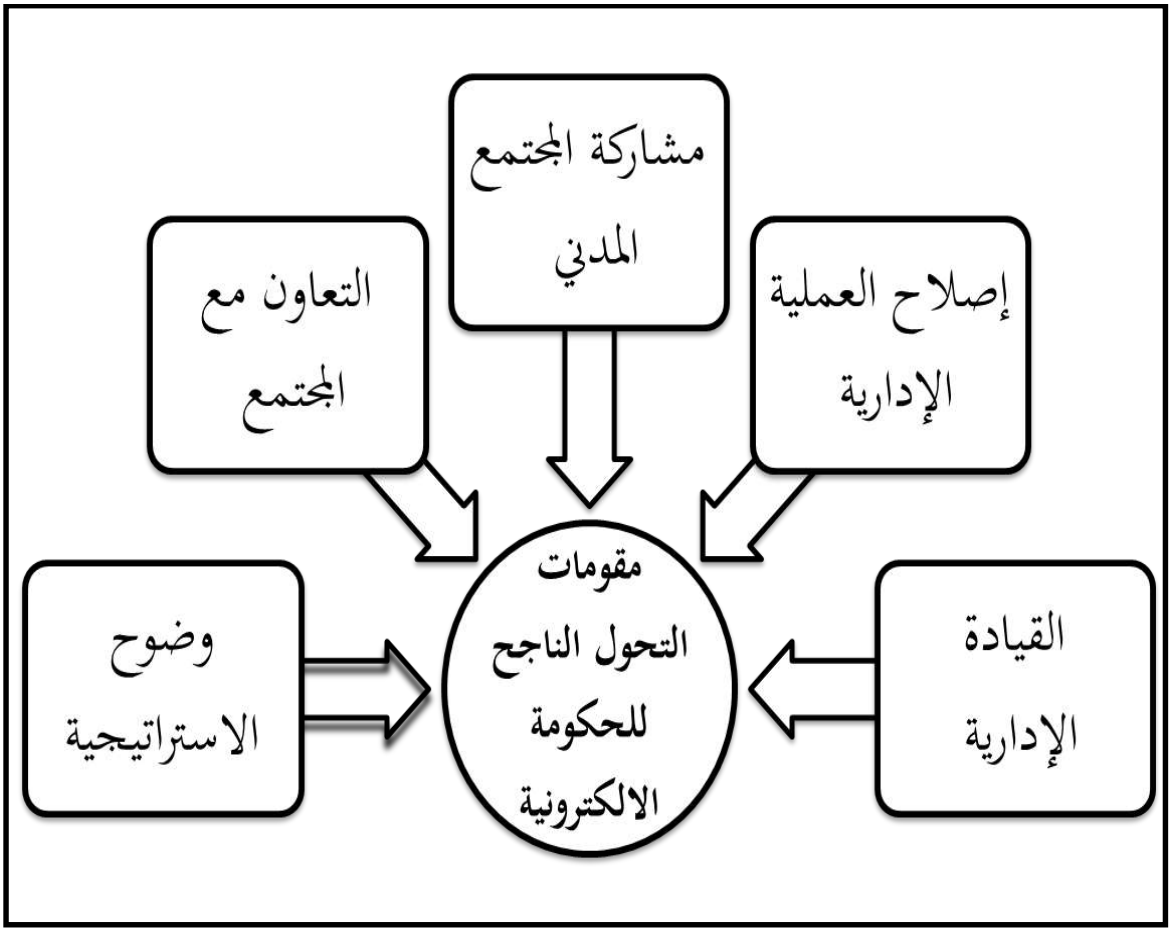
وفي هذا الخصوص فقد سعت الجزائر إلى رقمنة الأجهزة الحكومية من خلال إستغلال الحاسب الآلي في بعض معاملاتها وتسخير البوابات الإلكترونية للأفراد لتسهيل أعمالهم وإتاحة المعلومة لهم في كل وقت نذكر على سبيل المثال بوابة المواطن الإلكتروني والتي أطلقت رسميا في 2011/08/14 وترمي إلى تخفيف معاناته مع البيروقراطية وتمكينه من الإطلاع وبشكل منتظم على الأحكام التنظيمية التي تسمح له بالتعرف على حقوقه وواجباته ، كل هذا من أجل إرساء حكومة الكترونية والتي تعتبر " النسخة الإفتراضية عن الحكومة الحقيقة أو التقليدية مع فارق أن الحكومة الإلكترونية تعيش في الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلومات في حين تحاكي وظائف الحكومة التقليدية

[1] بوعمامة العربي، رقاد حليمة – الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية – **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص 41.

[2] السالمي علاء عبد الرزاق محمد، **الإدارة الالكترونية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 71.

التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة "[1]، بمعنى أنها تقوم على تبسيط العمليات الإدارية التي كانت معقدة وجعلها أكثر تفاعلا مع المواطنين من خلال توظيف تكنولوجيات المعلومات والإتصالات الحديثة ذلك أن الحكومة تعتبر جامع للمعلومات ومصدرا لها في نفس الوقت ومقدمة للمعاملات والخدمات التي يحتاجها المواطنون والمؤسسات على حد سواء، ومن أجل الوصول إلى حكومة إلكترونية فاعلة لابد من تبني إستراتيجيات متكاملة ومتماسكة وتعزيز قدرات المواطنين على الإستخدام الكفء للتكنولوجيا المتطورة والإنتفاع بها، وذلك من خلال إرساء مجموعة مقومات لتحول ناجح للحكومة الالكترونية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (1–4): مقومات التحول الناجح للحكومة الالكترونية.



المرجع: من إعداد الباحثة بنا على الرفاعي سحر قدوري، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد 07، ص ص 316، 317.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن هناك خمس مقومات تجعل من عملية التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية أمرا في غاية النجاح، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المقومات ليست جامدة بل هي ديناميكية على أساس

[1] بن عيشاوي أحمد، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية (E. G) على مؤسسات الاعمال، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010/2009، ص 288.

إحتياجات وإهتمامات المتلقين للخدمة العمومية والظروف والأحوال التي يعيشون فيها، وفيما يلي شرح تفصيلي لكل مقوم من المقومات:

1. **إصلاح العملية الإدارية:** إن إعتبار الحكومة الإلكترونية من الحلول الجوهرية والتي يجب إستخدامها بالشكل الصحيح يجعل من تطويرها أمرا ملحا من خلال التخطيط السليم للمشروعات المتبناة ودراسة المجال الذي تطبق فيه تكنولوجيات المعلومات والإتصالات بالشكل الذي يضمن تكوين عمليات وعلاقات جديدة ما بين الحكومة والمواطنين ومؤسسات الأعمال، هذه العلاقات تتسم بالشفافية في حل المشكلات.

وتمثل الشفافية " الوضوح في المعلومات والقوانين والتشريعات المعتمدة في تسيير وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف المعقودة عليها في تعزيز رفاهية المجتمع "[1]، وعلى ذلك فان إصلاح العمليات الإدارية يعد الخطوة الأولى في إطار عملية التحول الناجح نحو الحكومة الإلكترونية إضافة إلى خلق وإستحداث عمليات إدارية جديدة لإستحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل الإداري.

2. **القيادة الإدارية:** إن إستحداث وإستخدام التكنولوجيات الحديثة والمتطورة يتطلب كفاءات ومهارات بشرية تجيد التعامل والتكيف معها، فبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات التحول للحكومة الإلكترونية يستحيل تحقيق أهداف إقامة مشروعات الحكومة الالكترونية، وعلى هذا وجب توفير الوقت والجهد والمناخ المناسب الذي يسهم في إطلاق القدرات الإبداعية والخلاقة.

3. **وضوح الإستراتيجية:** إن التحول نحو الحكومة الإلكترونية يعد إستثمارا إستراتيجيا، الشئ الذي يحتم على القائمين عليه توفير وتبني خطط واضحة وأهداف محددة ترتبط بالموارد سواء كانت بشرية أو مادية وإستغلالها أمثل إستغلال للوصول إلى أحسن إنتاجية وأداء.

4. **التعاون مع المجتمع:** إن خدمة المجتمع يعد الأساس الذي تقام عليه الحكومة الإلكترونية لذا وجب إشراكه أي المجتمع سواءا مواطنين أو مؤسسات، في بناء وإرساء وتبادل الرؤى والأفكار والإستثمارات.

[1] هادي محمود، أسس الشفافية الادارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الاداري " دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في مكتب المفتش العام لوزارات التعليم العالي، العمل والشؤون الاجتماعية، الصناعة والمعادن "، **مجلة الادارة والاقتصاد**، العدد 71، 2008، ص 76.

5. مشاركة المجتمع المدني: إن إشراك وتضمين المجتمع المدني في التحول للحكومة الإلكترونية يضمن فعالية ونجاعة هذه الأخيرة والقبول من طرف مختلف الأطراف، فالتشاور والمشاركة تضمن أحسن أداء.

ورغم كل هذه الجهود المبذولة لعصرنة الخدمة العمومية وتحسين جودتها لكسب رضا وولاء المستفيدين من الخدمات العمومية الا ان هذه الأخيرة لازالت تعاني من عدة مشاكل وعراقيل نذكر أبرزها:

- ✓ رغم توفير المعدات والأجهزة التقنية الحديثة لتسهيل وتبسيط تقديم الخدمات العمومية، إلا أن الجهات الوصية لم تولي إهتماما لتأطير وتكوين القائمين على تقديم الخدمات مما إنعكس على سوء تقديمها؛
- ✓ إن تبني الإدارة الإلكترونية ونشرها في الإدارات العمومية لم يحد من البيروقراطية، وهذا ما يعكس بطء أداء الخدمات وطول بعض الإجراءات والعمليات اللازمة لتقديم الخدمات العمومية؛
- ✓ إن ضعف الرقابة والتقييم فيما يخص تقديم الخدمات العمومية، انعكس سلبا على العلاقة التي تجمع بين مقدمي ومتلقي الخدمات العمومية مما ساهم في انتشار واستشراء المحسوبية والوساطة في أداء الخدمات العمومية؛
- ✓ غياب الوازع المهني لمقدمي الخدمات العمومية ساهم وبشكل كبير في انتشار الرشوة والتسيب الإداري مما زعزع ثقة متلقي الخدمات العمومية وعطل مصالحهم؛
- ✓ إن الإعتماد الكلي للمؤسسات غير الربحية على الدولة في تمويل أنشطتها ووظائفها، جعلها تعرف تذبذبا وقصورا في أداء الخدمات العمومية خاصة مع ما تعرفه الجزائر من أزمة مالية على خلفية إعتمادها على البترول كممول أساسي للخزينة.

المبحث الثالث: دواعي تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر وواقعها

نشأت فكرة الحوكمة المؤسسية لوضع إطار مناسب من أجل رفع مستوى الأداء والإستغلال الأمثل للموارد والإبقاء على المؤسسة وتعزيز قيمتها الإقتصادية في ظل ما تعرفه البيئة من تغيرات وتحولات متسارعة تحمل في طياتها عوامل وأسباب حتمية الحوكمة المؤسسية والتي ترسم سياسات وإستراتيجيات المناخ السليم للاستثمار والإنتاج، وتقلل من مخاطر الأزمات وتخفف من حدتها في حال وقوعها والقضاء على سوء إستغلال السلطات التي تصاحبها، وبهذا يمكن القول أن الحوكمة المؤسسية قد تجلت نتيجة افتقار المؤسسات إلى الممارسات السليمة في إداراتها .

المطلب الأول: دواعي تطبيق الحوكمة المؤسسية

إن دواعي تطبيق الحوكمة المؤسسية تمليه عوامل وظروف تعيشها المؤسسة في محيطها سواءا الداخلي أو الخارجي، خاصة هذا الأخير الذي لا يمكنها التحكم فيه وفي هذا السياق نسعى من خلال هذا الطرح، التطرق إلى ثلاث مداخل نبرز من خلالها دواعي تطبيق الحوكمة المؤسسية.

الفرع الأول: الفساد Corruption

إن نجاح المؤسسات اليوم خاصة في ظل التغيرات والتحولات البيئية ، السياسية ،الاجتماعية والاقتصادية يعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، ولأن ظاهرة الفساد أصبحت خطرا يهدد جميع المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية ولا تعترف بالحدود الزمنية ولا بالحدود المكانية حيث أن وجودها لا يقتصر على مجتمع ما أو دولة دون أخرى وهو متفشي في الدول النامية كما هو في الدول المتقدمة وإن كان في هذه الأخيرة أقل تفشيا منه في الدول النامية ؛وعلى هذا فقد شهدت الآونة الأخيرة جهودا كبيرة من طرف الباحثين والمختصين من أجل الحد منها والتعرف على أسبابها وإيجاد حلول لها، وفي هذا السياق فقد عرف **Caidan, Naomi J** و **Caiden, Gerald E** سنة 1997 الفساد على أنه " السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية لإعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الإجتماعية أو إرتكاب مخالفات ضد القوانين لإعتبارات شخصية. "[1]

[1] الزيدي نهاد عباس كرمش، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، **مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات**، العراق، العدد الثامن، 2014، ص 68.

وقد جاء تعريف الفساد من قبل المؤسسات والهيئات الدولية والعربية تقريبا على نفس المنهاج حيث إتفقوا على أن الفساد سلوك سيء وغير مبرر ناجم عن سوء إستغلال المنصب أو الوظيفة لأغراض شخصية، ويختلف التعريف المعطى للفساد حسب نوعه والذي يقسم إلى أربع أنواع أساسية هي:

1. **الفساد الإداري**: بإعتبار أن الفساد الإداري يؤثر وبشكل كبير على الإدارة وعلى القيم الإنسانية والإجتماعية فهو يهدد العديد من المجتمعات بالجمود كونه أصبح يجري في مؤسساتها ويعيق عمليات التنمية فيها، هذا وقد عرف بنك التنمية الآسيوي الفساد الإداري على أنه "كل سلوك يصدر عن موظف أو مسؤول في القطاع العام أو الخاص عن طريق إستغلال المنصب وينتج عنه الحصول على ريع مادي غير نظيف أو تحقيق مصلحة خاصة مقابل أداء أو تسهيل خدمة ما "[1].

2. **الفساد المالي**: إن فشل عملية البناء والتنمية الإقتصاديتين وتهديم القدرات الذاتية يعد من أكثر الآثار التي يتسبب فيها الفساد المالي كونه يجعل الدول والإقتصاديات عاجزة أمام التحديات التنموية، ومن التسمية نجد أنه يتعلق بالجانب المالي أو القطاع المالي للإقتصاديات والذي يعتبر عصب التنمية، وعليه فان الفساد المالي هو "مخالفة القانون بإنتهاج طرق ملتوية غير قانونية لتحقيق مكاسب مالية، وفي الوقت نفسه هو جلب الأموال بطرق غير مشروعة، أو إنفاقها بطرق غير مشروعة بما لا يحقق العدالة والمساواة "[2].

3. **الفساد الأخلاقي**: مما لا شك فيه أن الفساد الأخلاقي من أخطر أنواع الفساد كونه يصيب الأفراد والمجتمعات بإبتعادهم عن الفضائل الحسنة والمبادئ والأخلاقيات السامية والقيم الدينية. وبالتالي الفساد من الناحية الأخلاقية أو ما يصطلح عليه الفساد الأخلاقي هو كل سلوك أو عمل سلبي كالكذب، الاحتيال، أخذ أو إعطاء رشوة أو إختلاس الأموال العامة وما إلى ذلك، والذي يجعل من الفرد يستغل منصبه ونفوذه لتحقيق وتعظيم مكاسب خاصة على الصالح العام.[3]

4. **الفساد السياسي**: يرتبط هذا الفساد بالأنظمة السياسية ومدى سوء إستخدام السلطة العامة لتحقيق منافع شخصية مما يضعف هذه الأنظمة لأداء مهامها. ويعزى الفساد إلى أفراد يتولون عملية صنع القرارات السياسية

---

[1] Valts Kalniņs ,**expert du Conseil de l'Europe , Corruption: définition, causes et conséquences** , Formation multidisciplinaire à l'attention des avocats et auxiliaires de justice en matière de détection de la corruption et des conflits d'intérêt , Tunis (Tunisie), 24-25 septembre 2014 ,p 2.

[2] البشير عصام، **الفساد المالي وأثره على الفرد والمجتمع** http://www.almahdara.com/ar/vb7/showthread.php?t=2906، تم الاطلاع 2017/01/26 على الساعة 16:10.

[3] Ochulor, Chinenye Leo et Bassey, Edet Patrick, Analysis of Corruption from the Ethical and Moral Perspectives, **European Journal of Scientific Research,** Vol.44 No.3 (2010), p 472.

الخاصة بالقوانين والتشريعات وتخصيص الموارد الأساسية للدولة، وينعكس الفساد السياسي من خلال شراء الأصوات، تزوير الانتخابات، سوء إستخدام الممتلكات العامة في العملية السياسية وغيرها من الصور.[1]

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسجل معدلات خطيرة في الفساد وتحتل مراتب غير مشرفة وذلك حسب مؤشر مدركات الفساد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1–3): تطور مؤشر مدركات الفساد للجزائر للفترة (2003 – 2017)

2003		2004		2005	
النقطة/10	الرتبة/133	النقطة/10	الرتبة/146	النقطة/10	الرتبة/159
2.6	88	2.7	97	2.8	97
2006		2007		2008	
النقطة/10	الرتبة/163	النقطة/10	الرتبة/180	النقطة/10	الرتبة/180
3.1	84	3	99	3.2	92
2009		2010		2011	
النقطة/10	الرتبة/180	النقطة/10	الرتبة/178	النقطة/10	الرتبة/183
2.8	111	2.9	105	2.9	112
2012		2013		2014	
النقطة/100	الرتبة/176	النقطة/100	الرتبة/177	النقطة/100	الرتبة/175
34	105	36	94	36	100
2015		2016		2017	
النقطة/100	الرتبة/168	النقطة/100	الرتبة/176	النقطة/100	الرتبة/180
36	88	34	108	33	115

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على **https://www.transparency.org/research/cpi/overview**

من خلال القراءة الأولية لمحتويات الجدول أعلاه نجد أن الجزائر تحتل مراتب متدنية ومتأخرة في مؤشر مدركات الفساد، حيث إحتلت المرتبة 88 من بين 133 دولة سنة 2003 ونلاحظ زيادة في التراجع سنة 2004 لتحتل المرتبة 97 من بين 146 دولة ولم تعرف أي تحسن سنة 2005 حيث إستقرت عند المرتبة 97 من بين 159 دولة، هذا وقد عرفت تحسن طفيف سنة 2006 حيث إحتلت المرتبة 84 من بين 163 دولة في حين عرفت

[1] وارث محمد، الفساد وأثره على الفقر: اشارة الى حالة الجزائر، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، جامعة ورقلة، العدد الثامن، جانفي 2013، ص ص 86، 87.

تدهورا أو زيادة في التراجع حيث إحتلت مراتب متدنية سواء على المستوى العربي أو الإفريقي فالملاحظ في سنة 2017 إحتلالها المرتبة 112 من بين 180 دولة، وهذا لايعكس ما يروج له من طرف الجهات المعنية بالجهود المبذولة في الإصلاح مما يدل على إستمرار ارتفاع مستويات الفساد في القطاع العام وبالتالي سوء إستغلال المال العام الذي يعتبر من أبرز مظاهر الفساد في القطاع العام.

وإن من أبرز أسباب الفساد يمكن أن نذكر:[1]

- غياب سيادة القانون، الشئ الذي يسهل إنتهاك الحقوق والحريات من دون رادع كما تتم مصادرة حرية الرأي والتعبير، وإختلال التوازن بين السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائي؛
- ضعف الجهاز القضائي وعدم قدرته على تنفيذ الأحكام لتدخل السلطة التنفيذي
- ضعف الإرادة والنية الصادقة لدى القيادات السياسية في مكافحة الفساد، وعدم إتخاذها لإجراءات صارمة بحق عناصر الفساد؛
- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم إستقلاليتها؛
- ضعف وسائل الإعلام، وعدم حيادها في طرح المعلومات التي تخص الفساد؛
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني في مجال محاربة الفساد؛
- يساهم إنتشار الفقر والجهل في مجتمع ما في تفشي الفساد، وإذا ما كان هناك جهل عام بالحقوق الفردية للمواطن وبحقه في الإطلاع والمساءلة في كثير من المجالات.

وإن من أكثر صور الفساد الإداري والإقتصادي ظهورا في الوقت الحاضر هو إختلاس الأموال العامة والإستحواذ عليها بهدف حرمان الدولة منها ، ففي الوقت الذي يصير فيه دخل الفرد بالصورة التي لا تكفيه حتى أن يعيش الحياة أو يتعايش معها نجد أن قلة من الأفراد ينهشون مال الشعب وموارده غير آبهين بوطنيتهم أو لإنتمائهم أو للمبادئ والمثل السائدة [2]؛ ذلك أن المال العام يعتبر من أهم موارد الدولة الاقتصادية لتنفيذ خططها وبرامجها الانمائية في مختلف مناحي الحياة سواءا كانت إقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية ولذلك فإن الإعتداء على هذا المال العام يعتبر من الجرائم الإقتصادية التي تؤثر بالسلب على دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي في تحقيق التقدم والرفاهية والعدالة بين طوائف الشعب المختلفة .

[1] طبرة حسن فادي عبود، تقييم حجم ظاهرة الفساد في المؤسسات الحكومية العراقية من وجهة نظر تدريسي الجامعات، **مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات**، العراق، العدد السابع، 2014، ص ص165 ،166.

[2] حسن صلاح الدين، **موسوعة جرائم الفساد الاقتصادي الكتاب الثاني اقتصاد الفساد**، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1434/2013، ص 51.

ومن هذا المنطلق خاصة بعد ما تسببت فيه الإنهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم في الوقت الحالي والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات؛ ليتعاظم دور الحوكمة المؤسسية في دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الإنهيارات والفضائح. وكثيرا ما إرتبط الفساد المالي والإداري بالنظم الاشتراكية ، ذلك أن الدولة وحدها من يملك المؤسسات وهي قادرة على تعويض الخسائر وتغطية السرقات والتستر أحيانا على فضائح الفساد والمفسدين وبالتالي تكون مرتعا خصبا للإنحرافات الإدارية والسرقات المالية فبعض المدراء هنا يستغلون مناصبهم من أجل أهدافهم الخاصة غير مبالين بالمصلحة العامة والهدف الأسمى للمؤسسة ألا وهو الخدمة العامة للمجتمع ؛لكن هذا يبقى حقيقة غير مطلقة فإن كان القطاع العام مرتع خصب فالقطاع الخاص ليس بمنئ عن هذا ، فبعد ما إتجهت العديد من الإقتصاديات إلى الخصخصة تقلص دور الدولة لكن ظل الفساد ظاهرة مستمرة يتفاوت حجمها من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر داخل الدولة الواحدة[1]، وهنا ظهرت العديد من المفردات الجديدة من أبرزها حوكمة المؤسسات والتي جاءت بطرق ووسائل تسييرية لحفظ المال سواء العام أو الخاص كذا حفاظا على حقوق كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

الفرع الثاني: الإصلاح

لا يوجد مقدار كافي من المصداقية المالية يمكن أن يؤدي بنفسه إلى التوازن الإقتصادي وعلى الحكومات أن تواجه المشكلات القائمة، على سبيل المثال يمكن لهذه الحكومات أن تواجه زيادة النفقات من خلال تدابير سياسية ودعم الجهود الصادقة للحد من التكاليف. والأهم هو مدى مواجهة المحاسبة الحكومية لقياس وحصر التكلفة كما أنه يجب على الحكومات أن تحفظ السجلات التي تنبهها إلى حجم الإلتزامات المستقبلية القصيرة الأجل والطويلة الأجل ومضامينها الخاصة بالسياسات المالية ويمكن الحصول على الدقة المالية الداخلية فقط من المحاسبة المطورة.[2]

ومن بين الجهود الرامية للإصلاح بالجزائر إنشائها لهيئات وأجهزة لدعم الإصلاح نذكر على سبيل المثال لا الحصر، إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم 62-526المؤرخ في 18سبتمبر 1962[3]، والتي حددت

[1] سليمان محمد مصطفى، دور **حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري – دراسة مقارنة –**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 35.

[2] الخطيب خالد راغب، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن ،1431/2010، ص 233.

[3] الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية،http://www.dgfp.gov.dz/ar/histor.asp ، الاطلاع على الساعة 09و43د يوم 2016/07/28.

مهامها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28 أبريل عام 2003 الذي يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها وتنص هذه المهام على:[1]

- ✓ دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها؛
- ✓ ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها؛
- ✓ ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

كذلك إنشاء الهيئة الوطنية المكلفة بالوقاية من الفساد ومكافحته قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد وذلك على إثر إصدار قانون رقم 06-01 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته والمؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق لـ 20 فيفري عام 2006 والذي يهدف الى:[2]

- ✓ إقتراح سياسة شاملة وتقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد ومكافحته؛
- ✓ تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في التسيير وجمع ومركزة وإستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها؛
- ✓ التقديم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته والنظر في مدى فعاليتها وغيرها من المهام.

أيضا إنشاء مجلس المحاسبة والذي يعد هيئة عليا للرقابة البعدية على أموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية والذي تأسس سنة 1980 بصدور الأمر رقم 80-05 المؤرخ في 1 مارس 1980 والمتعلق بممارسة وظيفته الرقابية ، ويتمتع المجلس في إطار ممارسة مهامه بالإستقلالية اللازمة التي تضمن حياد وموضوعية أعماله مثلما تؤكده إجراءات تسييره والقانون الأساسي الخاص بقضاته ، ويساهم بحكم صلاحياته في تدعيم الوقاية من مختلف أشكال الغش والممارسات غير القانونية أو غير الشرعية ومكافحتها لإرساء تسيير صحيح للأموال العمومية من حيث الفعالية والكفاءة والاقتصاد.[3]

---

[1] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، الجزائر، العدد 30 الصادر في 28 صفر 1424هـ الموافق ل 30 افريل 2003، ص 13.

[2] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، الجزائر، العدد 14 الصادرة في 8صفر عام 1427 الموافق لـ 8 مارس عام 2006، ص 8.

[3] https://www.ccomptes.dz/fr/siege-de-la-cour-des-comptes-alger/

لكن رغم كل الجهود المبذولة في هذا الصدد لا يمكن ان يكون إصلاح القطاع العام حاسما في تدعيم الاصلاحات الاوسع نطاقا التي من شأنها أن تحرك الاقتصاد وكي ينجح الاصلاح لابد على المواطنين والمسؤولين أن يمارسوا الرقابة الفعالة والواعية وهو العنصر المفقود حتى الآن.

ومن هذا المنطلق وحتى يكون الإصلاح الإداري لابد من تبني مجموعة من الإجراءات وإستخدام جملة من الوسائل نذكر منها: [1]

- ✓ تثقيف المجتمع وتحويل الولاء من العشيرة إلى الأمة والدولة؛
- ✓ تطوير الطرق العلمية لمعالجة المشاكل الحكومية والإدارية؛
- ✓ التنمية الإقتصادية الشاملة والتي تنعكس على إلزام المجتمع على تبني القيم الأخلاقية وثقافة مناهضة للفساد؛
- ✓ ترسيخ الديمقراطية والتي إذا أخذ بها ستلغي المركزية والفساد الناتج عنها؛
- ✓ التطبيق الحكيم والحازم للقوانين والتشريعات؛
- ✓ ترويج القيم الدينية والأخلاقية؛
- ✓ تفعيل دور ومكانة المحاسبين المهرة.

الفرع الثالث: السلوك الاخلاقي

إن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات يتطلب ثلاث عناصر مهمة على أرض الواقع الأول تشريعي والثاني ثقافة إدارية والأخير أخلاقي فالعنصران الأول والثاني يمكن تحقيقهما على أرض الواقع أما الثالث صعب نوعا ما، فالأخلاق أهم وأخطر عنصر لأن الإقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي من أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين يضمر سوء النية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب المعلومات المهمة قبل صدورها أو الإستفادة منها وإستغلال أصول المؤسسة بشكل يتعارض مع مصالح المؤسسة.[2]

فالجانب الأخلاقي وإرتباطه الوثيق بالفساد والإستيلاء على الأموال سواء كانت عامة أو خاصة ، لا يمكن لأي لائحة أن تحكمه ولا أي حركات ثقافية أن تغيره إذا ما تم فقدانه وهذا ما تعاني منه معظم التشريعات التي لها علاقة بحوكمة المؤسسات لذا أضحى تطبيقها أمر نسبي لا يمكن قياسه بدقة، ومن هنا برز المرجع الديني ونخص بالذكر

[1] عتير سليمان وآخرون، دور الشفافية الضريبية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، **الملتقى العلمي الدولي حول :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، جامعة ورقلة، يومي 25و26 نوفمبر 2013، ص 4 . 5.

[2] سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص 22، 23.

الدين الحنيف ألا وهو الإسلام، فالجانب الأخلاقي إذا لم تقومه النزعة الدينية لدى الفرد فلا علاج له سوى لائحة عقوبات شديدة ذات أحكام مغلظة لأي شخص يثبت أنه قام بتسريب معلومات جوهرية للغير أو إستفاد منها أو إستغل أصلا من أصول المؤسسة بطريقة غير نظامية.

المطلب الثاني: تجارب دول عربية في تبني الحوكمة المؤسسية

تحظى حوكمة المؤسسات بدرجة كبيرة من الإهتمام في الدول المتقدمة والدول النامية والدول ذات الاقتصاديات الانتقالية حيث قامت جميعها بإصدار إرشادات لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات. وعلى الرغم من ذلك فإن الفضائح المالية وهروب رؤوس الأموال ما يزال يضرب الإقتصاديات في جميع أنحاء العالم ومن ثم فإن الإرشادات ينبغي النظر إليها بإعتبارها مكونا واحدا من بين المكونات الضرورية وغير الكافية حتى الآن لإقامة نظام سليم لحوكمة المؤسسات. ولكي يكون لإجراء حوكمة المؤسسات أثر محسوس يتطلب أكثر من مجرد نقل النماذج الجيدة لحوكمة المؤسسات والتي تعمل بصور أحسن في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية، إذ يجب توجيه الإهتمام بشكل خاص نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والإقتصادية التي يجري وضعها وفقا للإحتياجات الخاصة لكل دولة والتي تعطي المؤسسات شيئا من القوة وإذا ما فشلت تلك الدساتير أو الإرشادات في تناول الموضوعات الرئيسية لحوكمة المؤسسات فإن التشريعات ذاتها مهما كانت درجة جودتها لن يكون في إمكانها تقديم الحلول المناسبة. [1]

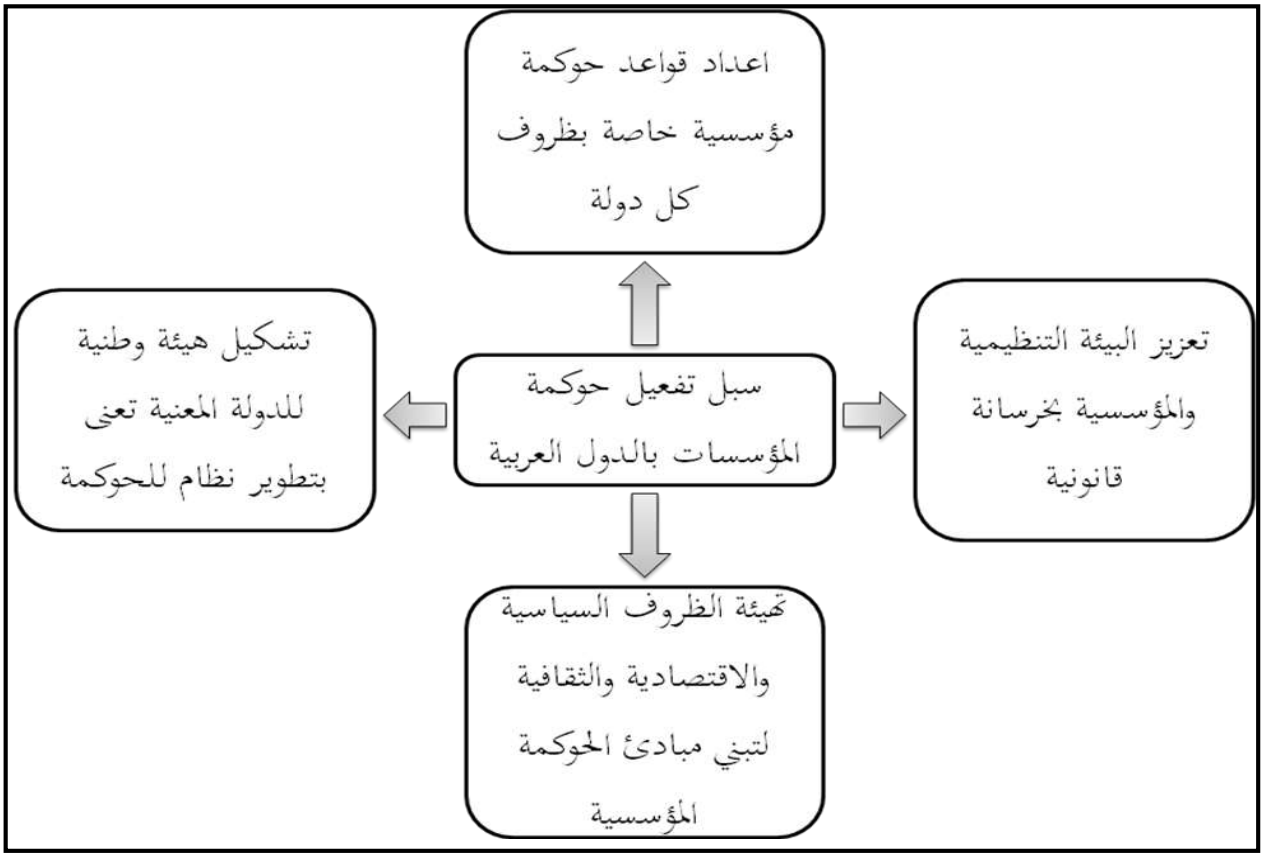
ولهذا السبب قام مركز المشروعات الدولية الخاصة **(CIPE)** بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات كي تقوم بتقييم الإطار المؤسسي في الإقتصاديات النامية والصاعدة والإنتقالية وكذلك بالنسبة لإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** حتى يمكن تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة المؤسسات بشكل فعال في جميع أنحاء العالم.

