

مدى تفعيل مؤشرات الحوكمة في القطاع العام بالجزائر-دراسة حالة بمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة-

The extent to which governance indicators are activated in the public sector in Algeria - a case study in the Directorate of Local Administration in the state of M'sila -

مبروكي فاتح¹، جامعة الوادي، الجزائر، mabrouki-fateh@univ-eloued.dz

بن عيسى ريم²، جامعة الوادي، الجزائر، Benaissa-rim@univ-eloued.dz

مخبر: إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

تاريخ قبول المقال: 05/05/2023

تاريخ إرسال المقال: 06/01/2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمؤشرات الحوكمة وتوضيح أهمية تطبيقها وإبراز سبل تفعيلها في القطاع العام الجزائري، باعتبار أن هذه المؤشرات تعمل على تحسين أداء إدارة الموارد والسياسات والبرامج بشكل أفضل وخلق ضمانات السير الحسن للقطاع العام أكثر الكيانات عرضة للفساد. تمت هذه الدراسة بمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة، من خلال توزيع استبيان على موظفي المديرية، وتم الاعتماد على برنامج SPSS في إجراء المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج. وخلصت الدراسة إلى أن هناك مستويات متوسطة لتطبيق مؤشرات الحوكمة في القطاع العام وفقا لآراء موظفي الإدارة المحلية. **الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، مؤشرات الحوكمة، القطاع العام الجزائري، الإدارة المحلية لولاية المسيلة.

Abstract:

This study aims to introduce governance indicators, clarify the importance of their application, and highlight ways of activating them in the Algerian public sector, given that these indicators work to improve the performance of managing resources, policies, and programs in a better way, and create guarantees for the good conduct of the public sector, which is the most vulnerable entity to corruption.

* مبروكي فاتح.

This study was carried out at the Directorate of Local Administration in the state of M'sila, by distributing a questionnaire to the directorate's employees, and the spss program was relied upon to conduct statistical processing and analyze the results. The study concluded that there are medium levels of application of governance indicators in the public sector, according to the opinions of local administration employees.

Key words : Governance, governance indicators, Algerian public sector, local administration of the state of M'sila.

المقدمة

مع التطور المستمر للإدارة العمومية وتفرع مهامها وتوجهها نحو العصرنة، اتضح قصور الأداء التقليدي على تحقيق الأهداف الحديثة للتسيير على مستوى القطاع العام، وشكلت تحديات البيروقراطية في الإدارات العمومية الى تفشي العديد من المظاهر السلبية كالفساد وسوء الخدمات، ضعف التسيير ومحدودية الاداء.

لهذه الاسباب أصبح الإصلاح الجذري والبحث عن الحلول وتحديث أساليب التسيير أمرا حتميا في القطاع العام، مما استوجب تطبيق الحوكمة باعتبارها شعارا اصلاحيا بامتياز، يمكن من خلالها ابراز الشفافية، تكريس الرقابة، إرساء التشاركية في العملية الإدارية، كل ذلك تحت ما يسمى بالمشروعية، بهدف عصرنة القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن.

سنحاول من خلال دراستنا معالجة الموضوع المطروح في شقه النظري وتدعيمه تطبيقيا بتقصي مدى تفعيل مؤشرات الحوكمة في القطاع العام من خلال الوقوف على مستوى تفعيل مبادئها الأساسية (الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، المشاركة، الرؤية الاستراتيجية، فاعلية الحوكمة، السيطرة على الفساد).

وتأسيسا لما سبق نطرح اشكالية الدراسة: هل يطبق القطاع العام الجزائري مؤشرات الحوكمة؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

يتم تفعيل مؤشرات الحوكمة في القطاع العام بدرجة مقبولة.

ويتم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من الفرضيات الجزئية التالية:

- تعتمد مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة بدرجة كبيرة على مؤشر الشفافية.
- يخضع الموظفون في مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة إلى مؤشر المساءلة بدرجة كبيرة.
- يطبق مؤشر سيادة القانون بدرجة كبيرة في مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة
- تتيح مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة فرصة المشاركة لجميع الأطراف الفاعلة

- تملك مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة
- تطبق مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة مؤشر فاعلية الحكومة بدرجة كبيرة .
- تنتهج مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة آليات عديدة تمكنها من السيطرة على الفساد.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى الالمام بمفاهيم ومؤشرات الحوكمة في القطاع العام والتوجهات العامة له، مع الوقوف على واقع تطبيق او تفعيل هاته المؤشرات من خلال الدراسة التي تمت على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة، إضافة الى تقديم توصيات من شأنها تعزيز ودعم تبني مؤشرات الحوكمة في القطاع العام.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في القطاع العام على غرار كل دول العالم، وضرورة الالتزام بمبادئها ومؤشراتها وما يترتب عليها من إصلاح العملية الوظيفية والاداء الوظيفي في الإدارات العمومية، كما تساهم الدراسة في توجيه صناع القرار نحو مفهوم الحوكمة في القطاع العام الذي يعتبر مفهوما جديدا يعد بالمساهمة في تطوير أساليب التسيير الحديثة في الإدارة العمومية.

منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تم استخدام منهجين، المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية من خلال دراسة الظاهرة وتحديد خصائصها وأبعادها والعلاقات القائمة بينها، ومنهج دراسة الحالة الذي يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها ووصف نتائجها.

تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتطرق للموضوع بجميع حيثياته قسمت الدراسة الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مفهوم حوكمة القطاع العام.
- المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد حوكمة القطاع العام.
- المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية بمديرية الادارة المحلية لولاية المسيلة.

المبحث الأول: مفهوم حوكمة القطاع العام.

ان الحوكمة من بين المواضيع الحديثة التي عرفت اهتمام كبير من خلال المفكرين والأكاديميين المهتمين بالموضوع خاصة بعد سلسلة الأزمات والفضائح المالية والإدارية المختلفة التي حدثت في كثير من دول العالم، لذا سوف نتطرق الى مفهوم حوكمة القطاع العام من خلال:

المطلب الاول: تعريف حوكمة القطاع العام:

ان تطور القطاع الحكومي مرهون بتطبيق الحوكمة، لذلك قامت العديد من الهيئات العلمية والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تسمح بوضع الأسس الصحيحة للحوكمة والإدارة الرشيدة ونشرها على مستوى العمل الحكومي.

