وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبية

الموضوع:

دور الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية

دراسة حالة – ولاية المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة

إعداد الطالبين:

- شيخاوي عماد الدين
- رمضاني علي

إشراف الاستاذ:

د. أحمد يوسف السعيدي

لجنة المناقشة

أ.د عبد الوهاب رميدي ..... رئيسا

د. أحمد يوسف سعيدي ..... مشرفا ومقررا

د. ميسوم بوشنافة ..... ممتحنا

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد الله ربي حتى ترضى والحمد لك بعد الرضى حمدا يليق بعظيم فضلك على منتك وعلى توفيقك لنا ولتسديد خطانا، حتى تنجز هذا العمل.

مصادقا لقول العزيز الحكيم: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى والدينا جزيل الشكر على مساعدتنا طوال مشوارنا الدراسي....

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذا البحث الأستاذ " د. أحمد يوسف السعيدي " على ما استفدنا منه ومن خلقه وعلمه الغزير، وملاحظاته، وحرصه الشديد على اتقان العمل فكان مكملا لنقصنا.

شكر خاص لرئيس المجلس الشعبي الولائي السيد "مصطفى تاني"

كما نتقدم بشكر موظفين ولاية المدية على دعمهم ومساعدتهم لإتمام هذا العمل.

إهداء

إلى والدينا العزيزين.... أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية.

إلى اخوتنا وأصدقائنا وجميع أفراد عائلتنا.

وإلى كل الاشخاص اللذين إن لم تسعهم مذكرتنا فلن تنساهم ذاكرتنا.

علي وعماد

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والعرفان	**I**
الإهداء	**II**
الفهرس	**III**
فهرس الجداول	**VI**
فهرس الأشكال	**VII**
فهرس الملاحق	**VIII**
قائمة المختصرات	**IX**
الملخص	**X**
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي	**1**
تمهيد:	**2**
المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير	**3**
المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير	3
المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير	3
المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير التقليدية	5
المطلب الرابع: تحول مراقبة التسيير إلى القطاع العمومي	6
المبحث الثاني: قياس الأداء في القطاع العمومي	**7**
المطلب الأول: مفهوم الأداء	7
المطلب الثاني: قياس الأداء المؤسسي	8
المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي	9

المبحث الثالث: آليات مراقبة التسيير المدنية في القطاع العمومي	**11**
المطلب الأول: الموازنة الصفرية ZBB	11
المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن BS	16
المطلب الثالث: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC	21
المطلب الرابع: التسيير المرتكز على النتائج RBM	22
خلاصة:	**26**
الفصل الثاني: حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	**28**
تمهيد:	**29**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة	**30**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة	30
المطلب الثاني: مبادئ، أهداف وأهمية الحوكمة	31
المطلب الثالث: محددات الحوكمة	36
المبحث الثاني: الحوكمة في القطاع العمومي	**41**
المطلب الأول: مفهوم ومبادئ الحوكمة في القطاع العمومي	41
المطلب الثاني: أسس تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي	43
المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة المحلية	44
المبحث الثالث: مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة الجماعات المحلية	**48**
المطلب الأول: دور اليات مراقبة التسيير في تحقيق الشفافية والمساءلة.	48
المطلب الثاني: دور اليات مراقبة التسيير في تحقيق المشاركة أو التشاركية	49
المطلب الثالث: مساهمة اليات مراقبة التسيير في تحقيق الكفاءة والفعالية، والعدل والمساوات	49
خلاصة:	**52**
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات	**54**
تمهيد:	**55**

المبحث الأول: ماهية الجماعات المحلية	56
المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية	56
المطلب الثاني: خصائص الجماعات المحلية	55
المطلب الثالث: تعريف وصلاحيات الولاية	56
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية	**58**
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	58
المطلب الثاني: توزيع استمارة الاستبيان وتحديد محددات الدراسة الميدانية	60
المطلب الثالث: الاختبارات القبلية	61
المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان	**63**
المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية	63
المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة	69
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	76
خلاصة:	**79**
الخاتمة	**81**
المراجع	**86**
الملاحق	**93**

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(01)	المحددات الداخلية والخارجية	40
(02)	تصنيف آليات الحوكمة المحلية	46
(03)	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصحيحة	61
(04)	درجات مقياس لكرت	62
(05)	معامل الثبات لفقرات الاستبيان (معامل ألفا كرو نباخ)	63
(06)	توزيع أفراد العيّنة حسب المؤهل العلمي	64
(07)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	65
(08)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	67
(09)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول	70
(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثاني	72
(12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثالث	74
(13)	اختبار التوزيع الطبيعي	75
(14)	نتائج اختبار T للفرضية الأولى	77
(15)	نتائج اختبار T للفرضية الثانية	77
(16)	نتائج اختبار T للفرضية الثالثة	78

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01)	أوجه الاختلاف بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية	13
(02)	العلاقة بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية(التقليدية)	14
(03)	مبادئ الحوكمة	33
(04)	أهداف حوكمة الشركات	35
(05)	أهمية الحوكمة	36
(06)	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	39
(07)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	65
(08)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	66
(09)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	68
(10)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	69

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
(01)	استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر	93
(02)	مخرجات SPSS	98

قائمة المختصرات

المختصر	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
ABC	Activity-Based-Costing	نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة
ABB	Activity-Based-Budget	الموازنة على أساس الأنشطة
IIA	Institute of Internal Audits	معهد المدققين الداخلين
IPA	International Finance Association	مؤسسة التمويل الدولية
CGG	Comission on Global Goveranance	لجنة الحوكمة العالمية
BS	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
RBM	Results-Based-Management	التسيير المرتكز على النتائج
ZBB	Zero -Based- Budget	الموازنة الصفرية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز وتوضيح واقع تطبيق آليات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي وهذا من خلال التعرف على الآليات الحديثة لمراقبة التسيير المطبقة فيها. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالحوكمة في القطاع العام، وأهم المبادئ التي جاءت بها. كما تطرقت هذه الدراسة إلى دور هذه الآليات في تفعيل حوكمة القطاع العمومي.

حيث تناولنا في هذه الدراسة الاليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي، بالتطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير وقياس الأداء في القطاع العمومي، ثم الاليات الحديثة لمراقب التسيير وبعدها مفهوم الحوكمة ومبادئها، وأهميتها وكذا أهدافها، ومنها إلى الحوكمة في القطاع العمومي المحلي، وبعدها قمنا بدراسة ميدانية وهذا من خلال توزيع استبيان على عينة من موظفي المحاسبة والمالية في الولاية، وبعض أساتذة التخصص بجامعة يحي فارس بالمدية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمة لآليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، وهذا من خلال دراستنا الميدانية والاجابة على فرضيات الدراسة.

كلمات مفتاحية: حوكمة القطاع العمومي، أدوات مراقبة التسيير الحديثة، أداء القطاع العمومي، مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي.