ويعد تطبيق الحوكمة المؤسسية اليوم مطلبا ضروريا خاصة في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال من تحديات وتغيرات متسارعة ومن هذا المنطلق فقد سعت العديد من الدول وفي مقدمتها الدول المتقدمة إلى إعداد قواعدها الخاصة بحوكمة المؤسسات على خلفية تفاقم الفضائح المالية وفقدان الثقة في المؤسسات العالمية، وذلك بما يتكامل مع البيئة القانونية والتنظيمية لكل دولة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج أو دليل وحيد لأفضل الممارسات ولذا ظهرت هياكل مختلفة لحوكمة المؤسسات في مختلف الدول، وتعد الدول العربية كغيرها من الدول ورغم تأخرها في تبني هذا المفهوم

[1] محمد مصطفى سليمان، دور **حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري – دراسة مقارنة –**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 26.

من بين العديد من الدول التي سعت لإعداد قواعد خاصة بها وبما يتناسب مع بيئتها لكن يبقى الإطار لا يكفي إن لم يدعم بمجموعة من العوامل التي تفعل دور الحوكمة المؤسسية وهذا ما يأتي في الشكل التالي:

الشكل(1–5): سبل تفعيل الحوكمة المؤسسية بالدول العربية



المرجع: من اعداد الباحثة بالاعتماد على محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري – دراسة مقارنة –**، مرجع سابق، ص ص 266 -270.

الفرع الأول: التجربة الأردنية

فيما يلي عرض للتجربة الأردنية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1–6): تجربة الحوكمة المؤسسية في الأردن

المرجع: من إعداد الباحثة بناءا على ما جاء في، الشحادات محمد قاسم عبد الله، توفيق حسن عبد الجليل – أثر تبني شركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان – **المجلة الأردنية في إدارة الاعمال**، المجلد 8، العدد 1-2012، ص ص 4، 5.

إن دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك والذي دخل حيز التنفيذ في 2007/12/31، يعد إستكمالا للجهود التي بذلها البنك المركزي الأردني في تعزيز الحوكمة المؤسسية في الجهاز المصرفي والتي أكد عليها عام 2004 بإصدار كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، وقد جاء هذا الدليل بهدف توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية

في مجال الحوكمة المؤسسية وذلك إستنادا لما جاء في مبادئ الحوكمة المؤسسية لمنظمة **OECD**والإرشادات الصادرة عن لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية.[1]

كما يعد دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان والصادر من طرف هيئة الأوراق المالية بتاريخ 2008/7/29، دليلا إرشاديا ويتضمن بعض القواعد الإلزامية حكماً والتي إستندت إلى نصوص قانونية ملزمة وردت في تشريعات نافذة يتوجب على الشركات المساهمة العامة الإلتزام بها، وقواعد إرشادية يكون تطبيقها من خلال أسلوب الإلتزام أو تفسير عدم الإلتزام.[2]

تبنت دائرة مراقبة الشركات ، والتي أنشئت أوائل 2003 كدائرة مستقلة إداريا وماليا عن الوزارة الوصية والمتمثلة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية ؛ إصدار دليل لقواعد حوكمة المؤسسات الأردنية كخطوة لضمان تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الأردنية المساهمة الخاصة، وذات المسؤولية المحدودة بالإضافة إلى المؤسسات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة، وذلك بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية **IFC**، وقد صمم هذا الدليل لتطوير بيئة العمل والإستثمار وتشجيع النمو والتنمية المستدامة من خلال زيادة الشفافية والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.[3]

[1] دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن، اصدار 2007.

[2] هيئة الاوراق المالية الاردنية، http://www.jsc.gov.jo/News/Nws_NewsDetails.aspx?Type=P&lang=1&Site_ID=2&NewsID=531

[3] دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، اصدار 2012.

الفرع الثاني: تجربة فلسطين

فيما يلي عرض لتجربة فلسطين فيما يخص الحوكمة المؤسسية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-7): تجربة الحوكمة المؤسسية في فلسطين

المرجع: من إعداد الباحثة بالاستناد لمجموعة مراجع.

*يتولى إدارة هيئة سوق رأس المال 07 أعضاء من هيئات مختلفة فبالنسبة لرئيس الهيئة فيختار من ذوي الخبرة في شؤون رأس المال أما النائب فممثل عن وزارة الاقتصاد وتكون مدة عضويتهم 04 سنوات، والأعضاء الباقون فعضويتهم 03 سنوات كالتالي، ممثل عن وزارة المالية وآخر عن سلطة النقد الفلسطينية وآخر عن المصارف العاملة في فلسطين وممثلان عن الشركات المساهمة في فلسطين.[1]

[1] هيئة سوق راس المال، **قانون سوق رأس المال**، رقم 13، فلسطين، 01 ديسمبر 2004، ص ص 4، 5.

يعد الدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين من مخرجات معهد الحوكمة الفلسطيني، وقد إستهدف توفير رزمة من الإرشادات والأحكام التي يعتقد بأنها تصب بشكل تراكمي في تحديث الحوكمة في المؤسسات التجارية التي لا تنطبق عليها أحكام مدونة حوكمة الشركات في فلسطين ودليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.[1]

وبالنسبة لدليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين فقد صدر عن سلطة النقد الفلسطينية سنة 2010 ضمن جهودها لتحقيق ومواكبة الممارسات المصرفية الفضلى وتعزيز الدور الرقابي المتمثل في الحفاظ على أموال المودعين، ويشمل هذا الدليل تسع مبادئ تهدف إلى الإسهام في تحسين وتطوير أداء المصارف بما يتوافق مع الممارسات الدولية الفضلى في مجال الحوكمة المؤسسية الجيدة، وتتميز هذه المبادئ بالمرونة التي تسمح بتطبيقها على المصارف العاملة في فلسطين على إختلاف أحجامها وهياكلها والنشاطات التي تقوم بها.[2]

أما مدونة حوكمة الشركات في فلسطين فقد صدرت عن اللجنة الوطنية للحوكمة والتي تضم ممثلين عن جهات رقابية وقانونية وإقتصادية وأكاديمية مختلفة، وذلك في 12 نوفمبر / تشرين الثاني 2009 بما يتوافق والظروف والتشريعات السائدة في فلسطين.[3]

---

[1] معهد الحوكمة الفلسطيني، **الدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين**، فلسطين، اصدار 2014، ص 02.

[2] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، الطبعة الأولى، مكتب رام الله، 2009، ص ص 5 ,11.

[3] اللجنة الوطنية للحوكمة، **مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين**، فلسطين، اصدار 2009، ص 13.

الفرع الثالث: تجربة تونس

فيما يلي عرض لتجربة تونس فيما يخص الحوكمة المؤسسية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-8): تجربة الحوكمة المؤسسية في تونس

المرجع: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مجموعة مراجع.

كان دليل حوكمة المؤسسات التونسية ثمرة للجهود المبذولة من قبل كل الفاعلين في الحياة الإقتصادية التونسية ممثلين في المعهد العربي لرؤساء المؤسسات بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، وقد تم إصدار هذا الدليل في 25 جوان / يونيو 2008 بهدف جعل نظام حوكمة المؤسسات في تونس أكثر شفافية ووضوح بالإضافة إلى زيادة ثقة المستثمرين الوطنيين والدوليين وعامة الناس في التصرف وفي الرقابة على المؤسسات التونسية.[1]

وقد جاء المركز التونسي لحوكمة الشركات تكملة للجهود الرامية لتحسين بيئة حوكمة المؤسسات في تونس وجذب الإستثمارات الأجنبية، وتعزيز النمو الإقتصادي، وقد تم إطلاق هذا المركز في 25 يونيو 2009 من طرف

[1] **الدليل العملي في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية**، تونس، اصدار 2008.

المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، ومن المنتظر أن يلعب المركز دورا رئيسيا من خلال تقديم برامج تدريب لأعضاء مجالس الإدارات، وإقامة ندوات رفع الوعي والعمل مع أجهزة الاعلام والبحوث.[1]

المطلب الثالث: واقع الحوكمة في الجزائر

الفرع الأول: ميثاق الحوكمة المؤسسية بالجزائر

هو عبارة عن وثيقة مرجعية لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة صدر في 2009/03/11، وقد جاء على خلفية ما تعرفه المؤسسة الجزائرية من إنفتاح على العالم الخارجي وحاجة هذه المؤسسات إلى جهاز يرافقها ويساعدها على فهم أفضل لقواعد الحوكمة وتبنيها بما يتماشى مع البيئة الجزائرية ،وبالرغم من أن هذا الميثاق موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تصبوا إلى ديمومة وإستمرارية نشاطها وفرض نفسها ضمن إقتصاد عصري وتنافسي، مع هذا فكل المؤسسات الجزائرية معنية به مع عدم حتمية تطبيقه أي تبقى اشكالية تطبيق حيثيات الميثاق مسعى حر وتطوعي وترتبط بدرجة الوعي والإدراك بضرورة تنمية إمكانيات الإبتكار والتطور كما أكده رئيس إدارة فريق العمل الجزائري للحوكمة المؤسسية ،وإن الإلتزام بمدونة الحوكمة المؤسسية سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال . وقد جاء الميثاق ضمن جزئين هامين؛ الأول يتضمن الدوافع التي جعلت من ضرورة الحوكمة المؤسسية شيئا ملحا بالجزائر، أما الثاني فتضمن المقاييس الأساسية التي ترتكز عليها الحوكمة المؤسسية، ليختتم الميثاق بمجموعة ملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسة الجزائرية اللجوء إليها بغرض الإستجابة للإنشغالات الراهنة.[2]

وكمشروع متصل بهذا الميثاق فقد أعلنت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع بالشراكة مع مركز المشروعات الدولية الخاصة وذلك في أكتوبر 2010، عن خططها المتعلقة بإنشاء مركز حوكمة الجزائر والذي سيعمل في إطار التعاون بين المؤسسة ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية كشريك إستراتيجي ليكون بمثابة مساعد على الإلتزام بمواد الميثاق.[3]

---

[1] مركز المشروعات الدولية، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات: مركز حوكمة الشركات ... يقود التقدم في تونس، **نشرة دورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة**، العدد 17، 2009، ص 01.

[2] **ميثاق الحكم الراشد في الجزائر**، الجزائر، إصدار 2009.

[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة، خطة لإنشاء أول مركز جزائري لحوكمة الشركات، http://www.cipe-arabia.org/index.php/around-the-world/algeria/959-2011-12-11-14-14-03 تاريخ الإطلاع 2018/02/05 سا 09.45

وقد جاء بقلم نوارة باشوش نشر في الشروق اليومي يوم 11 /11 /2009 حسب التقرير الثالث لمعهد ليغاتوم الأمريكي حول الإزدهار في العالم لسنة 2009 فقد صنفت الجزائر في المرتبة 96 عالميا على أصعدة الحكومة والإستقرار والأمان إلى جانب التعليم والصحة المتيسر إليها. فيما صنف التقرير المذكور تونس في المرتبة الأولى في شمال إفريقيا والثالثة عربيا بعد دولتي الإمارات العربية المتحدة والكويت والرابعة إفريقيا من حيث الحوكمة المؤسسية، وإحتلت المرتبة 68 عالميا قبل الأردن 80 والمملكة العربية السعودية 81 والمغرب 83 ولبنان 86 ومصر 88، مستندا على تحليله لمعطيات ومؤشرات أهمها النمو الإقتصادي وحفز المبادرة والإبتكار والتعليم والصحة والموارد البشرية، ويرتكز هذا التقرير الذي تم تقديمه خلال ندوة نظمت يوم 3 نوفمبر 2009 بمقر المعهد الأمريكي للمؤسسة بواشنطن على نموذج تقييم شامل وضعته هذه المؤسسة المتخصصة بالبحث في مجال السياسات بالتعاون مع مكتب الإستشارة والبحوث " إكسفورد أناليتيكا " ومجموعة من المستشارين الجامعيين[1].

الفرع الثاني: الجهود المبذولة لإرساء المشاركة والشفافية بالمؤسسات الجزائرية

إن ما تعيشه الجزائر من ظروف على كل الاصعدة جعل من الحوكمة المؤسسية ضرورة حتمية من أجل تحسين الشفافية وزيادة جذب للإستثمارات وزيادة القيمة السوقية للمؤسسات وتحسين درجة الثقة مع الأطراف المتعاملة معها وتقليل مخاطر الأزمات المالية إلى ما غير ذلك من أهداف، ولهذا أقدمت الجزائر على إجراء جملة من الإجراءات والإصلاحات الرامية إلى ترقية المناخ الإستثماري وتحسين الوضع الإقتصادي والإجتماعي، خاصة في ظل سعي الجزائر للتحول لإقتصاد السوق والخضوع لإلتزامات الإنضمام للمؤسسات الدولية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية.

حيث أصدرت الجزائر نظام مالي ومحاسبي جديد سنة 2010 بما يتوافق مع المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها كذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها وهذا كدعامة لتطبيق الحوكمة المؤسسية.[2]

كما أن الجزائر تعرف إصلاحات كبيرة منها ما عرف التطبيق ومنها ما هو مازال في أدراج الورق، وقد سهرت الجزائر من خلال هذه الاصلاحات على تطبيق الحكومة الالكترونية وتقريب الإدارة من المواطن وإشراكه في تسيير الإدارة وإبداء الرأي بهذا الشأن.

[1] www.djazairess.com/echorouk/44285، 70.30 الساعة 2016/01/14 الاطلاع يوم

[2] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، الجزائر، العدد 14، 25 فيبراير 2010 الموافق 11ربيع الاول 1431هـ.

وفي نفس السياق فقد سعت الجزائر في إطار الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء إلى تعزيز دولة القانون والمشاركة المكثفة للمجتمع المدني في التنمية المستدامة في الجزائر وذلك من خلال تقرير مرحلي لكل عامين حول تطبيق برنامج عملها الوطني حول الحكامة، وللإشارة فإن التقييم يتم في أربعة مجالات أساسية تتمثل في الديمقراطية، الحكامة السياسية، الحكامة والتسيير الاقتصادي، تسيير المؤسسات والتنمية الاجتماعية والإقتصادية، وتعد هذه التقارير من قبل خبراء في كل الميادين.

رغم كل هذا إلا ان الجزائر لم تدخل في جو حوكمة المؤسسات لعدم إعتمادها على إقتصاد المؤسسات وعدم فعالية القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وعدم كفاءة القطاع المالي والأجهزة والهيئات الرقابية بالإضافة إلى عشوائية إتخاذ القرارات والتداخل في السلطات والمسؤوليات وعلى هذا الجزائر واقتصادها اليوم تجد صعوبة في غرس الحوكمة المؤسسية في مؤسساتها.

المبحث الرابع: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات غير الربحية الجزائرية

المطلب الأول: أوجه الإختلاف والتوافق في تطبيق الحوكمة ما بين القطاعين العام والخاص

إن الطبيعة التنظيمية والتباين في خصوصية كل من المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية بالإضافة إلى طبيعة الأهداف في كليهما، يجعل من تطبيق الحوكمة المؤسسية بهما أمرا متباينا فإذا ما أتينا للحديث عن المؤسسة غير الربحية والتي تتبع القطاع العام نجد أنها ترتكز على هدف أو أهداف أساسية محورها غير ربحي بل يستند إلى قيم ومبادئ أخلاقية قوية، لذلك لا تعد الحوكمة المؤسسية لدى هذه المؤسسات ميزة إضافية حيث أنها راسخة ضمن عوامل تحقيق نجاحها، إلا أن غياب الجانب الأخلاقي للمسيرين والمستخدمين في هذه المؤسسات جعلها تحيد عن مسارها وعن تحقيق أهدافها، والتي في مطلعها الحفاظ على الحق والمال العام من الضياع والإختلاس ومختلف أنواع الفساد، وعلى هذا تعتبر الحوكمة المؤسسية بمبادئها وقواعدها أحد أهم السبل لتحسين أداء المؤسسات غير الربحية وزيادة قدرتها على المنافسة مع القطاع الخاص من خلال إستغلال والإستفادة من الأصول والإستثمارات المملوكة للدولة، وبالرغم من أن مفهوم الحوكمة المؤسسية نضج وتبلور في أحضان القطاع الخاص لما عرفه هذا القطاع من أزمات وفضائح مالية لكبريات المؤسسات إلا أن هذا لا يمنع من تطبيق هذا المفهوم على المؤسسات غير الربحية من خلال توفير بيئة تتوافق مع متطلبات الحوكمة المؤسسية، وعلى هذا فإن مبادئ حوكمة المؤسسات غير الربحية تنبع من طبيعة هذه المؤسسات والتي تكمن في هدفها والمتمثل أساسا في خدمة الشعب وطبيعتها غير الربحية وفيما يلي عرض لمبادئ تطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية:[1]

1. **تحديد الإتجاه:** وذلك من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتوجيه أنشطة وأداء المؤسسة ومن أجل تنفيذ هذه السياسات والإستراتيجيات لابد من تخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة.
2. **غرس الأخلاقيات:** إن القيم الأخلاقية السامية والأهداف والإستراتيجيات الواضحة والقيادة الكفأة النزيهة والرقابة الداخلية الفاعلة، يعزز من التطبيق الفعال للحوكمة في المؤسسات غير الربحية وعلى هذا وجب وضع السياسات والإجراءات لتحفيز السلوك الإيجابي لموظفي ومسؤولي المؤسسة غير الربحية ومن أجل الوصول لهذا السلوك المنسجم مع قيم الأخلاق والنزاهة لابد من فرض خطوط واضحة من المساءلة وذلك لتحميل الأفراد مسؤولية أعمالهم وتحفيزهم على القيام بها بالشكل الصحيح.

[1] الداود فادي محمد وآخرون، تقرير حوكمة القطاع العام، **منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال ابو غزالة المعرفي**، كانون الثاني 2014، ص ص 7 -9.

3. **الإشراف على النتائج**: إن المراقبة والإشراف وبشكل مستمر على العمل والأنشطة يضمن للمؤسسات غير الربحية تنفيذ السياسات وتحقيق الإستراتيجيات والوصول لأحسن أداء.

4. **رفع تقارير المساءلة**: كون المؤسسات غير الربحية مسؤولة عن إستخدام المال العام في إنجاز الأهداف الموضوعة لخدمة الصالح العام، لابد من المحاسبة والمساءلة عن كيفية إستخدام الموارد والنتائج المحققة وعليه فإن الحوكمة الجيدة تتطلب رفع تقارير أداء مالية دورية والتأكد من صحتها ودقتها من قبل مدقق مستقل، ومن جهة أخرى يجب تطبيق مبدأ المساءلة وفرض العقوبات على الذين إستخدموا الموارد لأغراض لم تخصص لها.

5. **تصحيح المسار**: في حال الكشف عن وجود مشاكل في إجراءات العمل أو هدر في المال العام فنظام الحوكمة الجيدة يحدد أسباب هذه المشاكل ويضع الإجراءات التصحيحية المطلوبة لمعالجة مواطن الضعف والقصور في الأداء ومتابعتها للتأكد من أن هذه الإجراءات قد تم تنفيذها بفعالية.

المطلب الثاني: معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية

إن تطبيق الحوكمة ومبادئها في أي مؤسسة كانت يتعرض لمجموعة تحديات وعراقيل تحد من الوصول لأحسن النتائج وإستمرار وديمومة هذه المؤسسات وقد تختلف أو تتشارك هذه المؤسسات في طبيعة العراقيل بإختلاف طبيعة هذه المؤسسات ومجال نشاطها والهدف الجوهري لها وبإعتبار أن المؤسسات غير الربحية تختص في أنها ذات ملكية عامة ، فهذا يجعلها تختص عن غيرها من المؤسسات بمجموعة من الخصائص والمميزات سواء من الناحية التسييرية أو التنظيمية تجعل من تطبيق الحوكمة المؤسسية يتباين ويتصادم مع مجموعة عراقيل ومعوقات نحصرها أساسا في المركزية الفساد الإداري ، ثقافة المؤسسة ، الشفافية والإفصاح والقوانين التي تحكم هذه المؤسسات وغيرها من المعوقات .

1. **المركزية**: تعكس المركزية تركيز السلطة العامة وتجميعها في يد الحكومة المركزية دون مشاركة الهيئات المنتخبة كالمجلس البلدي مما يترتب عليه تجريد أعوان الإدارة في مختلف الأجهزة من سلطة القرار والتفرد به، وقد تقتضي خضوع الموظف الأدنى مرتبة لسلطة الموظف الأعلى مرتبة وفق قوانين ونصوص تنظيمية تخول للرئيس حق تعيين مرؤوسين وتخصيصهم لعمل معين ونقلهم وترقيتهم وتوقيع الجزاء التأديبي عليهم متى وقع منهم اخلال بواجباتهم.[1]

[1] تيشات سلوى – **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية** – أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص ص 33 ،34.

وكما أن للمركزية مزايا فإن لها عيوب تعرقل المسرى الإصلاحي في الأجهزة والمؤسسات غير الربحية مما ينعكس على سيرورة تطبيق وتبني نظام حوكمة فعال في المؤسسات غير الربحية ، فالتفرد في إتخاذ القرار قد يؤدي إلى بسط الهيمنة والنفوذ مما يؤدي إلى حرمان الأطراف ذات المصلحة من المشاركة في صنع وإتخاذ القرار وإتاحة الفرص لهم في وضع قواعد للعمل ومعالجة أي قصور أو إنحراف وإصلاح أي خطأ في المؤسسة، فالمشاركة تعد حجر أساس في الحوكمة المؤسسية الجيدة وعليه تتيح للمؤسسة وللمسيرين الوصول لبر الأمان ، وإضافة إلى أن المركزية تضيق من قاعدة مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار فهي كذلك تعكس التعتيم في القرارات مما يؤثر على أداء المؤسسة بالسلب . وفي هذا السياق فقد أجريت عدة دراسات بينت أن مستوى الإتزام بتطبيق الحوكمة المؤسسية في البلدان التي تعتمد على اللامركزية أفضل منه من تلك البلدان التي تعتمد على المركزية، حيث أكد كل من **crook** و **sverrison** سنة 2001 أن " نجاح اللامركزية يضمن تكريس الحوكمة المؤسسية في الممارسات الحكومية بصورة جيدة وقادرة على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة للجمهور "[1].

2. الفساد الإداري : سبق وأن تعرضنا لهذا المفهوم في عنصر حتمية الحوكمة المؤسسية وكيف أن هذه أصبحت مطلبا ملحا في ظل ما يعرفه العالم من تغيرات وتطورات متسارعة وقد عرجنا كيف أن الفساد حتم تبني نظام ومفهوم الحوكمة المؤسسية فكيف يكون عاملا معيقا لتطبيقها بمعنى عملة لوجهين، ويتوضح هذا من خلال المدخل الوظيفي الذي عرف على أساسه الفساد الإداري على أنه " إنحراف عن قواعد العمل وإجراءاته وإشتراطاته وقوانينه وتشريعاته"[2]، وبما أن الحوكمة المؤسسية وتطبيقها يتطلب خرسانة قانونية وتشريعية متينة تجعل لهذا المفهوم الحق والشرعية والإلزامية في التطبيق فان أي إختلال أو إنحراف في هذا الخصوص يجعل من هذا الإنحراف عائقا في وجه تطبيق وتبني نظام حوكمة مؤسسية كفء وفعال.

3. ثقافة المؤسسة: إن ثقافة المؤسسة من أهم عوامل نجاحها وإستمراريتها خاصة في ظل العصف الفكري والثقافي الذي يجتاح الدول وإقتصادياتها، فهي أي ثقافة المؤسسة تشكل نموذجا معقدا من المعتقدات والتوقعات التي

[1] Sudarno Sumarto, Asep Suryahadi, Alex Arifianto, Governance and Poverty Reduction: Evidence from Newly Decentralized Indonesia، **A paper from the SMERU Research Institute, with support from AusAID, the Ford Foundation, and DFID**, March 2004, Indonesia, p7.

[2] بن تركي عز الدين، منصف شرقي – الفساد الإداري أسبابه آثاره وطرق مكافحته، إشارة لتجارب بعض الدول – **الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06ماي 2012، ص 4.

يتقاسمها أعضاء المؤسسة الواحدة وبصفة أدق يمكن تعريفها على أنها "نظام يتكون أساسا من قيم ومعتقدات وسلوكيات وممارسات محددة لكل أفراد المؤسسة، ينتج عنه قواعد رسمية وغير رسمية معروفة لدى الجميع ".[1]

كما عرف **Maurice Thévenet** ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة تم بنائها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة للإجابة على المشاكل التي واجهتها ".[2]

وقد عرفت كذلك على أنها " نسق القيم والمعتقدات المشتركة والمتفاعلة مع البيئة التنظيمية ".[3]

وباعتبار ثقافة المؤسسة إمتداد للثقافة المجتمعية السائدة ونتاج للسلوك المجتمعي الإيجابي أو السلبي، فهي أساس يمكن من خلاله تقنين نماذج السلوك وترسيخ القيم المتعارف عليها داخل المؤسسة فهذه الأخيرة مطالبة بالدفاع عنها كونها تمكن الفاعلين داخل المؤسسة من تبرير مواقفهم وإكساب آرائهم بعدا منطقيا أكثر اقناعا، وبالإضافة إلى هذا فالثقافة المؤسسية الجيدة والحديثة تعمل على نشر معايير أخلاقية إيجابية بالمؤسسات وقد أشارت عدة دراسات إلى أن أحد أهم أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري ، غياب معايير أخلاقية وانتشار وتفشي السلوكيات غير أخلاقية والتي من أهم أسبابها :[4]

- ✓ غياب القدوة والإلتزام من القيادات الأعلى؛
- ✓ تأثير القيم والأخلاق الاجتماعية المشجعة على الانحراف؛
- ✓ تغييب القيم الأساسية للمجتمع؛
- ✓ غياب الشفافية في المعاملات.

[1] Olivier DEVILLARD ,Dominique REY ,**Culture d'entreprise : un actif stratégique**, Dunod, Paris, 2008, p 43.

[2] ZERROUKI Mohammed Amine, TABET AOUL Wassila, La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? , **Roa Iktissadia REVIEW**, University of Echahid Hamma Lakhdar, El oued, Alegria, Issue 9, 12/ 2015, p 381.

[3] بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 03، 2004، ص 148.

[4] بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة **الباحث، جامعة** ورقلة، العدد 02 ،2003، ص 73.

وعلى هذا وجب بناء ثقافة مؤسسية جيدة من خلال:[1]

- ✓ الوعي بعملية تكوين ثقافة مؤسسية؛
- ✓ فهم آلية نشوء الثقافة المؤسسية؛
- ✓ تكوين ثقافة إيجابية ومتماسكة للمؤسسة.

4. الشفافية والافصاح: يعد الإفصاح من بين أهم ركاز الحوكمة المؤسسية إذ من غير الممكن أن يكون هناك إلتزام وتبني سليم للحوكمة المؤسسية بأي مؤسسة كانت دون إفصاح وهذا بدوره لا يتأتى دون توفر المعلومات من حيث كم ونوع والوقت التي ترد فيه المعلومات ويعتمد توفر هذه الأخيرة على مدى صرامة التشريعات المنظمة لهذه المؤسسات ومدى قدرة هذه الأخيرة على تنفيذ ومتابعة الإلتزام بهذه القوانين والتشريعات ، وكذلك هي الشفافية فهذه الأخيرة وإن لم تضمن الحوكمة المؤسسية المثلى إلا أن الحوكمة لا يمكن أن تكون في ظل غياب الشفافية فهي بمثابة حجز زاوية لها .

هذا وقد عرفت الشفافية على أنها " توفر المناخ الذي يتيح لكافة المواطنين المعلومات أو البيانات أو أساليب إتخاذ القرار المتعلقة بالأفراد والمؤسسات ذوي الصفة العامة "[2]

ومما لاشك فيه إن الإفتقار للشفافية والإفصاح يعد أهم ركائز تفشي الفساد وبالتالي عرقلة تبني وإيجاد حوكمة مؤسسية جيدة لكن السؤال كيف هذا مع وجود شفافية وإفصاح وهنا يمكن القول أن الشفافية والإفصاح إن لم يكونا في الوقت المناسب وللجهات المناسبة في نفس الوقت وبشكل موثوق ودقيق وشامل لكل الأمور والجوانب الهامة بخصوص المؤسسة وبدون غموض، فلن يكونا مفيدين خاصة وأن القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والقائمين عليها تعد متسارعة مع الوقت الذي يعد من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات ، ولابد من المساءلة كإجراء يعقب الشفافية والإفصاح فهاذين الأخيرين ليسا هدفا في حد ذاتهما وإنما وسيلتين لمكافئة من أحسن وعقاب من أساء وأخطأ .

[1] جمعة خير الدين، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)**، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص ص 41-44.

[2] بن عيسى ليلى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 203.

المطلب الثالث: الحدود الجديدة للمؤسسة غير الربحية ومستقبل الخدمة العمومية في ظل تبني الحوكمة

إن الحديث عن الحدود الجديدة للمؤسسة غير الربحية يقودنا للحديث عن مستوى أداء المؤسسة من خلال الخدمة العمومية المقدمة وتحسينها، وما مدى إعتماد المؤسسة غير الربحية على نفسها أو السوق أو كلاهما سواء في التموين أو التوظيف أو النشاط من حيث الإعتماد على الذات أو تفويض بعض أنشطتها للسوق ونستثني هنا التمويل كون هذه المؤسسات محل الدراسة تابعة للدولة وتمول من الخزينة العمومية.

بإعتبار الإدارة الحكومية المسؤول عن قيادة عمليات التنمية وزيادة كفاءة أداء وقدرة الدولة على المنافسة، ومن ثم مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي حتى تكون قادرة على جذب المستثمرين وبالدرجة الأولى تقديم أحسن الخدمات لمواطنيها، مما يجعلها تواجه تحديات كثيرة حيث يتطلب الموقف أساليب ومعايير ومستويات عالية للأداء وخدمات عمومية تتميز بالجودة وتحقق رضا المستفيدين من الخدمة خاصة وقد أدت ظاهرة العولمة وما صاحبها من سهولة الحركة للمؤسسات بين الدول وإنهيار الحواجز الجمركية وغيرها من أشكال الحماية، وعلى هذا لابد للإدارة الحكومية أن تواكب هذا التحول غير المسبوق وتتحرك في مواجهة عوامل المنافسة والمتغيرات المتلاحقة في شتى المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية من خلال مراجعة كاملة للمفاهيم الإدارية ومعتمدة على القدرات والكفاءات الذاتية وأصبح على الأجهزة الحكومية البحث عن التميز من خلال التطوير والتحديث والتحسين والإبتكار سعيا إلى تحقيق ميزة تنافسية حيث لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة بل حتمية فرضتها المتغيرات العديدة، ومن هنا نسلط الضوء على الحوكمة المؤسسية في الإدارة الحكومية أو العمومية، خاصة وأن ما تقده هذه الأخيرة من خدمات لا غنى للمواطن عنها، فلم تعد الحوكمة المؤسسية مقتصرة على المؤسسات الربحية بل تعدت ذلك لتشمل مؤسسات غير الربحية وإزدادت أهمية الحاجة إليها خاصة مع إتساع نطاق الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية بإعتبارها الجهة القائمة على إدارة الموارد المشتركة بين كل أفراد القطر الواحد.

وقد جاء التعريف للموارد المشتركة على أنها " موارد مملوكة لعدد كبير من الأفراد تتميز بخاصية الصعوبة في إستبعاد المستفيدين الحاليين أو المحتملين، وإستغلال هذه الموارد غالبا ما يخلق التنافس مما يؤدي إلى الإفراط في الإستعمال والإستنزاف ".[1]

[1] بن ساسي الياس، بخالد عائشة، قراءة في حوكمة الموارد المشتركة " حالة نظام الفقارة "، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، جامعة ورقلة، العدد 01 ،2012/2011، ص97.