و تعرف الحوكمة في القطاع العمومي على أنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الاطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، عرفته الأوساط العلمية على انه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون".¹

كما تعرف على أنها "المفهوم الذي من خلاله تحاول وحدات القطاع العام تحقيق التنمية المحلية المستدامة عن طريق إشراك ومشاركة مختلف الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار وكذا ترشيد إدارة الشؤون العامة وتنمية الموارد".²

ومن خلال هذين التعريفين نخلص أن حوكمة القطاع العام هي عبارة عن عملية رقابية تتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأطراف المشتركة في إدارة الإدارة العامة والرقابة عليها، وهدفها الرئيسي ضبط الاداء الوظيفي والسلوك الأخلاقي لجميع المستويات الإشرافية والتنفيذية في الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: أهداف وتوجهات حوكمة القطاع العام.

اولا-أهداف حوكمة القطاع العام.

الغاية من الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها، وهذا من خلال تحقيق الأهداف التالية:³

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام. وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.

¹ خلف عبدالله الوردات، الحوكمة في القطاع العام، 2017/02، <https://mqqa.com/?p=13959>، تم تصفحه بتاريخ 2022/12/02 على الساعة 10:05

² Guerchouh mouloud, Si Mohammed Djamel, la gouvernance publique. une reponse à l'amelioration de l'efficacité de l'action publique Algerie ,Revue des sciences commerciales,algerie, vol 18,n°02,2019,p58.

³ وزارة تطوير القطاع العام، دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، الاردن، تموز 2014، ص3.

- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- إنشاء منظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

2- التوجهات العامة لحوكمة القطاع العام.

يمكن القول بأن نجاح تجربة ما في دولة معينة لا يعني بالضرورة نجاحها في دول أخرى إلا إذا تضافرت لديها الأسباب الموضوعية ذاتها التي قادت إلى نجاح التجربة لذلك يمكن استخلاص بعض التوجهات العامة من تجارب الإصلاح في الدول المختلفة والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير مفهوم الحوكمة في القطاع العام ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

- المرجو من عملية إصلاح القطاع العام إحداث تغييرات جوهرية وتحولات جذرية في سلوك واتجاهات وقيم العاملين في هذا القطاع، لا مجرد إحداث تغييرات جزئية في بعض مفاصل القطاع.
- تطوير مفهوم السلطة والمسؤولية داخل المؤسسات وخارجها واعتماد الإجراءات التعاقدية من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور وضبط كلفة الخدمات بشكل عام.
- انطلاقاً من الهدف النهائي والرئيسي فإن استراتيجية إصلاح القطاع العام يجب أن تركز على النتائج كزيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين نوعية الخدمات وإحلال بنى إدارية لامركزية أفقية بدل البنى المركزية العمودية لزيادة الإسهام والمشاركة في صنع القرار.
- لتحقيق نقلة نوعية في اتجاه تركيز الإدارة على النتائج لابد من تطوير ثقافة إدارية مركزة على الأداء بما يتطلب ذلك من تقوية نظم المساءلة على الإداء من خلال تحديد واضح للأهداف ووضع تقارير مفصلة.
- تحسين نوعية التشريعات والتركيز على سياسات هيئات التنظيم والبحث الدائم عن بدائل أفضل.
- تعزيز القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات.²

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد حوكمة القطاع العام

¹ محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 86، 87.

² بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 191.

المطلب الاول: مؤشرات حوكمة القطاع العام

إن تعزيز الحوكمة في مختلف جوانب القطاع العام يتطلب تكافل جهود الأطراف الفاعلة، وتتطلب من ضمان سيادة القانون وتحسين الكفاءة والمساءلة وصولاً إلى التصدي للفساد، وفيما يلي أهم المؤشرات:

1- **سيادة القانون:** إن سيادة القانون وعدم وجود اشخاص أو منظمات خارج المساءلة والمحاسبة يعد عنصر مهم جداً في ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد، وهدف رئيسي في تحقيق العدالة بين الأفراد والمنظمات وحققاً أساسياً لكل فرد. وعلى الرغم من أن سيادة القانون يركز في الغالب على مساواة الجميع أمام القانون، فإن مساواة الأجهزة الحكومية وعدم تفرد جهة أو استثناءها من المساءلة والمحاسبة يعطي نوع من الجدية والصرامة في تطبيق مبدأ سيادة القانون.¹

2- **الشفافية:** تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها، وأن تكون كمية المعلومات أيضاً دقيقة، صادقة ووافية. حيث تعبر الشفافية عن تصرف الحكومة بطريقة علنية، كما أنها الأساس لحوار ديمقراطي ملائم.²

3- **المساءلة:** يقصد بها وجود نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأساليب التنظيمية المقننة والواضحة والمعلنة لمحاسبة المتجاوزين والمقصرين في حق العمل، دون تمييز بين الأفراد طبقاً لدرجتهم الوظيفية أو مناصبهم الإدارية والقيادية، مما يعزز قيم النزاهة والاهتمام بمكافحة الفساد داخل المؤسسات العمومية.³

4- **فاعلية الحكومة:** تعني قياس جودة الخدمات المدنية والخدمات العامة وكذا نوعيتها، إضافة إلى وضع وصياغة السياسات وتنفيذها مع درجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، ومصادقية التزام الحكومة بتنفيذ هذه السياسات.⁴

5- **السيطرة على الفساد:** ويشمل هذا المقياس مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ومدى تأثير الفساد في بيئة الأعمال، وشيوع الرشوة في المصالح والإدارات العامة.⁵

6- **المشاركة:** تعد مشاركة المنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة وصنع السياسات العامة واتخاذ القرارات جوهر نموذج الحوكمة في القطاع العام، ولتحقيق مفهوم المشاركة باعتباره عنصراً مهماً من عناصر

¹ بسام بن عبدالله البسام، الحوكمة في القطاع العام، مركز البحوث، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2016، ص70.

² مدحت محمد ابوالنصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الاولى، دار الكتب المصرية، مصر، 2015، ص48.

³ هالة امين مغاوري، تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، مصر، العدد196، الجزء01،

2022، ص15.