Abstract:

The present student aims to elucidate the reality of applying the mechanisms of modern management control in the public sector. The latter is to be done by means of identifying the modern mechanisms to monitor the management applied there. Besides, this research aims to introduce the governance in the public sector and its main principles along with the role played by those mechanisms in activating the governance of the public sector.

This study deals with modern mechanisms of management control in the public sector through addressing the concept of management control and performance measurement in the public sector. It deals also with modern mechanisms for management monitors as well as the concept of governance, its principles, importance, and objectives along with governance in the local public sector.

The present research is a field study research that has been accomplished throu distributing a questionnaire to a sample of accounting and finance employees in the Wilaya of Medea, and to some professors of in the domain at Yahya Fares University of Medea.

The findings reveal that there is a contribution of modern management control mechanisms in activating the accountability of local groups.

Key words: Public sector, modern management controlling tools, public sector performance, monitoring

مقدمة

إن التطور الذي تشهده مختلف الدول والمجتمعات في مختلف القطاعات زادت من احتياجات وتنوع مطالب المواطنين، ولهذا وجب على الدولة انتهاج سياسات وآليات من أجل مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال التسيير العمومي، لكي تعمل على تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من قبل الإدارة المحلية، التي تحمل على عاتقها تسيير المصالح الاقتصادية والخدماتية للقطاع العام في جميع المجالات، ومن هذا المنطلق وجب على الحكومات أكثر من أي وقت مضى أن تسهر على التسيير الأمثل لهذا القطاع من خلال الاستعمال الرشيد للموارد والإمكانيات المتاحة.

إن جودة تسيير القطاع العمومي مرتبط أساسا في قدرة مختلف مصالحه على القيام بتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة، وذلك بالتسيير الحسن والفعال والرشيد للموارد المتاحة، الذي ينتج عنه تقديم أفضل الخدمات مما يؤدي إلى الرضى على هذه الهيئات المحلية من قبل الإدارات المركزية أو الشريك الاجتماعي. ولكي يتحقق هذا المستوى يجب أن تتوازن عناصر ومكونات وآليات مراقبة التسيير الحديثة وتكييفها مع آليات حوكمة الجماعات المحلية من خلال دمج هذه الأدوات والآليات مع مبادئ الحوكمة لإرساء قواعد وأسس حديثة لمراقبة التسيير، تسمح بقياس وتقييم الأداء وتحسينه ورفع كفاءة الأنظمة العملياتية والأدوات والوسائل المستخدمة وهذا للوصول إلى كفاءة وفعالية القطاع العمومي.

إن ظهور الحوكمة المحلية ودخولها في تسيير الجماعات المحلية والتي تم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف، إضافة على أنها تعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في التسيير العمومي. ولتحقيق هذا فهي تعمل على مجموعة من القواعد أو المبادئ من بينها المساءلة، المحاسبة، الشفافية، العدالة ودولة القانون ومحاربة الفساد وغيرها، والتي مكنت المواطن والجهات المسؤولة بالقيام بدورهما على المستوى المحلي بشكل سليم وكفئ.

1. الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن معالجة موضوع البحث من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية؟

2. الأسئلة الفرعية:

يتفرع من هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

. ما هو دور اليات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي والجماعات المحلية؟

. ما المقصود بالحوكمة في القطاع العمومي والجماعات المحلية؟

. ما هو واقع مراقبة التسيير في حوكمة محاسبة الجماعات المحلية؟ ولاية المدية.

3. فرضيات البحث:

ـ تساعد اليات مراقبة التسيير الحديثة للقطاع العمومي المحلي في تقييم وتحسين أداء الجماعات المحلية.

ـ يسمح تطبيق الحوكمة في القطاع العمومي المحلي من تحسين الممارسات التسييرية للجماعات المحلية.

ـ تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير للقطاع العمومي يساعد في تحسين فعالة وجودة حوكمة الجماعات المحلية.

4. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في العمل على توجيه الإدارة العليا للقطاع العمومي، لأهمية آليات مراقبة التسيير الحديثة في تحقيق أهدافها وفق برامج التنمية المسطرة محليا، وهذا من خلال تفعيل هذه الآليات والأدوات مع مبادئ الحوكمة من اجل الاستعمال العقلاني والرشيد لكل الموارد المتاحة، بما يخدم المصلحة العامة من جهة والمساهمة في عملية التنمية من جهة أخرى.

5. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

ـ توضيح مفهوم آليات مراقبة التسيير الحديثة وأنواعها.

ـ توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها والياتها بصفة عامة، وحوكمة القطاع العمومي والجماعات المحلية بصفة خاصة.

ـ إبراز أهمية تطبيق آليات وأدوات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل الحوكمة، ومبادئها في القطاع العمومي والجماعات المحلية وهذا لتحقيق الكفاءة والفعالية وجودة أعلى في الخدمات المقدمة.

6. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع دور آليات مراقبة التسيير الحديثة في حوكمة محاسبة الجماعات المحلية إلى عدة أسباب ودوافع نذكر منها:

- يدخل البحث في تخصصنا الدراسي.

- البحث عن نتائج دمج آليات مراقبة التسيير الحديثة مع مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي.

- معرفة الأدوات والآليات المستعملة لمراقبة التسيير في الجماعات المحلية.

7. حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول للإجابة عن الإشكالية المطروحة وذلك بطريقة موضوعية، وللوصول إلى النتائج المرجوة، لابد من ضبط حدود موضوع الدراسة بمختلف أبعاد.

– **الحدود النظرية:** تهدف هذه الدراسة أساسا إلى الكشف عن العلاقة بين آليات مراقبة التسيير الحديثة ومساهمتها في حوكمة محاسبة الجماعات المحلية من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير ومفاهيم الحوكمة في إطار تحليلي نظري بهدف اختبار الفرضيات المطروحة.

– **الحدود التحليلية:** تقوم هذه الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة بين آليات مراقبة التسيير الحديثة ومساهمتها في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية. وعليه، فإن التحليل سيكون على المستوى الجزئي وليس الكلي، وسيتم الاعتماد على نتائج مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية المالية والمحاسبية SPSS.

- **الإطار المكاني:** تمت هذه الدراسة في قطاع الجماعات المحلية وهي ولاية المدية.

- **الإطار الزماني:** وهي المدة التي استغرقها هذا البحث وهي من 1 فيفري إلى غاية 15 جوان من سنة 2022.

8. منهجية البحث:

لتحقيق أهداف هذا البحث والمتمثل في دور آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية اعتمدنا على جانبين لمنهجية الدراسة:

المنهج الوصفي: نستخدم هذا المنهج من اجل سرد مختلف المفاهيم المتعلقة بعناصر البحث، كمفاهيم آليات مراقبة التسيير الحديثة ومفاهيم الحوكمة ومبادئها والحوكمة في القطاع العمومي والجماعات المحلية.

المنهج التحليلي: فيما يخص دور آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة الجماعات المحلية، قمنا باستخدام استبيان يتم تعبئته من قبل موظفين في قطاع الجماعات المحلية، وكذا دكاترة الجامعة في التخصص المطلوب.

9. صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع الخاصة بعلاقة آليات التسيير الحديثة بالحوكمة في القطاع العمومي المحلي.
- عدم الإلمام لبعض الموظفين بآليات مراقبة التسيير والحوكمة مما أدى بنا إلى شرح هذه الآليات.
- عدم إعطاء أهمية لملأ الاستبيان من قيل الموظفين.

10. الدراسات السابقة:

- **دراسة بلخير اسيا جامعة يوسف بن خدة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام مذكرة ماجستير سنة 2009 تحت عنوان: إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق.** حيث عالجت فيها الباحثة إشكالية كيف يمكن للسياسة الحكمانية أن تكون أداة فعالة تمكن الدولة من تحسين أدائها التنموي واللحاق بالركب التنموي. حيث خلصت هذه الدراسة إلى النقاط التالية:

. مبادرة الدولة كفاعل رئيسي لا يمكن الاستغناء عنها في تجسيد الحوكمة وهو الطرف الأساسي في توجيه وترشيد الإمكانيات المالية والمادية والبشرية.

. التنمية هي أداء محصلة المؤسسات والأفراد وسعيهم لبلوغ الأهداف المسطرة.

. لا بد من وجود علاقة تفاعلية تبادلية تكاملية بين الحوكمة والديمقراطية والتنمية الانسانية.

- **دراسة عريوة محاد جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أطروحة دكتوراه والتي كانت تحت عنوان: تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي سنة 2015.**

حيث تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي في إطار الحوكمة من اجل قياس وتقييم الأداء العمومي المحلي المستدام. حيث تطرق الى أدوات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي المحلي من خلال نظام التكاليف على أساس الأنشطة واستخدام نظام الموازنة الصفرية، وكذا تطبيق نظام الأداء المتوازن كأدوات لمراقبة التسيير العمومي المحلي من اجل قياس الأداء وتقييمه.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

ـ مراقبة التسيير في القطاع العمومي هي أداة تسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرت وتحديد الأخطاء والنقائص.

ـ يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي إلى إنشاء ما يسمى بالإدارة العمومية الجديدة المبنية على تكامل الأدوار بين مختلف القطاعات والتي تهدف إلى تطوير وتحسين الخدمة العمومية.

ـ توجد هناك إمكانيات لتطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي المحلي مع ذكر الأسباب والعوامل المساعدة على ذلك.

- **دراسة نورالدين حرزلاوي جامعة البليدة 2 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، أطروحة دكتوراه، التي كانت تحت عنوان: حوكمة الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة سنة 2021،**

حيث تناول فيها الإشكالية التالية: مساهمة تطبيق آليات الحوكمة على الجماعات المحلية في تحقيق تنمية مستدامة تستجيب للتحديات والرهانات المستقبلية للدولة.

وقد تطرق في هذه الدراسة إلى علاقة تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية بتحقيق التنمية. وما هو واقع تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية، وهل هذا الواقع يستجيب لإحداث تنمية مستدامة تحاكي التغيرات المستقبلية. وكانت نتائج البحث كالآتي:

ـ وجود علاقة ترابطية وتلازميه بين تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية وتحقيق التنمية المستدامة، ولكن رغم المجهودات التي تبذلها الحكومة ومختلف الوزارات الوصية إلا انه تبقى غير كافية في نظر الباحث ولم تؤد إلى النتائج المرجوة منها.

11. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياتها قمنا بوضع خطة منهجية تتضمن ثلاثة فصول وهي:

ـ الفصل الأول: تناولنا فيه مدخل إلى مراقبة التسيير، قياس الأداء في القطاع العمومي، الآليات الحديثة لمراقبة التسيير وبناء عليه كان عنوان هذا الفصل كما يلي: مدخل للآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي

ـ الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول الحوكمة، وكذا الحوكمة في القطاع العمومي المحلي، ومساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، حيث كان عنوان هذا الفصل الإطار المفاهيمي للحوكمة وعلاقته باليات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي.

ـ الفصل الثالث دراسة حالة والتي قمنا فيها بتوزيع استبيان على موظفي قسم المحاسبة بالولاية وأهل الاختصاص من الأساتذة الجامعين، وكذا عينات من المراقبين الماليين، وهذا من اجل إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على ارض الواقع، من خلال التطبيق ميدانيا على قطاع الجماعات المحلية< الولاية > باعتبارها المسئول الأول على تنفيذ البرامج التنموية التي سطرتها الدولة، وهو ما يتطلب أدوات رقابية فعالة تضمن التسيير الجيد للموارد لبلوغ الأهداف المسطرة.

الفصل الأول:

الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي

تمهيد:

يعتبر الفساد الإداري من أهم عوائق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الحديثة، كونه يصعب من مهمة الإدارة ويعرقل وظيفتها الأساسية المتمثلة في التسيير الجيد والفعال من خلال الاستعمال الرشيد لكل الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة في الخطط الموضوعة، ولكن الواقع الحالي يقول إن الدول النامية هي أكثر الدول عرضة للفساد الإداري، وبالتالي من اجل النهوض بهذه الدول وتنميتها يجب العمل على الحد من هذه الظاهرة، وهذا لا يتم إلا باعتماد وتطبيق نظام رقابه مناسب وفعال من خلال تفعيل مراقبه التسيير تشمل كل مستويات التسيير الإداري. طرف الإدارة العليا وتقويمها.

إن أدوات مراقبه التسيير الحديثة تعمل على الأداء من خلال عملية التقييم ثم التقويم، وهذا بتحديد مدى الوصول وأيضا بتحديد مدى فعالياتها في الاستعمال الأمثل لمواردها المتاحة، لكن الدراسات والبحوث الأخيرة حاولت أن تواكب متطلبات بيئة الأعمال الحديثة واعتماد مفاهيمها الجديدة من خلال تبني مبادئ الحوكمة، وهذا يتم من خلال تكييف عمل هذه الأدوات بمؤشرات القياس والتقييم حتى تؤدي هذه الأدوات الرقابية دورها في مراقبه التسيير من خلال قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المحاور التالية:

- مدخل إلى مراقبة التسيير
- قياس الأداء في القطاع العمومي
- الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير

تعد مراقبه التسيير من أهم أدوات المنجمات التي استعملت في القطاع العمومي خاصة بعد تبني حركه المنجمات العمومي الجديد في بريطانيا بعد ثمانينات القرن الماضي، حيث عرف تطورا كبيرا في القطاع الخاص قبل أن يستعمل في القطاع العمومي.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

ارتبط مفهوم مراقبة التسيير منذ ظهوره بمفهوم المؤسسة، وإذا أردنا تعريف مراقبة التسيير نجد أنفسنا أمام عدد كبير من التعاريف المختلفة نذكر منها.