ومن أجل إدارة جيدة للموارد المشتركة فقد جاءت **ELINOR OSTROM** بمجموعة مبادئ أساسية في هذا الصدد كانت كالتالي: [1]

- ✓ حقوق الإستفادة والمشاركة في الموارد يجب أن تحدد بوضوح لكل الأفراد؛
- ✓ يجب ان تتناسب التكاليف المتكبدة في إدارة كل مورد مع الفوائد المحققة منه؛
- ✓ يجب وضع إجراءات وقواعد في الإدارة يلتزم بها الجميع؛
- ✓ يجب أن تكون قواعد الإشراف والمراقبة موجودة؛
- ✓ تطبيق عقوبات تدريجية ومتفاوتة للأفراد الذين ينتهكون الإجراءات والقواعد الموضوعة؛
- ✓ وضع آليات حل وتسوية النزاعات؛
- ✓ الإعتراف بالدولة كمنظم وعدم إعاقتها في أداء دورها؛
- ✓ وضع نظام من القواعد والإجراءات يتناسب مع عدة مستويات.

وفي سياق تحسين وإصلاح الخدمة العمومية عن طريق الحوكمة المؤسسية فقد طرحت مجموعة نماذج في هذا الصدد كتجسيد لمبادئ الديمقراطية والمساءلة، وقد تمثلت هذه النماذج في:[2]

1. نموذج التوجه بالعميل في الخدمة العمومية؛
2. نموذج إعادة اختراع الحكومة؛
3. نموذج التسيير العمومي الجديد.

ينطوي مفهوم التوجه بالعميل على أساس الشكل الجديد للتعامل ما بين المؤسسة والعميل أو الزبون فهذا الأخير أصبح يفرض رغباته ويحدد حاجياته على المؤسسة بمعنى أن العميل هو من يسير المؤسسة كون هذه الأخيرة ومن خلال هذا المفهوم فإنها تسعى إلى إقامة روابط دائمة مع العملاء وتوفير حلول مميزة لمشاكلهم والتعامل معهم بشكل فردي وخلق قيمة لهم مدى الحياة، ومن هذا المنطلق فقد عرف التوجه بالعميل على أنه " مجموعة من المعتقدات التي تضع العميل في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الإعتبار إهتمامات أصحاب المصالح ".[3]

---

[1] Guillaume Holland, Omar Sene, elinor ostrom et la gouvernance économique, **Revue d'économie politique**, Dalloz, Vol. 120, 2010/3, p446.

[2] الجوزي ذهبية، **الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3 ،2013/2012، ص 93.

[3] عبد الاله سيف الدين غازي ساعات، شاكر تركي أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، **مجلة الباحث**، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص 343.

ويمكن لنموذج التوجه بالعميل أن يحقق عدة فوائد للحكومات تنعكس على الخدمات العمومية المقدمة نذكر منها:[1]

- ✓ السرعة في إنجاز الخدمات العمومية والتوسع في إستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العمومية؛
- ✓ إنخفاض شكاوى المستفيدين من مستوى وجودة الخدمة العمومية المقدمة؛
- ✓ تحسين الإتصال بالتعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة؛
- ✓ خروج المؤسسات من أساليب البيروقراطية السلبية؛
- ✓ إنجاز العمل بكفاءة وفق المعايير المطلوبة؛
- ✓ التقليل من هدر الموارد والمال العام كنتيجة لإلتزام المؤسسة بالعقلانية في الإستغلال.

أما فيما يخص نموذج إعادة إختراع الحكومة فهو ينعكس من خلال فكرة التخلص من البيروقراطية في تفكير وسلوك المؤسسات العامة وخلق أنماط وأنظمة تحول الجهاز العام من جهاز إنفاق إلى جهاز إيراد ومن جهاز تكلفة إلى جهاز يحقق الأرباح، وبالعودة إلى جذور مفهوم إعادة إختراع الحكومة فنجد أنه برز في أوائل تسعينيات القرن الماضي على يد كل من أوزبورن **Osborne** و غايبلر **Gaebler** حيث قدما نموذجا لإعادة إختراع الحكومة أو ما سموه "بالحكومة الريادية"، بحيث تكون حكومة إنجاز مهام تركز على النتائج لا على القواعد، وحكومة حافزة تركز على التوجيه أكثر من التنفيذ، وحكومة تعمل بأسلوب الوقاية بدلاً من العلاج، وحكومة تنافسية تدخل المنافسة في تقديم الخدمات، وحكومة تضع الميزانية على أساس الأداء، وحكومة تتجه نحو التجديد والابتكار.[2]

وبالتالي فإن إعادة إختراع الحكومة هي سبيل لتغيير الأساليب والأنظمة بشكل يتواكب مع متطلبات الأفراد خاصة مع ما تعرفه البيئة من تحولات في شتى المجالات، والأفراد يتطلعون لخدمات ذات جودة وتميز تلبي حاجاتهم ورغباتهم.

أما آخر نموذج والمتمثل في نموذج التسيير العمومي الجديد فيرتكز على فكرة تحديث الإدارة وتطويرها لتحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية، وعلى هذا فقد عرف التسيير العمومي الجديد **NPM** على أنه "مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الإقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة ".[3]

---

[1] الجوزي ذهبية، مرجع سبق ذكره، ص. ص 94-95.

[2] أوزبورن ديفيد، غايبلر تيد، **إعادة اختراع الحكومة – كيف تحول روح المغامرة القطاع العام من مبنى المدرسة الى مقر الولاية ومن قاعة البلدية الى البنتاغون** – ترجمة محمد توفيق البجيرمي، منتدى سور الازبكية، ص ص 38،17-40.

[3] Hachimi Sanni Yaya, Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles, **La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public**, Volume 10 (3), 2005, article 2, p6.

خلاصة الفصل:

إن المساهمة الفعالة والكبيرة للحوكمة المؤسسية في تحسين وتطوير كل مناحي حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ...الخ، جعلها تستحوذ على اهتمام العديد من الجهات أفرادا كانوا أو مؤسسات من خلال محاولة تبنيها وممارستها وتكييفها حسب الظروف البيئية التي تميز كل بلد وثقافته، وفي هذا الصدد فقد طرحت عدة مؤسسات دولية على غرار البنك الدولي ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية وغيرهم مؤشرات لقياس الحوكمة المؤسسية في مختلف الدول وجعلها كأحد مرتكزات الإزدهار فيها، حيث نجد شبه إجماع وإتفاق على مؤشرات المشاركة والمساءلة والشفافية في قياس مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية وفعاليتها.

وكون أن مفهوم الحوكمة المؤسسية ترعرع وتطور في أحضان القطاع الخاص لا يعني عدم فعاليته في القطاع العام الذي تناولناه من خلال بحثنا هذا تحت مسمى القطاع غير الربحي أو المؤسسات غير الربحية، حيث أن الحوكمة المؤسسية عرفت ضمن هذا القطاع تطورا من خلال المجهودات التي حاولت تكييف هذا المفهوم مع ما يميزه، والتي كللت بإصدار مؤشرات ومقاييس للوقوف على واقع الحوكمة المؤسسية بالقطاع العام نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مؤشر الإزدهار الصادر عن معهد ليغاتوم البريطاني the legatum Institute وغيرها من المؤشرات التي تسعى الى الرفع من مستوى الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد من أجل تحسين البيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والرفع من مستوى معيشة المجتمعات.

ومن أجل التطبيق الفعال للحوكمة المؤسسية لابد من تعميق دور الرقابة والمراجعة من خلال تمكين الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية من القيام بدورها القبلي والبعدي في سير العمل.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لحوكمة المؤسسات غير الربحية ودورها في تحسين الخدمة العمومية

تمهيد:

إن نقطة الإنطلاق في إعداد وإنجاز البحوث تعتمد على الأسس التي تعتمد عليها من دراسات سابقة تناولت الموضوع من قبل أو أحد جوانبه، بحيث يتم توظيفها والإستفادة منها في بناء موضوع الدراسة والتزود بأفكار ومقاربات جديدة ومعرفة الفجوة المعرفية التي لم يتناولها من قبل باحثون آخرون.

ومن خلال هذا الفصل المعنون بالأدبيات التطبيقية لحوكمة المؤسسات غير الربحية ودورها في تحسين الخدمة العمومية؛ سنتناول الدراسات التي تناولت الحوكمة في القطاع العام غير الربحي بالإضافة إلى دراسات تناولت الخدمة العمومية، واقعها وسبل تحسينها والتي تعد الحوكمة المؤسسية إحداها.

وعليه سنتناول هذا الفصل ضمن ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة لـ عباس حميد يحي التميمي بعنوان: أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية – أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1429هـ /2008.

هدفت هذه الدراسة الى التأطير الفكري لكل من نظرية الوكالة ومفهوم الحوكمة المؤسسية وذلك من خلال التعريف بنظرية الوكالة وفلسفتها والمشكلات الناتجة عنها والتكاليف المرتبطة بها وكذلك التعريف بالحوكمة المؤسسية واسسها ومبادئها واقتراح الاليات المناسبة لتنفيذها في المؤسسات المملوكة للدولة.

وقد توصلت الدراسة لجملة نتائج أهمها أن الحوكمة المؤسسية الجيدة للمؤسسات المملوكة للدولة تساعد في زيادة كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على المنافسة ومن ثم مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي والقدرة على جلب المستثمرين.

وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات كان أهمها:

- ✓ تطبيق الآليات المقترحة لحوكمة المؤسسات المملوكة للدولة؛
- ✓ تأليف لجنة التدقيق من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ومن ذوي الخبرة في المجالات المحاسبية والتدقيقية، وتقوم بالإشراف على إعداد الكشوفات المالية، ومناقشتها مع الإدارة المالية التي تقوم بإعدادها، بما يضمن تحضيرها على وفق المعايير المحاسبية وعدم السماح للإدارة باختيار الطرق والإجراءات المحاسبية التي تعظم مصالحها على حساب الدولة وبقية أصحاب المصالح الآخرين؛
- ✓ إلزام المؤسسات المملوكة للدولة بنشر التقارير المالية السنوية والإيضاحات المكملة لها، وتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة، على أن تتضمن هذه التقارير العديد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس أداء الشركة، مثل نسب الربحية والسيولة ومعدلات الدوران وتطور هذه النسب من سنة لأخرى وذلك في الصحف المحلية، وعلى موقع المؤسسة على الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، ليتسنى للجمهور الاطلاع عليها بسهولة.

2. دراسة لـ هويدا أبو الغيط بعنوان: دور الحوكمة في تحسين أداء الادارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم الإدارة العامة والمحلية–كلية العلوم الإدارية–أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الحوكمة ونشأتها والمتغيرات التي فرضت تبنيها، وتحليل الوضع الحالي للامركزية في مصر مع توضيح مفهوم الشفافية وتحديد عوامل نجاحها وأهميتها في توفير الثقة بين المجتمع والإدارة المحلية. أيضاً إلقاء الضوء على آليات المساءلة في نظام الإدارة المحلية المصري وكيفية تفعيلها.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة نتائج اهمها:

- ✓ إن ضعف مشاركة المواطن والمجتمع المدني في صنع القرار المحلى ساهم في عدم الوفاء بالاحتياجات الفعلية من المرافق العامة للمجتمع المحلى؛
- ✓ إن ضعف مستوى رضاء المجتمع عن أداء الإدارة المحلية يرجع لعدم التزامها بالشفافية الكاملة؛
- ✓ عدم وجود نظام للمساءلة في الإدارة المحلية يدني مستوى فاعلية وكفاءة أداء الإدارة المحلية.

وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تبنى وتطبيق فكر ومفهوم الحوكمة لتحسين أداء الإدارة المحلية في مصر، كان أهمها:

- ✓ إعتماد سياسات وآليات تقوي وتُمكن الجمعيات الأهلية من المشاركة في صنع السياسات العامة المحلية نظراً لقربها للناس، وأعلم بالظروف والخصائص البيئية والمجتمعية بالوحدات المحلية؛
- ✓ العمل على نقل السلطة تدريجياً للمجالس الشعبية المحلية وإتخاذ الإجراءات للحد من المركزية وسيطرة الوزارات على الموارد والمخصصات المالية؛
- ✓ توفير الموارد المالية الكافية (نسبة من الضرائب العامة والعقارية) لكل وحدة محلية ومنحها الإستقلالية في توزيعها على الخدمات العامة بما يتفق مع إحتياجاتها الفعلية؛
- ✓ العمل على ترسيخ مبدأ الشفافية وذلك بإلزام القائمين على العمل التنفيذي بالوحدة المحلية على نشر وعرض كافة التفصيلات لعمليات تنفيذ المشروعات العامة وموازنات كل منهم.

3. دراسة لـ فارس بن علوش بن بادي السبيعي بعنوان: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010/1431.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية وتحري مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها الإداري ان وجد ومعرفة اهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية في القطاعات الحكومية، وذلك من خلال توزيع استبانات لعينة عشوائية بلغت 355 فرد لسبع فئات من مجتمع الدراسة على النحو التالي:

الفئة الأولى: تمثل المحققين في هيئة الرقابة والتحقيق في مدينة الرياض؛

الفئة الثانية: تمثل المراقبين والفنيين في ديوان المراقبة العامة في مدينة الرياض؛

الفئة الثالثة: تمثل القضاة العاملين في ديوان المظالم في مجال مكافحة الفساد الإداري بمدينة الرياض؛

الفئة الرابعة: تمثل الضباط وصف الضباط العاملين في شعبة مكافحة غسل الأموال في الإدارة العامة لمكافحة المخدرات بمدينة الرياض؛

الفئة الخامسة: تمثل الضباط وصف الضباط العاملين في إدارة مكافحة التزوير بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض؛

الفئة السادسة: تمثل الضباط وصف الضباط العاملين في شعبة التحقيقات بشرطة منطقة الرياض؛

الفئة السابعة: تمثل الموظفين العاملين في قسم التحقيقات بجريدتي الرياض والجزيرة لمدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها:

- ✓ ان مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين 2.362 و2.528؛
- ✓ ان مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة الأجهزة الحكومية عن فسادها ان وجد بين 2.81 و2.975؛
- ✓ ان مستوى حدة المعوقات في تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية بين (4.101 و4.223).

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- ✓ ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة؛
- ✓ وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع القطاعات الحكومية ومساءلة القيادات عن تنفيذها؛
- ✓ تفعيل التنسيق بين الأجهزة التنفيذية والرقابية ومجلس الشورى والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الإداري بتبادل التقارير وعقد الندوات والمؤتمرات الدورية؛
- ✓ تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بُعد، وتمكين مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

4. دراسة لـ عيد بن حامد معيوف الشمري بعنوان: نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحديد أثر الحوكمة المؤسسية على قياس جودة أداء المؤسسات، وتحديد أثر آليات الحوكمة المؤسسية على جودة الأداء عن طريق اعداد وتصميم استبيان وقد كان عددها 89 استبيان بعد الاسترجاع واستبعاد الغير قابلة للتحليل موزعة على 20 مؤسسة

واقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج كان أهمها:

- ✓ تؤثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على قياس جودة أداء المؤسسات؛
- ✓ تؤثر آليات الحوكمة المؤسسية على قياس جودة أداء المؤسسات.

وقد إنتهت الدراسة الى مجموعة توصيات أهمها:

- ✓ التأكيد على إستقلالية مختلف أطراف الحوكمة المؤسسية خاصة (مجالس الدارة ولجان المراجعة) وربط ذلك بالأثر الإيجابي على زيادة جودة الحوكمة المؤسسية؛

- ✓ اختيار أعضاء مجلس الإدارة على ضوء مجموعة معايير نوعية ترتكز على إمتلاكهم لقدرات إدارة الأداء الإستراتيجي؛
- ✓ إنشاء وحدة إدارة إستراتيجية لإحتواء فجوة القصور في الأداء الإستراتيجي تحت إشراف مجلس الإدارة الذي يتولى إدارة الأداء الإستراتيجي؛
- ✓ الدعوة لزيادة الوعي لدى أعضاء مجالس الإدارات في المؤسسات المساهمة السعودية من خلال تصميم برامج تدريبية والمشاركة في المؤتمرات لزيادة فعالية الحوكمة المؤسسية.

5. دراسة لـ شعبان فرج بعنوان: الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر – دراسة حالة الجزائر 2000الى 2010 – أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الآليات التي يمكن ان تساهم في إرساء نظام للحوكمة المؤسسية بالقطاع العام من أجل إستغلال وإدارة الموارد المتاحة وترشيد النفقات العامة حتى يستفيد منها من هم اقل دخلا، وتجنب اسرافها وتبذيرها وصرفها في أوجه غير مشروعة، بالإضافة الى التعرف على الجهود المبذولة من قبل الجزائر في هذا الخصوص، في ظل برامج التنمية التي شرعت فيها منذ 2001، وقد تمت الدراسة من خلال استخدام الإحصاء كأداة من اجل ابراز تطور النفقات العامة في الجزائر، وكذا مستويات الفقر والفساد.

توصلت الدراسة لمجموعة نتائج كان أهمها:

- ✓ لا غنى للصالح العام عن الحوكمة المؤسسية كي يحقق المجتمع والاقتصاد ككل اقصى رفاه في ظل الموارد المحدودة المتاحة، كما يعد الالتزام بمبادئه شرطا ضروريا لتوسيع نطاق قدرات الدولة على إدارة مواردها فالمشاركة والشفافية والمسائلة وحكم القانون، والإدارة الجيدة في جميع قطاعات المجتمع هي قوام تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة التي تركز على الأفراد؛
- ✓ الحوكمة المؤسسية ليست هدفا في حد ذاتها وانما وسيلة لتحقيق أفضل النتائج والأهداف التي تسعى لإنجازها الحكومة والمجتمع ككل؛
- ✓ ان إرساء الحوكمة المؤسسية من خلال الشفافية في التسيير، ومشاركة المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرارات والمسؤولية، والمسائلة والمحاسبة في التنفيذ، يحقق التنمية المستدامة في جميع المستويات؛

- ✓ بالرغم من ان الجزائر قد بذلت جهودا في إرساء الحوكمة المؤسسية بمؤسساتها الا انها لازالت تصنف دوليا في المراتب الأخيرة بشأن هذا الخصوص خلال الفترة 2000-2010 محل الدراسة.

وقد أشارت الدراسة في الختام لمجموعة توصيات كان أهمها:

- ✓ ضرورة مواصلة العمل على إصلاح مؤسسات الدولة لتصبح أكثر كفاءة وخضوعا للمسائلة والشفافية التي تعد حجر الزاوية في الحوكمة المؤسسية ويتطلب الإصلاح مواجهة الفساد بجدية وحزم لا بتساهل مع أي كان؛
- ✓ إتخاذ إجراءات ملموسة لتعزيز إدارة المالية العامة والمسائلة لضمان إستخدام الموارد العامة وطمأنة أصحاب المصالح أن هذه الموارد تدار بطريقة صحيحة؛
- ✓ ضرورة إضفاء مزيد من اللامركزية على الحكم بشكل يمكن الأفراد من المشاركة على نحو أكثر في عمليات الحكم.

6. دراسة لـ ذهبية الجوزي بعنوان: الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3 ،2013/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط مبادئ الحوكمة المؤسسية على إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من أجل الرفع من جودتها وتحسين أدائها، وما مدى التطبيق الفعلي لهذه المبادئ وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية ، حيث تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بمدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في إدارة الجامعة الجزائرية، حيث تكون الاستبيان من ثلاث أجزاء، الجزء الأول تناولت من خلاله الباحثة البيانات الشخصية للمبحوث اما الجزء الثاني فعالج مدى تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الجامعات الجزائرية والذي ينقسم بدوره الى أربعة محاور هي مبدأ الاستقلالية ، مبدأ الشفافية ، مبدأ المسائلة ومبدأ الاخلاق ، في حين الجزء الثالث اهتم بتقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة الى تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، وقد تم استغلال 210 استبيان في التحليل من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة نتائج منها:

- ✓ تعتبر الحوكمة المؤسسية أسلوب تسييري فعال وأمثل لأي بلد يطمح لتحسين بيئة الاعمال وتشجيع الاستثمار وذلك من خلال توفير بنية تحتية ملائمة لعمل المؤسسات وتوفير بيئة تنظيمية ميسرة للإجراءات الخاصة بالمعاملات، وبيئة قانونية منصفة وضامنة للحقوق؛
- ✓ تعمل الحوكمة المؤسسية على إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي بما يسمح لها بصناعة القرار والتصرف فيه بما يدفعها للتميز والجودة وتحقيق التطور؛
- ✓ تتوقف جودة مؤسسات التعليم العالي على جودة الطالب والأستاذ والبرامج وقواعد البيانات ومصادر المعلومات والتعلم وعلى مدى تحلي الإدارة بالرشادة في استغلال الموارد الخاصة بالمؤسسة، ومدى كفاية الموارد المالية في تغطية نفقات المؤسسة.

وقد أوردت الدراسة مجموعة توصيات منها:

- ✓ أن يترك الإشراف على تقديم خدمات التعليم العالي للجامعات بغرض التنافس على أساس الجودة بدلا من الإشراف الكلي للدولة؛
- ✓ ضرورة وجود مجلس أعلى للجامعات يضم أصحاب المصالح للتقييم والمسائلة؛
- ✓ الإلتزام بمعايير تتسم بالشفافية والعدالة في تقييم الأداء وفي تحديد الأدوار والمسؤوليات؛
- ✓ التركيز على الجانب الوقائي بدلا من العلاجي في التكوين الجامعي وتفعيل مراكز ومخابر البحث الجامعية لترقية أنشطتها بما يخدم إحتياجات سوق العمل.

7. **دراسة لـ جمال حلاوة، نداء دار طه بعنوان: واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 14، الأردن، ديسمبر 2014.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إستخدام الحوكمة المؤسسية في جامعة القدس التي يبلغ عدد طلابها 14000 طالب وعدد موظفيها 1000 موظف، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة المؤسسية بكل متطلباتها ومعاييرها وهل الوضع الاقتصادي والبيئي والعادات والتقاليد وسلوك الموظفين والطلبة يتأثرون بعدم تطبيق الحوكمة المؤسسية، وقد تمت الدراسة على عينة بلغت 10 %ما يعادل 100 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- ✓ تعمل جامعة القدس على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية دون اللجوء إلى الغموض؛
- ✓ تعد القيم السلبية كالعادات والقيم البالية في هذا المجتمع هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة المؤسسية وصعوبة إتخاذ القرارات؛
- ✓ تؤثر الموارد المالية وضعفها بشكل كبير على تطبيق الأنظمة والقوانين إضافة إلى الوضع السياسي والإقتصادي المعاش.

وقد قدمت الدراسة مجموعة توصيات منها:

- ✓ ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة وإعتماد مفاهيم الحوكمة خاصة فيما يتعلق بالشفافية والسائلة والوضوح من أجل تعديل السلبيات والابتعاد عن نقاط الضعف؛
- ✓ متابعة تطبيق كل الأنظمة والقوانين المتفق عليها بدون تحيز ومن خلال مراقبة الأنظمة والقوانين التي تطبق في الجامعة؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار تجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة حيث تكون مقاربة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع ومنسجمة مع احتياجاتنا؛
- ✓ ضرورة دعم الثقة وتوفير التنسيق الكامل بين الجامعات.

8. دراسة ل مناد علي بعنوان: دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي " دراسة قياسية حالة S.P.Aالجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة السببية التي تربط بين أثر تبني ممارسات حوكمة المؤسسات على الأداء المؤسسي لها مع مراعات طبيعة البيئة المؤسساتية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة الى معرفة مدى وجود متغير النوعية المؤسساتية في سيرورة الأداء المؤسسي؛ وذلك من خلال توزيع استمارة على 07 موظفين في كل مؤسسة لعينة من المؤسسات تبلغ 120 مؤسسة موزعة على القطر الوطني، وذلك باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاكتشاف مواقع الخلل التي تعاني منها هذه المؤسسات وتفاديها بمعالجتها في المستقبل.

وقد توصلت الدراسة لجملة نتائج منها:

- ✓ وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات الحوكمة المؤسسية المختارة وكل من أداء المؤسسة، في حالة توفر بيئة مؤسساتية ملائمة للأعمال وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغير الحوكمة المؤسسية والنوعية المؤسسية بمعامل قيمته 0.90؛
- ✓ ضرورة اشراك المجتمع المدني في عملية الاصلاح والتغيير فالمؤسسة ليست بمنعزل عن العالم الخارجي المحيط بها بل هي في حاجة لمرافقة من المحيط المؤسساتي الذي تنشط فيه وهو ما يبرر فشل كل الإصلاحات التي خضعت لها المؤسسة العمومية الجزائرية والتني خضع دائما الى إجراءات أحادية من طرف الدولة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط ما بين مستويات تبني ممارسات الحوكمة المؤسسية ودرجة الأداء المؤسسي والتي تنعكس من خلال ارتفاع عوائد الأرباح وكسب رضا العاملين، زيادة الحصة السوقية وكسب رضا الزبائن.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- ✓ ضرورة الأخذ في الاعتبار المعلومات الأخرى المؤثرة في قياس أداء المؤسسة.
- ✓ إجراء الدراسات من نفس النوع على عينات أخرى لبيان أثر الاختلافات البيئية والثقافية والتشريعية على درجة تأثيرها في أداء المؤسسات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة لـ **Anwar Shah** بعنوان:

Public sector governance and accountability series :public services delivery, the World Bank, 2005.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الممارسات والأدوات التي من شأنها تحسين الكفاءة والفعالية والعدالة في تقديم الخدمات العامة كالصحة والتعليم، البنية التحتية وخدمات الجماعات المحلية، وتعزيز المسائلة والإستجابة وقد حددت الحوكمة المؤسسية كأحد هذه الممارسات التي تمكن الأفراد وتعزز وعيهم لمسائلة حكوماتهم والضغط عليها في التعامل مع الممارسات الخاطئة والحد منها لإستخدام أفضل لأموال العامة، إضافة إلى ضمان حقوق الفقراء والنساء والأقليات من الفئات المحرومة الأخرى.

وقد إرتكز التحليل في الدراسة على الملاحظة حيث تضمنت عرض لمجموعتين من الحالات، المجموعة الأولى أستعرض من خلالها دروس لأنظمة في دول صناعية كالولايات المتحدة الأمريكية وكندا ومستوى أداء حكوماتها في ظل تبني الحوكمة المؤسسية أما المجموعة الثانية فقد أستعرض من خلالها مستوى الخدمات العامة المقدمة لقطاعات مختارة في دول نامية في ظل الحوكمة المؤسسية كالفلبين، بنغلادش، نيروبي ...الخ.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- ✓ تبني الحوكمة المؤسسية على نطاق واسع يتطلب آليات مؤسسية تضمن إشراك خبراء مستقلين في أنشطة وأعمال المؤسسات العامة؛
- ✓ لتقييم النشاط العام لابد من المسائلة من أجل رفاهية الأفراد وتعزيز جودة حياتهم؛
- ✓ إن كفاءة وفعالية تقديم الخدمات العامة الأساسية واحدة من المقاييس الرئيسية للحوكمة المؤسسية؛
- ✓ إن تبني الحوكمة المؤسسية لتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة في البلدان النامية يواجه العديد من التحديات خاصة الفساد؛
- ✓ اللامركزية تزيد من سرعة الإستجابة لمتطلبات وحاجات الأفراد في تقديم الخدمات العامة المناسبة؛
- ✓ تحتاج الحكومات والأنظمة لتحسين مستوى معيشة أفرادها إلى إيجاد حوافز لتقديم الخدمات العامة خاصة البنية التحتية، وإشراك المجتمعات لتوفير المعلومات حول المخرجات والتغذية الراجعة حول أداء مقدمي الخدمات العامة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة القيام بمزيد من الأبحاث بهذا الخصوص من أجل توفير إرشادات مفاهيمية وعملية بشأن تقديم الخدمات العمومية وتمكين المواطنين من مسائلة حكوماتهم عن النتائج.

2. دراسة لـ **Alexandre Di Miceli Da Silveira, Lucas Ayres Barros** بعنوان:

Corporate governance quality and firm value in Brazil, SSRN Electronic Journal, august 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحوكمة المؤسسية على القيمة السوقية للمؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على دراسة ميدانية على 154 مؤسسة برازيلية مدرجة في السوق المالي سنة 2002، من خلال بناء مؤشر حوكمة مؤسسية واستخدام أسلوب المربعات الصغرى والانحدار ...الخ.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر إيجابي لجودة حوكمة المؤسسات على قيمتها السوقية اذ بينت هذه الدراسة ان المؤسسات التي تبنت وتمتلك حوكمة مؤسسية جيدة تكون قيمتها السوقية اعلى من تلك المؤسسات التي تكون جودة حوكمتها المؤسسية اقل ما بين 85% و100%، بالإضافة الى وجود علاقة سببية ما بين جودة الحوكمة المؤسسية وقيمة المؤسسة.

3. دراسة لـ **Alain Finet,Antonios Mpasinas** بعنوان:

Efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire, La Revue des Sciences de Gestion, n°228 ,2007/6.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وإظهار فعالية أساليب الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الجامعية وذلك من خلال أفضل تحليل لدور مجالس إدارتها، وقد تم التركيز على قياس الحوكمة المؤسسية ضمن هذا النوع من المؤسسات لما تتميز به في اغلب الأحيان من عدم الكفاءة والجمود في هياكلها مما قد يؤدي إلى إنقسام في هذه المؤسسات ما بين الملكية والرقابة وبالتالي إمكانية تضارب المصالح خاصة وان القطاع الذي تنتمي له هذه المؤسسات لا يهدف للربح بصورة أساسية بل التعليم والبحث وخدمة المجتمع ، مما يجعل من إمكانية قياس أدائه امرا صعبا نسبيا وأكثر تعقيدا ، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي شمل 45 سؤال ما بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة ، حيث تم توزيع 367 استبيان لاستطلاع اراء مختلف أعضاء مجالس إدارة الجامعات البلجيكية حول فعالية الحوكمة المؤسسية .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها:

- ✓ حسب اراء المستجوبين فان 61 %يرون ان الأداء العام لمجالس الإدارة جيد و22 %متوسط، بينما 17% رديء؛
- ✓ اما بالنسبة الى دور مجالس الإدارة في اتخاذ القرارات فقد صرح 33% من المستجوبين بان مجالس الإدارة هي الجهة النهائية في اتخاذ القرارات بيمنا 28% صرحوا بان مجلس الإدارة هو جهة تصديق على القرارات فقط، وما نسبته 39% قد اختاروا موقفا وسطا مما يؤكد ان هناك غموضا في دور مجالس الإدارة داخل الجامعة؛
- ✓ اما فيما يخص الرؤية الاستراتيجية فقد صرح 61% من المستجوبين بان مجالس الإدارة تحدد وبدقة استراتيجية المؤسسة الجامعية، اما ما نسبته 33% فقد عارضوا هذا الرأي و6% كان لهم رأي وسط، وان دل هذا فإنما يدل على ان مجالس الإدارة تضطلع ولن نسبيا في رسم استراتيجيات المؤسسة الجامعية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بحوكمة هذا النوع من المؤسسات كونها تعمل على خدمة المجتمع إضافة إلى التدريس والبحث العلمي وذلك من خلال مدخل مجلس الإدارة على وجه الخصوص بزيادة الصلاحيات والمهام المسندة إليه.

4. دراسة لـ Johanna Speer بعنوان:

Participatory Governance, Accountability, and Responsiveness: A Comparative Study of Local Public Service Provision in Rural Guatemala, dissertation for obtaining the academic degree Doctor rerum, Department of Agricultural Economics and Social Sciences, Humboldt University of Berlin, 2011.

هدفت الدراسة الى اختبار ما إذا كانت الحوكمة المؤسسية القائمة على المشاركة والمسائلة، وسيلة فعالة لزيادة كفاءة الحكومة المحلية في غواتيمالا الريفية وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات الافراد خاصة الفقراء منهم، وقد تمت الدراسة الميدانية من خلال المقابلة المطبقة على عينة بلغت عشر بلديات بغواتيمالا الريفية حيث جمعت المقابلة الباحثة مع الناخبين والمنتخبين من اجل جمع البيانات وتم تحليلها بواسطة أسلوب التحليل المقارن النوعي **QCA**والذي يقوم على تعظيم المقارنات التي يمكن ان تتم عبر الحلات قيد التحليل.