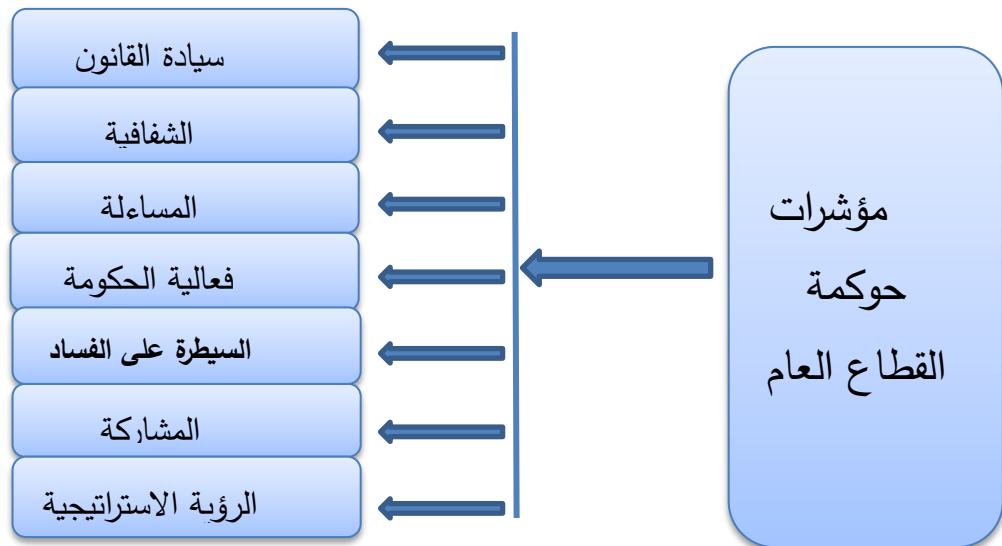
⁴ Zahoor ahmed,aysha saleem,impact of governance on human development,journal of commerce and social sciences, Pakistan, vol 8(3), 2014, p 614.

⁵ سامح عبدالمطلب، ياسمين جودة السنطيل، حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر، دار الفكر، الاردن، 2020، ص 120.

الحوكمة لا بد من اقتران ذلك بحرية التعبير وإمكانية تكوين جمعيات ونقابات بالإضافة الى إعلام حر وتنظيم تشريعي وإداري يدعم ذلك.¹

7-الرؤية الاستراتيجية: وجوب تحديد التوجهات الاستراتيجية للدولة، ضمن إطار عملية تخطيط منهجية وشاملة وذات أبعاد مرتبطة بجوانب وطنية شاملة². وهي الرؤية المستقبلية ذات الهدف المسطر والمحدد تعتمد على دراسات استشرافية دقيقة لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع وتنمية القدرات.³ والشكل الموالي يوضح هذه المؤشرات:

الشكل رقم (01): مؤشرات حوكمة القطاع العام



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: أبعاد الحوكمة في القطاع العام

¹ بسام بن عبدالله البسام، مرجع سابق، ص 66، 67.

² نهى احمد الحايك، اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماجستير، ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 35.

³ قاسم علي حاج، استراتيجية حوكمة الادارة العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، العدد 14، جوان 2020، ص 159.

من خلال التعاريف التي جاءت بها المؤسسات الدولية يمكن تقسيم أبعاد الحوكمة إلى:¹

1- **البعد السياسي:** يتعلق هذا البعد بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، مما يؤدي الى تفاعلهم الإيجابي وتعاونهم وسعيهم إلى خدمة الصالح العام.

2- **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** ويتمحور هذا البعد في اهتمامه بمستويات الأداء الاقتصادي في سعيه إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، ومحاربة الفساد والشفافية، أما البعد الاجتماعي فيتجسد في تحقيق العدالة التوزيعية ورفع المستوى المعيشي والقضاء على الفقر وتحسين نوعية الحياة.

3- **البعد الإداري:** والمقصود به وجود جهاز إداري قوي وفعال يقوم بأداء الوظائف الإدارية المسندة إليه بصورة فعالة وبطريقة شفافة، ويأتي ذلك من خلال محاربة الفساد الإداري بكل صوره ومحاولة القضاء على العيوب البيروقراطية، ووضع قيود وضوابط تحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين.²

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية بمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة

تركزت دراستنا وذلك بحكم بحثنا والذي يندرج ضمن القطاع العام أو الحكومي على مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

المطلب الأول: مجتمع واداة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتكونت عينة البحث الأساسية من 44 موظفا وموظفة.

ويمكن تلخيص خصائص عينة الدراسة من خلال النتائج الموضحة في الجداول أدناه.

جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %	المجموع
الجنس	ذكر	47.7%	44
	أنثى	52.3%	
السن	أقل من 30 سنة	9.1%	44

¹ عشور عبدالكريم، فريال مغربي، حتمية الحكامة كآلية لمكافحة الفساد وتوطين التنمية، الملتقى الدولي حول الحكامة والسياسات العامة في الدول المغاربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 24-25 فيفري 2019، ص03.

² سفيان فوكة، مليكة بوضياف، "الحكم الراشد والاستقرار السياسي ودوره في التنمية"، الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر- واقع وتحديات، جامعة الشلف، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 16-17 ديسمبر 2008، ص16.

	40.9%	18	من 30 إلى 39 سنة	
	34.1%	15	من 40 إلى 49 سنة	
	15.9%	7	أكثر من 50 سنة	
44	22.7%	10	ليسانس	المؤهل العلمي
	36.4%	16	ماستر	
	4.5%	2	دكتوراه	
	36.4%	16	شهادة أخرى	
44	2.3%	1	رئيس مصلحة	المركز الوظيفي
	11.4%	5	رئيس مكتب	
	86.3%	38	موظف إدارة	
44	13.6%	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	34.1%	15	من 5 إلى 10 سنوات	
	15.9%	7	من 11 إلى 15 سنة	
	36.4%	16	أكثر من 15 سنة	

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 44 فرداً نلاحظ أن أفراد العينة قد توزعوا على مختلف المتغيرات بدرجات متفاوتة، وهذا ضمن تمثيل مختلف فئات المتغير الواحد، ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة، حيث توزع أفراد العينة وفق ما يلي:

- عدد الذكور قدر بـ 21 فرداً أي بنسبة (47.7%) في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 23 فرداً أي ما نسبته (52.3%) وهذا يوضح التوجه المتمثل للذكور والإناث للعمل داخل الإدارات.
- عدد الأفراد الأقل من 30 سنة يساوي (04) أفراد أي بنسبة تقدر بـ (9.1%) ، في حين كان عدد الذين يتراوح عمرهم بين 30 و 39 سنة يساوي (18) فرداً أي بنسبة (40.9%) ، أما عدد