1. **التعريف الأول:** مراقبة التسيير هي العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد الموجودة مستعمله بفعالية وفاعليه بما يتماشى وتحقيق أهداف المنظمة ومن أن التوجهات المقدمة متطابقة مع الاستراتيجية المحددة.[1]

2. **التعريف الثاني:** كما يعرفها (J Schmidt) على أنها مجموعه الأعمال، الإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعده الإدارة العامة والمسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم في التسيير للوصول إلى الأهداف المحددة.[2]

3. **التعريف الثالث:** يمكن تعريف مراقبه التسيير على انه: مجموعه الأفعال، التصرفات، الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة بتحديد الأهداف الطويلة، المتوسطة والقصيرة المدى والتأكد باستمرار من تحقيقها.[3]

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

تتلخص أهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:[4]

---

[1] عماد الدين سليم، **مراقبة التسيير في الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص22.

[2] سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2002، ص52.

[3] فتحي شرقي، **واقع وآفاق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إنجاز المنشآت الأساسية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010 ص3.

[4] سفيان بوزيد، **المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص ص 49 50.

1. تحسين الأداء وفعالية النشاط:

إن تحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبين التسيير القيام بأعمال منها:

- التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات.
- التأكد من أن الكلفة لهذا النظام لا تفوق الفائدة المتحصل عليها.
- وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليليها.
- معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف.

2. التحكم في التطور:

إن مسايرة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:

- تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير؛
- وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار استراتيجية محددة؛
- إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش وذلك من طرف كل مسؤول؛
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

3. الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال:

إن دراسة المردودية الاستثمارية الحالية والمرتقبة وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة آما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق: أكثر فعالية، أحسن مردودية، أرباح ومردودية إنتاجية.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.

- وضع النماذج في مكانها.

- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير التقليدية

إن أدوات مراقبة التسيير لا حصر لها، فهي تشتمل على كل الطرق الكمية والكيفية التي تهدف إلى مراقبة تسيير المؤسسة، لذا هذه الطرق التي سنذكرها ليست سوى جزء صغير من أدوات مراقبة التسيير وليست هي الأدوات الوحيدة أيضا:[1]

. المحاسبة التحليلية:

هي نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح لمسيري المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسطية والتكاليف الاجمالية، واتخاذ مجموعة من القرارات التسييرية.

المطلب الرابع: تحول مراقبة التسيير إلى القطاع العمومي

كان تطور مراقبة التسيير حقيقة في المؤسسات الخاصة لذا فان استعمالاته كانت في الغالب متأقلمة مع مبادئ وأهداف هذه المؤسسات الخاصة، خاصة ما كان منها الربح والمردودية، لكن هذا لا يمنع من أن تكون مراقبة التسيير في خدمة تسيير الإدارات العمومية اللا ربحية من اجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن مع الحفاظ على الموارد من خلال ترشيد النفقات حيث نجد انه يوجد ثلاثة أمناط من التسيير في المنضمات العمومية:[2]

1. التسيير ذو البعد الوحيد:

[1] عاشور بدرا، عنتر بوتيارة، **معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها دراسة لعينة من الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية وادارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021، ص ص (303 ،304).

[2] Michel Charpentier, Philippe Grandjean, **Secteur Public et Contrôle de Gestion**, Edition d'organisation, Paris, France, 1998, p67

حيث ينحصر دور التسيير في هذا النمط فقط في مراقبة استعمال الموارد كما نص عليه في الميزانية دون أي تغيري أو تعديل، إذ يتماشى هذا النمط مع الجمعيات التي لا تملك موارد إلا المساعدات المقدمة سلفا من طرف الدولة.

2. التسيير ذو البعدين (موارد. نفقات) توازن الميزانية:

حيث يمكن في هذا النمط تعديل أو إضافة بعض النفقات لكن بشرط جلب واستحداث موارد إضافية أو الاستغناء عن نفقات مسجلة في الميزانية إذ يتميز هذا النمط بنوع من المرونة مقارنة مع النمط الأول حيث يتماشى هذا النمط أكثر مع المنظمات التي تمتلك شيء من الاستقلالية المالية خاصة في استقطاب الموارد وعلى رأسها الجماعات المحلية.

3. التسيير ذو الثلاثة أبعاد (النشاط، الموارد، استهلاك الموارد) :

هذا النمط هو النمط الحديث الذي ينادي به الليبراليين الجدد، حيث يجب التخلي عن الخطابات المنادية لتحقيق رسالة المنظمة لصالح خطة عمل واضحة تحمل أهداف مرقمة مبرمجة متعلقة بهذه الرسالة، فيتم بذلك إدخال بعد جديد وهو مستوى نشاط المنظمة، حيث بقدر التقدم في تحقيق الأهداف والخطة المسطرة يكون مستوى النشاط مرتفعا ومتوازن دائما مع تسيري الموارد واستهلاكها، ولقد دعت أسباب معينه إلى اللجوء إلى مراقبه التسيير في المنظمات العمومية منها:

- صعوبة التحكم في النفقات العمومية.
- الحاجة إلى رفع مستوى التقديرات والتوقعات.
- التعقيدات في تسيير المنظمات العمومية.
- تضارب الرهانات السياسية على المستوى الجزئي وعلى مستوى الدولة ككل وأيضا على المستوى الكلي.

المبحث الثاني: قياس الأداء في القطاع العمومي

يعتبر قياس الأداء عملية مهمة وأساسية من العمليات الإدارية، بحيث تظهر أهميته في القطاع العمومي المحلي في وضع الاستراتيجيات الضرورية لتطور أداء هذا القطاع المهم، وإيجاد رؤية مستقبلية للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وإحداث تغيرات شاملة وجوهرية في نظم وأساليب عمل ونشاط كل المستويات الإدارية للقطاع العمومي المحلي، من اجل زيادة فعاليته ورفع كفاءته وبالتالي تطوير مساهمته الفعالة في المساعدة على أحداث التنمية الاقتصادية الشاملة وفق رؤية مستقبلية واضحة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات العمال بشكل عام، والاختلاف حول مفهومه ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والاليات التي يستخدمها المدراء والمنظمات، لذا فاغلب الباحثين يعربون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعرب(Eccles)[1]عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersma)[2] إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".[3]

والأداء تم تعريفه أيضا بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[4] نلاحظ من التعريف إن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين هامين هما الطريقة في استعمال الموارد المتاحة للمنظمة أي فعالية الأهداف أو النتائج المحققة من ذلك الاستخدام، وفي إطار تحديد مفهوم الأداء انطلاقا من الربط بين البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة فقد تم تعريف الأداء من طرف كل من(Zahra & Pearce)[5]على انه "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"، كما عرف أيضا كل من (Bromiley & Miller)[6]الأداء على انه "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان، ص477، 2007.

[2] المرجع نفسه، ص477.

[3] المرجع نفسه، ص477.

[4] Brigitte Doriath, Contrôle de Gestion, Edition Dunod, Paris, France, 1999, p125.

[5] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص478.

[6] نفس المرجع ، ص477.

المطلب الثاني: قياس الأداء المؤسسي

يقتضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والتى تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة غير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية والنظم يتضمن مفهوم وفلسفة الأداء المؤسسي ثالثة أبعاد هي:[1]

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المخصصة.