وقد توصلت الدراسة لنتائج كان أهمها:

- ✓ ان تبني الحوكمة المؤسسية القائمة على المشاركة يعد إستراتيجية إصلاح واعدة لتحسين أداء الحكومة المحلية لتقديم الخدمات العمومية بكفاءة وانصاف واستدامة لأغلبية الافراد خاصة الفقراء، ويعزز قدرات الديمقراطية للمواطنين وزيادة شرعية الدولة وتحسين تدفق المعلومات ما بين المواطنين وصناع القرار المحليين؛
- ✓ بالرغم من أن الحوكمة المؤسسية القائمة على المشاركة الفعالة كافية لاستجابة الحكومة المحلية لاحتياجات الافراد خاصة إذا تم دمجها في انتخابات تنافسية كون هذا يزيد من اطلاع الناخبين حول أداء الحكومات المحلية، إلا أنه من الصعب تنفيذ الحوكمة المؤسسية في غواتيمالا بسبب انخفاض مستوى مؤسسات المجتمع المدني وتدني مستوى التعليم وارتفاع مستوى الفقر؛
- ✓ الإدارة التشاركية الفعالة يمكن ان تجعل الحكومات المحلية أكثر خضوعا للمساءلة واستجابة لاحتياجات الافراد خاصة الفقراء منهم؛
- ✓ تعزيز قدرات المواطنين على الانخراط في سير العمل للحكومات يتأتى من خلال حملات التوعية حول واجبات ومسؤوليات الحكومات فيما يخص الحوكمة المؤسسية؛
- ✓ فتح أنشطة المؤسسة على المشاركة المجتمعية من أكثر الطرق فعالية لتحسين المسائلة والحوكمة المؤسسية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الوقت والموارد للحكومات المحلية وتعزيز آليات الرقابة والمسائلة كالمجالس البلدية المنتخبة من أجل الإرتقاء بأداء هذه الحكومات المحلية.

5. دراسة لـ Souleymanou Kadouamai بعنوان:

Impact de l'implémentation du système d'information comptable sur la pratique de gouvernance dans les centres hospitaliers publics africains, revue Recherches en Sciences de Gestion, n°97,2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصحية العامة على الخدمات الصحية المقدمة، وذلك من خلال تطبيق نظام المعلومات المحاسبي (CIS)؛ وإنعكاساتها على تحقيق الكفاءة في الممارسات الإدارية وإستغلال الإمكانيات المتاحة، بالإضافة إلى إستعراض مشاكل تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصحية العامة لإحدى عشر دولة إفريقية تتمثل في الكاميرون، بوركينا فاسو، تشاد، بنين، غينيا، مالي،

موريتانيا، النيجر، السنغال، توغو وإفريقيا الوسطى. وقد كانت الدراسة التطبيقية من خلال وصف لأوضاع الرعاية الصحية لهذه الدول.

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- ✓ الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسات الصحية العامة الإفريقية محل الدراسة لا تلبي معايير الجودة المتوقعة لإحتياجات الأفراد كنتيجة لسوء الإدارة؛
- ✓ إن تحسين الممارسات الحكومية يضمن للدول محل الدراسة التقليل من الإعتماد على المساعدات؛
- ✓ إعتماد الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصحية العامة يحسن من نوعية الرعاية الصحية؛
- ✓ ضرورة تنفيذ نظام رقابة إداري في المؤسسات الصحية العامة من أجل تحسين الخدمات الصحية المقدمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين نوعية وجودة الرعاية الصحية بإفريقيا من أجل التقليل من الإعتماد على المساعدات وذلك من خلال محاولة زيادة المخصصات المالية، الرقابة والتكوين.

6. دراسة لـ Woldeab Teshome وآخرون بعنوان:

Governance and public service delivery: The case of water supply and roads services delivery in Addis Ababa and Hawassa Cities, Ethiopia, Institute for Regional and Local Development Studies, Addis Ababa University, January 2013.

هدفت الدراسة إلى تقييم قدرات وكالات الإمداد بالمياه والطرقات لتقديم خدمات عامة على نحو فعال من خلال ممارسات الحوكمة المؤسسية ممثلة في مستوى الشفافية وآليات المساءلة وتقييم رضا العملاء في كل من أديس أبابا عاصمة إثيوبيا وأواسا أحد مدنها. تم جمع البيانات من خلال المسح الميداني والملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية التي كانت مع أفراد المجتمع ومسئولين حكوميين في كلى قطاعي الدراسة المتمثلين في قطاع المياه وقطاع الطرقات، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان على عينة من أرباب الأسر في مدينتي أديس أبابا وأواسا والتي بلغت 1000 أسرة أختيرت عشوائيا موزعة بالتساوي على كلى القطاعين، وقد تضمن الإستبيان أسئلة عن آليات المساءلة والشفافية والمشاركة ومستوى رضا العملاء؛ كما عقدت أربع حلقات نقاش في كل قطاع مع كل من العملاء والمستخدمين. وقد تمت معالجة البيانات من خلال برنامجي SPSS وSTATA.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها:

- ✓ ضعف آليات المسائلة والشفافية ساهمت في إستياء الأفراد رغم زيادة المساحات السياسية والإدارية للمواطنين في التعبير عن مشاكلهم في الخدمات العامة المقدمة؛
- ✓ ندرة جزئية في الامداد بالمياه وتلبية مطالب الأفراد ترجع إلى سوء الإدارة في تقديم الخدمات؛
- ✓ إن تقديم خدمات عامة فعالة للأفراد يتطلب تحسين النهج الإداري في تقديم الخدمات العامة خاصة وأن الدول الإفريقية تواجه عدة صعوبات في توفير خدمات عامة فعالة ومنصفة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ✓ إلتزام الوكالات الموردة للمياه والطرق بوضع نظام معلومات في متناول العملاء من أجل تعزيز المسائلة وإعطائهم الفرص في المشاركة في التخطيط، التصميم وإدارة الخدمات؛
- ✓ ضرورة تضافر الجهود ما بين القطاعين الخاص والعام في توفير وتقديم الخدمات من خلال تعزيز الشراكات ما بين الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية؛
- ✓ الحاجة لمزيد من البحوث والدراسات فيما يخص موضوع الدراسة من أجل الوقوف على مستوى الكفاءة الإدارية للوكالات العامة والخاصة في مجال إنتاج وتسليم الطرق والمياه.

7. دراسة لـ R. Dayanandan بعنوان:

Good governance practice for better performance of community organizations - myths and realities , Journal of Power, Politics & Governance, Vol. 1 No. 1, December 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى فهم وتقييم ممارسات الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات المجتمعية ومدى وعي وادراك اعضائها والفاعلين بها بهذه الممارسات وتأثيرها على أداء مؤسستهم بالإضافة الى محاولة التعرف على العوامل التي تحول دون اعتماد هذه الممارسات المتمثلة اساسا حسب الدراسة في الشفافية ، المسائلة ، المشاركة ، الديمقراطية والاستجابة ومحاربة الفساد ؛ وقد كانت دراسة الحالة بأثيوبيا على عينة بلغت 125 مبحوث لـ 08 مؤسسات مجتمعية ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع واحصاء البيانات الخاصة بالدراسة من مجتمع العينة ومن أجل تحليل هذه البيانات استخدم برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة نتائج كان أهمها:

- ضعف المشاركة في الإدارة وتسيير أنشطة المؤسسة فقد ابدى 43.2 % من المبحوثين رأيهم بأن مشاركتهم غير منتظمة في أنشطة المؤسسة و20 % لا يشاركون من الأصل في تسيير أنشطة المؤسسة، بالإضافة الى ضعف المشاركة في رسم وتخطيط مسار العمل المستقبلي للمؤسسة المجتمعية، حيث صرح 40.8 % من المبحوثين بأنه لم تكن لهم مشاركة في رسم خطط العمل في حين 34.4 % من المبحوثين لم يكن لهم معرفة حول الخطط وسير العمل؛
- غياب المساءلة فقد أكد 60 % من المبحوثين انعدام المسائلة والمسؤولية بإعتبارهما عنصرين هامين في ممارسات الحوكمة المؤسسية بالإضافة الى غياب الشفافية وانتشار الفساد الذي يعيق قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة فقد اشتكى 64.8% من انتشار الفساد وأنه لا يوجد استخدام كفء لموارد المؤسسة؛
- عدم وجود وعي لدى مجالس إدارة المؤسسات المجتمعية اتجاه المسؤوليات والوجبات إضافة الى ممارسات الحوكمة المؤسسية بمؤسساتهم وحول قيم ومبادئ المؤسسة، نتيجة للغياب أو الحضور غير المنتظم لإجتماعات المؤسسة خاصة الجمعية العامة فقد أكد 44 %بأن حضورهم غير منتظم لإجتماعات الجمعية العمومية.

وقد قدمت الدراسة توصيات منها:

- تمكين أعضاء مجالس إدارة المجالس للمؤسسات التعاونية من القيام بدورهم الفعال في الإدارة؛
- يجب أن تكون الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات التعاونية مستمرة ودون أي إنقطاع للحفاظ على سيرورة نشاط هذه المؤسسات؛
- ضرورة إدراك أعضاء مجالس الإدارة للقوانين الخاصة بمؤسساتهم وإتاحة نسخة من الوثائق لكل فرد منهم؛
- تنويع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات التعاونية وتشجيع الأعضاء الحاليين على جذب أعضاء جدد من خلال ممارسات الحوكمة المؤسسية.

8. دراسة لـ **Tuhafeni Helao** بعنوان:

An evaluation of good governance and service delivery at sub-national levels in Namibia: The case of the oshana region, Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Public Administration, University of South Africa, February, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ودراسة الآثار المحتملة لهياكل الحوكمة المؤسسية وممارساتها على تقديم خدمات ذات جودة في ناميبيا والتي شرعت حكومتها في إصلاحات للخدمات العامة الأساسية منذ استقلالها سنة 1990، كالصحة ، التعليم ، الكهرباء لتحديد ما إذا كانت ممارسات الحوكمة المؤسسية لها تأثير على تقديم خدمات نوعية في ناميبيا حيث تمت دراسة حالة على إقليم أوشانا كنموذج من خلال الاطلاع على الادبيات التي تخص الحوكمة المؤسسية واثرها على تقديم الخدمات ذات الجودة وبالتالي تحسين مستوى معيشة الافراد خاصة أولئك الذين يعيشون في المناطق الريفية ، بالإضافة الى جمع البيانات عن طريق أداتي الملاحظة والمقابلة الشخصية الرسمية وغير الرسمية وتم استعمال نموذج التدفق FLOW MODEL من اجل تحليل وتفسير البيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت 329 مبحوثا ،حيث شملت المسؤولين الإداريين الذين يتخذون القرارات وكبار المسؤولين التنفيذين للسياسات بالإضافة الى أفراد المجتمع المدني المتأثرين وبشكل مباشر بممارسات الحوكمة المؤسسية والخدمات المقدمة من طرف مؤسسات الدولة، وقد كانت العينة موزعة كالتالي:

- ✓ محافظ إقليم أوشانا؛
- ✓ 07 مستشارين اداريين؛
- ✓ 08 أعضاء مجالس إدارة؛
- ✓ 20 مسؤول اداري؛
- ✓ 03 ممثلي لمؤسسات المجتمع المدني؛
- ✓ 20 فرد من الزعماء الشعبيين؛
- ✓ 270 فرد من المجتمع لمنطقة أوشانا.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة نتائج كان أهمها:

- ✓ ان ممارسة الحكومة الناميبية للحوكمة المؤسسية يحسن من أداء خدماتها العامة ومع ذلك هناك تجاوز من قبل بعض المؤسسات العامة في هذه الممارسات لتقديم خدمات ذات نوعية للمواطنين؛

- ✓ رغم سوء الإدارة في بعض الأحيان في تقديم خدمات جيدة، فالتحديات التي تواجه تقديم الخدمات العامة ليست مستعصية الحل؛
- ✓ قد أحرزت الحكومة الناميبية منذ استقلالها سنة 1990 تقدما في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية في مؤسساتها من اجل تقديم خدمات ذات نوعية، رغم القصور الذي تعرفه المناطق الريفية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المشاركة والتنسيق والشفافية والمسائلة وتوفير الموارد الكافية لمواكبة احتياجات وتطلعات الافراد خاصة الفئات المهمشة في المناطق الريفية، بالإضافة الى ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات خاصة فيما يتعلق بأهمية الموارد المالية والبشرية في مستوى تقديم الخدمات العمومية وأثر اللامركزية على مستويات التنمية في ناميبيا.

المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تماشيا مع التطورات والتحولات التي يعرفها الفرد الجزائري فيما يخص الاحتياجات والرغبات المتعلقة بالخدمات العمومية، وجب تحسين وتطوير هذه الأخيرة بشكل يواكب متطلبات الجودة والنوعية التي يحلم بها الافراد وعلى هذا فقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على تحسين الخدمات العمومية المقدمة للأفراد من طرف المؤسسات غير الربحية في القطاع العام وذلك من خلال للتطبيق الفعلي للحوكمة المؤسسية ومبادئها ، خاصة وان هذه الاخيرة قد عرفت تطورات ونجاحا في المؤسسات الربحية لكن مقارنة بهذا فإثارة تطبيقها بالمؤسسات غير الربحية لم يعرف اهمية مماثلة، خاصة وان القطاع العام يلعب دورا هاما وجوهريا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية اضافة الى انه يتميز بتقديمه لخدمات عامة لكل الافراد دون استثناء ومسؤول عن استخدام اموال ضخمة والاحتفاظ بها للصالح العام، والتي يجب عليه التأكد من سلامتها وعدم جعلها عرضة للاختلاس والتبذير وبناءا على هذا فالقطاع العام ممثلا في المؤسسات غير الربحية ملزم بتبني اجراءات وآليات للنهوض بالقطاع واستدامته في تلبية حاجيات ورغبات الافراد ككل.

ولذلك تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالدراسة والتحليل، تأثير الحوكمة المؤسسية على تحسين الخدمة العمومية للمؤسسات غير الربحية وذلك من خلال ثلاث مداخل اساسية تتمثل في مستوى الالتزام بالشفافية، المسائلة والمشاركة في تسيير وادارة هذه المؤسسات، مع دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات غير الربحية بولاية ورقلة، وفيما يلي عرض لجدول يطرح أهم أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الجدول (2-1): أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

	صاحب الدراسة السابقة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
الدراسات العربية	عباس حميد يحي التميمي 2008	توافقت مع الدراسة الحالية في كونها طبقت بالمؤسسات المملوكة للدولة	كان الإختلاف في انها لم تخص المؤسسات غير الربحية المملوكة للدولة فقط وكانت الدراسة بالعراق
	هويدا أبو الغيط 2010	كان الإتفاق من ناحية تناولها للحوكمة المؤسسية من خلال مداخل المشاركة، الشفافية، اللامركزية والمساءلة	إختلفت مع الدراسة الحالية في الجانب التطبيقي حيث كانت هذه الدراسة بالإدارة العامة والمحلية بمصر
	فارس بن علوش بن بادي السبيعي 2010	إتفقت مع الدراسة الحالية في اعتمادهما على الاستبيان في محاولة للتعرف على مستوى الشفافية والمساءلة بالمؤسسات محل الدراسة	إختلفت مع الدراسة الحالية في كون هذه الدراسة كانت بالقطاع الأمني وذلك في المملكة العربية السعودية
	عيد بن حامد معيوف الشمري 2011	كلا الدراستين استخدمتا الاستبيان في الجانب التطبيقي	إختلفت مع الدراسة الحالية في أن هذه الدراسة شملت كل المؤسسات المملوكة للدولة بالسعودية
	شعبان فرج 2012/2011	توافقت مع الدراسة الحالية في تناولهما للحوكمة المؤسسية بالقطاع العام والجهود المبذولة بهذا الخصوص	إختلفت مع الدراسة الحالية في كونها جاءت لإبراز تطور النفقات العامة في الجزائر من خلال الإحصاء
	ذهبية الجوزي 2013/2012	كان التشابه مع الدراسة الحالية من حيث إستخدام الإستبيان لمعرفة مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الإدارة الجامعية بالجزائر من خلال الشفافية، المساءلة.	إختلفت مع الدراسة الحالية في كون الدراسة الميدانية خصت المؤسسة الجامعية فقط
	جمال حلاوة، نداء دار طه 2014	كان التشابه مع الدراسة الحالية من خلال معرفة تأثير الحوكمة المؤسسية على أداء المؤسسة الجامعية	إختلفت مع الدراسة الحالية في كون الدراسة الميدانية خصت المؤسسة الجامعية فقط

	مناد علي 2014/2013	كان التشابه في معرفة مدى تأثير الحوكمة المؤسسية على سيرورة الأداء	إختلفت مع الدراسة الحالية في كونها شملت المؤسسة الإقتصادية
الدراسات الأجنبية	Anwar Shah 2005	اتفقت مع الدراسة الحالية في أن الحوكمة أحد الممارسات التي من شأنها تحسين الخدمات العمومية	اختلفت مع الدراسة الحالية من ناحية إعتماد هذه الدراسة أداة الملاحظة في تحليلها
	Alexandre Da Silveira, Lucas Ayres Barros 2006	كان التوافق في إبرازهما الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات محل الدراسة	كان الإختلاف مع الدراسة الحالية في أن هذه الدراسة خصت المؤسسات الربحية بالتحليل
	Antonios Mpasinas, Alain Finet 2007	كان التشابه مع الدراسة الحالية في إبرازهما لدور الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء القطاع غير الربحي	اختلفت مع الدراسة الحالية في الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية
	Johanna Speer 2011	كان التشابه إختبار مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في فعالية المؤسسات المحلية في تقديم الخدمات العمومية	اختلفت مع الدراسة الحالية في إعتماد المقابلة بشكل أساسي في جمع البيانات من مجتمع الدراسة
	Souleymanou Kadouamai 2013	كان التشابه في الربط ما بين الحوكمة وتطبيقها بالمؤسسة غير الربحية	كان الإختلاف في ان الدراسة كانت بالمؤسسة الصحية فقط
	Woldeab Teshome et al 2013	كان التشابه من ناحية تسليط الضوء على مستوى الشفافية وآليات المساءلة كمداخل للحوكمة المؤسسية في تحسين تقديم الخدمات العمومية	كان الاختلاف من ناحية إبراز العلاقة ما بين الحوكمة المؤسسية ومستوى تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر متلقي الخدمات
	R. Dayanandan 2013	كان التشابه في فهم وتقييم ممارسات الحوكمة المؤسسية من خلال المشاركة، الشفافية والمساءلة.	كان الإختلاف في أن الدراسة تمت على المؤسسات غير الربحية المجتمعية غير المملوكة للدولة
	Tuhafeni Helao 2015	كان الاتفاق في تحديد ما إذا كانت ممارسات الحوكمة المؤسسية لها تأثير على تقديم خدمات عمومية نوعية	كان الاختلاف في إعتماد الدراسة على الملاحظة والمقابلة بشكل أساسي في الجانب التطبيقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما سبق

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعريج على الدراسات والأدبيات التطبيقية لموضوع الدراسة ومقارنتها بما جاءت به الدراسة الحالية، هذا وقد تناولنا فيه بعض ما جاء به الباحثون في ما يخص الحوكمة المؤسسية أو أحد مبادئها وتأثيرها على النشاط في القطاع العام غير الربحي وبالتالي إنعكاساته على الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين بمختلف مستوياتهم وإنتماءاتهم، أما فيما يخص الدراسة الحالية فقد خصت الجانب التطبيقي منها لدراسة واقع الحوكمة المؤسسية بمجموعة من المؤسسات غير الربحية التابعة للقطاع العام بولاية ورقلة ، وهذا ما سنتناوله ضمن الفصل الثالث بحول الله .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق الحوكمة بالمؤسسة غير الربحية الجزائرية وانعكاسه على تحسين الخدمة العمومية فيها

تمهيد:

من أجل الوقوف على حيثيات الدراسة من الجانب الميداني ومدى التطبيق الفعلي للحوكمة المؤسسية بالمؤسسة غير الربحية الجزائرية فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ضمن إطار مكاني متمثلا في ولاية ورقلة ولمجموعة مؤسسات غير ربحية تابعة للقطاع العام كمحاولة منا لإستعراض مدى الفعالية في الإصلاح بهذه المؤسسات من أجل تقديم أحسن الخدمات العمومية من خلال تبني طبعا مفهوم الحوكمة المؤسسية بهذه المؤسسات غير الربحية، والتي كانت ممثلة لمجموعة من القطاعات الساهرة على تقديم الخدمات العمومية النوعية للأفراد في مجتمع الدراسة، هذا التنوع في تناول عدة مؤسسات جاء من أجل الوقوف على مختلف الخدمات العمومية التي يستفيد منها الأفراد خاصة تلك الأساسية منها في جوانب حياته اليومية.

هذا وقد إرتأينا أن نتناول من خلال هذا الفصل التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة منه وكيفية تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسات الدراسة؛

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسات الدراسة

المطلب الأول: المؤسسة العمومية الإستشفائية

تكتسي المنظومة الصحية لأي بلد كان أهمية بالغة لحياة الأفراد وسلامتهم ليس فقط من حيث العلاج بل حتى الوقاية ، هذا وقد أولت الجزائر كغيرها من المجتمعات الاهتمام بهذه المنظومة سواءا من ناحية التشريعات أو التنظيم والتسيير فقد جاء المشرع الجزائري على إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، وذلك من خلال مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 ماي 2007 ، حيث عرف المؤسسة العمومية الإستشفائية على أنها " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي " [1].

كما جاء المشرع الجزائري على ذكر مجموعة المؤسسات العمومية الاستشفائية عبر كامل التراب الجزائري وبما أن الدراسة ستتم ضمن ولاية ورقلة فسنأخذ المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة من ضمن أربع مؤسسات بالولاية.

1. تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة

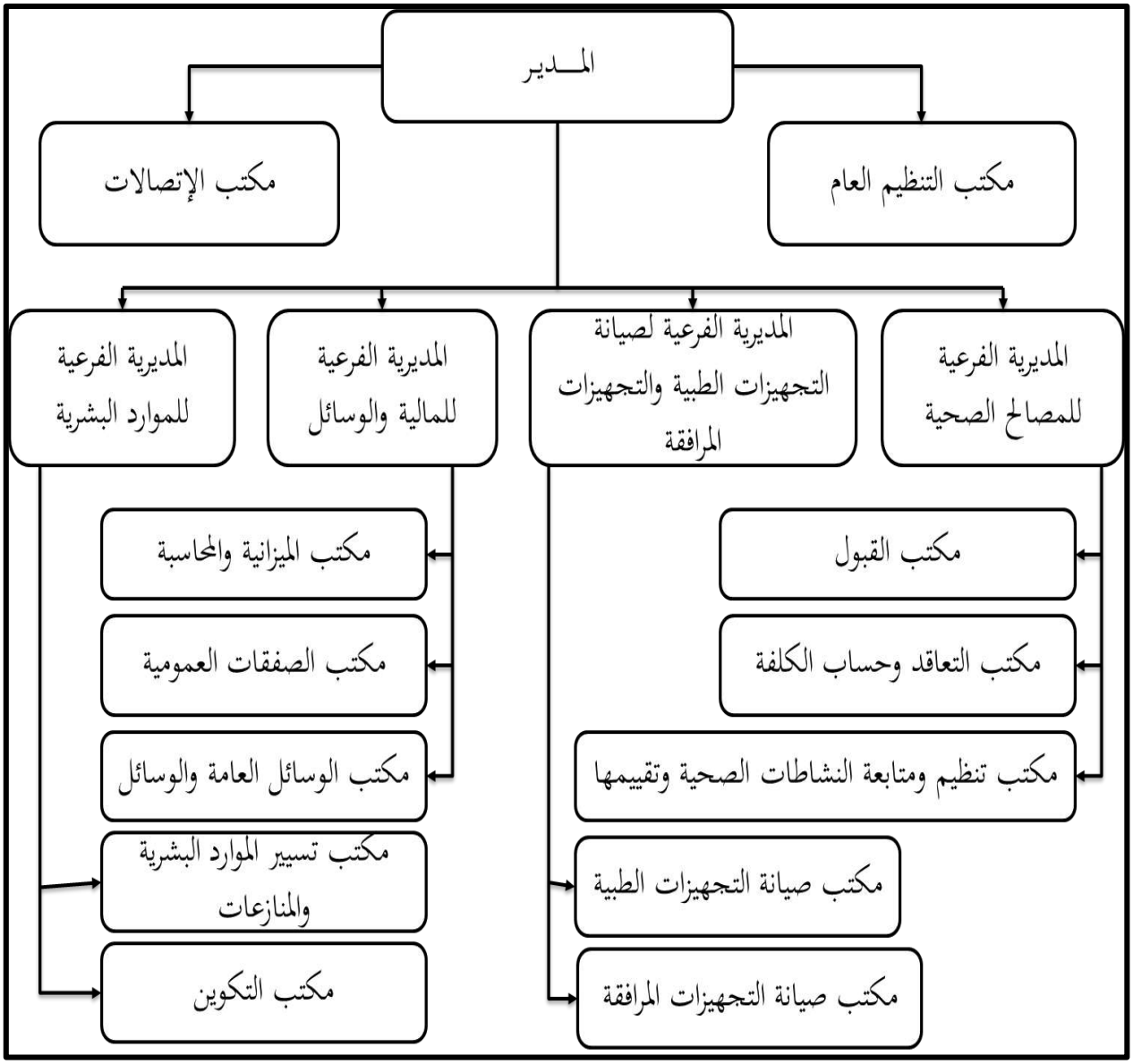
يعتبر مستشفى محمد بوضياف بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صحي إستشفائي، تلعب دورا هاما في المنطقة من الناحية الإستشفائية حيث أنشأ في 22 مارس 1982 / 14 شعبان 1409 هـ ، فتح أبوابه في جانفي 1988 وتم تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مرباح بتاريخ 1989/03/22 ، ويتربع على مساحة قدرها 48000 م^2 وتبلغ قدرة إستيعابه 501 سريرا مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية.[2]

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

[1] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 33 ،03 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 20 ماي 2007، ص 10.

[2] وثائق من المؤسسة

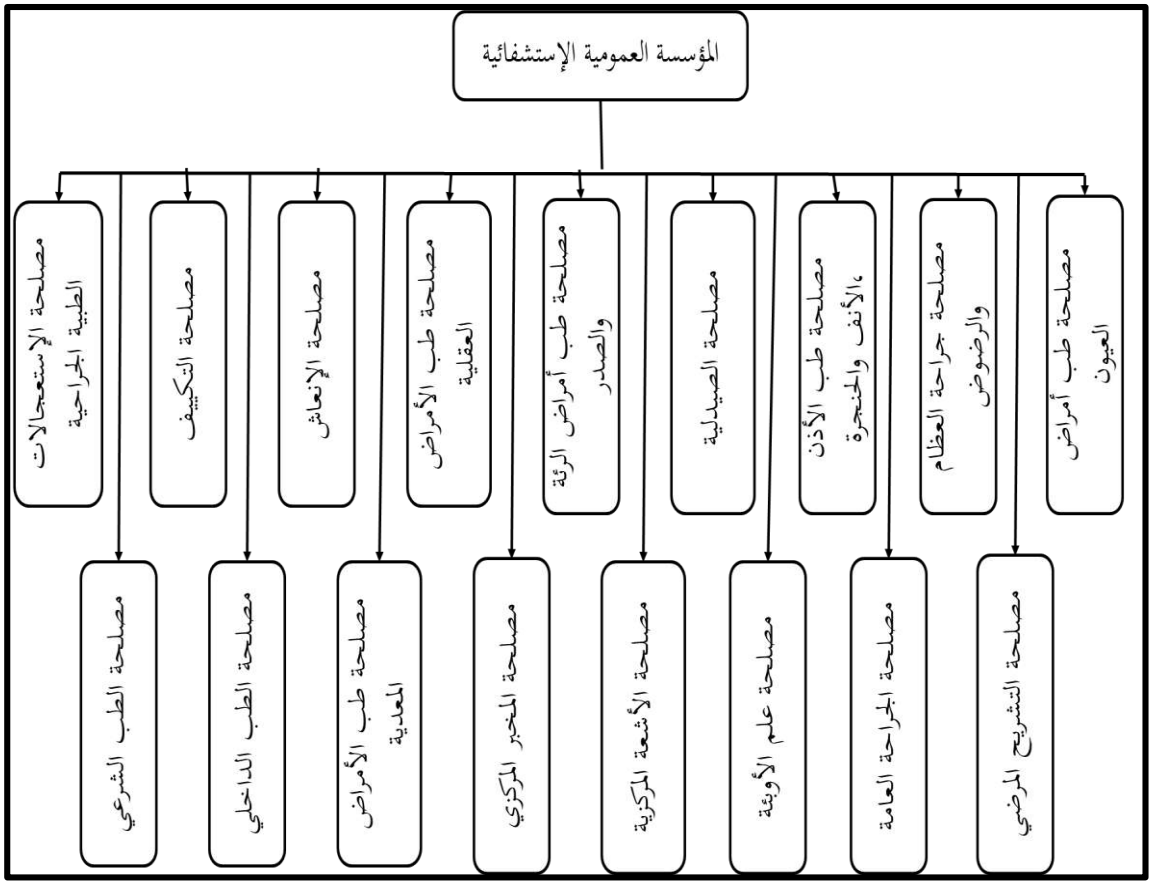
الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة.

ويتكون مستشفى محمد بوضياف من 17 مصلحة تسهر على الخدمة الدائمة والمستمرة 24/24 ساعة لراحة المرضى والتخفيف من آلامهم ومعاناتهم كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (3-2): المصالح المكونة للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة.

2. التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة

يتكون مجلس الإدارة من:[1]

- ✓ ممثل عن الوالي رئيسا؛
- ✓ ممثل عن إدارة المالية؛
- ✓ ممثل عن التأمينات الاقتصادية؛
- ✓ ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي؛
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي؛
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي؛
- ✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه؛

[1] وثائق المؤسسة

- ✓ ممثل عن المستخدمين الشبه الطبيين ينتخبه نظراؤه؛
- ✓ ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة؛
- ✓ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة؛
- ✓ رئيس المجلس الطبي.

للإشارة فمدير المؤسسة العمومية الإستشفائية له دور استشاري في المجلس كما يتولى أمانة المجلس أثناء مداولاته، وينعقد المجلس الإداري في دورتين عاديتين كل سنة كما يمكن أن ينعقد استثنائيا.

3. الخدمة العمومية الصحية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة

إن الخدمة العمومية الصحية حق للجميع دون تمييز وتفريق 24/24ساعة ويعد تطويرها وتحسينها مسؤولية على عاتق الجهات المعنية، وعلى هذا فقد أولت المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة هذا الجانب أهمية بالغة من خلال جهاز يسمى خلية الإصغاء التي تعد كهمزة وصل ما بين إدارة المؤسسة الإستشفائية والأفراد حيث تضطلع بالاستقبال الجيد والحسن وتوجيه المتقدمين للخلية والاصغاء لكل مشاكلهم سواء كانوا من المرضى أو مرافقيهم، الزائرين أو العمال .... الخ، بالإضافة إلى التدخل في حل النزاعات والخلافات الحاصلة من خلال:[1]

أ. التدخل النفسي:

- ✓ تقديم التوضيحات اللازمة للمعنيين؛
- ✓ استلام الشكاوى المقدمة وإعطاء بعض الحلول الممكنة؛
- ✓ الحرص على الراحة النفسية للمعني.

ب. التدخل الاجتماعي:

- ✓ تزويد الفريق الطبي المعالج بأهم البيانات عن حالة المريض عند الضرورة،
- ✓ ربط الخلية بالمؤسسات الخارجية للاستفادة من الخدمات لمصلحة المريض؛
- ✓ الاتصال بالأقسام والمصالح المختلفة للمؤسسة بمعدل زيارة الى ثلاث أسبوعيا لمتابعة الحالات الاجتماعية.

[1] وثائق المؤسسة

ت. التدخل التنظيمي:

- ✓ الرد على الاتصالات؛
- ✓ تنظيم الأمور المتعلقة بالبريد الصادر والوارد؛
- ✓ تحرير الملفات واستلام الرسائل الواردة.

ث. التدخل القانوني:

- ✓ متابعة القضايا المثارة في المحاكم ضد أو لصالح المؤسسة؛
- ✓ معالجة ودراسة الشكاوى الواردة لخلية الإصغاء وإعطائها التكييف القانوني؛
- ✓ الاستشارات القانونية.

المطلب الثاني: المؤسسة الجامعية

يعد التعليم العالي في حياة الأمم ذا أهمية بالغة ودعامة يستند عليها تطوير المجتمعات والنهوض بها في حل المشكلات وتلبية حاجات الأفراد ،وكون أن قوة الأمم ومكانتها أصبحت تقاس بما تملكه من معارف لما تحتله من مكانة في تحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية ...الخ فقد ركزت كل الدول من خلال القوانين والتشريعات على إنشاء وتطوير مؤسسات العليم العالي ، على غرار المشرع الجزائري الذي عرف الجامعة على أنها " مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته "[1].