- الأفراد من 40 إلى 49 سنة قدر ب (15) فردا أي ما نسبته (34.1 %) ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد أكثر من 50 سنة قدر ب (07) أفراد أي ما نسبته (15.9 %)، ومن خلال القراءة الإحصائية لجدول الفئات العمرية لأفراد العينة يتضح أن ما يميز هؤلاء هو أن غالبيتهم هم من فئة يمكن القول بأنها فئة نشطة وهي قادرة على تقديم الإضافة للمؤسسة.
- عدد الأفراد الذين يحوزون شهادة الليسانس يساوي (10) أفراد أي بنسبة تقدر ب (22.7 %) ، في حين كان عدد الذين لديهم شهادة ماستر يساوي (16) فردا أي بنسبة (36.4 %) ، أما عدد الأفراد الذين يحوزون شهادة الدكتوراه قدر ب (02) فردا أي ما نسبته (4.5 %) ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم شهادات أخرى قدر ب (16) فردا أي ما نسبته (36.4 %).
 - إن الإستقراء البسيط لأرقام الجدول الخاص بالمؤهل العلمي يبين أن أفراد عينة البحث جلهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، وهو أمر يتوافق مع ما تتطلبه الإدارات الحديثة التي تشجع على التعليم والتحسين من المهارات المعرفية.
 - أما بالنسبة للمركز الوظيفي، فقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من رئيس مصلحة واحد أي بنسبة (2.3%)، ومجموعة من رؤساء المكاتب قدر عددهم ب (5) أفراد ما يمثل نسبة (11.4 %) أما بقية النسبة والتي قدرت ب (86.3 %) ، فتمثلت في الموظفين الإداريين ، وهذا التفاوت في النسب فرضه الهيكل التنظيمي للمصلحة وطبيعة المناصب التي يشغلونها في إطار هذا التنظيم.
 - عدد أفراد العينة الذين يزاولون هذه المهنة منذ أقل من 5 سنوات قدر ب (6) أفراد أي بنسبة (13.6 %)، أما عدد الأفراد الذين تراوحت خبرتهم بين 5 و 10 سنوات قدر ب (15) فردا أي ما نسبته (34.1 %)، بينما عدد الأفراد الذين تراوحت خبرتهم بين 11 و 15 سنة قدر ب (7) فردا أي ما نسبته (15.9 %)، في حين نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين يعملون في هذا القطاع منذ أكثر من 15 سنة قدر ب (16) فردا أي ما نسبته (36.4 %)، وهذا التفاوت في النسب يعكس إهتمام المؤسسات العمومية بالحفاظ على الموظفين ذوي الخبرة المهنية الطويلة، كما يعكس سعي المؤسسات إلى تجديد الطاقات البشرية من أجل تجديد العنصر البشري وكذلك مواكبة تغييرات النصوص القانونية لاكتساب رصيد معرفي أكبر.

ثانيا-أدوات الدراسة

تتحدد أدوات الدراسة تبعا لطبيعة الموضوع الذي يفرض على الباحث نوعا من الأدوات يستعين بها لدراسة الظاهرة موضوع البحث لذا تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة إستبيان، حيث تم إعداد الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث والفرضيات المتعلقة بها، ومن خلال الاطلاع على مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه.

وتتضمن إستمارة الإستبيان قسمين، الأول ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويضم خمس عبارات من خلالها يتم تحديد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة فسي الجنس، والسن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.

أما القسم الثاني ويتعلق بمتغيرات البحث ويتكون من سبعة محاور كل محور يمثل مؤشر من مؤشرات الحوكمة، يتكون المحور الأول من ستة عبارات، بينما المحاور الستة المتبقية فيتكون كل منها من خمسة عبارات، تمثل دلالات توفر المؤشر من عدمه. وتمّ تحكيم الاستمارة، ثم ضبط أسئلتها وفقا للمحاور التالية:

- **المؤشر الأول : الشفافية** وتعني ان المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متوفرة، متاحة مجانا ويسهل الوصول إليها وفهمها من الجميع دون استثناء.
- **المؤشر الثاني : المساءلة** وهي أن يكون جميع الموظفين ومتخذي القرار في المديرية خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته ،مع تطبيق العقوبات المستحقة لمرتكبي المخالفات مهما كانت رتبهم ومناصبهم.
- **المؤشر الثالث: سيادة القانون** فالكل سواسية أمام القانون ويخضعون له جميعا لغرض تحقيق العدالة والمساواة، ولا شيء يعلو فوق القانون.
- **المؤشر الرابع : المشاركة** وهي إتاحة الفرصة لجميع الأطراف الفاعلة وذات الصلة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- **المؤشر الخامس: الرؤية الاستراتيجية** وهي الرؤية المستقبلية ذات الهدف المسطر والمحدد تعتمد على دراسات إستشرافية دقيقة لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع على المدى البعيد.
- **المؤشر السادس: فاعلية الحوكمة** ويقاس نوعية وجودة الخدمات المدنية والخدمات العامة، إضافة إلى وضع وصياغة السياسات وتنفيذها من طرف الحكومة.

- **المؤشر السابع: السيطرة على الفساد** ويشمل هذا المقياس مدى إستغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ومدى تأثير أشكال الفساد في بيئة الأعمال.
- وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستبيان، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02) يوضح تصحيح الإستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	ابدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

ومن خلال الأوزان النسبية للبند والتي تتدرج من 1 إلى 5 في الإتجاهين الموجب والسالب ، تم تقسيم الإستبيان إلى مقياس خماسي على النحو التالي :

جدول رقم (03) يوضح الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان للأسئلة	المتوسط المرجح بالأوزان المحور	المتوسط المرجح بالأوزان للدرجة الكلية	درجة الممارسة
أبدا	من 1 إلى 1.79	من 5-11.99	من 36-83.99	ضعيف
نادرا	من 1.80 إلى 2.59			
أحيانا	من 2.60 إلى 3.39	من 12-18.99	من 84-131.99	متوسط
غالباً	من 3.40 إلى 4.19	من 19-25	من 132-180	مرتفع
دائماً	من 4.20 إلى 5			

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قصد التحقق من صلاحية الإستبيان للتطبيق الميداني، قمنا بعرض الصورة الأولية له على عينة من المحكمين من أساتذة قسم علوم التسيير جامعة المسيلة، ومن خلال الملاحظات المقدمة قمنا بإجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان، وأخرجناه في صورته النهائية، ثم قمنا بتطبيقه على عينة إستطلاعية

ممثلة لمجتمع البحث والمتكونة من 44 موظفا في مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة ومن خلال النتائج المتحصل عليها قمنا بحساب الصدق والثبات للإستبيان.

أولا: الصدق.

لقد اعتمدنا على صدق المحتوى من أجل الإستدلال على خاصية الصدق، وذلك من خلال طريقة إستطلاع آراء المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته ، للتأكد من سلامة صياغة البنود من ناحية ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه من ناحية أخرى .