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية في إطار المنظمة.

- أداء المنظمة في إطار البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيط بها.

- وبالتالي يعتبر الأداء المؤسسي محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثيرات البيئة عليها.

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي:[2]

- أي مستوى من مستويات الأداء هو جزء من المستوى الكلي لأداء المنظمة.

- قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المنظمة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تهدم وتشتت الجهود.

- إذا حدث تفوق ما في النظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.

- إدراك طبيعة النظرة الكلية في الأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.

- النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعين إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء وصولا إلى جانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري.

[1] عبد العزيز مخيمر واخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص12

وهكذا يعتبر قياس الأداء المؤسسي إحدى الأبعاد المرتبطة بالعملية الإدارية وإحدى مراحل هذه العملية التي تتأثر هبا وتؤثر عليها.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي

يشتمل مفهوم الأداء المؤسسي على الأبعاد التالية:[1]

- أداء الأفراد في وحداتهم المتخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وعلى المستوى الجهاز الإداري ككل، يمكن يرى البعض أن الأداء المؤسسي يعين القدرة على تحقيق ما يلي:[2]

- الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية.

- الاتفاق على الأهداف العامة للمجتمع.

- صنع القرارات.

- تنفيذ السياسات العامة المتفق عليها.

أجريت بعض المحاولات لتقدم تعريف إجرائي للداء المؤسسي على المستوى الكلي، حيث يرى البعض انه يمكن قياس هذا الأداء من خلال ثمانية محاور أساسية، كل محور من هذه المحاور يمكن الاستدلال علية من خلال مؤشر واحد او أكثر من مؤشر، وهذه المحاور هي:[3]

- جودة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري، يعتبر الكيفية التي تتعامل هبا منظمات الجهاز مع المواطنين عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى رضاهم عن أسلوب التعامل، مدى مشاركتهم في خطط وبرامج التحسين المستمر.

[1] عبد العزيز مخيمر واخرون، مرجع سابق، ص9

[2] Powel Swianiewice, **Institutional Performance of Local Government Administration in Poland: Gdansk Institute for Market Economics**, 2000, p2. Citant site : (http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005592.pdf

[3] Op.cit., pp : 3-6.

– العدالة والإنصاف من قبل المسؤولين تجاه المواطنين، أي التعرف إذا ما كان هناك فساد او سوء استخدام للسلطة العامة ام لا، ومن بني المؤشرات الدالة على ذلك منها زيادة التكاليف الإدارية، انخفاض العائدات الحكومية.

– قدرة الجهاز الإداري على تقدم حلول ابتكاريه لإدارة الأنشطة والمجلات المختلفة، ومن المؤشرات الدالة على ذلك منها مدى توافر خطط استراتيجية لوحدات الجهاز الإداري، وقدرته على الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية.

– التخطيط الإدارة المالية وهي تعتبر من أهم محاور الأداء المؤسسي نظرا لانها تشير إلى قدرة هذا الجهاز على الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لديه في تحقيق الأهداف المنشودة منه بكفاءة وفعالية.

– كيفية إعداد نظم ولوائح العمل المتعلقة بالجهاز الإداري لا سيما على مستوى الوحدات المحلية.

– الاستقرار السياسي ويعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري.

– السياسات والخطط التي تتبعها الادارات المحلية لتحفيز النمو الاقتصادي المحلي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال عدد من المؤشرات منها: حجم الاستثمارات التي اجتذبتها الوحدات المحلية، وتقييم فعالية السياسات الاقتصادية من قبل أصحاب الأعمال وتقييم الخبراء للأساليب التي تتبعها الوحدات المحلية في الاتصال بأصحاب الأعمال.

إذن فالأداء المؤسسي هو الأداء العام أو على مستوى جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة وبالتالي تحديد مدى مساهمة كل نشاط معني في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا لتحديد أهمية ووزن كل نشاط دون الآخر.

المبحث الثالث: آليات مراقبة التسيير المدنية في القطاع العمومي

إن مراقبة التسيير في القطاع العمومي ذات الطابع الإداري عبارة عن أداة تهدف إلى تحقيق الكفاءة، الفعالية والملاءمة في التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: الموازنة الصفرية ZBB

من ضمن النقائص المتعددة الخاصة بإعداد الموازنة التخطيطية بالطرق التقليدية أن استمرت الدراسة والبحث لإيجاد وسيلة لإزالة هذه النقائص حتى ظهر نظام الموازنة الصفرية(Zero-base-budgeting) باعتباره أحدث

الأساليب لتخطيط الموازنات والرقابة عليها وقد جذب هذا النظام انتباه المهتمين بالشؤون المالية والمحاسبية والإدارية سواء في القطاع العام أو الخاص فمنذ السبعينات كان نظام الموازنة الصفرية مثار اهتمام الكثير من المديرين، وتمثل الدراسات التي أجريت عل أن الموازنة الصفرية تعمل على إيجاد طريقة فعالة لرقابة التكاليف وتوزيع الموارد في كل من الشركات والهيئات العمومية. [1]

1. مفهوم الموازنة الصفرية:

نعرف الموازنة الصفرية بأنها نظام يفترض عدم وجود أية خدمات أو نفقات في البداية ويعمل للحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة وتقييم مدة فعالية الإنفاق. [2]

عرفت الموازنة الصفرية من قبل وزارة الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1966، وانتشرت هناك حيث تبنتها الحكومة الأمريكية في إعداد الموازنة الفدرالية عام 1973. وهي أسلوب يعد بموجب مشروع الموازنة العامة في صيغته النهائية على أساسا لتقييم جميع البرامج والمشروعات والأنشطة الواردة فيه سواء كانت هذه الموازنة تشمل على برامج ومشروعات حديثة أو مشروعات ونشاط قائمة فعلا. [3]

كما قد عرفها القائد الأول لهذا النوع من الموازنة Peter A Phyrs على أنها أداة إدارية عملية لتقييم الإنفاق تهدف إلى إعادة توجيه ومناقلة التخصيصات المالية في برنامج ذات أفضلية متدنية إلى برنامج ذات أولية عالية وهذا يؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءات وتقليل حجم التخصيصات المالية المعتمدة وأنها باختصار أسلوب للتخطيط والموازنة.