1. تعريف المؤسسة العمومية الجامعية قاصدي مرباح ورقلة

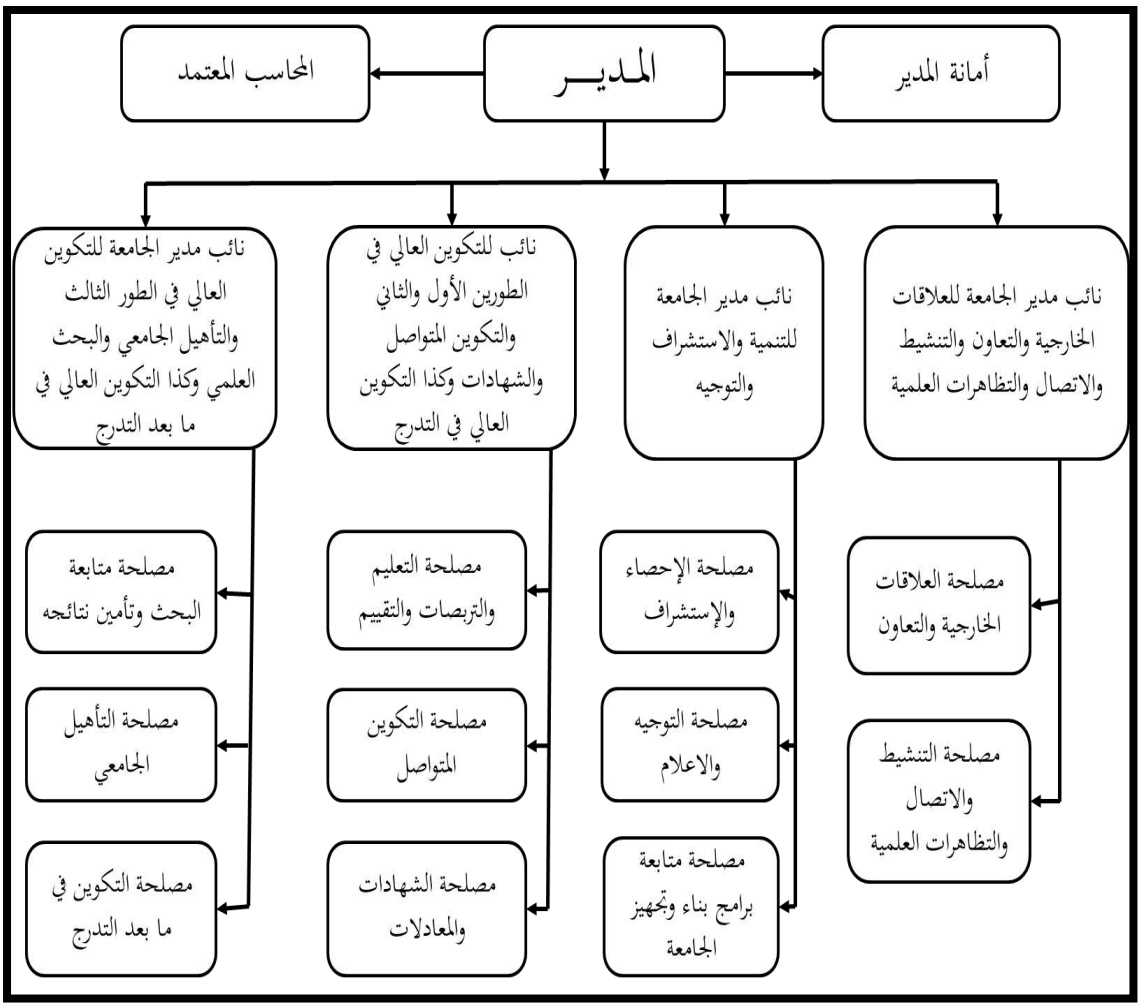
أنشأت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987 تحت مسمى المدرسة العليا للأساتذة ثم تحولت إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة ورقلة في جويلية 2001 بموجب المرسوم 01/210 المؤرخ في 2001/07/23 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة، ليصل بذلك عدد الطلبة خلال الدخول الجامعي 2017/2016 إلى 28483 طالب و1112 أستاذ موزعين على عشر كليات ومعهدين بموجب المرسوم التنفيذي 13-100 المؤرخ في 02

[1] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، 24 غشت 2003 الموافق لـ 25 جمادى الثانية 1424 هـ، العدد 51 ص 05.

جمادى الأول 1434 هـ الموافق لـ 14 مارس 2013 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.[1]

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نجد أن مديرية جامعة قاصدي تتكون من إحدى عشر مصلحة تسهر على سير نشاط المؤسسة وينشط إدارتها أربع نواب للمدير وذلك تحت سلطته.

[1] وثائق المؤسسة.

2. التنظيم الإداري للمؤسسة الجامعية قاصدي مرباح ورقلة

يتكون مجلس إدارة الجامعة من32 عضوا كالتالي:[1]

- ✓ الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا؛
- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالمالية؛
- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية؛
- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني؛
- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالعمل؛
- ✓ ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي؛
- ✓ ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية؛
- ✓ ممثل عن والي الولاية مقر الجامعة؛
- ✓ ممثلين عن القطاعات الرئيسية (العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، الصناعة والمناجم، الفلاحة والتنمية الريفية، الموارد المائية، التهيئة العمرانية والبيئة والمدينة، الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، الطاقة، البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال)؛
- ✓ ممثلين منتخبين عن سلك الأساتذة لكل كلية ومعهد بالجامعة؛
- ✓ ممثلين اثنين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين؛
- ✓ ممثلين اثنين منتخبين عن سلك الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات؛
- ✓ ممثلين اثنين منتخبين عن الطلبة.

3. الخدمة العمومية بالمؤسسة الجامعية قاصدي مرباح ورقلة

تضطلع جامعة قاصدي مرباح ورقلة كغيرها من الجامعات الجزائرية بتقديم خدمات عمومية تتمثل أساسا في التعليم والبحث العلمي من أجل تغذية سوق العمل الجزائرية بالكفاءات والمساهمة في تنمية روح الابداع والإبتكار كرافد للتنمية بالجزائر ، بالإضافة الى هذا تعمل جامعة ورقلة على تقديم خدمات إجتماعية للطلبة من إيواء، إطعام، نقل ومنحة ...الخ من أجل الوقوف على كل ما من شأنه أن يساعد الطالب بالدرجة الأولى في مشواره الجامعي، وبهذا تكفل الجامعة التكوين بأطواره الثلاث ليسانس – ماستر – دكتوراه لكل طلبتها في جملة تخصصات، حيث

[1] وثائق المؤسسة

تتضافر كل المصالح والكليات والمعاهد في هذا من خلال تسخير الوسائل المعنوية من أساتذة وندوات وملتقيات، والوسائل المادية من تجهيزات ومخابر ...الخ.

كما تعمل المؤسسة على غرس الروح المقاولاتية وتشجيعهم على إنشاء المؤسسات وإنجاح المشاريع وتقديم الاستشارات والمرافقة القبلية والبعدية، من خلال إنشاء الدار المقاولاتية بالإضافة الى إفتتاح الركن الأمريكي في 16جوان 2016 والذي يعمل على تسهيل التواصل الحضاري بين الأساتذة والباحثين والطلبة وإطلاعهم على أحدث الإصدارات العلمية المختلفة وإقامة الندوات والمحاضرات العلمية والثقافية بين الجانبين.[1]

المطلب الثالث: الجماعات المحلية على مستوى ولاية ورقلة

تعد الجماعات المحلية من القطاعات الحيوية وذات الأهمية لما تشغله من حيز واسع في تقديم الخدمات العمومية للأفراد والجماعات وإدراك احتياجاتهم، والجزائر كما هي باقي الدول تسعى لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال وتقوية البناء الاجتماعي والإقتصادي والسياسي لها من خلال سن القوانين وبناء المراسيم التي تنظم هذه الهيئة وتسييرها لتقوم بوظائفها على أكمل وجه، ومن خلال هذا المطلب سنتناول البلدية كعينة دراسة للجماعات المحلية كونها تعد أقرب هيئة رسمية للمواطنين تعايش مشاكلهم وتلبي حاجاتهم في حدود الصلاحيات التي يحددها القانون لها وفي هذا السياق فقد أتى المشرع الجزائري على تعريف البلدية على أنها " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون"[2].

1. بلدية ورقلة

تقع بلدية ورقلة في الجنوب الشرقي للبلاد يحدها شمالاً بلدية أنقوسة وجنوباً بلدية الرويسات وشرقاً بلديتي عين البيضاء وسيدي خويلد وغرباً بلدية زلفانة وهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 2887 كم^2 من المساحة الإجمالية لإقليم الولاية كما أن البلدية عاصمة الولاية، وقد تم إنشاؤها في أفريل سنة 1931 إبان الاحتلال الفرنسي كقاعدة إنطلاق من الشمال باتجاه الجنوب.[3]

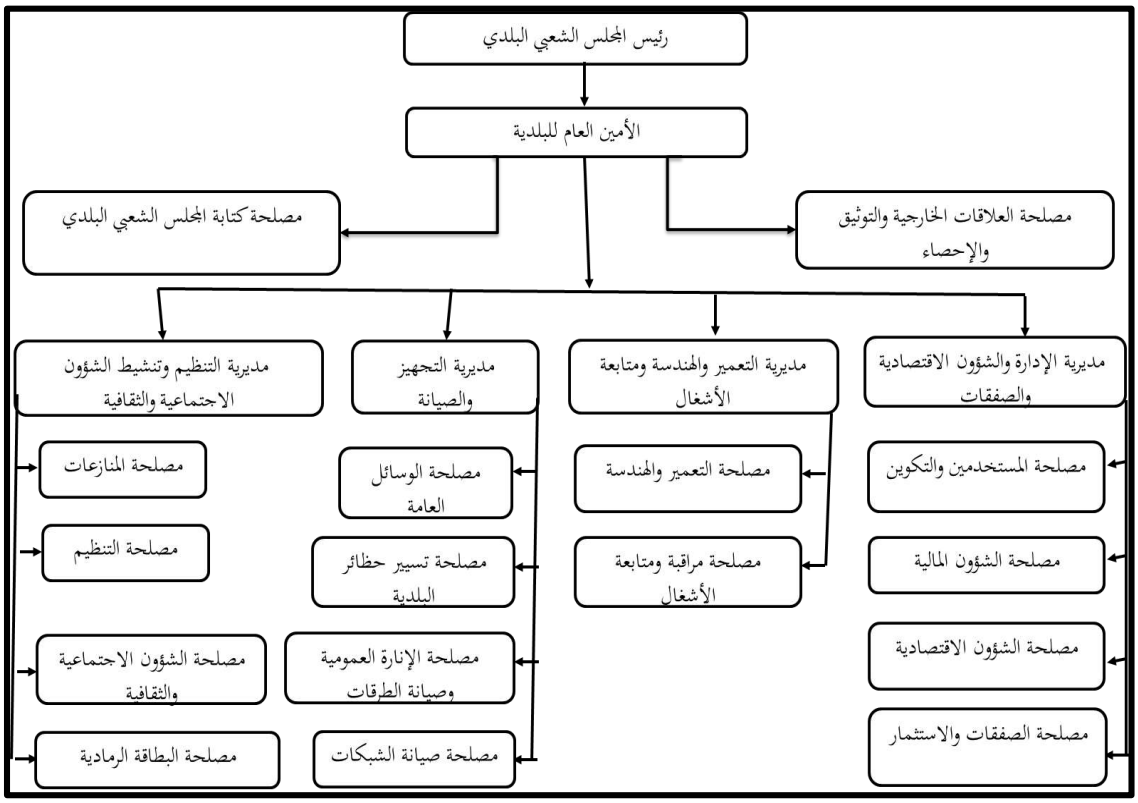
[1] جامعة قاصدي مرباح، **وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة**، الدورة الألى، الثلاثاء 28 نوفمبر 2017، ص ص 84، 85.

[2] قانون الجماعات الإقليمية، المادة 01، 2012، ص05.

[3] وثائق المؤسسة

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3–4): الهيكل التنظيمي لبلدية ورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نجد أن بلدية ورقلة تتكون من أربع مديريات تسهر على سير نشاط المؤسسة من خلال 16 مصلحة، حيث نجد أن الأمين العام ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ويشرف على مصلحتين بصفة مباشرة هما مصلحة العلاقات الخارجية والتوثيق والإحصاء ومصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي.

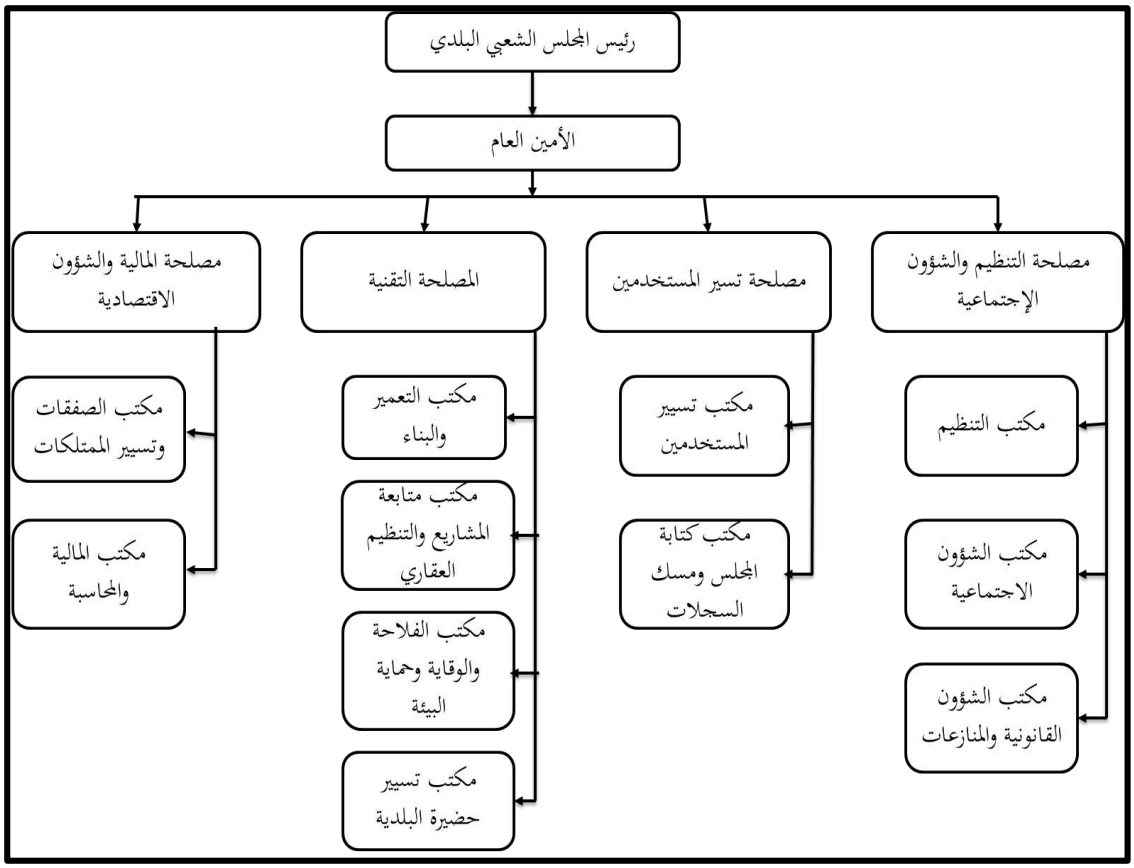
2. بلدية عين البيضاء

تعد بلدية عين البيضاء من ضمن البلديات الواحد والعشرين 21بولاية ورقلة تم إنشائها وفقا للقانون رقم 84 – 09 المؤرخ في :02 جمادى الأول عام 1404هـ الموافق لـ 04فبراير1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، تقع بمحاذاة الطريق الوطني49 جنوب الولاية، يحدها شمالا بلدتي سيدي خويلد وحاسي بن عبد الله أما شرقا فبلديتي حاسي بن عبد الله وحاسي مسعود ويحدها غربا بلديتي الرويسات وورقلة أما جنوبا بلدية حاسي مسعود، تبلغ مساحتها حوالي 1973كلم^2، بلغ عدد سكانها حسب الإحصاء العام للسكن و الإسكان لسنة 2008 حوالي

18907 نسمة مقسمة حسب المناطق السكنية التالية :(عين البيضاء –الشط – عين القديمة – عجاجة)، يبلغ عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي خمسة عشر(15) عضوا ويشرف على تسيير شؤون البلدية مجلس منتخب و المتمثل في المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية.

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل(3–5): الهيكل التنظيمي لبلدية عين البيضاء



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نجد أن بلدية عين البيضاء تتكون من أربع مصالح تسهر على سير نشاط المؤسسة وينشط إدارتها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

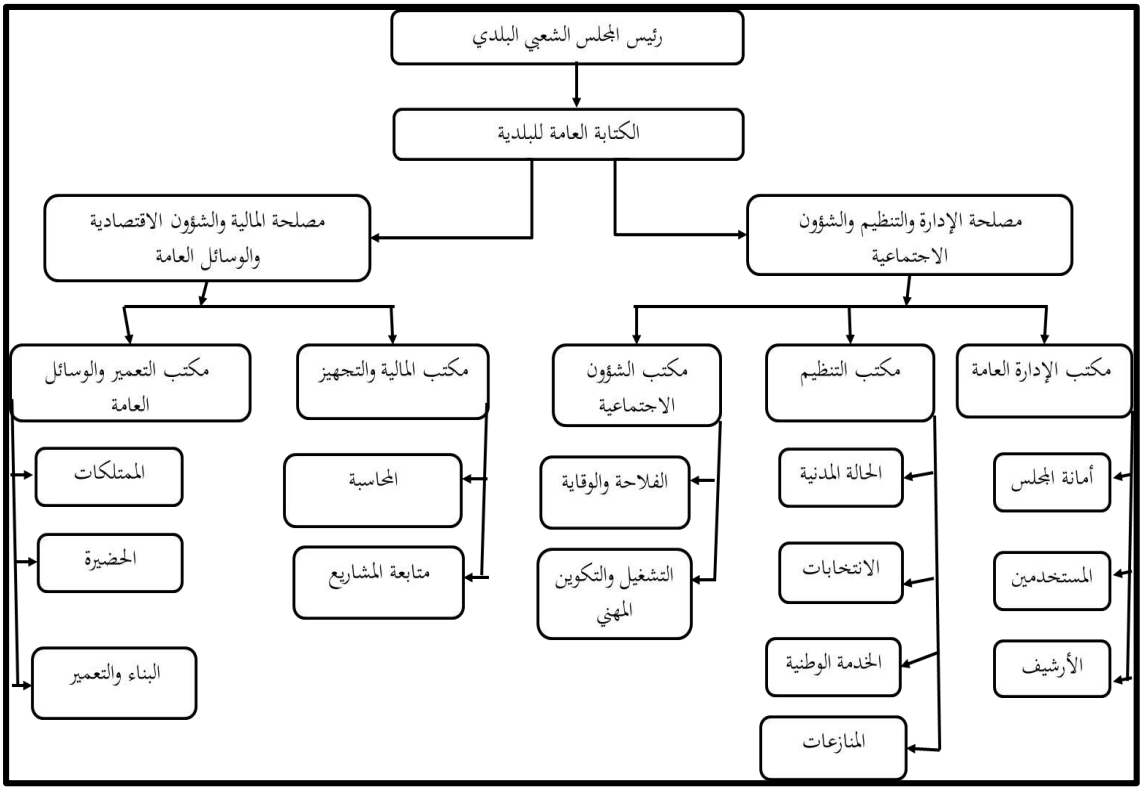
3. بلدية حاسي بن عبد الله

تعد بلدية حاسي بن عبد الله من بين الجماعات الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وهي من بين البلديات الفتية حيث كانت عبارة عن فرع بلدي تابع لبلدية ورقلة من سنة 1974 الى غاية 1985/01/01 اين تم وبموجب القانون رقم 08/84 المؤرخ في 1984/02/24؛ الانفصال ونهائيا عن بلدية

ورقلة، تبلغ مساحتها 1762 كلم^2 يحدها شمالا بلدية الحجيرة وجنوبا بلدية عين البيضاء وبلدية حاسي مسعود شرقا أما عن الغرب فتحدها بلدية نقوسة، يدير البلدية هيئة تنفيذية ومجلس منتخب يتمثل في المجلس الشعبي البلدي ويبلغ عدد أعضائه سبعة (07).

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3-6): الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي بن عبد الله



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نجد أن بلدية حاسي بن عبد الله تتكون من مصلحتين تسهر على سير نشاط المؤسسة وتعمل الكتابة العامة على تنشط إدارتها والإشراف ومراقبة عملها وذلك تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

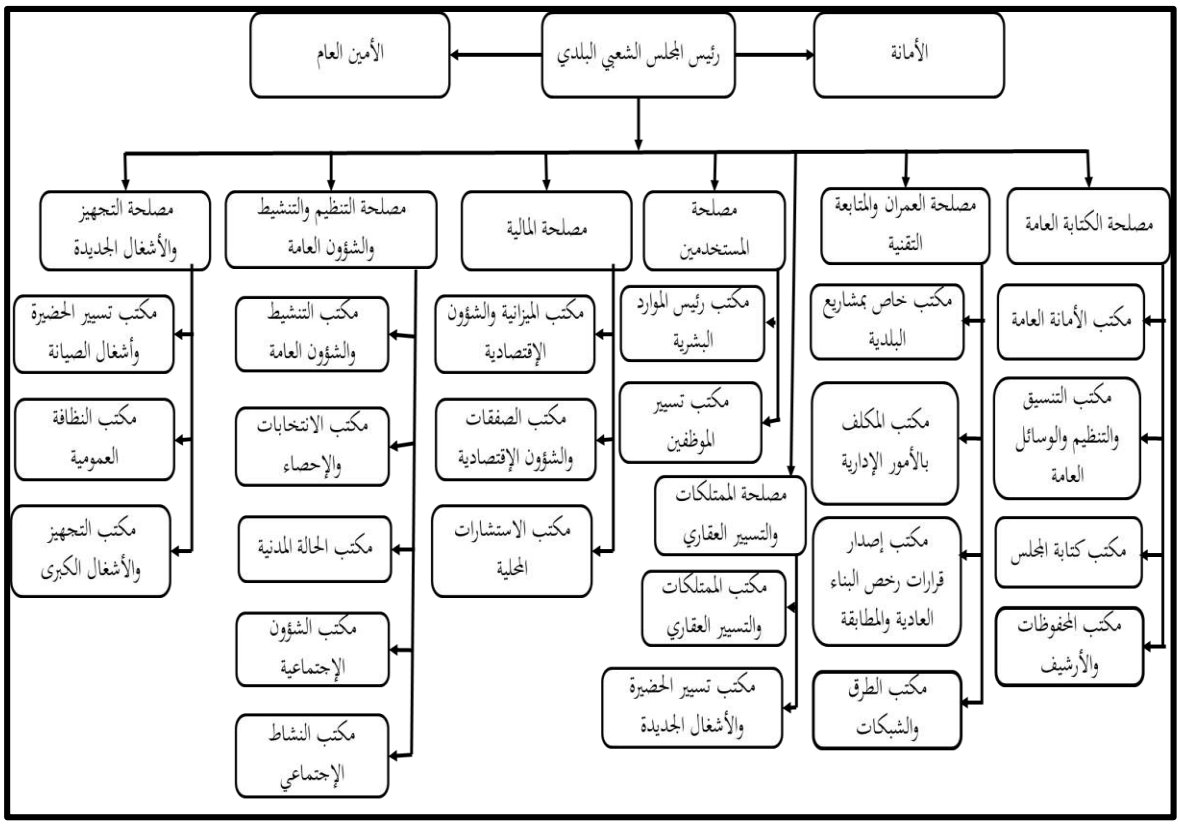
4. بلدية تقرت

تقع بلدية تقرت في الجنوب الشرقي وتنتمي لولاية ورقلة إداريا وقد أنشئت سنة 1959 م، وهي من أقدم بلديات الولاية وأهمها، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 215,81 كلم يقطنها 47979 نسمة لسنة 2008 م، تقع شمال ولاية ورقلة، وفي الجزء الجنوبي لوادي ريغ وتبعد عن مقر الولاية بـ 160 كلم، وعن العاصمة بـ 620 كلم، والوادي بـ 95 كلم، وجامعة بـ 50 كلم، وبسكرة بـ 220 كلم. ويحد بلدية تقرت من الشمال بلدية الزاوية

العابدية ومن الشرق بلدية تبسبست ومن الغرب بلدية العالية وبلدية مسعد وبلدية الجلفة ومن الجنوب بلدية النزلة.[1]

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3-7): الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نجد أن بلدية تقرت تتكون من ستة مصالح تسهر على سير نشاط المؤسسة وينشط إدارتها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتسهر الأمانة على الربط ما بين المجلس الشعبي البلدي والأمين العام والمصالح الأخرى كونها تعد نقطة عبور لكل أنشطة المؤسسة.

5. الخدمة العمومية بالجماعات المحلية

ان أكثر القطاعات التي عرفت نشاطاتها سنا لقوانين تحسين وعصرنة الخدمة العمومية هو قطاع الجماعات المحلية باعتباره أكثر طرف مسؤول عن حماية مظاهر الحياة ونوعيتها في المجتمع، فقد عرف هذا القطاع عدة إصلاحات

[1] وثائق المؤسسة

وتعديلات خصت تقديم الخدمات العمومية كما وكيفا من خلال تبني الإدارة الإلكترونية كأحسن سبيل لتحسين الخدمة العمومية ونذكر على سبيل المثال لا الحصر استخراج الوثائق الكترونيا والمتمثلة أساسا في بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين بالإضافة الى تقليص الوثائق المكونة لمختلف الملفات، إلا أن هذا لا يمكننا من الحكم على مدى جودة الخدمات العمومية المقدمة كون أن هذه الأخيرة تعكس مدى الترابط والثقة التي تجمع المواطن مع الموظف مقدم الخدمة العمومية من خلال تكريس مشاركة المواطن وتحقيق الشفافية وحقه في الوصول للمعلومة من جهة ومن جهة أخرى الرفع من كفاءة القائمين على تقديم الخدمات العمومية.

المطلب الرابع: مؤسسات أخرى

1. المجلس القضائي بولاية ورقلة

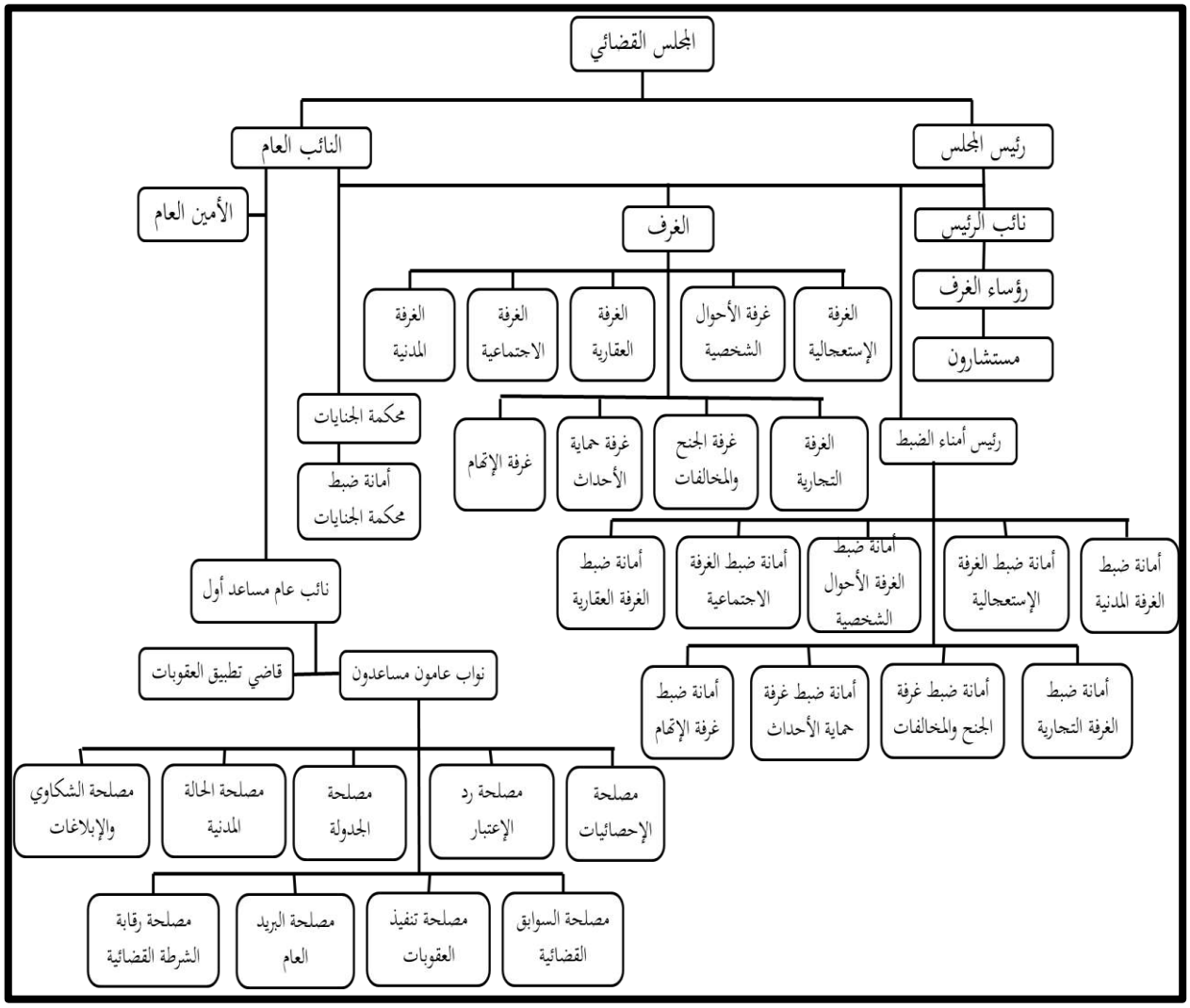
أ. التعريف بالمجلس القضائي ورقلة

تم إنشاء المجلس القضائي بورقلة بموجب التقسيم القضائي لسنة 1966 وكان يشمل دائرة اختصاص ولاية الواحات. وفي سنة 1984 أصبح يضم بدائرة اختصاصه ولايتي ورقلة وإليزي إلى غاية سنة 2000 تاريخ التقسيم القضائي الأخير الذي استحدث المجلس القضائي بإليزي وأصبح يقتصر على اختصاص ولاية ورقلة التي يبلغ عدد سكانها 615276 نسمة على مساحة تقدر بـ 163230 كلم^2.

يقع المقر الحالي لمجلس قضاء ورقلة في اتجاه مدينة غرداية الطريق الوطني رقم 49، وقد أنجز خلال سنتي 2007 و2010 ويتربع على مساحة 7306 م^2 ويحتوي على 62 مكتب، مكتبة، قاعة شرفية، قاعة علاج و04قاعات للجلسات. وقد تم افتتاحه بتاريخ 07-06-2011.

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل(3-8): الهيكل التنظيمي للمجلس القضائي ورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن القائم على تسيير المجلس القضائي ورقلة هو رئيس المجلس بالإضافة إلى النائب العام.

ب. الخدمة العمومية للمجلس القضائي ورقلة

يختص المجلس القضائي بورقلة بالفصل إقليميا في القضايا المطروحة أمامه في تراب الدوائر والبلديات التابعة لاختصاص ولاية ورقلة وهي دائرة ورقلة، دائرة سيدي خويلد، دائرة انقوسة، دائرة حاسي مسعود، دائرة البرمة، دائرة تقرت، دائرة تماسين، دائرة المقارين، دائرة الحجيرة ودائرة الطيبات. ويضم المجلس ثلاث محاكم هي محكمة

ورقلة، محكمة تقرت ومحكمة حاسي مسعود تسهر على تقديم خدمات قضائية متعددة من استخراج الوثائق الى حل النزاعات.