وقد جاءت نتائج إستطلاع رأي المحكمين كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): يمثل إستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الإستبيان وقيم صدقها

القيمة	الأفراد		العبارة	المبدأ	القيمة	الأفراد		العبارة	المبدأ
	لا يقيس	يقيس				لا يقيس	يقيس		
0.33	01	02	1	المساءلة	1	00	03	1	الشفافية
1	00	03	2		0.33	01	02	2	
1	00	03	3		0.33	01	02	3	
0.33	01	02	4		1	00	03	4	
1	00	03	5		1	00	03	5	
1	00	03	1	المشاركة	0.33	02	01	6	سيادة القانون
1	00	03	2		1	00	03	1	
1	00	03	3		0.33	01	02	2	
0.33	01	02	4		1	00	03	3	
1	00	03	5		1	00	03	4	
0.33	01	02	1	فاعلية الحوكمة	0.33	01	02	5	الرؤية الإستراتيجية
1	00	03	2		0.33	01	02	1	
1	00	03	3		1	00	03	2	
1	00	03	4		0.33	01	02	3	
1	00	03	5		1	00	03	4	
					0.33	01	02	5	

1	00	03	1	السيطرة على الفساد
1	00	03	2	
1	00	03	3	
1	00	03	4	
0.33	01	02	5	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

وبقسمة مجموع صدق البنود وهو :27.29 على عددها والمقدر ب : 36 ، نتحصل على قيمة صدق

المساوية ل : 0.76

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 يمكننا القول أن هذا الإستبيان فعلا صادق لما أعد لقياسه.

ثانيا: الثبات.

ونعني بالثبات دقة الأداة في تحقيق النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقها في ظروف مشابهة بإستعمال

مجموعات أو مواقف أخرى مشابهة، وللتحقق من ثبات إستبيان الدراسة، تم الإعتماد على طريقة واحدة هي:

معامل ألفا كرونباخ :

وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يوضح قيمة معامل Cronbach's Alpha للإستبيان ولمحاوره الثلاث

رقم المبدأ	مبادئ الحوكمة	عدد الأسئلة	قيمة معامل Cronbach's Alpha
1	الشفافية	06	0.835
2	المساءلة	05	0.709
3	سيادة القانون	05	0.779
4	المشاركة	05	0.568
5	الرؤية الإستراتيجية	05	0.678
6	فاعلية الحوكمة	05	0.561
7	السيطرة على الفساد	05	0.745
	الإستبيان ككل	36	0.824

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام هذه الطريقة أعطى مؤشرات مطمئنة حول ثبات هذا الأخير، حيث كان معامل **Alpha Cronbach's** لجميع فقرات متغير الدراسة (0.824)، أما فيما يتعلق بمحاور الاستبيان، فقد كانت النتائج تشير إلى قيم ثبات أقل مما هي عليه عند الإبقاء على الاستبيان بصورته الحالية، حيث كان معامل الثبات سيصير (0.835) عند حذف المحور الأول، أي أنه سيزيد عما هو عليه، وعند حذف المحور الثاني سينقص بشكل طفيف حيث سيصبح (0.709)، ونفس الشيء في حالة حذف المحور الثالث سينقص أيضا حيث سيصير (0.779)، وعند حذف المحور الرابع سيصير (0.568)، وعند حذف المحور الخامس سيصير (0.678)، وعند حذف المحور السادس سيصير (0.561)، وعند حذف المحور السابع سيصير (0.745)، وهذه النتائج تدل على أن الاستبيان بصورته الحالية وبمحاوره السبعة يتسم بدرجة مقبولة من الثبات مما يبين مدى صلاحيته للتطبيق الميداني.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إستعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: V24) لتسهيل الحساب والحصول على نتائج دقيقة وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية نلخصها فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولا: عرض وتحليل نتائج المؤشر الأول : الشفافية.

الجدول رقم (06) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المؤشر الأول

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتبة
1	تنتهج المديرية نمط الوضوح والافصاح مع التكافؤ في معاملة الموظفين	2.61	1.189	متوسط	6

2	البيانات والمعلومات المتعلقة بكل القرارات متاحة للجميع دون استثناء وفي الوقت المناسب	2.70	1.133	متوسط	4
3	كل اجراءات وآليات العمل والتخطيط، مبسطة، مفهومة ودقيقة دون تعقيد	3.18	0.995	متوسط	1
4	تتبنى المديرية موقعا لها على شبكة الأنترنت وتتوفر على قاعدة بيانات تتسم بالتطور والحداثة	3.11	1.083	متوسط	3
5	توفر المديرية إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى	3.14	1.193	متوسط	2
6	توفر المديرية الحماية لكل من يكشف عن التجاوزات والإنحرافات بداخلها	2.70	1.173	متوسط	5
المبدأ الأول		17.41	4.717	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يتعلق بنتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المؤشر الأول والخاص بالشفافية، فقد تكون البعد الأول من (06) عبارات، وكان مستوى إستجابة أفراد العينة على كل العبارات متوسط ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.61 و 3.18 .

ومن خلال نتائج إستجابات أفراد العينة أمكننا ترتيب عبارات هذا البعد من حيث مستوى الإستجابة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة الثالثة التي تنص على: (كل اجراءات وآليات العمل والتخطيط، مبسطة، مفهومة ودقيقة دون تعقيد). بإنحراف معياري (0.995) ومتوسط حسابي (3.18) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة الخامسة التي تنص على: (توفر المديرية إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى)، حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (1.193) والمتوسط الحسابي (3.14).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى التي تنص على: (تنتهج المديرية نمط الوضوح والافصاح مع التكافؤ في معاملة الموظفين)، بقيمة إنحراف معياري (1.189) ومتوسط حسابي (2.61) . كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الأول من قد بلغ (17.41) بإنحراف معياري (4.717) وهو ما يقابل المستوى المتوسط .

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المؤشر الثاني المساءلة.

الجدول رقم (07) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المؤشر الثاني

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الرتبة
1	تقوم المديرية بمساءلة ومحاسبة جميع الموظفين باختلاف رتبهم ودرجاتهم عند ارتكاب الخطأ	2.66	1.200	متوسط	5
2	تعتمد المديرية على سياسات محاسبة وتأديبية فعالة تؤسس لمساءلة مجدية و ناجحة	2.84	1.077	متوسط	4
3	الموظفين على دراية ووضوح بالقواعد واللوائح المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها	3.48	0.952	مرتفع	2
4	تشجع المساءلة على تحفيز الموظف في عمله	3.18	1.126	متوسط	3
5	تطبيق المساءلة يعزز قيم النزاهة والإلتزام والانضباط من طرف العاملين اتجاه الإدارة	3.57	1.108	مرتفع	1
المبدأ الثاني		15.73	3.973	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يتعلق بنتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المؤشر الثاني والخاص بالمساءلة، فقد تكون البعد الثاني من (05) عبارات، وكان مستوى إستجابة أفراد العينة على كل العبارات متوسط ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.66 و 3.57 .