2. اختلاف الموازنة الصفرية عن الموازنة التخطيطية:

يمكن تحديد الاختلاف بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية من خلال التعرض إلى نقطتين أساسيتين:

أ. أوجه الاختلاف بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية

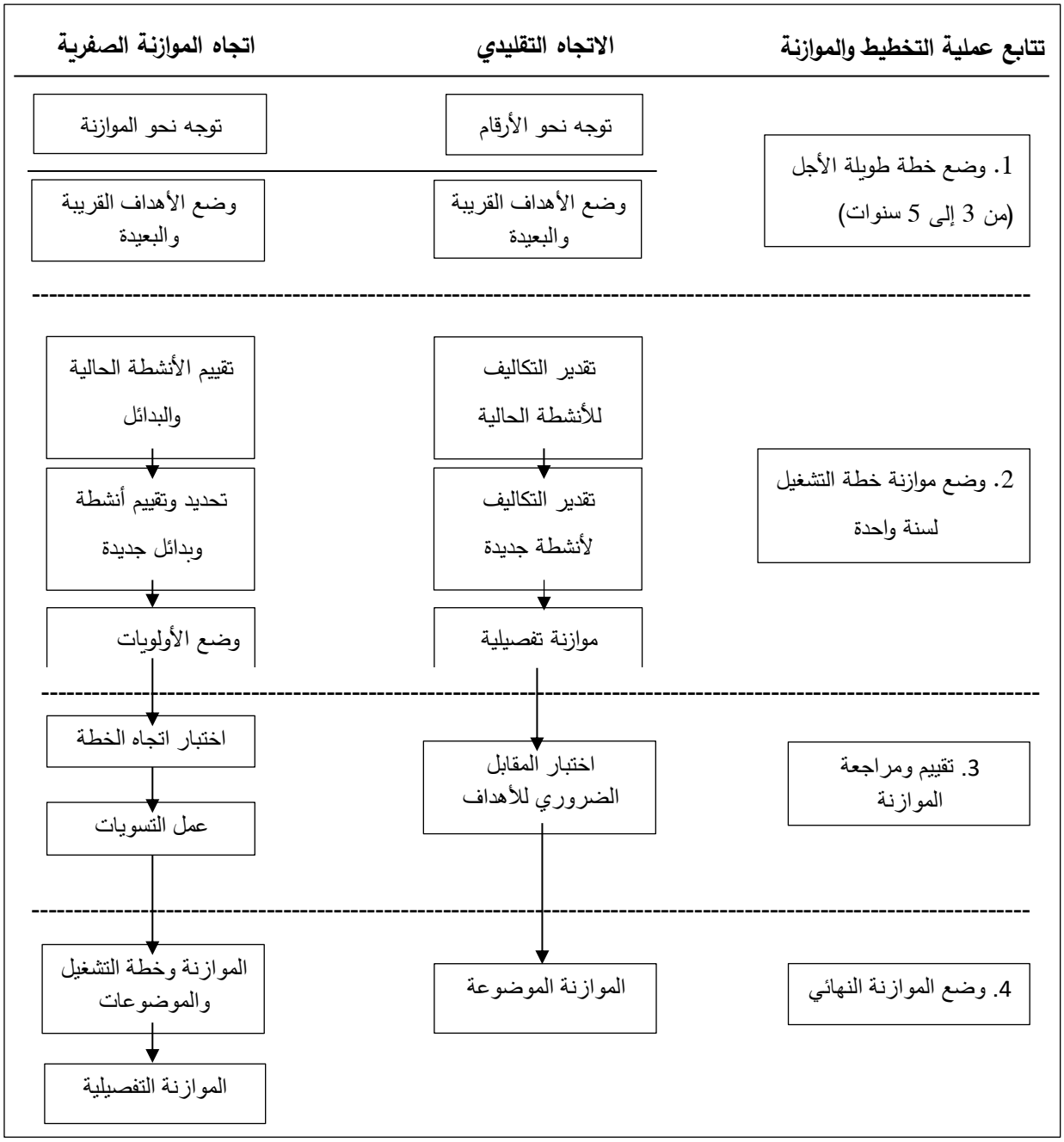
[1] محاد عريوة، رابع بوقرة، **دور الموازنة التخطيطية الصفرية كأداء للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي: دراسة عينية من بلديات ولاية المسيلة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، الجزائر، 2014، ص 6.

[2] مجيد الكرخي، **موازنة الأداء**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، الطبعة الأولى، ص74.

[3] محمد أمين قمبور، علاء الدين مجدوب، **الانتقال من أسلوب الموازنة إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، جوان 2020، الجزائر، ص88.

يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أوجه الاختلاف بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية



المصدر: **طارق عبد العال حمادة، الموازنة التقديرية (نظرية متكاملة)**، الدار الجامعية، الأهداف مصر، 2009، ص363.

من خلال الشكل رقم (01)، يمكن القول أن الموازنة الصفرية هي موازنة تخطيطية لكنها حديثة بنقاط اختلافها عن الموازنة التخطيطية التقليدية. ومعناها أن الموازنة الصفرية لديها أساس مهم وهو عدم الاهتمام بالأرقام الواردة في الموازنة السابقة والبدء في موازنة أخرى من جديد، أي نقطة الصفر.

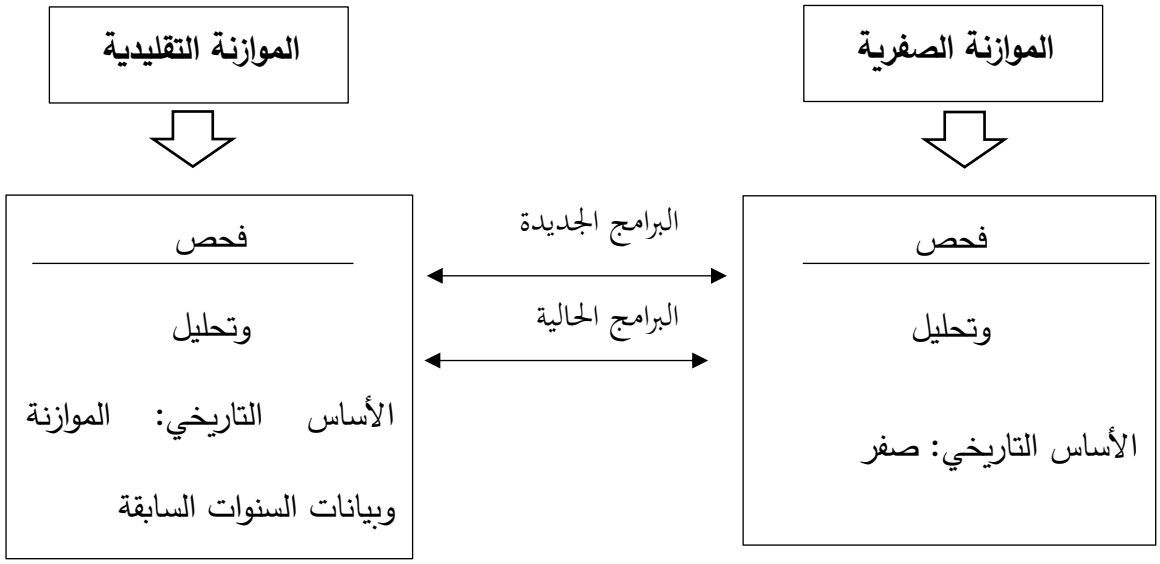
كما ان الموازنة الصفرية لا تعطي الأولوية للبرامج والمشروعات تحت التنفيذ والمعتمدة سابقا على المشروعات الجديد عند توزيع الاعتمادات.