2. مديرية الحماية المدنية ورقلة

أ. التعريف بالحماية المدنية ورقلة

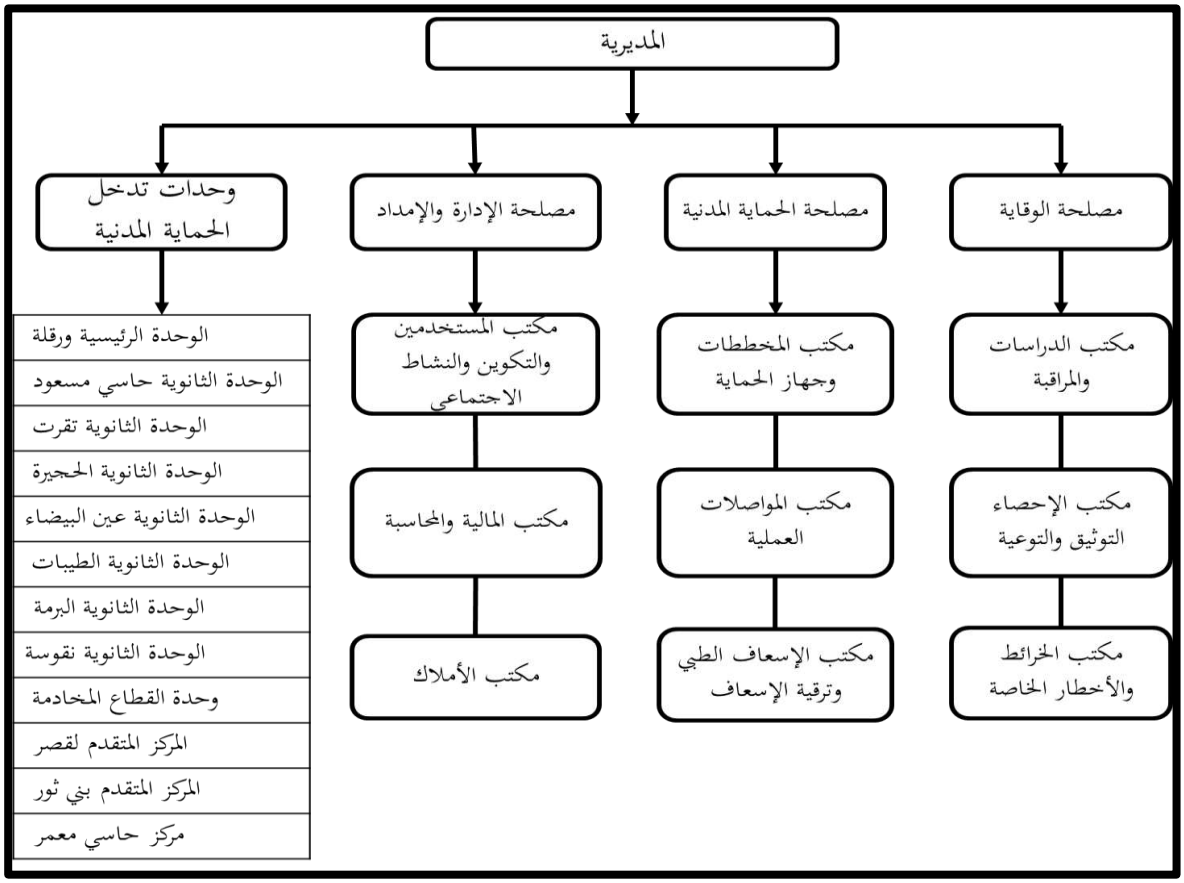
هي المرافق المعنية بحماية الأرواح والممتلكات والبيئة إزاء الكوارث الطبيعية أو تلك التي هي من صنع البشر على إختلاف تسميتها سواء كانت مرفق للحماية المدنية، أو للدفاع المدني أو للأمن المدني، أو لإدارة الأوضاع الطارئة.

وفي هذا السياق فقد جاء تأسيس الحماية المدنية على خلفية التنظيم المؤرخ في 1964/04/15 للمرسوم 129/64 وذلك على مستوى وزارة الداخلية من خلال مصلحة وطنية لمكافحة الحرائق والإسعاف، ومع زيادة الحاجة لخدمات هذه المصلحة فقد جاءت المصلحة الولائية للحماية المدنية لمجموعة ولايات ومن ضمن هذه الولايات المعنية ولاية ورقلة، والتي كانت تسمى آن ذاك مصلحة الحماية المدنية لولاية ورقلة حيث شملت ثلاث وحدات في سنة 1969 وهي وحدة الحماية المدنية على مستوى بلدية ورقلة، وحدة الحماية المدنية على مستوى بلدية تقرت ووحدة الحماية المدنية على مستوى بلدية حاسي مسعود، وفي سنة 1976 وبموجب المرسوم 39/76 تحولت مصلحة الحماية المدنية لولاية ورقلة الى مديرية ولائية للحماية المدنية لها مدير ولائي ورؤساء مصالح.[1]

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

[1] وثائق المؤسسة

الشكل (3-9): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية بولاية ورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نجد أن مديرية الحماية المدنية بولاية ورقلة تتكون من ثلاثة مصالح وستة وحدات تدخل عملية تغطي جميع تراب الولاية.

ب. الخدمة العمومية بالحماية المدنية ورقلة

تعد الحماية المدنية من أهم المؤسسات المجتمعية التي تسهر على تقديم خدمات عمومية للأفراد والجماعات من تدخلات إسعافيه وحملات إعلامية وتوعوية وغيرها فكلها تدخلات لتلبية نداء الواجب، وبالرغم من أن تدخلات ومع تطور الإصلاحات فقد أخذت الحماية المدنية لما تلعبه من دور في الحماية والأمن والإستقرار وتقديم المساعدات اللازمة للحفاظ على حياة الأفراد، وكذا ترسيخ ثقافة الخطر في المجتمع لتوعيتهم بالأخطار الممكن أن يتعرضوا لها من أجل حماية أنفسهم وكسبيل لتطوير الخدمات العمومية المقدمة خاصة فيما يخص حماية البيئة فقد مؤسسة الحماية المدنية الى تقل تكنولوجيا صديقة للبيئة وتوفير معدات وآليات حديثة للتقليل من الغازات المنبعثة.

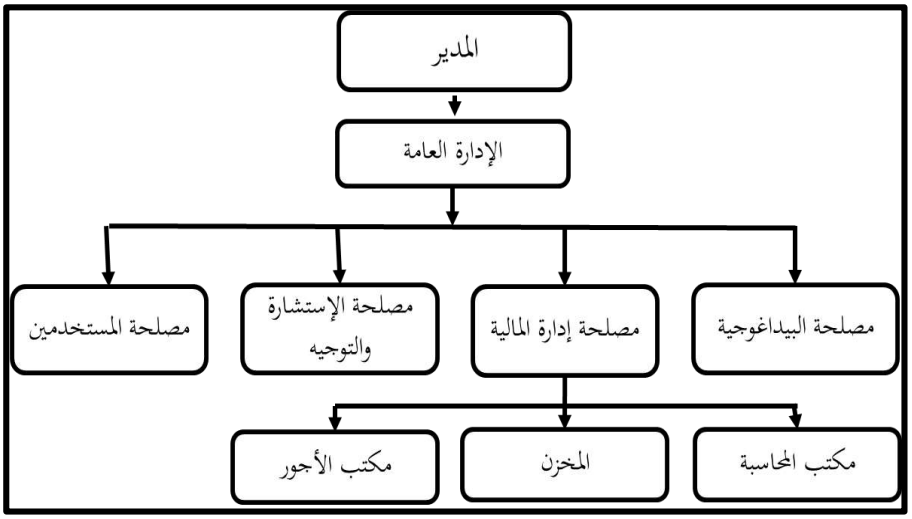
3. مركز التكوين المهني محمد لخضر حاسي مسعود

أ. التعريف بمركز التكوين المهني محمد لخضر حاسي مسعود

كان المركز في بداياته عبارة عن فرع منتدب لمركز التكوين بوغفالة وذلك من سنة 1988 الى غاية 1998 بعدها ألحق إداريا بمعهد حاسي مسعود الى غاية سنة 2002 وقبل ان يستقل بذاته ألحق بمركز التكوين المهني سليماني محمد بعين البيضاء وذلك الى غاية 2008 وابتداء من 20سبتمبر 2008 أصبح المركز مستقلا إداريا تحت إسم مركز التكوين المهني محمد لخضر بحاسي مسعود.

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3-10): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني محمد لخضر حاسي مسعود



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نجد أن مركز التكوين المهني محمد لخضر حاسي مسعود يتكون من أربع مصالح تسهر على سير نشاط المؤسسة تحت إشراف الإدارة العامة التي تعمل على مراقبة وتنظيم إدارة المؤسسة من أجل استمرار العمل بأحسن الظروف وذلك تحت سلطة مدير المركز.

ب. الخدمة العمومية بمركز التكوين المهني محمد لخضر حاسي مسعود

لكل من لم يساعفه الحظ في استكمال مشواره الدراسي على مقاعد الدراسة يفتح المركز أبوابه على غرار باقي مراكز ومعاهد التكوين المهني وذلك بغرض منحهم فرصة أخرى لضمان مستقبل أحسن وفي هذا السياق يقدم المركز فرص التكوين في مجموعة تخصصات متنوعة للذكور والإناث تماشيا مع طلبات سوق العمل.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

المطلب الأول: الطريقة (مجتمع وعينة الدراسة)

يتكون مجتمع الدراسة من عينة مؤسسات غير ربحية تابعة للقطاع العام بولاية ورقلة وقد تم اختيار العينة الاستطلاعية بشكل عشوائي من أجل الوقوف على مدى وضوح البنود لأفراد العينة والتعديل بما يتوافق مع عينة الدراسة بالإضافة الى التأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات، وقد تشكلت العينة الإستطلاعية من أربع مؤسسات هي المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة وبلدية ورقلة والمجلس القضائي ورقلة، أما فيما يخص خصائصها فقد تناولناها من خلال أربعة أوجه وتتمثل في قطاع نشاط المؤسسة، المؤهل العلمي للمجيب، الصفة الوظيفية للمجيب والخبرة المهنية للمجيب ، وقد تم توزيع 60 استبيان واسترجع منها 51 استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-1): توزيع العينة الإستطلاعية حسب كل متغير

البيان		التكرار	النسبة
قطاع نشاط المؤسسة	صحي	09	%6.42
	إداري	25	%49.01
	تعليمي	11	%21.56
	أخرى	06	%4.28
المؤهل العلمي للمجيب	ثانوي	18	%12.85
	جامعي	32	%62.74
	أخرى	01	%1.96
الصفة الوظيفية للمجيب	عضو مجلس إدارة	11	%21.56
	رئيس مصلحة	40	%78.43
الخبرة المهنية للمجيب	أقل من 5سنوات	10	%19.60
	من5إلى 10سنوات	12	%23.52
	أكثر من 10سنوات	29	%56.86
المجموع		51	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بعد تفريغ الإستبيان

من خلال الجدول السابق والذي ضم نتائج التوزيع على العينة الإستطلاعية نجد أن التجاوب كان لصفة إداري حيث أخذت النسبة الأكبر (49.01%)فيما يخص قطاع نشاط المؤسسة، أما فيما يخص بند المؤهل العلمي للمجيب فقد كانت النسبة الأكبر لصفة جامعي(62.74%) مما يعكس المستوى الدراسي العالي الذي يتصف به القائمون على تسيير مصالح وأنشطة المؤسسة، وبالنسبة لبند الصفة الوظيفية للمجيب فقد أخذت صفة رئيس مصلحة النسبة الأكبر (78.43%)في حين لم يبدي أعضاء مجالس الإدارة أهمية للتجاوب مع الدراسة، وفي الأخير فقد أخذت صفة أكث من 10سنوات النسبة الأكبر(56.86%) وذلك في بند الخبرة المهنية مما يعكس الخبرة التي يمتلكها المجيبون في وظائفهم.

في حين بلغ حجم العينة الأساسية للدراسة 09 مؤسسات، حيث تم توزيع (170) استبيان وبمعدل استبيان لكل مؤسسة، وقد تم استرجاع (150) استبيان منها، أي ما نسبته (72%) من إجمالي مجتمع الدراسة وتعتبر هذه نسبة جيدة، حيث تم رفض (06) استبيانا لعدم إجابة المجيب على كامل أسئلة الاستبيان، وقد تناقضت إجابة (04) مجيبين، وبهذا بعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (10) استبيانا، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة أو عينة الدراسة (140) استبان.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي وفيما يخص خصائصها فقد تم تناولناها من خلال أربعة أوجه وتتمثل في قطاع نشاط المؤسسة، المؤهل العلمي للمجيب، الصفة الوظيفية للمجيب والخبرة المهنية للمجيب كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-2): توزيع العينة الأساسية حسب كل متغير

البيان		التكرار	النسبة
قطاع نشاط المؤسسة	صحي	22	%15.71
	إداري	60	%42.85
	تعليمي	41	%29.28
	أخرى	17	%12.14
المؤهل العلمي للمجيب	ثانوي	36	%25.71
	جامعي	100	%71.42
	أخرى	04	%2.85
الصفة الوظيفية للمجيب	عضو مجلس إدارة	39	%27.85
	رئيس مصلحة	101	%72.14
الخبرة المهنية للمجيب	أقل من 5سنوات	22	%15.71
	من5إلى 10سنوات	46	%32.85
	أكثر من 10سنوات	72	%51.42
المجموع		140	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بعد تفريغ الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر في بند قطاع نشاط المؤسسة والبالغة 42.85 % كانت للقطاع الإداري كون أن هذه الصفة مثلت في عينة الدراسة بأربع مؤسسات على خلاف الصفات الأخرى، أما بالنسبة لبند المؤهل العلمي للمجيب فقد كانت أكبر نسبة للجامعي حيث بلغت أكبر من نصف العينة 71.42% مما يعكس المستوى الدراسي العالي الذي يتصف به القائمون على تسيير مصالح وأنشطة المؤسسة، وبالنسبة لبند الصفة الوظيفية للمجيب فقد أخذت صفة رئيس مصلحة أكبر نسبة وبلغت 72.14% وهذا ما يعكس عدم إهتمام أعضاء مجالس الإدارة بالتجاوب مع الدراسة، في حين أخذت الخبرة المهنية للمجيب أكثر من 10 سنوات، أكبر نسبة وبلغت51.42 % مما يعكس الخبرة التي يمتلكها المجيبون في وظائفهم.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع معلومات الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع معلومات الدراسة

تكونت الدراسة من جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، فبهدف بناء الجانب النظري للدراسة اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على الكتب والرسائل الجامعية والدوريات، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد أعتمد على الإستبيان في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة إضافة إلى الملاحظة التي كانت في ظروف حسنة نسبيا، وقد لاحظنا أن بعض المسؤولين في هذه المؤسسات لا يعون جيدا ماهية الحوكمة المؤسسية.

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

1. إعداد استبان أولي من اجل تجميع المعلومات؛
2. عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لتجميع البيانات؛
3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه المشرف؛
4. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الآتية أسمائهم في الملحق رقم 02 والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
5. الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم 01
6. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث جوانب هي:

الجانب الأول: يحتوي على معلومات متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة؛

الجانب الثاني: يحتوي على معلومات تتعلق بالمجيب؛

الجانب الثالث: يتكون من (04) محاور تخص واقع الخدمة العمومية لعينة من المؤسسات غير الربحية في ولاية ورقلة في ظل إمكانية تبني الحوكمة المؤسسية كالتالي:

المحور الأول: مستوى إلتزام المؤسسة بالشفافية في وظائفها وأنشطتها، وتتكون من (08) فقرات؛

المحور الثاني: وجود نظام المساءلة وأثره على سيرورة المؤسسة، وتتكون من (08) فقرات؛

المحور الثالث: مدى إعتماد المؤسسة للمشاركة في أنشطتها، وتتكون من (08) فقرات؛

المحور الرابع: مستوى الخدمة العمومية المقدمة وآفاق تحسينها، وتتكون من (07) فقرات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي: ضعيف، متوسط وقوي.

كما قامت الباحثة بالتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (07) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة القاهرة، جامعة ورقلة وجامعة غرداية متخصصين في التسيير والإدارة بالإضافة إلى الأستاذ المشرف كما هو موضح بالملحق رقم (02)، وقد استجابت الباحثة لآراء الأساتذة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

وقد قامت الباحثة ومن خلال معامل بيرسون بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 –3): معامل ارتباط كل فقرة مع المحور الذي تنتمي اليه

المحور	الفقرة	الارتباط بالمحور
01	01	0.698**
	02	0.778**
	03	0.565**
	04	0.508**
	05	0.659**
	06	0.636**
	07	0.747**
	08	0.694**
02	01	0.573**
	02	0.587**
	03	0.585**
	04	0.662**
	05	0.782**
	06	0.656**
	07	0.626**
	08	0.710**
03	01	0.810**
	02	0.761**

	03	0.571**
	04	0.813**
	05	0.766**
	06	0.661**
	07	0.791**
	08	0.816**
04	01	0.656**
	02	0.711**
	03	0.658**
	04	0.775**
	05	0.783**
	06	0.776**
	07	0.752**

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم الاستقرار أو الاتساق الداخلي تشير الى معاملات تتراوح ما بين (0.508 – 0.816) لكل فقرة بمحورها وهي قيم مقبولة تدل على جاهزية الأداة للإستخدام.

كما قامت الباحثة بالتأكد من ثبات فقرات الاستبيان من خلال إجراء اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.922) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض البحث العلمي كما هو موضح في الجدول رقم (3 –4)

الجدول رقم (3 –4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ككل ولكل محور على حدي

	الكلي	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
ألفا كرونباخ	0.922	0,818	0,804	0,890	0,854

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحليل الظاهرة وتفسيرها اعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS16 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخCronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
2. اختبار الانحدار الخطي لصياغة نموذج رياضي يعكس العلاقة ما بين كل متغير مستقل والمتغير التابع؛
3. اختبار T test لاختبار الفروق المعنوية بين الصفة الوظيفية للمجيب وبين المتغير التابع؛
4. اختبار one-way Anovaلاختبار الفروق المعنوية بين المتغيرات الشخصية الأخرى وبين المتغير التابع؛
5. معامل الارتباط بيرسون Pearson corrélation لقياس صدق فقرات الاستبيان، وقياس اتجاه وقوة العلاقة بين النزاهة والشفافية، الافصاح والمسائلة، المشاركة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية.

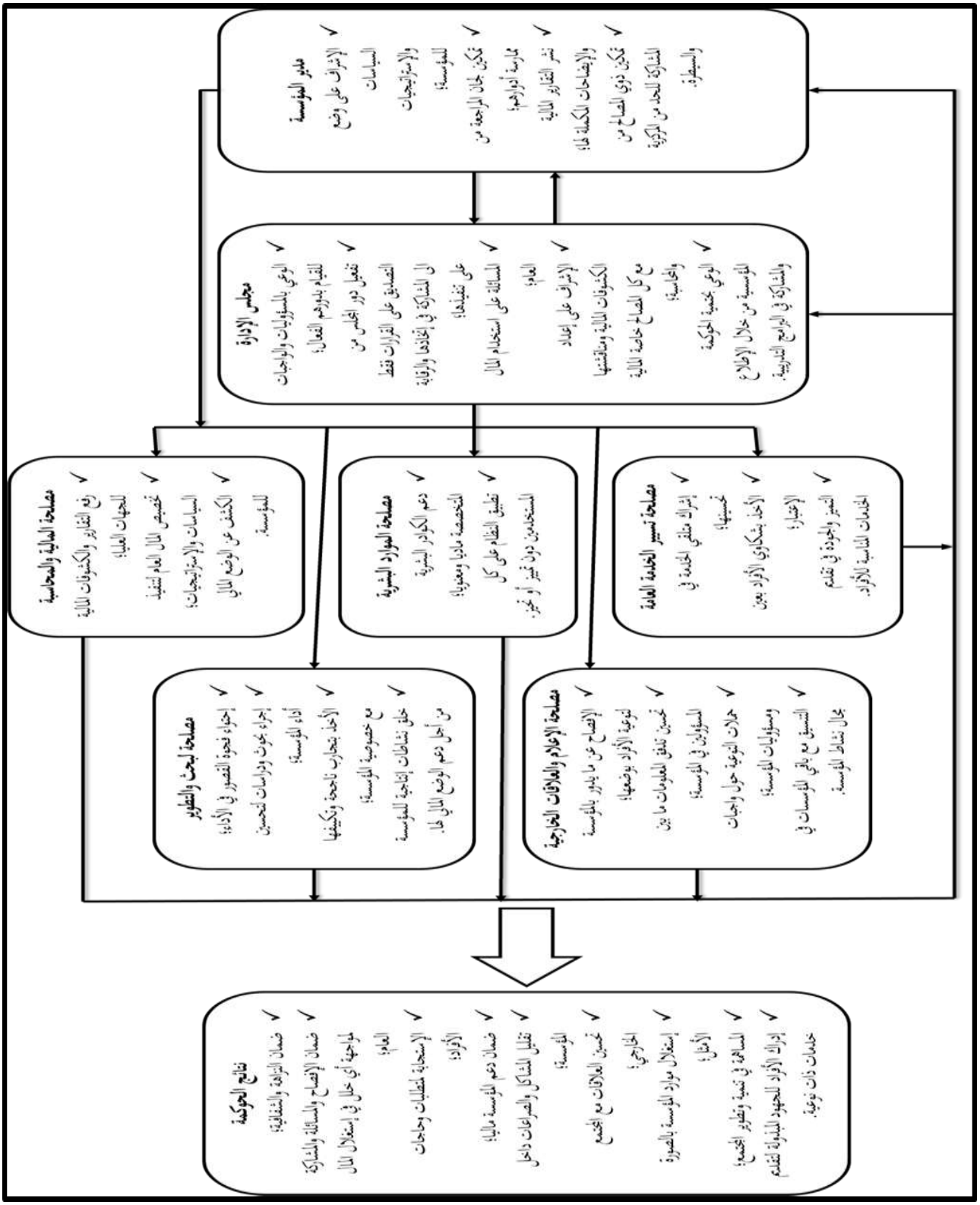
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

اختبار الفرضية الأولى: يرتكز تصور نموذج عملي لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية على تبني وتفعيل نظام حوكمة من خلال إعتماد مدخل الشفافية، المساءلة والمشاركة بالإضافة إلى تسطير برنامج لأحسن خدمة عمومية والرقابة والتقييم المستمر لهذا البرنامج

تم إعداد النموذج التالي بناءا على ما جاء في نتائج وتوصيات الدراسات السابقة بالإضافة الى البيانات المجمعة من أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة من إستبيان ومقابلة مع بعض رؤساء المصالح وبعض أعضاء مجالس الإدارة.

الشكل(3–11): تصور لنموذج تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات غير الربحية من خلال الشفافية، المساءلة والمشاركة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج الجانب النظري والدراسات السابقة

اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة خطية بين مستوى إلتزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.

الجدول رقم(3-5): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم 02

البيان			الخدمة العمومية	النزاهة والشفافية
بيرسون	الخدمة العمومية	معامل الارتباط	1	0,701
	مستوى الدلالة			0,000
	عدد الأفراد		140	140
	النزاهة والشفافية	معامل الارتباط	0,701	1
	مستوى الدلالة		0,000	
	عدد الأفراد		140	140

المصدر: من مخرجات برنامج spss

تظهر في الجدول أعلاه نتيجة اختبار معامل الارتباط بيرسون بين مستوى النزاهة والشفافية وبين مستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة حيث أظهرت النتيجة وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وكما نلاحظ أن هذه العلاقة قوية لأن معامل الارتباط r=0.701، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,00، لكن حتى الآن ليس لدينا نموذج أو معادلة رياضية تبين لنا قدرة مستوى معين من النزاهة والشفافية على التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة عند وهي على الشكل Y= B+ Ax .

وعليه نحن بحاجة لإستعمال الانحدار الخطي كما يلي:

الجدول(3-6): قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل

البيان	معامل الارتباط بيرسونR	معامل التحديد المعدل
	0.701	0.488

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه بالرغم من أن قيمة معامل الارتباط قوية والتي تساوي r=0.701 والتي تدل على وجود علاقة قوية للنزاهة والشفافية بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة، الا اننا نلاحظ ومن خلال تحليل الانحدار ان قيمة معمل التحديد المعدل لم تتجاوز 50بالمائة حيث بلغت 48.8بالمائة مما يدل على أن نسبة التأثير إحصائيا متوسطة وقد لا تمكننا من تحديد مستوى الخدمة

العمومية المقدمة بالشكل الصحيح، ورغم هذا سوف نختبر مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال تحليل تباين خط الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-7): تحليل تباين خط الانحدار

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الإحتمال
الانحدار	1099.967	1	1099.967	133.388	0.000
المتبقي	1138.004	138	8.246		
المجموع	2237.971	139			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة الاحتمال p value=0.000 هي أقل من 0.05 وعليه نعتبر أن متغير النزاهة والشفافية مؤثر فعلا في مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بمعنى أن التغير في النزاهة والشفافية يصحبه تغير في مستوى الخدمة العمومية لكن التغير في هذا الأخير لا يمكن أن يعزى فقط للتغير في النزاهة والشفافية، وعليه سوف نحاول إيجاد نسبة التأثير من خلال احتساب معاملات الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-8): معاملات الانحدار وقيمة ت

البيان			قيمة ت المحسوبة لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
	مقطع وميل خط الانحدار	الخطأ المعياي		
قيمة الثابت	2.954	1.070	2.762	0.007
معامل النزاهة والشفافية	0.702	0.061	11.549	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الثابت (طول مقطع خط الانحدار) تساوي 2.954 والتي تعني أنه في حالة كانت قيمة النزاهة والشفافية معدومة فإن مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة يساوي 2.954، في حين كانت قيمة معامل الانحدار تساوي 0.702، بمعنى أن الزيادة في النزاهة والشفافية بوحدة واحدة يعني زيادة مستوى الخدمة العمومية المقدمة بـ 70.2بالمائة، وعليه ومن خلال استحضار

المعادلة سابقة الذكر الا وهي Y= B+ Ax نجد قيمة معامل النزاهة والشفافية A=0.702 بينما B=2.954 وعليه فإن نموذج العلاقة التي تجمع النزاهة والشفافية بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة هي كالتالي :

$$Y= 2.954+0.702x$$

حيث أن:

Y : هي مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة.

X: هي مستوى نزاهة وشفافية المؤسسات غير الربحية محل الدراسة في وظائفها وانشطتها.

وهي معادلة مقبولة إحصائيا ويمكن اعتمادها نظرا لتوفر الشروط والمتمثلة في دلالة كل من معامل خط الانحدار وطول مقطع خط الانحدار وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه توجد علاقة خطية بين مستوى إلتزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة خطية بين مستوى وجود نظام للمساءلة والافصاح بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية

الجدول رقم(3–9): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم 03

البيان			الخدمة العمومية	الإفصاح والمسائلة
بيرسون	الخدمة العمومية	معامل الارتباط	1	0,856
	مستوى الدلالة			0,000
	عدد الأفراد		140	140
	الإفصاح والمسائلة	معامل الارتباط	0,856	1
	مستوى الدلالة		0,000	
	عدد الأفراد		140	140

المصدر: من مخرجات برنامج spss

تظهر في الجدول أعلاه نتيجة اختبار معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الإفصاح والمسائلة وبين مستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة حيث أظهرت النتيجة وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وكما نلاحظ أن هذه العلاقة قوية لأن معامل الارتباط r=0.856، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,00، لكن حتى

الآن ليس لدينا نموذج أو معادلة رياضية تبين لنا قدرة مستوى معين من الإفصاح والمسائلة على التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية وهي على الشكل Y= B+ Ax .

وعليه نحن بحاجة لإستعمال الانحدار الخطي كما يلي:

الجدول(3–10): قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل

البيان	معامل الارتباط بيرسونR	معامل التحديد المعدل
	0.856	0.732

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قوية والتي تساوي r=0.856 والتي تدل على وجود علاقة قوية للإفصاح والمسائلة بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة، كما أن ومن خلال تحليل الانحدار، قيمة معمل التحديد المعدل عالية حيث بلغت 73.2بالمائة مما يدل على أن نسبة التأثير قوية إحصائيا وتمكننا من تحديد مستوى الخدمة العمومية المقدمة بالشكل الصحيح، ورغم هذا سوف نختبر مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالظاهرة وذلك من خلال تحليل تباين خط الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3–11): تحليل تباين خط الانحدار

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الإحتمال
الانحدار	1641.659	1	1641.659	379.916	0.000
المتبقي	596.313	138	4.321		
المجموع	2237.971	139			

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة الاحتمال p value=0.000 هي أقل من 0.05 وعليه نعتبر أن متغير الإفصاح والمسائلة مؤثر فعلا في مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الر بحية محل الدراسة بمعنى أن التغير في الإفصاح والمسائلة يصحبه تغير في مستوى الخدمة العمومية لكن التغير في هذا الأخير لا يمكن أن يعزى فقط للتغير في الإفصاح والمسائلة، وعليه سوف نحاول إيجاد نسبة التأثير من خلال احتساب معاملات الانحدار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(3-12): معاملات الانحدار وقيمة ت

البيان			قيمة ت المحسوبة لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
	مقطع وميل خط الانحدار	الخطأ المعياي		
قيمة الثابت	1.562	0.711	2.198	0.030
معامل الإفصاح والمسائلة	0.826	0.042	19.491	0.000

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الثابت (طول مقطع خط الانحدار) تساوي 1.562 والتي تعني أنه في حالة كانت قيمة الإفصاح والمسائلة معدومة فإن مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة يساوي 1.562، في حين كانت قيمة معامل خط الانحدار (معامل الإفصاح والمسائلة) تساوي 0.826 بمعنى أن الزيادة في الإفصاح والمسائلة بوحدة واحدة يعني زيادة مستوى الخدمة العمومية المقدمة بـ 82.6بالمائة، وعليه ومن خلال استحضار المعادلة سابقة الذكر الا وهي Y= B +Ax نجد قيمة معامل الإفصاح والمسائلة A=0.826 بينما B=1.562 وعليه فإن نموذج العلاقة التي تجمع الإفصاح والمسائلة بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة هي كالتالي :

$$Y= 1.562+0.826x$$

حيث أن:

Y : هي مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة.

X: هي مستوى الإفصاح والمسائلة بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وأثرهما على سيرورتها.

وهي معادلة مقبولة إحصائيا ويمكن اعتمادها نظرا لتوفر الشروط والمتمثلة في دلالة كل من معامل خط الانحدار وطول مقطع خط الانحدار وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه توجد علاقة خطية بين مستوى وجود نظام للمساءلة والافصاح بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.

اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسة غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.

الجدول رقم(3-13): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم 04

البيان			الخدمة العمومية	المشاركة
بيرسون	الخدمة العمومية	معامل الارتباط	1	0,725
	مستوى الدلالة			0,000
	عدد الأفراد		140	140
	المشاركة	معامل الارتباط	0,725	1
	مستوى الدلالة		0,000	
	عدد الأفراد		140	140

المصدر: من مخرجات برنامج spss

تظهر في الجدول أعلاه نتيجة اختبار معامل الارتباط بيرسون بين مستوى المشاركة في التسيير وبين مستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة حيث أظهرت النتيجة وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وكما نلاحظ أن هذه العلاقة قوية إحصائيا لأن معامل الارتباط r=0.725، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,00، لكن حتى الآن ليس لدينا نموذج أو معادلة رياضية تبين لنا قدرة مستوى معين من المشاركة في التسيير على التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة عند وهي على الشكل Y= B+ Ax .

وعليه نحن بحاجة لإستعمال الانحدار الخطي كما يلي:

الجدول(3-14): قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل

البيان	معامل الارتباط بيرسونR	معامل التحديد المعدل
	0.725	0.523

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه بالرغم من أن قيمة معامل الارتباط قوية والتي تساوي r=0.725 والتي تدل على وجود علاقة قوية إحصائيا للمشاركة في التسيير بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة، الا اننا نلاحظ ومن خلال تحليل الانحدار ان قيمة معمل التحديد المعدل كانت في حدود 50بالمائة حيث بلغت 52.3بالمائة مما يدل على أن نسبة التأثير فوق المتوسط وقد تمكننا من تحديد مستوى

الخدمة العمومية المقدمة، ورغم هذا سوف نختبر مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال تحليل تباين خط الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-15): تحليل تباين خط الانحدار

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الإحتمال
الانحدار	1177.387	1	1177.387	153.198	0.000
المتبقي	1060.584	138	7.685		
المجموع	2237.971	139			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة الاحتمال p value=0.000 هي أقل من 0.05 وعليه نعتبر أن متغير المشاركة مؤثر فعلا في مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بمعنى أن التغير في المشاركة في التسيير يصحبه تغير في مستوى الخدمة العمومية لكن التغير في هذا الأخير لا يمكن أن يعزى فقط للتغير في المشاركة، وعليه سوف نحاول إيجاد نسبة التأثير من خلال احتساب معاملات الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-16): معاملات الانحدار وقيمة ت

البيان			قيمة ت المحسوبة لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
	مقطع وميل خط الانحدار	الخطأ المعياي		
قيمة الثابت	4.993	0.841	5.939	0.000
معامل المشاركة	0.666	0.054	12.377	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الثابت (طول مقطع خط الانحدار) تساوي 4.993 والتي تعني أنه في حالة كانت قيمة المشاركة في التسيير معدومة فإن مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة يساوي 4.993، في حين كانت قيمة معامل خط الانحدار (معامل المشاركة) تساوي 0.666 بمعنى أن الزيادة في المشاركة بوحدة واحدة يعني زيادة مستوى الخدمة العمومية المقدمة بـ 66.6بالمائة،

وعليه ومن خلال استحضار المعادلة سابقة الذكر الا وهي Y= B +Ax نجد قيمة معامل المشاركة A=0.666 بينما B=4.993 وعليه فإن نموذج العلاقة التي تجمع المشاركة بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية هي كالتالي :

$$Y= 4.993+ 0.666x$$

حيث أن:

Y : هي مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة.

X: هي مستوى إعتماد المشاركة في التسيير بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة.

وهي معادلة مقبولة إحصائيا ويمكن اعتمادها نظرا لتوفر الشروط والمتمثلة في دلالة كل من معامل خط الانحدار وطول مقطع خط الانحدار وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسة غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.

اختبار الفرضية الخامسة: توجد علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية من خلال آلياتها المختلفة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة.