ومن خلال نتائج إستجابات أفراد العينة أمكننا ترتيب عبارات هذا البعد من حيث مستوى الإستجابة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة الخامسة التي تنص على: (تطبيق المساءلة يعزز قيم النزاهة والإلتزام والانضباط من طرف العاملين اتجاه الإدارة). بإنحراف معياري (1.108) ومتوسط حسابي (3.57) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة الثالثة التي تنص على: (الموظفين على دراية ووضوح بالقواعد واللوائح المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (0.952) والمتوسط الحسابي (3.48).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى التي تنص على: (تقوم المديرية بمساءلة ومحاسبة جميع الموظفين باختلاف رتبهم ودرجاتهم عند ارتكاب الخطأ)، بقيمة إنحراف معياري (1.200) ومتوسط حسابي (2.66) .

كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الثاني من قد بلغ (15.73) بإنحراف معياري (3.973) وهو ما يقابل المستوى المتوسط .

ثالثا: عرض وتحليل نتائج المؤشر الثالث : سيادة القانون.

الجدول رقم (08) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المؤشر الثالث

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الرتبة
1	يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء	2.57	1.354	ضعيف	5
2	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم	3.02	1.067	متوسط	3
3	يتم مراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لتتناسب مع بيئة عمل الموظفين وتعزز اداءهم	2.75	1.144	متوسط	4
4	تعزز سيادة القانون المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات ويحسن الاداء	3.09	1.361	متوسط	2
5	إلتزام المديرية بالتشريعات والقوانين والأنظمة والعمل بها، وهي واضحة ومعروفة للجميع	3.34	1.055	متوسط	1
المبدأ الثالث		14.77	4.589	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يتعلق بنتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المؤشر الثالث والخاص بسيادة القانون، فقد تكون البعد الثالث من (05) عبارات، وكان مستوى إستجابة أفراد العينة على كل العبارات متوسط ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.57 و 3.34.

ومن خلال نتائج إستجابات أفراد العينة أمكننا ترتيب عبارات هذا البعد من حيث مستوى الإستجابة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة الخامسة التي تنص على: (إلتزام المديرية بالتشريعات والقوانين والأنظمة والعمل بها ،وهي واضحة ومعروفة للجميع). بإنحراف معياري (1.055) ومتوسط حسابي (3.34) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة الرابعة التي تنص على: (تعزز سيادة القانون المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات ويحسن الاداء)، حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (1.361) والمتوسط الحسابي (3.09).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى التي تنص على: (يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء)، بقيمة إنحراف معياري (1.354) ومتوسط حسابي (2.57) .

كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الثالث من قد بلغ (14.77) بإنحراف معياري (4.589) وهو ما يقابل المستوى المتوسط .

رابعا: عرض وتحليل نتائج المؤشر الرابع : المشاركة.

الجدول رقم (09) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المؤشر الرابع

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الرتبة
1	تنتهج المديرية اسلوب الحوار والتشاور قبل عملية اتخاذ القرار	2.41	1.127	ضعيف	5
2	يتم اتخاذ القرارات برأي الاغلبية مع مراعاة الصالح العام	2.59	1.148	ضعيف	3
3	اتاحة الفرصة لجميع الاطراف ذات الصلة المشاركة في اتخاذ القرار	2.64	0.990	متوسط	2
4	تدعم المديرية فرص العمل الجماعي والتعاون المشترك بين المنتسبين إليها	2.75	1.014	متوسط	1
5	توافق المديرية على مشاركة ممثلي الإدارة المجتمع المدني، والنقابات في صناعة القرار	2.52	1.023	ضعيف	4
المبدأ الرابع		12.91	3.952	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يتعلق بنتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المؤشر الرابع والخاص بالمشاركة، فقد تكون البعد الرابع من (05) عبارات، وكان مستوى إستجابة أفراد العينة على كل العبارات متوسط ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.41 و 2.75.

ومن خلال نتائج إستجابات أفراد العينة أمكننا ترتيب عبارات هذا البعد من حيث مستوى الإستجابة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة الرابعة التي تنص على: (تدعم المديرية فرص العمل الجماعي والتعاون المشترك بين المنتسبين إليها). بإنحراف معياري (1.014) ومتوسط حسابي (2.75) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة الثالثة التي تنص على: (إتاحة الفرصة لجميع الأطراف ذات الصلة المشاركة في إتخاذ القرار)، حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (0.990) والمتوسط الحسابي (2.64).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى التي تنص على: (تنتهج المديرية أسلوب الحوار والتشاور قبل عملية إتخاذ القرار)، بقيمة إنحراف معياري (1.127) ومتوسط حسابي (2.41) .

كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الرابع من قد بلغ (12.91) بإنحراف معياري (3.952) وهو ما يقابل المستوى المتوسط .

خامسا: عرض وتحليل نتائج المؤشر الخامس : الرؤية الإستراتيجية .

الجدول رقم (10) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المؤشر الخامس

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الرتبة
1	لدى المديرية رسالة محددة واضحة في اعمالها	3.16	0.987	متوسط	1
2	تعمل المديرية على وضع خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات	2.75	1.081	متوسط	3
3	المديرية لها رؤية استشرافية دقيقة لمواصلة عمليات التنمية.	2.66	0.987	متوسط	4
4	يتم اطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح المديرية تحقيقها	2.57	0.974	ضعيف	5

5	تتخذ المديرية قرارات فيما يتعلق بتوجيه مسارات اعمالها قبل حدوث المشكلات	2.82	0.896	متوسط	2
	المبدأ الخامس	13.9 5	3.263	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يتعلق بنتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المؤشر الخامس والخاص بالرؤية الإستراتيجية ، فقد تكون البعد الخامس من (05) عبارات، وكان مستوى إستجابة أفراد العينة على كل العبارات متوسط ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.57 و 3.16.

ومن خلال نتائج إستجابات أفراد العينة أمكننا ترتيب عبارات هذا البعد من حيث مستوى الإستجابة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة الأولى التي تنص على: (لدى المديرية رسالة محددة واضحة في أعمالها). بإنحراف معياري (0.987) ومتوسط حسابي (3.16) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة الخامسة التي تنص على: (تتخذ المديرية قرارات فيما يتعلق بتوجيه مسارات اعمالها قبل حدوث المشكلات)، حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (0.896) والمتوسط الحسابي (2.82).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة الرابعة التي تنص على: (يتم إطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح المديرية تحقيقها)، بقيمة إنحراف معياري (0.974) ومتوسط حسابي (2.57) . كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الخامس من قد بلغ (13.95) بإنحراف معياري (3.263) وهو ما يقابل المستوى المتوسط .