الموازنة الصفرية تزيد من دقة تحديد الأهداف وزيادة الكفاءة لان الأداء سيخضع للتقويم المستمر، كما أن الموازنة الصفرية تعطي مرونة أكبر للإدارة العليا فيما يتعلق بإعادة توزيع الموارد، إضافة إلى ذلك، فإنه في مجال تقييم ومراجعة الموازنة، فإنه يعتمد على اختبار المقابل الدوري بالنسبة للأهداف في الموازنة التخطيطية أما في الموازنة الصفرية فيتم أولا اختبار اتجاه الخطة أي تقدير الزيادة أو النقصان في النفقات ثم القيام بعمل التسويات اللازمة لذلك.

ب– العلاقة بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية: يتبين من الشكل رقم (01) الذي يظهر العلاقة بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية أن الفحص والتحليل يتم بالنسبة للبرامج الجديدة تحت كلا المفهومين، ولكن بعد هذه النقطة يختلف المفهومان جذريا فيتم اعتماد البرامج القائمة عند اتباع مفهوم الموازنة التقليدية بصورة آلية ولكنها تفحص وتحلل تحت مفهوم الموازنة من نقطة بداية الصفر لشأنها في ذلك شأن البرامج المقترحة لأول مرة ويمكن ترجمة ذلك من أجل تحديد العلاقة بين الموازنة التخطيطية والموازنة الصفرية وفق الشكل التالي: [1]

الشكل رقم (02): العلاقة بين الموازنة الصفرية والموازنة التخطيطية(التقليدية)

[1] حجازي محمد، **المحاسبة الإدارية: الأساسيات، المعلومات، اتخاذ القرارات، الرقابة**، ا، ، 1998، ص 339.



المصدر: حجازي محمد، المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص339.

3. إجراءات إعداد الموازنة الصفرية:

يؤكد دعاة الموازنة الصفرية أنه يمثل أحد المناهج في إعداد الموازنة، ولا يمثل إجراء ثابتا أو مجموعة من نماذج يمكن تعميمها وتطبيقها في جميع المنظمات، أو نقلها من تنظيم إلى آخر.

إن منهج وآليات الإدارة التي تستخدم النظام اختلف بين التنظيمات التي اعتمدته. وعليه يمكن القول أنه من الضروري تكييف العملية لتتلاءم مع حاجات أي تنظيم.[1]

أ. تحديد وحدات اتخاذ القرار: بعد تحديد الأهداف العامة التي تسعى الوزارة لتحقيقها في ضوء الأهداف والسياسات العامة للدولة، وتعميم ذلك على مستوى الوزارات كافة، وتقوم بذلك السلطة العليا فيها تأتي الخطوة الثانية والمتمثلة في تحديد وحدات القرار والتي قد تكون الوحدات الإدارية في الوزارة مسؤولية فيها. وفي مثل هذه الحالة، تتشكل وحدات القرار الواقعة في أدنى مستوى تنظيمي يمتلك سلطة إعداد الموازنة وتحضيريها، وغالبا ما يكون ذلك على مستوى الإدارات وليس ما هو أدنى منها. وقد تكون وحدات القرار في البرنامج في حالة الاستعانة بأنظمة البرمجة الحاسوبية في العمل.[2]

[1] أنور عبد الخالق صديق، محمود عمر باعيسي، **استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشئات الأعمال**، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلد 4، العدد 01، جدة-السعودية، 1411هـ/ 1991م ص15.

[2] عطية عز الدين، أحمد بيرش، **أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة: دراسة مقارنة**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، العدد 02، 31-12-2020، الجزائر، ص 422.

ب. إعداد مجموعات القرار لتحليل كل وحدة قرار في مجموعات: تعرف حزمة أو مجموعة القرار بأنها كتلة بناء عملية الموازنة الصفرية، وعي توفر وصفا تقييميا لكل وحدة قرار لمراجعة الإدارة واتخاذ القرار، وتصميم شكل حزمة أو مجموعة القرار بتوفر تقييمها لكل وحدة قرار ما يلي: [1]

- الغرض أو الهدف.
- وصف العمل (ما الذي ينبغي علينا عمله وكيف سنقوم به).
- التكاليف والمنافع منها.
- قياس عبئ العمل والأداء.
- الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف.
- المستويات المختلفة الجهد.

ج. تقييم وترتيب مجموعات القرار: تهدف هذه الخطوة إلى تزويد الإدارة بوسيلة تقوم من خلالها بتخصص الموارد المحدودة بالتركيز على الأسئلة التالية:

- كم يجب أن ينفق على النشاط أو العملية؟
- أين يجب أن يتم الإنفاق؟

تستطيع الإدارة الإجابة على هذه التساؤلات عن طريق مجموعة القرارات وفقا للمواقع المتفاوتة للمؤسسة ومن ثم تحديد المنافع المتوقعة على مستوى من مستويات الإنفاق، ودراسة النتائج المتوقعة لعدم إقرار مجموعات القرار ذات المستوى الأول من المستوى المقترح والمعتمد، ويمكن أن تتم عملية ترتيب الأولويات بكفاءة من خلال تركيز جهد **الإدارة** العليا على المسائل الحيوية التي تتطلب سياسة مهمة، خاصة وأن ترتيب الأولويات تشكلان الحجر الأساسي للتحليل واتخاذ القرار.[2]

---

[1] طارق عبد العال حمادة، **الموازنة التقديرية (نظرية متكاملة)**، الدار الجامعية، الأهداف، 2009، ص339.

[2] مروة محمد الزروق، **مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية على الجامعات الليبية (دراسة حالة جامعة الزاوية)**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 01، جوان 2020، الجزائر، ص 46.

د. إعداد الموازنة: بعد إعداد جداول الموازنة التفصيلية يجري تصعيدها إلى مستوى الإدارة العليا، حيث يتم تجميع جداول الموازنة كافة الوحدات القرارية ويتم إعداد الموازنة في شكلها النهائي لتبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ، وقبل ذلك، ما أن تقبل جميع الحزم ذلك لوجود موارد تكفي أو تكون الموارد، تكفي وعند ذلك يستلزم الأمر إما تأجيل بعد الحزم لعدم إمكان تغطية جميع المتطلبات أو اتخاذ القرارات فيما يختص بتحديد أساليب التمويل، ويترتب على ذلك دراسة الكلفة والعائد فيما يخص تكلفة التمويل لتغطية باقي الحزم.[1]

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن BS

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج الحديثة في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقويم الأداء من نواحي مختلفة لتتمكن المؤسسة من استغلال جميع مواردها.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

بالرجوع إلى المعنى اللغوي لبطاقة الأداء المتوازن Balanced scorerard نجد أن المصطلح ينقسم إلى شقين، الشق الأول بالإنجليزية Balanced والذي يقابله بالفرنسية équilibrée ويعني متوازن بالعربية وscore card ويعني "بطاقة نقاط"، ومن الأفضل ترجمة العبارة إلى: "بطاقة الأداء المتوازن"، فمصطلح بطاقة النقاط لا يعكس حقيقة ماهية بطاقة الأداء المتوازن، ذلك أن عملية الإدارة الإستراتيجية هذه ليست لوحة قيادة جديدة، ولكن نظام متكامل للإدارة لرصد ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية.[2]

يستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن المزايا التنافسية ليست فقط مستمدة من مؤشرات مادية ملموسة قابلة للقياس، وإنما تشير في المقام الأول إلى الاستخدام الفعال لرأس المال، إضافة إلى الاستخدام الفعال للأصول الناعمة غير الملموسة، التي تكون قابلة للإدارة والقياس، مثل الملكية الفكرية والمعارف والقدرات أو العلاقات مع العملاء.[3]

---

[1] أحد بريش، حميدة مختار، **الموازنة الصفرية كمقاربة لترشيد الإنفاق العام في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2019، ص 43.