الجدول رقم(3-17): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم05

البيان			الخدمة العمومية	الحوكمة
بيرسون	الخدمة العمومية	معامل الارتباط	1	0,128
	مستوى الدلالة			0,000
	عدد الأفراد		140	140
	الحوكمة	معامل الارتباط	0,128	1
	مستوى الدلالة		0,000	
	عدد الأفراد		140	140

المصدر: من مخرجات برنامج spss

تظهر في الجدول أعلاه نتيجة اختبار معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة المؤسسية ومستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة حيث أظهرت النتيجة وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وكما نلاحظ أن هذه العلاقة ضعيفة إحصائيا لأن معامل الارتباط r=0.128، وهي دالة عند مستوى الدلالة

0,00، لكن حتى الآن ليس لدينا نموذج أو معادلة رياضية تبين لنا قدرة مستوى معين من الحوكمة على التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة عند وهي على الشكل Y= B+ Ax .

وعليه نحن بحاجة لإستعمال الانحدار الخطي كما يلي:

الجدول(3–18): قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل

	معامل الارتباط بيرسونR	معامل التحديد المعدل
	0.128	0.009

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة معامل الارتباط ضعيفة والتي تساوي r=0.128 والتي تدل على وجود علاقة ضعيفة للحوكمة بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة، كما نلاحظ ومن خلال تحليل الانحدار ان قيمة معمل التحديد المعدل لم تتجاوز 1بالمائة حيث بلغت 0.9بالمائة مما يدل على أن نسبة التأثير إحصائيا ضعيفة جدا رغم اننا وجدنا من خلال تحليل كل مظهر من مظاهر الحوكمة على حدة أن هناك علاقة تأثرية ما بين متوسطة وقوية سواءا من خلال علاقة النزاهة والشفافية أو الإفصاح والمساءلة أو من خلال المشاركة وعلاقة كل واحد بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة، ومع هذا سوف نختبر مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال تحليل تباين خط الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3–19): تحليل تباين خط الانحدار

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الإحتمال
الانحدار	36.392	1	36.392	2.281	0.133
المتبقي	2201.580	138	15.953		
المجموع	2237.971	139			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ قيمة الاحتمال p value=0.133 هي أكبر من 0.05 وعليه نعتبر أن متغير الحوكمة غير مؤثر فعلا في مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الر بحية محل الدراسة بمعنى أن التغير في الحوكمة لا يصحبه تغير في مستوى الخدمة العمومية.

وبالرغم من النتيجة التي توصلنا إليها إلا أننا سوف نقوم بحساب معاملات الانحدار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(3–20): معاملات الانحدار وقيمة ت

البيان			قيمة ت المحسوبة لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
	مقطع وميل خط الانحدار	الخطأ المعياي		
قيمة الثابت	12.789	1.493	8.565	0.000
معامل الحوكمة	0.045	0.030	1.510	0.133

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الثابت (طول مقطع خط الانحدار) تساوي 12.789 والتي تعني أنه في حالة كانت قيمة الحوكمة معدومة فإن مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة يساوي 12.789، في حين كانت قيمة معامل الانحدار تساوي 0.045، بمعنى أن الزيادة في الحوكمة بوحدة واحدة يعني زيادة مستوى الخدمة العمومية المقدمة بـ 4.5بالمائة، وعليه ومن خلال استحضار المعادلة سابقة الذكر الا وهي Y= B+ Ax نجد قيمة معامل الحوكمة A=0.045 بينما B=12.789 وعليه فإن نموذج العلاقة التي تجمع الحوكمة بمستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة هي كالتالي :

$$Y= 12.789+0.045x$$

حيث أن:

Y : هي مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية.

X: هي مستوى تبني الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات غير الربحية.

وهي معادلة غير مقبولة إحصائيا ولا يمكن اعتمادها نظرا لعدم توفر الشروط والمتمثلة في عدم دلالة كل من معامل خط الانحدار وطول مقطع خط الانحدار وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه لا توجد علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية بمظاهرها المختلفة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة.

اختبار الفرضية السادسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية.

تتفرع هذه الفرضية لأربعة فرضيات فرعية سيتم اختبار كل واحدة على حدى كالتالي:

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى لقطاع نشاط المؤسسة

الجدول(3-21): اختبار تجانس التباين

إختبار ليفين	درجة الحرية بين المجموعات	درجة الحرية داخل المجموعات	مستوى الدلالة
1.149	3	136	0.332

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ قيمة إختبار ليفين تساوي 1.149 في حين مستوى الدلالة يساوي 0.332 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي هذا يدل على تجانس التباين.

الجدول رقم(3-22): قيمة ف ودلالة الفروق مستوى الخدمة العمومية تبعا لقطاع نشاط المؤسسة

مستوى الخدمة العمومية/قطاع نشاط المؤسسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الاحتمال
بين المجموعات	471.480	3	157.160	12.100	0.000
داخل المجموعات	1766.492	136	12.989		
المجموع	2237.971	139			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الإحتمال تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) وعليه يوجد اختلاف في مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لاختلاف قطاع نشاط المؤسسة، أو بعبارة أخرى يوجد تأثير لقطاع نشاط

المؤسسة على مستوى الخدمة العمومية المقدمة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0,332 نلجأ إلى المقارنات البعدية في حال التجانس والنتائج في الجدول التالي:

الجدول(3-23): المقارنات البعدية في مستوى الخدمة العمومية تبعا لقطاع نشاط المؤسسة

المقارنات الثنائية		متوسط الفرق	قيمة الاحتمال
صحي	إداري	2.52879*	0.034
	تعليمي	1.26497	1.000
	أخرى	-3.24866*	0.036
إداري	صحي	-2.52879*	0.034
	تعليمي	-1.26382-	0.515
	أخرى	-5.77745*	0.000
تعليمي	صحي	-1.26497-	1.000
	إداري	1.26382	0.515
	أخرى	-4.51363*	0.000
أخرى	صحي	3.24866*	0.036
	إداري	5.77745*	0.000
	تعليمي	4.51363*	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج spss

يلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن هناك اختلاف معنوي في بند قطاع نشاط المؤسسة بين صفة أخرى وكل من صفة صحي، إداري، تعليمي حيث بلغت قيمة الاحتمال على الترتيب (0.036، 0.000، 0.000) وبين صحي وإداري حيث بلغت قيمة الإحتمال 0.034 وهي جميعها أقل من (0,05) في حين كان الاختلاف بين باقي القطاعات غير معنوي حيث كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0,05)، وعليه هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى لقطاع نشاط المؤسسة بين صفة أخرى وكل من صفة صحي، إداري، تعليمي.

2. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى للمؤهل العلمي للمجيب

الجدول(3–24): اختبار تجانس التباين

إختبار ليفين	درجة الحرية بين المجموعات	درجة الحرية داخل المجموعات	مستوى الدلالة
1.157	2	137	0.318

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ قيمة إختبار ليفين تساوي 1.157 في حين مستوى الدلالة يساوي 0.318 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي هذا يدل على تجانس التباين.

جدول رقم(3–25): قيمة ف ودلالة الفروق مستوى الخدمة العمومية تبعا للمؤهل العلمي للمجيب

مستوى الخدمة العمومية/ المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الاحتمال
بين المجموعات	121.471	2	60.736	3.931	0.022
داخل المجموعات	2116.500	137	15.449		
المجموع	2237.971	139			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الإحتمال تساوي 0.022 وهي أقل من (0.05) وعليه يوجد اختلاف في مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لاختلاف المؤهل العلمي للمجيب، أو بعبارة أخرى يوجد تأثير للمؤهل العلمي للمجيب على مستوى الخدمة العمومية المقدمة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0,318 نلجأ إلى المقارنات البعدية في حال التجانس والنتائج في الجدول الموالي:

جدول(3–26): المقارنات البعدية في مستوى الخدمة العمومية تبعا للمؤهل العلمي للمجيب

المقارنات الثنائية		متوسط الفرق	قيمة الاحتمال
ثانوي	جامعي	-2.08333*	0.022
	أخرى	-2.833333-	0.521
جامعي	ثانوي	2.08333*	0.022
	أخرى	-0.75000-	1.000
أخرى	ثانوي	2.833333	0.521
	جامعي	0.75000	1.000

المصدر: من مخرجات برنامج spss

يلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن هناك اختلاف معنوي في بند المؤهل العلمي للمجيب بين صفة ثانوي وصفة جامعي حيث بلغت قيمة الإحتمال 0.022 وهي جميعها أقل من (0,05) في حين كان الاختلاف بين باقي الصفات غير معنوي حيث كانت قيمة الإحتمال أكبر من (0,05)، وعليه هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى للمؤهل العلمي للمجيب بين صفة ثانوي وصفة جامعي.

3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى للصفة الوظيفية للمجيب

الجدول(3–27): اختبار تجانس التباين

إختبار ليفين	درجة الحرية بين المجموعات	درجة الحرية داخل المجموعات	مستوى الدلالة
0.000	2	137	0.995

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ قيمة إختبار ليفين تساوي 0.000 في حين مستوى الدلالة يساوي 0.995 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي هذا يدل على تجانس التباين.

الجدول(3–28): قيمة ت ومستوى دلالة الفروق في مستوى الخدمة العمومية بين أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء المصالح

مستوى الخدمة العمومية / الصفة الوظيفية للمجيب	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	قيمة الإحتمال	مستوى الدلالة
عضو مجلس إدارة	39	15.53	3.97	1.013	138	0.313	0.05
رئيس مصلحة	101	14.77	4.02				

المصدر: من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن قيمة ت قدرت بـ (1.013) عند درجة حرية تساوي (138) وبما أن قيمة الإحتمال قد جاءت (0.313) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى للصفة الوظيفية للمجيب.

4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى للخبرة المهنية للمجيب

الجدول(3–29): اختبار تجانس التباين

إختبار ليفين	درجة الحرية بين المجموعات	درجة الحرية داخل المجموعات	مستوى الدلالة
1.204	2	137	0.303

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ قيمة إختبار ليفين تساوي 1.204 في حين مستوى الدلالة يساوي 0.303 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي هذا يدل على تجانس التباين.

جدول رقم(3–30): قيمة ف ودلالة الفروق مستوى الخدمة العمومية تبعا للخبرة المهنية للمجيب

مستوى الخدمة العمومية/ الخبرة المهنية للمجيب	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	قيمة الاحتمال
بين المجموعات	106.754	2	53.377	3.431	0.035
داخل المجموعات	2131.217	137	15.556		
المجموع	2237.971	139			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحتمال تساوي 0.035 وهي أقل من (0.05) وعليه يوجد اختلاف في مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا للخبرة المهنية للمجيب، أو بعبارة أخرى يوجد تأثير للخبرة المهنية للمجيب على مستوى الخدمة العمومية المقدمة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0,303 نلجأ إلى المقارنات البعدية في حال التجانس والنتائج في الجدول التالي:

جدول(3–31): المقارنات البعدية في مستوى الخدمة العمومية تبعا للخبرة المهنية للمجيب

المقارنات الثنائية		متوسط الفرق	قيمة الاحتمال
أقل من 05سنوات	من 05الى 10سنوات	-0.13043-	0.899
	أكثر من 10سنوات	-1.83333-	0.058
من 05الى 10سنوات	أقل من 05سنوات	0.13043	0.899
	أكثر من 10سنوات	-1.70290-	0.024
أكثر من 10سنوات	أقل من 05سنوات	1.83333	0.058
	من 05الى 10سنوات	1.70290	0.024

المصدر: من مخرجات برنامج spss

يلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن هناك اختلاف معنوي في بند الخبرة المهنية للمجيب بين صفة 05الى 10 سنوات وبين صفة أكثر من 10 سنوات حيث بلغت قيمة الإحتمال 0.024 وهي أقل من (0,05) في حين كان الاختلاف بين باقي مستويات الخبرة غير معنوي حيث كانت قيمة الإحتمال أكبر من

(0,05)، وعليه هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى للخبرة المهنية للمجيب بين صفة 05الى 10 سنوات وبين صفة أكثر من 10 سنوات.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

إن تفسير ما توصلنا إليه من نتائج يعتبر خطوة أساسية في الإحاطة بموضوع الدراسة وعليه حاولنا تبرير النتائج بطريقة موضوعية كالتالي:

تفسير نتائج الفرضية الأولى:

يرتكز تصور نموذج عملي لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية على تبني وتفعيل نظام حوكمة من خلال مدخل إعتماد الشفافية والمساءلة بالإضافة إلى تسطير برنامج لأحسن خدمة عمومية والرقابة والتقييم المستمر لهذا البرنامج.

من خلال النموذج الذي تم طرحه سابقا والذي كان كحوصلة لجملة البيانات والمعلومات المستخلصة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن أن نقول أنه على كل مستويات الإدارة أن تشارك في صياغة وتنفيذ خطط سير المؤسسة لضمان تقديم أحسن الخدمات العامة للأفراد مع ضمان الشفافية في التسيير والمسائلة على كل التصرفات والأفعال للفاعلين بالمؤسسة.

تفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن " توجد علاقة بين مستوى النزاهة والشفافية وبين مستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية".

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية الى وجود علاقة خطية بين النزاهة والشفافية وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة، بمعنى أن هناك تأثيرا للنزاهة والشفافية على الخدمة العمومية هذا التأثير وحسب نتيجة إختبار بيرسون كان تأثيرا موجبا.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة ان قوة العلاقة الدالة إحصائيا والتي تجمع بين مستوى النزاهة والشفافية وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة تعود للإصلاحات التي تعرفها هذه المؤسسات خاصة بعدما أدرجت الرقمنة لنشاطها والتي تظهر جليا في المؤسسات الإدارية لما لها من تسهيل أعمال

يوميات المواطن، ورغم هذا فلا يمكن الحكم نهائيا على أن مستوى إلتزام المؤسسات محل الدراسة بالشفافية في وظائفها وأنشطتها متوسط كما سبق الذكر ذلك أن الدراسة تناولت طرف واحد ألا وهو مقدم الخدمة فقط.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن "توجد علاقة بين مستوى الافصاح والمسائلة وبين مستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية".

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية الى وجود علاقة خطية بين الافصاح والمسائلة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة، بمعنى أن هناك تأثير للإفصاح والمسائلة على الخدمة العمومية هذا التأثير وحسب نتيجة إختبار بيرسون كان تأثيرا موجبا.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة ان قوة العلاقة الدالة إحصائيا والتي تجمع بين مستوى الإفصاح والمسائلة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة تعود سن القوانين وإنشاء الهيئات والمؤسسات الرقابية التي كلفت بإعداد التقارير الخاصة بمراجعة سير نشاط المؤسسات والرقابة على صرف المال العام.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أن "توجد علاقة بين مستوى المشاركة في عملية التسيير وبين مستوى الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية".

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية الى وجود علاقة خطية بين المشاركة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة، بمعنى أن هناك تأثيرا للمشاركة في التسيير على الخدمة العمومية هذا التأثير وحسب نتيجة إختبار بيرسون كان تأثيرا موجب.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة ان قوة العلاقة الدالة إحصائيا والتي تجمع بين مستوى المشاركة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة تعود لمحاولة إشراك كل الأطراف ذات المصلحة خاصة المجتمع المدني من خلال تلقي شكاويه والنظر اليها بجدية كما أن الجزائر ومن خلال إنخراطها في الآلية

الإفريقية للتقييم من قبل النظراء حرصت على تفعيل الحوكمة من خلال إشراك كل الفاعلين في المجتمع في عملية الإصلاح لتحسين الأداء الاقتصادي.

تفسير نتائج الفرضية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أن " توجد علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية من خلال آلياتها المختلفة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية".

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية الى عدم وجود علاقة خطية بين تبني الحوكمة المؤسسية من خلال آلياتها والمتمثلة أساسا في النزاهة، الشفافية، المساءلة، الافصاح والمشاركة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالرغم من أننا لاومن خلال الفرضيات السابقة وجدنا ان كل عامل على حدى له تأثير، في حين اجتماعها مع بعضها كمدخل لتبني الحوكمة المؤسسية لم نجد لها تأثير وقد يعزى هذا إلى كون العوامل المطروحة والمتمثلة في النزاهة والشفافية والمساءلة والافصاح والمشاركة كمظاهر تعكس الحوكمة المؤسسية لا تفي لقياسها في عينة الدراسة.

تفسير نتائج الفرضية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أن "توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى متغيراتهم الشخصية" هذه المتغيرات الشخصية تتمثل أساسا في قطاع نشاط المؤسسة، المؤهل العلمي للمجيب، الصفة الوظيفية للمجيب والخبرة المهنية للمجيب وعليه فالتفسير سيكون لكل صفة على حدى.

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى قطاع نشاط المؤسسة

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى وجود فروق في مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لإختلاف قطاع نشاط المؤسسة وقد جاءت هذه الفروق ما بين صفة أخرى وكل من صحي، إداري وتعليمي وكذلك بين صحي وإداري.

وترى الباحثة أن هذه الفروق قد تعزى إلى التباينات في الإصلاحات التي تعرفها مختلف القطاعات إضافة إلى مدى إهتمام القائمين على المؤسسات محل الدراسة في مختلف القطاعات على تحسين الخدمات العمومية المقدمة فبعض الخدمات تعد ضرورية في يوميات الأفراد مقارنة بأخرى.

2. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى المؤهل العلمي للمجيب

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى وجود فروق في مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لإختلاف المؤهل العلمي للمجيب وقد جاءت هذه الفروق ما بين صفة ثانوي وصفة جامعي.

وترى الباحثة أن هذا الإختلاف يعزى إلى الكم المعرفي الذي يتحصل عليه المجيب من خلال مساره الدراسي فالتحصيل العلمي للفرد له كل الأثر في إثراء مكتسباته المعرفية مما ينعكس على أدائه في حياته وعمله ويجعله أكثر تكيفا مع المشاكل التي تواجهه وأكثر قدرة على تطوير ذاته وبالتالي تقديم الأفضل.

3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى الصفة الوظيفية للمجيب

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى عدم وجود فروق في مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لإختلاف الصفة الوظيفية للمجيب.

وترى الباحثة أن عدم الإختلاف في مستوى الخدمة العمومية المقدمة ما بين أعضاء مجلس الإدارة وبين رؤساء المصالح قد يعود الى عدم التحديد الجيد للواجبات والمسؤوليات بالإضافة الى عدم قيام كل من عضو مجلس الإدارة ورئيس المصلحة بالعمل المنوط به.

4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى الخبرة المهنية للمجيب

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى وجود فروق في مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لإختلاف الخبرة المهنية للمجيب.

وترى الباحثة أن هذا الإختلاف يعزى إلى كم التجارب التي عرفها وخاضها المجيب خلال مساره المهني مما يجعله أكثر قدرة على التأقلم مع موقف أو ظرف يمكن أن يعرقل أدائه، ومن المعروف أن تقديم الخدمة يعتمد أكثر على الجانب الحسي فلمختلف الأفراد متلقي الخدمات العمومية طبعه الخاص وتعامله الخاص في الإستجابة لحاجاته ومتطلباته.

خلاصة الفصل:

بعد ما تعرضنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري للموضوع والمتمثل في مفاهيم الحوكمة المؤسسية والمفاهيم المتعلقة بالمؤسسات غير الربحية المملوكة للدولة بالإضافة الى عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وذلك ضمن الفصل الثاني، قد حاولنا ومن خلال هذا الفصل إسقاط ما سبق ذكره على الجانب التطبيقي وذلك من خلال عينة من المؤسسات غير الربحية في ولاية ورقلة، و قصد الإطلاع أكثر على واقع الحوكمة المؤسسية في هذه المؤسسات وأثرها على الخدمات العمومية المقدمة للأفراد، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، والتي أجاب عليها اغلب مستجوبي هذه المؤسسات، بالإضافة إلى المقابلة التي جمعت الباحثة مع بعض موظفي المؤسسات غير الربحية المكونة لعينة الدراسة والملاحظة الشخصية للباحثة لواقع هذه المؤسسات.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن هناك علاقة خطية تجمع بين كل من النزاهة والشفافية، الافصاح والشفافية بالإضافة إلى المشاركة وبين مستوى الخدمات العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية محل الدراسة، بالإضافة إلى أن للخصائص الشخصية للمستقصين في هذه المؤسسات أثر ايجابي على الخدمات العمومية المقدمة.

الـخاتمــة

إن ما يشهده المجتمع الجزائري من تحولات وتغيرات متسارعة افرز حياة جديدة أضحت فيها المؤسسات غير الربحية كيان جد مهم لما تلعبه من دور بارز في تسهيل سيرورة الأعمال اليومية للأفراد خاصة مع تزايد متطلباتهم وتعددها، وكغيرها من المؤسسات فالمؤسسات غير الربحية تعيش في ظل متغيرات تحتم عليها تحسين أدائها والتزامها بتقديم خدمات عمومية ترقى لمتطلبات وتطلعات الأفراد ورغباتهم؛ وذلك بإنتهاج أحسن الآليات والطرق التسييرية الحديثة وذات النجاعة بحيث تكفل للجميع المشاركة وتجعلهم يبدون الاطمئنان والثقة بهذه المؤسسات.

وفي هذا السياق سعت الجزائر كغيرها من بلدان العالم لتبني الحوكمة المؤسسية لا سيما من خلال طرحها لميثاق الحكم الراشد، ومن اجل هذا حاولنا أن نعالج هذا الموضوع من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

فما مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسة غير الربحية الجزائرية محل الدراسة وما مدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية؟، وذلك من خلال ثلاث فصول، وقد تمكننا من التوصل إلى بعض النتائج واقترحنا توصيات وآفاقا للدراسة.

أولا: نتائج الدراسة

I. نتائج الجانب النظري

1. قلة الوعي الإداري لكثير من المسيرين والمسؤولين لمفهوم الحوكمة المؤسسية ولإيجابيات تطبيقه بالمؤسسات لتحسين أدائها؛
2. إرتباط مفهوم الحوكمة المؤسسية بالجزائر بالنظام السياسي والاقتصادي القائم على اللامركزية وإعطاء الصلاحيات والسلطات الكاملة للإدارة العمومية في تسيير أمورها؛
3. سن القوانين والمراسيم والتنظير للإصلاحات وعدم التوافق بينها وبين والواقع المعاش كان له أثر على عدم التطور ومواكبة التغيرات البيئية التي تعيشها المؤسسات بشكل متكامل وشامل؛
4. عدم اشراك كل الأطراف ذات المصلحة بالشكل الذي يكفل لهم حقوقهم ويضمن لهم ممارسة واجباتهم ساهم في عدم نجاعة نظام الحوكمة المؤسسية؛
5. التقليد الأعمى لنظام الحوكمة المؤسسية وعدم تكييفه مع البيئة الجزائرية كان له أثر سلبي على تطبيقه والإستفادة من إيجابياته؛

6. تبني أدوات ونظم تسييرية حديثة حتى وان كانت مكلفة بعض الشيء ونخص بالذكر الحوكمة المؤسسية ساهم في تحسن الخدمات العمومية المقدمة من طرف المؤسسات غير الربحية؛

7. إن تصور نموذج عملي لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية إعتمد على عدة ممارسات نذكر منها إعتماد الشفافية والمساءلة والمشاركة في العملية التسييرية بالإضافة إلى تسطير برنامج لأحسن خدمة عمومية والرقابة والتقييم المستمر لهذا البرنامج؛

II. نتائج الجانب التطبيقي

1. توجد علاقة بين مستوى تبني وإلتزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة للنزاهة والشفافية في وظائفها وانشطتها وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة موضحا في العلاقة التالية $Y= 2.954+0.702x$ وهي علاقة طردية أي كلما زاد تبني المؤسسة غير الربحية للنزاهة والشفافية سيؤدي هذا إلى الرفع من مستوى الخدمة العمومية المقدمة فالالتزام بالشفافية عن كل المعلومات يفضي الى الارتقاء بالخدمة العمومية وتحسينها ذلك ان الشفافية تؤدي الى القضاء على العلاقات المشبوهة بين متخذي القرار او منفذيه مع الاطراف ذات المصلحة وهذا ما يثبت الفرضية القائلة بوجود علاقة خطية بين مستوى إلتزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛

2. توجد علاقة بين مستوى تبني المؤسسات غير الربحية محل الدراسة لنظام المساءلة والافصاح وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة موضحا في العلاقة التالية $Y= 1.562+0.826x$ وهي علاقة طردية أي كلما زاد تبني المؤسسة غير الربحية للمساءلة والافصاح سيؤدي هذا إلى الرفع من مستوى الخدمة العمومية المقدمة فوجود نظام للمساءلة يعتبر خطوة جادة لتحسين الخدمة العمومية ذلك ان المساءلة تعد كمدخل لتقييم أداء القائمين على تقديم الخدمة العمومية وهذا ما يثبت الفرضية القائلة بوجود علاقة خطية بين مستوى وجود نظام للمساءلة والافصاح بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛

3. توجد علاقة بين مستوى إعتماد المشاركة بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة موضحا في العلاقة التالية $Y= 4.993+ 0.666x$ وهي علاقة طردية أي كلما زاد إعتماد المؤسسة غير الربحية للمشاركة سيؤدي هذا إلى الرفع من مستوى الخدمة العمومية المقدمة فالمشاركة في عملية التسيير وإتخاذ القرارات يختصر على المؤسسة غير الربحية الجهد والوقت في سبيل تحسين الخدمة العمومية من خلال تمكين العاملين واستشارة الفاعلين في اتخاذ القرارات وغيرها من مظاهر المشاركة

وهذا ما يثبت الفرضية القائلة بوجود علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسة غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؛

4. لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية من خلال الشفافية، المساءلة والمشاركة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالرغم من أننا تحصلنا على العلاقة الخطية التالية $Y= 12.789+0.045x$ إلا انها غير دالة إحصائيا وهذا ما ينفي الفرضية القائلة بوجود علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية من خلال الشفافية، المساءلة والمشاركة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة؛
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قطاع نشاط المؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) , أي ان هناك فرق مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لاختلاف قطاع نشاط المؤسسة من إداري، صحي، تعليمي وأخرى وهذا ما يثبت الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى قطاع نشاط المؤسسة غير الربحية؛
6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمجيب بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) , أي ان هناك فرق مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لاختلاف المؤهل العلمي للمجيب من ثانوي، جامعي وأخرى وهذا ما يثبت الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى للمؤهل العلمي للمجيب؛
7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفة الوظيفية للمجيب بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) , أي ان هناك فرق مستوى الخدمة العمومية المقدمة تبعا لاختلاف الصفة الوظيفية للمجيب بين أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء المصالح وهذا ما يثبت الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى الصفة الوظيفية للمجيب؛
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية للمجيب بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى الخدمة العمومية المقدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) , أي ان أي أن طول خبرة المجيب

أو قصرها ليس اثر على مستوى الخدمة العمومية المقدمة وهذا ما يثبت الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزى الى الخبرة المهنية للمجيب؛

ثانيا: إقتراحات الدراسة

من خلال ما سبق من نتائج نقدم بعض التوصيات والاقتراحات لاعتقادنا أنها هامة وهي كالتالي:

1. التأكيد على ضرورة وحتمية الحوكمة المؤسسية لسير نشاط المؤسسات غير الربحية من خلال سن التشريعات والإقرار بالقوانين الدالة عليها وتكييفها مع البيئة الجزائرية والإلزام بتطبيقها واقعيا حتى لا تكون حبرا على ورق؛
2. الإستفادة من تجارب الناجحة في تطبيق الحوكمة المؤسسية؛
3. تشجيع بناء وتطوير المؤسسات والهيئات المتخصصة في الحوكمة المؤسسية وتمكينها كمرافق وموجه لسير نشاط المؤسسة الجزائرية؛
4. ضرورة إشراك كل الفاعلين وأصحاب المصالح في العملية التسييرية لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة غير الربحية وجعل الأولوية لتحسين والإرتقاء بالخدمة العمومية لمتطلبات الأفراد؛
5. إستحداث نظم وآليات رقابية تحفز السلوك الإيجابي بما ينسجم مع أخلاقيات وقيم النزاهة والشفافية؛
6. إحتواء تقارير النشاط الدورية للمؤسسات غير الربحية لضمان الإفصاح والمساءلة على إستخدام المال العام؛
7. حتمية تأطير كوادر بشرية متخصصة من أحسن خدمة عمومية.

ثالثا: آفاق الدراسة

في الأخير وقد أنهينا دراستنا، نحن على علم أن طرحنا هذا لا يقدم نظرة متكاملة عن الموضوع، ليس لقصور الدراسة ولكن ذلك راجع إلى إمكانية دراسة الموضوع من جوانب كثيرة وفي بيئات أوسع وبأبعاد مختلفة؛ كما أننا لا ندعي كمالا، فمما لا شك فيه توجد نقائص تحتويها هذه الدراسة والعديد من النقاط المشار اليها ضمن هذه الدراسة قد تستدعي تعمقا أكثر وتفصيلا أكبر، لذا نرجو أن تكون انطلاقة حسنة لمعالجة إشكاليات أخرى متعلقة بالموضوع؛ وفي هذا الصدد سنقدم آفاق آملين أن تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية كالتالي:

1. فعالية مجالس الإدارة في تطبيق الحوكمة بالمؤسسات العمومية؛
2. حوكمة المؤسسات المملوكة للدولة بين الواقع والآفاق؛

3. دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات غير الربحية؛
4. نحو تعزيز الشفافية والمساءلة وتمكين العاملين بالمؤسسات غير الربحية لتحقيق كفاءة الأداء.

المــراجـــــع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد محمد سمير، **الإدارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.
2. أشرف جمال الدين، **خطوات نحو التطبيق – حوكمة الشركات وأسواق المال العربية – بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، أعمال مؤتمرات 2007**، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، ماي 2007 .
3. أوزبورن ديفيد، غايبلر تيد، **إعادة اختراع الحكومة – كيف تحول روح المغامرة القطاع العام من مبنى المدرسة الى مقر الولاية ومن قاعة البلدية الى البنتاغون** – ترجمة محمد توفيق البجيرمي، منتدى سور الازبكية.
4. براينيس عبد القادر، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
5. حسن صلاح الدين، **موسوعة جرائم الفساد الاقتصادي الكتاب الثاني اقتصاد الفساد**، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1434/2013.
6. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف) المفاهيم –المبادئ – التجارب – المتطلبات**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 2008/2007.
7. الخطيب خالد راغب، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن ،1431/2010.
8. بن درويش عدنان بن حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، بدون طبعة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007.
9. الربيعي حاكم محسن، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
10. رقايقية فاطمة الزهراء، **قضايا اقتصادية معاصرة**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 1434هـ /2013.

11. رمزي محمود، **الأزمات المالية والاقتصادية في ضوء الرأسمالية والإسلام**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2012.

12. السالمي علاء عبد الرزاق محمد، **الإدارة الالكترونية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

13. السكارنة بلال خلف، **الفساد الاداري**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2011.

14. سلامة ايمن صالح، **محاسبة المنشئات الخدمية، الطبعة الاولى**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

15. سليمان محمد مصطفى، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري – دراسة مقارنة –**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

16. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.

17. الضمور هاني حامد، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.

18. عثمان سعيد عبد العزيز، **اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة دراسة نظرية – تطبيقية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2000.

19. عزام محمد علي وآخرون، **إدارة المنظمات العامة**، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.

20. العشماوي خليل، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، بدون طبعة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008.

21. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1432/2011 .

22. العلاق بشير، **ثقافة الخدمة**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.

23. عواد فتحي احمد ذياب، **اقتصاديات المالية العامة**، الطبعة الاولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013.

24. قباجة عدنان وآخرون، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، بدون طبعة، معهد أبحاث اقتصادية الفلسطيني، مارس 2008.

25. القهيوي ليث عبد الله، الوادي بلال محمود، **التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1433هـ/2012.

26. كافي مصطفى يوسف، **الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات –جذورها، أسبابها، تداعياتها، آفاقها –**الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1434 /2013.

27. عبد المجيد البلداوي عبد الحميد، أساليب **الإحصاء–للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2008.

28. المرسي السيد حجازي، **اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق –جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها –**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية ،2004.

29. المعمري صالح بن راشد بن علي، **إستراتيجية مكافحة الفساد الاداري في القطاع العام**، الطبعة الأولى، مؤسسة الانتشار العربي، لبنان، 2013.

30. المغربي كامل محمد، **الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الاردن، 2007 -1428هـ.

31. الموسوي ضياء مجيد، **الازمة المالية العالمية الراهنة منذ 2008**، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

32. النجار نبيل جمعة صالح، **الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015-1436هـ.

البحوث والرسائل الجامعية:

1. أونان بومدين، **دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.

2. براينيس عبد القادر، **التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية . دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر** . أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006 /2007.

3. التميمي عباس حميد يحي، **أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية –** أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1429هـ /2008.

4. تيشات سلوى، **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.

5. جمعة خير الدين، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)**، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

6. الجوزي ذهبية، **الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3 ،2013/2012.

7. فارس بن علوش بن بادي السبيعي، **دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1431/2010هـ.

8. الشمري عيد بن حامد معيوف، **نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، جامعة دمشق 2011.