سادسا: عرض وتحليل نتائج المؤشر السادس : فاعلية الحوكمة.

الجدول رقم (11) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المؤشر السادس

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الرتبة
1	تقدم المديرية خدمات عامة في مستوى تطلعات الموظفين خاصة، والمواطنين بصفة عامة	2.64	1.222	ضعيف	5
2	تعمل المديرية بإستقلالية تامة وبعبدة عن كل الضغوط والممارسات غير لائقة	2.84	1.055	متوسط	4

3	تملك المديرية موارد بشرية ذات كفاءة عالية تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة	3.14	1.002	متوسط	1
4	تتطابق النتائج المحققة مع الخطط والسياسات المسطرة من الوزارة	3.11	1.039	متوسط	2
5	يتم تقييم الإنجازات والنتائج بشكل دوري من السلطة العليا	2.98	1.045	متوسط	3
المبدأ السادس		14.70	4.449	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يتعلق بنتائج إستجابات أفراد عينه الدراسة على أسئلة المؤشر السادس والخاص بفاعلية الحوكمة، فقد تكون البعد السادس من (05) عبارات، وكان مستوى إستجابة أفراد العينة على كل العبارات متوسط ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.64 و 3.14.

ومن خلال نتائج إستجابات أفراد العينة أمكننا ترتيب عبارات هذا البعد من حيث مستوى الإستجابة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة الثالثة التي تنص على: (تملك المديرية موارد بشرية ذات كفاءة عالية تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة). بإنحراف معياري (1.002) ومتوسط حسابي (3.14) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة الرابعة التي تنص على: (تتطابق النتائج المحققة مع الخطط والسياسات المسطرة من الوزارة)، حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (1.039) والمتوسط الحسابي (3.11).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى التي تنص على: (تقدم المديرية خدمات عامة في مستوى تطلعات الموظفين خاصة، والمواطنين بصفة عامة)، بقيمة إنحراف معياري (1.222) ومتوسط حسابي (2.64) .

كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد السادس من قد بلغ (14.70) بإنحراف معياري (4.449) وهو ما يقابل المستوى المتوسط .

سابعاً: عرض وتحليل نتائج المؤشر السابع : السيطرة على الفساد.

الجدول رقم (12) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المؤشر السابع

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الرتبة
1	تفعل المديرية الرقابة الداخلية على تقديم الخدمات للحد من الوساطة والمحسوبية لتعزيز الأداء	2.52	1.229	متوسط	5
2	توفر المديرية التدابير والإجراءات للحد من الفساد وتجسيد الإصلاح الإداري	2.75	1.241	متوسط	4
3	تحت المديرية جميع الموظفين على العمل بمبادئ أخلاقيات المهنة وتوعيتهم للحد من الفساد	3.27	1.264	متوسط	1
4	تعتمد المديرية على النزاهة كمبدأ مرجع للعمل	3.11	0.970	متوسط	2
5	يتم التبليغ في حالة وجود الفساد بكل أنواعه لإتخاذ الإجراءات المناسبة للمتسببين	3.09	1.007	متوسط	3
المبدأ السابع		14.75	3.841	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يتعلق بنتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المؤشر السابع والخاص بالسيطرة على الفساد، فقد تكون البعد السابع من (05) عبارات، وكان مستوى إستجابة أفراد العينة على كل العبارات متوسط ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.52 و 3.27.

ومن خلال نتائج إستجابات أفراد العينة أمكننا ترتيب عبارات هذا البعد من حيث مستوى الإستجابة، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة الرابعة التي تنص على: (تحت المديرية جميع الموظفين على العمل بمبادئ أخلاقيات المهنة وتوعيتهم للحد من الفساد). بإنحراف معياري (1.264) ومتوسط حسابي (3.27) وجاء في المرتبة الثانية العبارة الثالثة التي تنص على: (تعتمد المديرية على النزاهة كمبدأ مرجع للعمل)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (0.970) والمتوسط الحسابي (3.11).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى التي تنص على: (تفعل المديرية الرقابة الداخلية على تقديم الخدمات للحد من الوساطة والمحسوبية لتعزيز الاداء)، بقيمة إنحراف معياري (1.229) ومتوسط حسابي (2.52) .

كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد السادس من قد بلغ (14.75) بإنحراف معياري (3.841) وهو ما يقابل المستوى المتوسط .

ثامنا: عرض وتحليل نتائج محور حوكمة القطاع العام

جدول رقم (13) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستبيان مؤشرات الحوكمة السبعة

مؤشرات الحوكمة	الحد الأدنى Minimum	الحد الأعلى Maximum	المتوسط الحسابي Moyenne	الإنحراف المعياري Ecart type	الترتيب	درجة الممارسة
1 الشفافية	9	29	17.41	4.717	1	متوسطة
2 المساءلة	5	21	15.73	3.973	2	متوسطة
3 سيادة القانون	6	25	14.77	4.589	3	متوسطة
4 المشاركة	5	22	12.91	3.952	7	متوسطة
5 الرؤية الاستراتيجية	10	23	13.95	3.263	6	متوسطة
6 السيطرة على الفساد	7	23	14.75	3.841	4	متوسطة
7 فاعلية الحكومة	6	24	14.70	4.449	5	متوسطة
الدرجة الكلية	61	163	104.23	23.963		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

جاءت نتائج افراد العينة على الإستبيان محصورة بين (61) و (163) بمتوسط حسابي بلغ (104.23) وإنحراف معياري قدر ب(23.963) ، ومن خلال النتائج الجزئية للأبعاد السبعة أمكننا ترتيبها كالتالي :

• المرتبة الأولى: مؤشر الشفافية ، حيث كانت درجات أفراد العينة على هذا البعد محصورة ما بين

(9) و (29) بمتوسط بلغ (17.41) وإنحراف معياري قدر ب(4.717)، وهو ما يقابل المستوى

المتوسط.

- **المرتبة الثانية: مؤشر المساواة** ، حيث كانت درجات أفراد العينة على هذا البعد محصورة ما بين (5) و (21) بمتوسط بلغ (15.73) وإنحراف معياري قدر ب(3.973)، وهو ما يقابل المستوى المتوسط.
- **المرتبة الثالثة: مؤشر سيادة القانون** ، حيث كانت درجات أفراد العينة على هذا البعد محصورة ما بين (6) و (25) بمتوسط بلغ (14.77) وإنحراف معياري قدر ب(4.589)، وهو ما يقابل المستوى المتوسط.
- **المرتبة الرابعة: مؤشر السيطرة على الفساد** ، حيث كانت درجات أفراد العينة على هذا البعد محصورة ما بين (7) و (23) بمتوسط بلغ (14.75) وإنحراف معياري قدر ب(3.841)، وهو ما يقابل المستوى المتوسط.
- **المرتبة الخامسة: مؤشر فاعلية الحكومة** ، حيث كانت درجات أفراد العينة على هذا البعد محصورة ما بين (6) و (24) بمتوسط بلغ (14.70) وإنحراف معياري قدر ب(4.449)، وهو ما يقابل المستوى المتوسط.
- **المرتبة السادسة: مؤشر الرؤية الإستراتيجية** ، حيث كانت درجات أفراد العينة على هذا البعد محصورة ما بين (10) و (23) بمتوسط بلغ (13.95) وإنحراف معياري قدر ب(3.263)، وهو ما يقابل المستوى المتوسط.
- **المرتبة السابعة: مؤشر المشاركة** ، حيث كانت درجات أفراد العينة على هذا البعد محصورة ما بين (5) و (22) بمتوسط بلغ (12.91) وإنحراف معياري قدر ب(3.952)، وهو ما يقابل المستوى المتوسط.

الخاتمة

ان موضوع الحوكمة في القطاع العام من المشاريع المهمة والحيوية في المجتمعات المعاصرة وهي وسيلة تقدم خدمات للمجتمع للارتقاء به وجعله من المجتمعات القوية لذلك سعينا من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في القطاع العام من منظور موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة، وقد أظهر تحليل البيانات الواردة في هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- المستوى العام لتطبيق والالتزام بمؤشرات الحوكمة في القطاع العام في جاء بدرجة متوسطة.
- هناك جهود تبذلها الإدارة المحلية لتعزيز مبدأ الشفافية كون كل إجراءات وآليات العمل التي تنتهجها مبسطة ومفهومة بدون تعقيد لدى الجميع.
- يعلم جميع الموظفين أن تطبيق المساءلة والمحاسبة يعزز من قيم النزاهة والالتزام الوظيفي وهم على دراية ووضوح بالقواعد واللوائح المطلوب العمل بها، وعلى الرغم من أن بعض صور المساءلة موجودة لكنها غير فاعلة والإدارة لا تؤدي دورها لعدم وجود إرادة سياسية وقيادة كفاء قادرة على تطبيق مبدأ المحاسبة بصورة جيدة وعادلة.
- عدم الاهتمام بمؤشر المشاركة نظرا لغياب اسلوب الحوار والتشاور من طرف الادارة اضافة الى عدم اشراك الاطراف ذات العلاقة والمنظمات غير الحكومية في صنع القرارات.
- وجود نية من طرف الإدارة المحلية لتطوير العمل والأداء الجماعي المنظم لها، غير أنه لم يصل إلى الحد المأمول منه وهذا راجع ربما إلى عدم إشراك جميع الموظفين في إقتراح أهداف المديرية أو إلى غياب الرؤية الاستراتيجية.
- إن الالتزام النسبي بمبدأي المساءلة والشفافية أثر في الحد أو السيطرة على الفساد نظرا لارتباطهما المباشر بالإصلاح الإداري ومحاربة الفساد.
- عدم مراجعة الأنظمة والتعليمات وكذا القوانين بشكل دوري، لا يجعلها تتناسب مع بيئة العمل ولا تعزز أداء الموظفين مما أثر على سيادة القانون.
- ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها نقدم جملة من التوصيات:
- ضرورة التوجه الى تطبيق الحوكمة الالكترونية لكونها أحد وسائل التسيير الحديثة الهامة والتي تعمل على تحسين جودة الخدمة العمومية.
- إلزام كافة أجهزة الدولة بمعايير الافصاح والشفافية وعرض مخرجات عملها على الجمهور باعتباره الهدف الرئيسي للحوكمة.
- سن وتحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بتبني مؤشرات الحوكمة في القطاع العام .
- الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخلاقية السلوكية كونها عنصر مهم في تفعيل مؤشرات الحوكمة.
- ضرورة تفعيل دور الرقابة والمحاسبة في القطاع العام لضمان التسيير الفعال ومحاربة الفساد .

- الاستفادة من الدراسات التي تطرقت إلى الحوكمة في القطاع العام بغية الوقوف على نقاط القوة وتثمينها وتحديد نقاط الضعف ومحاول التقليل منها.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الامم المتحدة، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 2- بسام بن عبدالله البسام، الحوكمة في القطاع العام، مركز البحوث، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2016.
- 3- مدحت محمد ابوالنصر، الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الاولى، دار الكتب المصرية، مصر، 2015.
- 4- سامح عبدالمطلب، ياسمين جودة السنطيل، حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر، دار الفكر، الاردن، 2020.
- 5- دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، الاردن، وزارة تطوير القطاع العام، تموز 2014.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

- 1- نهى احمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماجستير، ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

ثالثاً: المقالات

- 1- بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد 14 ، ديسمبر 2013.
- 2- هالة أمين مغاوري، تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، مصر، العدد 196 ، الجزء 2022، 01.
- 3- قاسم علي حاج، استراتيجية حوكمة الادارة العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، العدد 14، جوان 2020 .

رابعاً: أشغال الملتقيات

- 1- عشور عبدالكريم، فريال مغربي، حتمية الحكامة كآلية لمكافحة الفساد وتوطين التنمية، الملتقى الدولي حول الحكامة والسياسات العامة في الدول المغاربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بسكرة، 24-25 فيفري 2019.

2- سفيان فوكة، مليكة بوضياف، "الحكم الراشد والاستقرار السياسي ودوره في التنمية"، الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر- واقع وتحديات، جامعة الشلف ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 16-17 ديسمبر 2008.

خامسا: المواقع الالكترونية

1- خلف عبدالله الوردات، الحوكمة في القطاع العام، 2017/02، <https://mqqal.com/?p=13959>، تم تصفحه بتاريخ 2022/12/02.

سادسا:المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Guerchouh mouloud,Si Mohammed Djamel,la gouvernance publique.une reponse à l'amelioration de l'efficacité de l'action publique Algerie ,Revue des sciences commerciales,algerie, vol 18,n°02,2019.
- 2- Zahoor ahmed,aysha saleem,impact of governance on human development,journal of commerce and social sciences, Pakistan, vol 8(3), 2014.