9. فرج شعبان، **الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر –دراسة حالة الجزائر2000 الى 2010–**، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.

10. مناد علي، **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي " دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر "**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.

11. نمر محمد الخطيب، **إشكالية تطبيق المحاسبة التحليلية في الإدارة العمومية . دراسة حالة قطاع الخدمات الجامعية بورقلة .** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات إقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013.

12. هويدا أبو الغيط، **دور الحوكمة في تحسين اداء الادارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة في مصر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم الإدارة العامة والمحلية–كلية العلوم الإدارية–أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2010.

المجلات والدوريات العلمية:

1. ابراهيم عبد السلام، كريم فاضل عباس، حوكمة الشركات ضرورة استراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة . دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة . **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة الكوفة.

2. جمال حلاوة، نداء دار طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، الأردن، العدد 14، ديسمبر 2014.

3. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 02 ،2003.

4. الرفاعي سحر قدوري، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد 07.

5. الزيدي نهاد عباس كرمش، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، **مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات**، العراق، العدد الثامن، 2014.

6. بن ساسي الياس، بخالد عائشة، قراءة في حوكمة الموارد المشتركة " حالة نظام الفقارة "، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، جامعة ورقلة، العدد 01 ،2012/2011.

7. سلامي سمية، أثر الحوكمة على الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية دراسة حالة مصرفي البركة والسلام – الجزائر – **مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية**، سوريا، العدد 28، سبتمبر 2014 / ذو القعدة 1435هـ.

8. الشحادات محمد قاسم عبد الله، توفيق حسن عبد الجليل – أثر تبني شركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان – **المجلة الأردنية في إدارة الاعمال**، المجلد 8، العدد 1-2012.

9. طبرة حسن فادي عبود، تقييم حجم ظاهرة الفساد في المؤسسات الحكومية العراقية من وجهة نظر تدريسي الجامعات، **مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات**، العراق، العدد السابع، 2014.

10. عبد الاله سيف الدين غازي ساعات، شاكر تركي أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 10، 2012.

11. عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، جامعة ورقلة، العدد 01، 2012/2011.

12. بوعمامة العربي، رقاد حليمة – الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية – **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014.

13. العنزي سعد علي حمود، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، بغداد، المجلد 13، العدد 48، 2007.

14. بن عيسى ليلى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013.

15. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 03، 2004.

16. بن عيشاوي أحمد، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية (E. G) على مؤسسات الاعمال، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010/2009.

17. محمد نوري بتول، سلمان علي خلف، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، الاردن، العدد 14، ديسمبر 2014.

18. مركز المشروعات الدولية، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات: مركز حوكمة الشركات .. يقود التقدم في تونس، العدد 17، 2009.

19. هادي محمود، أسس الشفافية الادارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الاداري " دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في مكتب المفتش العام لوزارات التعليم العالي، العمل والشؤون الاجتماعية، الصناعة والمعادن "، **مجلة الادارة والاقتصاد**، العدد 71، 2008.

20. وارث محمد، الفساد وأثره على الفقر: اشارة الى حالة الجزائر، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، جامعة ورقلة، العدد الثامن، جانفي 2013.

المؤتمرات والملتقيات العلمية:

1. بوقرة رابح، غانم هاجرة، الحوكمة: المفهوم والاهمية، **الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري**، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. بن تركي عز الدين، منصف شرفي – الفساد الإداري أسبابه آثاره وطرق مكافحته، إشارة لتجارب بعض الدول –، **الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، يومي 07/06ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3. الحمود تركي راجي وآخرون، أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية " دراسة تحليلية "، **المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة**، يومي 17-18 أفريل2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

4. الداود فادي محمد وآخرون، تقرير حوكمة القطاع العام، **منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال ابو غزالة المعرفي**، كانون الثاني 2014.

5. عتير سليمان وآخرون، دور الشفافية الضريبية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، **الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، يومي 25و26 نوفمبر 2013، جامعة ورقلة.

القوانين والمراسيم:

1. تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركة التامين واسس تنظيمها وادارتها وتعديلاتها، رقم 02 لسنة 2006، صادرة عن مجلس إدارة هيئة التامين.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الجزائر، العدد 30 الصادر في 28 صفر 1424هـ الموافق ل 30 افريل 2003.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الجزائر، العدد 14 الصادرة في 8صفر عام 1427 الموافق لـ 8 مارس عام 2006.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الجزائر، العدد 14، 25 فيبراير 2010 الموافق 11ربيع الاول 1431.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، 06 يوليو 1988 الموافق 22 ذو القعدة 1403.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 ،13 يناير 2016 الموافق 03 ربيع الأول 1437.
7. جريدة الوقائع الفلسطينية –قانون رقم 02 لسنة 1997 بشأن سلطة النقد الفلسطينية – العدد 21، يناير 1997، بتاريخ 1997/12/16 الموافق لـ 16 شعبان 1418 هـ.
8. الحوكمة في فلسطين، نشرة دورية متخصصة بقضايا الحوكمة في المنشآت والمؤسسات الاقتصادية، العدد 01، آذار 2013.
9. الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، العدد 66، إصدار 12 أوت 2016.
10. الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، العدد 11، 05 فيفري 2002.
11. الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، العدد 58، 15 جويلية 2016.
12. قانون مزاولة مهنة تدقيق الحسابات رقم 09 لسنة 2004 صادر بتاريخ 2004/09/08 الموافق لـ 23 رجب 1424 هـ عن منظومة القضاء والتشريع في فلسطين – اعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت.
13. قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 صادر بتاريخ 01 ديسمبر 2004 الموافق لـ 18 شوال 1425 هـ بمدينة غزة.
14. قانون المصارف رقم 02 لسنة 2002 صادر بتاريخ 2002/05/21 الموافق لـ 09 ربيع الأول 1423 هـ، عن منظومة القضاء والتشريع في فلسطين – المقتفي –، اعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت.
15. قانون التأمين رقم 20 لسنة 2005 صادر بتاريخ 2005/10/13 الموافق لـ 10 رمضان 1426 هـ، عن منظومة القضاء والتشريع في فلسطين – المقتفي –.
16. معهد الحوكمة الفلسطيني، الدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، فلسطين، اصدار 2014.

17. هيئة سوق راس المال، قانون سوق رأس المال، رقم 13، فلسطين، 01 ديسمبر 2004.

التقارير:

1. جامعة قاصدي مرباح، **وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة**، الدورة الألى، الثلاثاء 28 نوفمبر 2017.
2. **دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن**، اصدار 2007.
3. **دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية**، اصدار 2012.
4. **الدليل العملي في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية**، تونس، اصدار 2008.
5. سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، الطبعة الأولى، مكتب رام الله، 2009.
6. اللجنة الوطنية للحوكمة، **مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين**، فلسطين، اصدار 2009.
7. **ميثاق الحكم الراشد في الجزائر**، الجزائر، إصدار 2009.

المواقع الإلكترونية:

1. http://www.almahdara.com/ar/vb7/showthread.php?t=2906
2. http://www.dgfp.gov.dz/ar/histor.asp
3. https://www.ccomptes.dz/fr/siege-de-la-cour-des-comptes-alger/
4. http://www.jsc.gov.jo/News/Nws_NewsDetails.aspx?Type=P&lang=1&Site_ID=2&NewsID=531
5. www.djazairess.com/echorouk/44285
6. http://www.djazairess.com/echchaab/29087
7. http://www.echoroukonline.com/ara/articles/280554.html
8. http://majles.marsad.tn/2014/assemblee/commissions/54e3129c12bdaa29f8df5043?session_id=570fb79c12bdaa4a009c3339
9. http://www.pm.gov.tn/pm/article/article.php?id=42&lang=ar

10. http://www.cipe-arabia.org/index.php/around-the-world/algeria/959-2011-12-11-14-14-03

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

1. Annie BARTOLI, **Le Management Dans Les Organisations Publiques**, 2e édition, Dunod, Paris 2005.
2. Benoit PLGé, **gouvernance contrôle et audit des organisations,** ED ECONOMICA, paris, 2008.
3. Olivier DEVILLARD, Dominique REY, **Culture d'entreprise : un actif stratégique**, Dunod, Paris, 2008.

البحوث والرسائل الجامعية:

1. Anne AMAR-SABBAH, **Les déterminants de la rémunération des plus hauts dirigeants exécutifs des entreprises françaises cotées au SBF 120**, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Aix-Marseille université ,2012.
2. Céline Vial, **une analyse économique des loisirs de nature et de leurs implications territoriales : l'organisation des propriétaires d'équidés – Amateurs – entre production domestique et achat de services**, thèse pour obtenir le grade de docteur, école doctorale économie et gestion de Montpelier, 2009.
3. François larmande, **contributions à l'analyse économique de la rémunération des dirigeants**, thèse présente pour obtenir le grade de docteur de l'école polytechnique, paris ,2003.
4. frédéric Mazaud, **De la firme sous-traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du systèmes productif airbus**, thèse de doctorat en sciences économiques, université des sciences sociales –Toulouse, 2007.
5. Johanna Speer, **Participatory Governance, Accountability, and Responsiveness: A Comparative Study of Local Public Service Provision in Rural Guatemala**, dissertation for obtaining the academic degree Doctor rerum, Department of Agricultural Economics and Social Sciences, Humboldt University of Berlin, 2011.

6. Tuhafeni Helao, **An evaluation of good governance and service delivery at sub-national levels in Namibia: The case of the oshana region**, Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Public Administration, University of South Africa, February, 2015.

المجلات والدوريات العلمية:

1. Alexandre Di Miceli Da Silveira, Lucas Ayres Barros, Corporate Governance Quality and Firm Value in Brazil, **SSRN Electronic Journal,** August 2006.
2. Antonios Mpasinas , Alain Finet, Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire, **La Revue des Sciences de Gestion**, n°228 ,2007/6.
3. Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », **Revue d'économie industrielle**, 2010.
4. : Benoît Pigé, Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, **Finance Contrôle Stratégie**, Volume 1, N° 3, septembre 1998.
5. Céline Chatelin-Ertur, Eline Nicolas, Gouvernance et Décision -Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations-, **La Revue des Sciences de Gestion**, n° 251, 2011/5.
6. Chris Bart, Ken Deal, The governance role of the board in corporate strategy: a comparison of board practices in 'for profit' and 'not for profit' organisations, **International Journal of Business Governance and Ethics,** volume 2, issue 1-2, 2006.
7. David Bevan, Patricia Werhane , Stakeholder theorising and the corporate-centric world ,**revue Management & Avenir** , n° 33 ,2010/3.
8. Debbie M.Thorne, Beverly T.Venable, Governance theory and practice for nonprofit organisations, **International Journal of Business Governance and Ethics**, volume 4, issue 2, 2008.
9. Fama E, Agency problems and the theory of the firm**, Journal of political economy,** vol 88, N° 2, Avril, 1980.
10. Guillaume Holland, Omar Sene, ELINOR OSTROM ET LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE, **Revue d'économie politique**, Dalloz, Vol. 120, 2010.
11. Hachimi Sanni Yaya, Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et

influences conceptuelles, **La Revue de l'innovation dans le secteur public**, Volume 10 (3), 2005.

12. Lan Dawson, Alison Dunn, "Governance Codes of Practice in .The Not – For – Profit Sector." Corporate Governance: an **International Review**, Volume 14, January 2006.
13. Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE, **Journal of Financial Economics**, 3 (1976).
14. Michel Ghertman, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, **Revue française de gestion,** no 142, 2003/1.
15. Ochulor, Chinenye Leo et Bassey, Edet Patrick, Analysis of Corruption from the Ethical and Moral Perspectives, **European Journal of Scientific Research,** Vol.44 No.3 (2010).
16. Oliver E. Williamson , Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations **, Journal of Law and Economics,** Vol. 22, Nº. 2, 1979.
17. R. Dayanandan, Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations - Myths and Realities , **Journal of Power, Politics & Governance**, Vol. 1 No. 1, December 2013.
18. SALTAJI ISSAM MF, CORPORATE GOVERNANCE AND AGENCY THEORY HOW TO CONTROL AGENCY COSTS, **Internal Auditing & Risk Management**, Annul VIII, Nr.4 (32), December 2013.
19. SANTISO CARLOS, Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality, **The Georgetown Public Policy Review**, Volume 7 Number 1, 2001.
20. Souleymanou Kadouamai, Impact de l'implémentation du système d'information comptable sur la pratique de gouvernance dans les centres hospitaliers publics africains, **revue Recherches en Sciences de Gestion,** n°97,2013.
21. Woldeab Teshome and other, Governance and Public Service Delivery: The case of water supply and roads services delivery in Addis Ababa and Hawassa Cities, Ethiopia, **Institute for Regional and Local Development Studies,** Addis Ababa University, January 2013.
22. ZERROUKI Mohammed Amine, TABET AOUL Wassila, La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? , **Roa Iktissadia REVIEW**, University of Echahid Hamma Lakhdar, El oued, Alegria, Issue 9, 12/ 2015.

المؤتمرات والملتقيات العلمية:

1. Valts Kalniņs, expert du Conseil de l'Europe, Corruption : définition, causes et conséquences, **Formation multidisciplinaire à l'attention des avocats et auxiliaires de justice en matière de détection de la corruption et des conflits d'intérêt**, Tunis (Tunisie), 24-25 septembre 2014.

التقارير:

1. Anwar Shah, **Public sector governance and accountability series: public services delivery,** the World Bank, 2005.
2. Belmihoub Mohammed Chérif, **Rapport sur Les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens, Cas de l'Algérie**, Algérie, Avril 2004.
3. OCDE, **Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE**, 2004.
4. Sudarno Sumarto, Asep Suryahadi, Alex Arifianto, Governance and Poverty Réduction : Evidence from Newly Decentralized Indonesia ‹**A paper from the SMERU Research Institute**, with support from AusAID, the Ford Foundation, and DFID, March 2004, Indonesia ,7.

المواقع الإلكترونية:

1. Da Silveira, Alexandre Di Miceli and Barros (2007). Lucas Ayres B. de C. **Corporate Governance Quality and Firm Value in Brazil** Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=923310

الـمـلاحق

الملحق رقم 01: قائمة الإستبيان الموجه للمؤسسات محل الدراسة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المنظمات بجامعة قاصدي مرباح ورقلة تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: " **حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية** ـ دراسة حالة عينة من المؤسسات غير الربحية لولاية ورقلة ـ " من أجل التعرف على مدى تطبيق المؤسسات غير الربحية للحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات الجزائرية.

لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين الإجابة على الاقتراحات الموجودة مع التأكيد على أن هذه المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم ستعامل بسرية وأمانة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحثة

zezesabrina2@gmail.com

1. معلومات متعلقة بالمؤسسة:

اسم المؤسسة (اختياري): .....

مكان نشاط المؤسسة: .....

قطاع نشاط المؤسسة: صحي ☐ إداري ☐ تعليمي ☐ أخرى (مع التحديد) ..... ☐

2. معلومات متعلقة بالمجيب:

المؤهل العلمي للمجيب: ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى (مع التحديد) ..... ☐

الصفة الوظيفية للمجيب: مدير المؤسسة ☐ عضو مجلس ادارة ☐ رئيس مصلحة ☐

الخبرة المهنية للمجيب: أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى 10سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐

3. فقرات الاستبيان:

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالية:

المحور الأول: مستوى إلتزام المؤسسة بالشفافية في وظائفها وانشطتها

	العبارات التي تقيس مستوى التزام المؤسسة بالشفافية	ضعيف	متوسط	قوي
01	مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق الشفافية في مختلف مناحي العملية التسييرية			
02	مستوى كشف المؤسسة عما يدور بداخلها وتوفير المعلومات المتعلقة بأدائها			
03	درجة إدراك متلقي الخدمة لأهداف المؤسسة			
04	درجة إفصاح المؤسسة للمعلومات والوصول اليها من طرف الافراد			
05	الكفاءة أساس التعيين بالمؤسسة			
06	مستوى وضوح وعلانية أساليب العمل والهياكل التنظيمية بالمؤسسة			
07	مدى إنفتاح ووضوح نظام الاتصال في نشر والوصول للمعلومة بالمؤسسة			
08	تدفق المعلومات الى مختلف المستويات بشكل كافي وصحيح			

المحور الثاني: وجود نظام للمساءلة وأثره على سيرورة المؤسسة

	العبارات التي تقيس أثر المساءلة على سيرورة المؤسسة	ضعيف	متوسط	قوي
01	يحق للأصحاب المصالح مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين ومساءلتهم			
02	مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية بالمؤسسة وفاعليتها			
03	مدى إلتزام المؤسسة بتقديم تقارير أداء دورية لكل الجهات ذات المصلحة بكل وضوح ودقة			
04	تنمي المؤسسة سلوك التقويم الذاتي للعاملين وإستشعار المسؤولية			
05	تلزم المؤسسة جميع العاملين فيها بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم			
06	يمتلك أصحاب المصالح آليات رقابية تمكنهم من التعامل مع الادارة			
07	الأنظمة والسياسات بالمؤسسة كفيلة بمساءلة كل فرد أي كان			
08	تمتلك المؤسسة قنوات إتصال فاعلة لتلقي شكاوى الافراد			

المحور الثالث: مدى اعتماد المؤسسة للمشاركة في أنشطتها

	العبارات التي تقيس مستوى تبني المؤسسة للمشاركة	ضعيف	متوسط	قوي
01	تعمل المؤسسة على مناقشة السياسات مع الجماعات المؤثرة والمتأثرة بها قبل إعتمادها			
02	الاستماع والسماح لأصحاب المصالح بالحضور لمناقشة أي مقترح وذلك قبل تبنيه			
03	مستوى وعي متلقي الخدمة العمومية بما يحدث على صعيد نشاط المؤسسة			
04	مستوى التزام المؤسسة بإشراك كل الاطراف ذات المصلحة في صناعة القرار			
05	تلبي المؤسسة حقوق العامة في فهم ومعرفة المعلومات لتعزيز المشاركة			
06	مستوى انتشار ثقافة المشاركة والتعاون والعمل الجماعي بالمؤسسة			
07	تنمي المؤسسة الثقة والمصداقية مع المجتمع الخارجي بإشراكه في صنع السياسات			
08	التشاور والتنسيق بين كل الفاعلين في المؤسسة			

المحور الرابع: مستوى الخدمة العمومية المقدمة وآفاق تحسينها

	العبارات التي تقيس مستوى الخدمة العمومية	ضعيف	متوسط	قوي
01	تقدم المؤسسة خدمات عمومية ترقى لمستوى تطلعات الافراد			
02	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات عمومية في الوقت وبالشكل المناسبين			
03	تسهر المؤسسة على علاج المشاكل الإدارية لتقديم أحسن الخدمات العمومية			
04	مدى تجاوز المؤسسة للطرق التقليدية في تقديم الخدمات العمومية			
05	يتم تحسين الخدمات العمومية وفق خطط واستراتيجيات			
06	تعمل المؤسسة على اخذ شكاوى الافراد بعين الاعتبار			
07	مستوى اهتمام المؤسسة باستحداث وسائل وطرق لتحسين الخدمات العمومية			

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

	اسم الأستاذ المحكم	الرتبة
01	أ. د. محمد المحمدي الماضي	أستاذ محاضر جامعة القاهرة
02	أ. د. إلياس بن ساسي	أستاذ محاضر جامعة ورقلة
03	أ. د. بن عيشاوي أحمد	أستاذ محاضر جامعة ورقلة
04	د. مناصرية رشيد	أستاذ محاضر جامعة ورقلة
05	أ. د. بالرقي تيجاني	أستاذ محاضر جامعة سطيف01
06	د. جعفور ربيعة	أستاذ محاضر جامعة ورقلة
07	أ.د. بن عمارة نوال	أستاذ محاضر جامعة ورقلة

المصدر: من إعداد الباحثة

الملحق رقم 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 01

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	2.11	0.679
02	2.15	0.719
03	2.04	0.688
04	2.17	0.667
05	2.15	0.719
06	2.23	0.723
07	2.16	0.716
08	2.12	0.683
الكلي	17.14	4.008

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 02

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	1.99	0.710
02	2.09	0.667
03	2.23	0.703
04	1.93	0.706
05	2.09	0.813
06	1.91	0.754

07	1.98	0.754
08	2.02	0.835
الكلي	16.24	4.15

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 03

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	1.93	0.755
02	1.84	0.801
03	1.86	0.695
04	1.77	0.752
05	1.92	0.658
06	2.01	0.715
07	1.78	0.730
08	1.91	0.782
الكلي	15.01	4.37

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور 04

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	2.17	0.678
02	2.14	0.715
03	2.14	0.764
04	2.11	0.727
05	2.00	0.763
06	2.00	0.776
07	2.00	0.744
الكلي	14.98	4.01

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 07: من نتائج إختبار علاقة الإرتباط للفرضية الثانية

Model Summary[b]

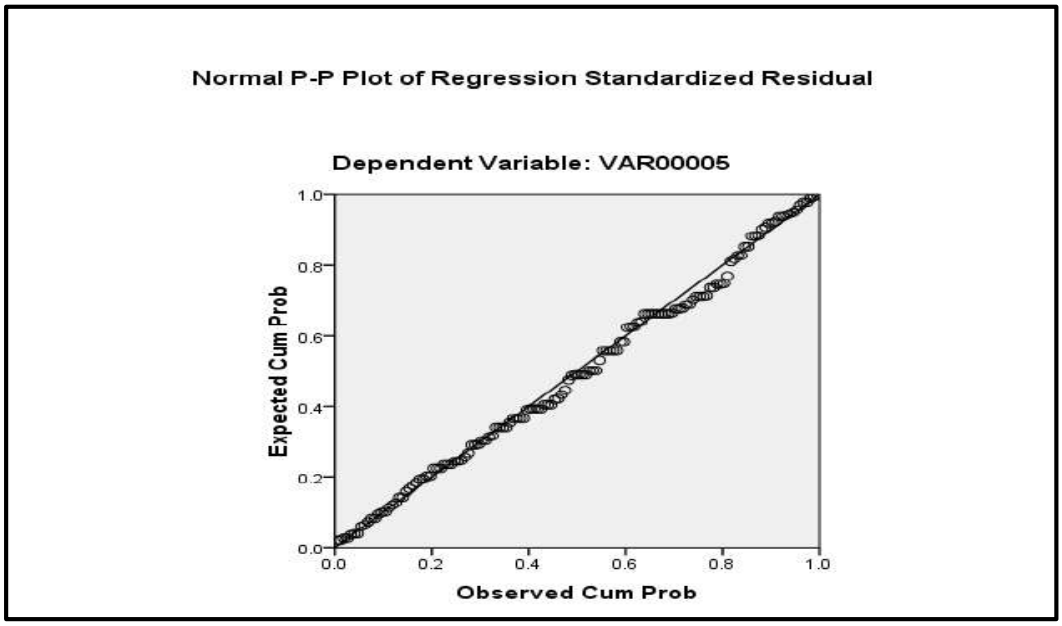
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.701[a]	.492	.488	2.87166	1.618

a. Predictors: (Constant), VAR00001

b. Dependent Variable: VAR00004

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 08: الشكل البياني لمعادلة خط الإنحدار للفرضية الثانية



المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 09: من نتائج إختبار علاقة الإرتباط للفرضية الثالثة

Model Summary[b]

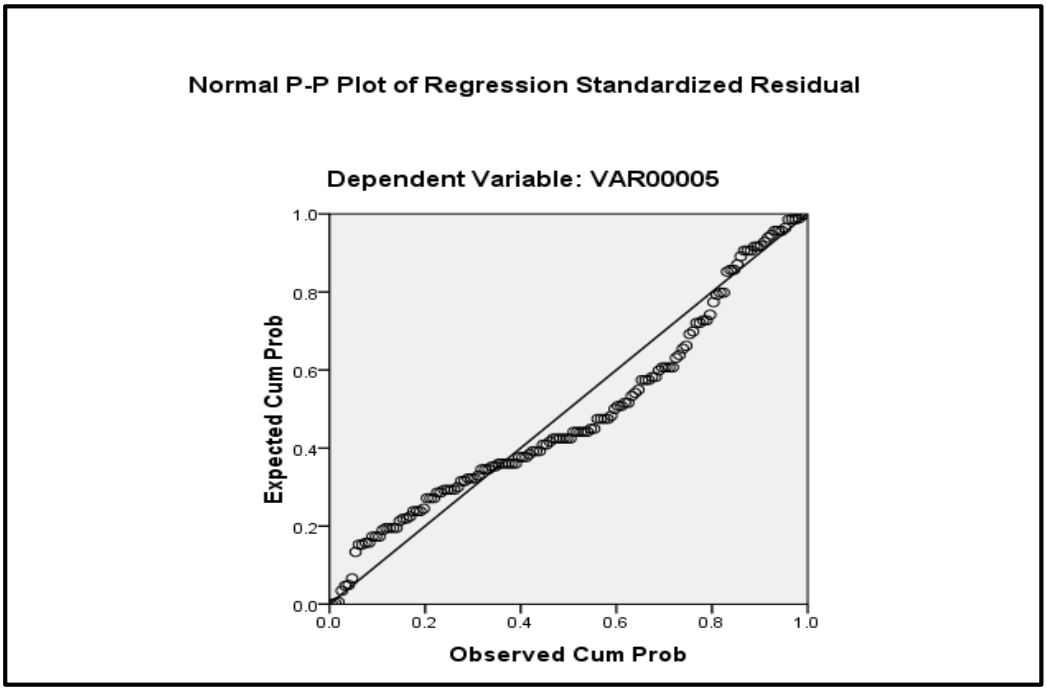
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.856[a]	.734	.732	2.07873	1.847

a. Predictors: (Constant), VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00004

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 10: الشكل البياني لمعادلة خط الإنحدار للفرضية الثالثة



المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 11: من نتائج إختبار علاقة الإرتباط للفرضية الرابعة

Model Summary[b]

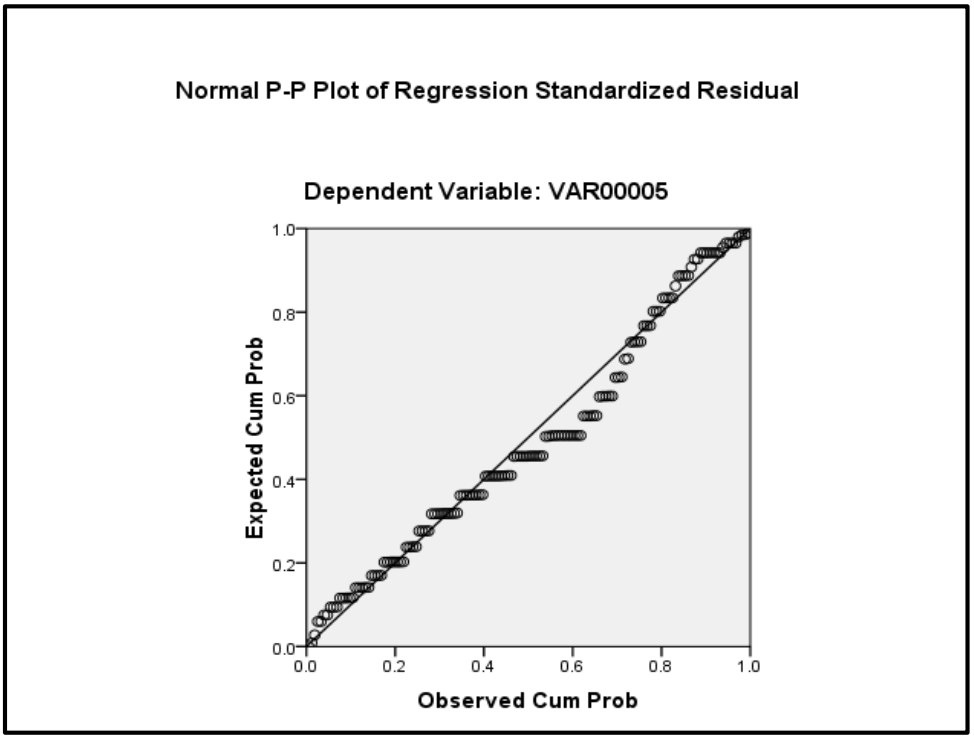
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.725[a]	.526	.523	2.77225	1.624

a. Predictors: (Constant), VAR00003

b. Dependent Variable: VAR00004

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 12: الشكل البياني لمعادلة خط الإنحدار للفرضية الرابعة



المصدر: من مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 13: من نتائج إختبار علاقة الإرتباط للفرضية الخامسة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.128[a]	.016	.009	3.99418	1.315

a. Predictors: (Constant), VAR00005

b. Dependent Variable: VAR00004

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.789	1.493		8.565	.000
	VAR00005	.045	.030	.128	1.510	.133

a. Dependent Variable: VAR00004

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الفهـــرس

الفهرس

المحتوى الصفحة

الإهداء.....III
الشكر IV
الملخص V
قائمة المحتويات VI
قائمة الجداول VIII
قائمة الأشكال X
قائمة الملاحق XI
قائمة الاختصارات والرموز XII
المقدمة..... أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة المؤسسية والمؤسسات غير الربحية 20
تمهيد..... 21
المبحث الأول: مدخل حوكمة المؤسسات 22
المطلب الأول: حوكمة المؤسسات مفاهيم وأساسيات.....22
الفرع الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية 22
أولا: تعريف حوكمة المؤسسات وأهميتها 22
ثانيا: أهداف وخصائص حوكمة المؤسسات 27
الفرع الثاني: أبعاد وآليات حوكمة المؤسسات ومبادئها 28
أولا: ابعاد حوكمة المؤسسات وآلياتها 28
ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات 29
المطلب الثاني: البواعث الاساسية لحوكمة المؤسسات 33
الفرع الأول: الأزمات المالية والحوكمة 33
الفرع الثاني: المؤسسات المتعثرة والحوكمة 36

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات 38
الفرع الأول: نظرية الوكالة 38
الفرع الثاني: نظرية تكاليف الصفقات 41
الفرع الثالث: نظريات اخرى 43
أولا: نظرية أصحاب المصالح 43
ثانيا: نظرية التجذر 44
المبحث الثاني: ماهية المؤسسة غير الربحية والخدمة العمومية 47
المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمؤسسة غير الربحية 47
الفرع الأول: تعريف المؤسسة غير الربحية 47
الفرع الثاني: أهمية المؤسسة غير الربحية 48
الفرع الثالث: مميزات المؤسسة غير الربحية 49
المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمة العمومية وواقعها بالجزائر 50
الفرع الأول: ماهية الخدمة العمومية 50
أولا: تعريف الخدمة العمومية وأهميتها 50
ثانيا: مبادئ الخدمة العمومية وخصائصها 52
ثالثا: أنواع الخدمة العمومية 54
الفرع الثاني: جودة الخدمة العمومية 54
الفرع الثالث: قراءة لواقع الخدمة العمومية في الجزائر وسبل عصرنتها 57
المبحث الثالث: دواعي تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر وواقعها 63
المطلب الأول: دواعي تطبيق الحوكمة المؤسسية 63
الفرع الأول: الفساد 63
الفرع الثاني: الاصلاح 67
الفرع الثالث: السلوك الاخلاقي 69
المطلب الثاني: تجارب دول عربية في تبني الحوكمة المؤسسية 70
الفرع الأول: التجربة الأردنية 72

الفرع الثاني: تجربة فلسطين 74
الفرع الثالث: تجربة تونس 76
المطلب الثالث: واقع الحوكمة في الجزائر 77
الفرع الأول: ميثاق الحوكمة المؤسسية بالجزائر.....77
الفرع الثاني: الجهود المبذولة لإرساء المشاركة والشفافية بالمؤسسة الجزائرية 78
المبحث الرابع: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسات غير الربحية الجزائرية 80
المطلب الأول: أوجه الاختلاف والتوافق في تطبيق الحوكمة ما بين القطاعين العام والخاص 80
المطلب الثاني: معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية 81
المطلب الثالث: الحدود الجديدة للمؤسسة غير الربحية ومستقبل الخدمة العمومية في ظل تبني الحوكمة.....85
خلاصة الفصل 88
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لحوكمة المؤسسات غير الربحية ودورها في تحسين الخدمة العمومية 89
تمهيد 90
المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية 91
المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية 100
المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة 109
خلاصة الفصل 112
الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق الحوكمة بالمؤسسة غير الربحية الجزائرية وإنعكاسه على تحسين الخدمة العمومية.....113
تمهيد 114
المبحث الأول: التعريف بمؤسسات الدراسة 115
المطلب الأول: المؤسسة العمومية الإستشفائية 115
المطلب الثاني: المؤسسة الجامعية قاصدي مرباح ورقلة 119
المطلب الثالث: الجماعات المحلية 122
المطلب الرابع: مؤسسات أخرى 127
المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة 132

المطلب الأول: الطريقة (مجتمع وعينة الدراسة) 132
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع معلومات الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة 135
الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع معلومات الدراسة 135
الفرع الثاني: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة 138
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة 139
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة 139
المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة 157
خلاصة الفصل 162
الخاتمة 163
المصادر والمراجع 169
الملاحق 183
الفهرس 193