[2] وفاء رايس، **مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الادء المتوازن**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2016، ص62.

[3] كوثر رامي، مراد كواشي، ب**طاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية المؤسسة**، Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 14, N° : 01 (2020) ، الجزائر، 2020، ص92.

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المؤسسة هذه المقاييس تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء من خلالها المؤسسة ستنجز أهدافها الاستراتيجية.[1]

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة في استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف في الاتي.[2]

- تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وقياس نماذج التنفيذ وتحقيق النتائج والتي تعتبر السبيل الذي يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي.
- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة من مؤسساتهم.
- تحديد مقاييس بطاقة الأداء يعتبر الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تستطيع المؤسسات مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم في الوقت ذاته بما يجعلها قادرة على بناء القدرات.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.

3. الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة محاور أساسية:[3]

أ. البعد المالي:

[1] صبري مقيمح، **تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2019، الجزائر، ص33.

[2] هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، "**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية–فلسطين**"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2020، ص330.

[3] طيباوي أمينة، بودربالة حدة سارة، **تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، مكرر01، الجزائر،2020، ص110.

يعد المحور المالي احد محاور و تقويم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن ،ويمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأهداف المحققة لاستراتيجية المنظمة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو، كما يركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على راس المال الموظف والعائد من الاستثمار والعائد نتيجة لتخفيض مستوى التكاليف، والعائد من نمو حجم المبيعات والعائد من نمو حجم منتجات او سلع جديدة والعائد على حقوق المالكين، كما يركز على معرفة مدى مساهمة استراتيجية المنظمة بتحسين الخط الأدنى.

ب. بعد العملاء:

ضمن هذا المنظور في بطاقة الأداء المتوازن تقوم المنظمة بتحديد المستهلكين والسوق المستهدف، وهذا السوق يدخل ضمن تحقيق أحد أساليب تحقيق الأهداف المالية، فمن خلال البيع للسوق تحصل المنظمة على العوائد. فهنالك علاقة سببية بين كل من: رضا العملاء، الولاء، الحصة السوقية، وايرادات وارباح المنظمة، فهذا المنظور يمكن المنظمة من تكييف مخرجاتها الاستهلاكية بما يتناسب مع المستهلكين وقياس ذلك، مثل قياس مدى الرضا والولاء والاهتمام والربحية إلى غير ذلك.

ج. بعد العمليات الداخلية:

تضمن هذا المحور تقوم المنظمة ممثلة بالإدارة العليا بتحديد العمليات التي يجب ان تتفوق فيها إذا ما ارادت ان تقابل حاجات المستهلكين والمالكين. أنظمة القياس تركز فقط على التوجيه والتقليل من التكاليف وتحسين الجودة، والمقاييس المعتمدة على الزمن للعمليات القائمة، وبالمقابل فان منه (BSC) يمكن من انجاز العمليات ويركز على اشتقاقها من توقعات المستهلكين والمتعاملين مع المنظمة، نتيجة التغذية العكسية والتي يتم بناء عليها تعديل العمليات، وكذلك نتيجة لتوقع حاجات المستهلكين والسعي لتلبيتها وتجاوزها. لذا فالعمليات الداخلية بالمنظمة تحتل مكانة هامة التي تتطلب البحث المستمر عن الجودة وتقليل الوقت واختزال التكاليف في ملية تقديم المنتجات او الخدمات وتتبعها بخدمات ما بعد البيع.

د. بعد النمو والتعلم:

يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، ويركز أيضا اهتمامه على العاملين بالمنظمة بالعمل المستمر على تدريبهم وتعليمهم الامر الذي يقود الى ما يسمى

بالتعلم التنظيمي المؤدي الى الوصول الى المنظمة المتعلمة والتعلم وفق بطاقة الأداء المتوازن يتم بناءً على التغذية العكسية التي تحصل عليها المنظمة من جراء تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومخرجات التقويم ،أي ان التدريب والتعليم يكون موجه حسب مخرجات التقويم التي تتناسب مع حاجات السوق وتلبي حاجة المنظمة.

4. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي

بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي هي وسيلة للاتصال والتخطيط الاستراتيجي في شكل مجموعة من الأهداف من خلال مجموعة مترابطة من المقاييس الأداء المالي وغير المالي القابلة للقياس وذلك من وجهة نظر الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح الاخرين، وبما يعمل على إمداد المدرين بالتصور الاستراتيجي للمنظمة ويساعدهم على تحديد الأعمال والعمليات المطلوبة لتحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية، ومن هذا المفهوم يتبين:[1]

- إن نظام قياس الأداء المتوازن يتضمن قياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل.
- يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة واستراتيجية المنظمة لدفع الجهود نحو تحقيق الأهداف.
- يعتبر أداة قياس استراتيجية وليس نظام لمراقبة الأداء بعد حدوثه.
- ينطوي نموذج الأداء المتوازن على التوازنات الآتية:

-التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية.

-التوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية.

-التوازن بين مؤشرات الأداء التابعة والقائدة (حيث المؤشرات القائدة هي الأنشطة والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق المؤشرات التابعة).

5. محددات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي

[1] محمد عبد الفتاح محمد، **العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأداة للتخطيط والرقابة**، مجلة الفكر المحاسبي، السنة التاسعة، العدد الثاني كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2005، ص ص (159. 160).

عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العمومية غالبا ما يواجه مجموعة من الصعوبات نظرا لطبيعة العمل وهي:[1]

- صعوبة تحديد رسالة ومهمة القطاعات العمومية بدرجة عالية من الدقة.

- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء وأهداف الأفراد والحوافز.

- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات.

- إجراء التقييم التشغيلي بدلا من التقييم الاستراتيجي.

- اعتبار تقييم مقاييس تقييم الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية.

- عدم واقعية خطط الأداء (المغالاة والتقليل).

- عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.

- عدم تحديد المتغيرات المستقلة (غير المالية) بشكل دقيق كمحركات للأداء لتحقيق رضا أصحاب المصلحة في المستقبل.

- عدم وجود نظام لترجمة الأهداف العامة الى أنشطة فرعية في المستويات المختلفة في القطاعات العمومية.

- ضعف الارتباط بين المقاييس غير المالية والنتائج.

- غياب اليات التحسين التي تستخدمها المنظمات العمومية لتحقيق الأهداف

المطلب الثالث: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC

1. مفهوم نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة

[1] محاد عريوة، **إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام. دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد ، العدد15، الجزائر،2016، ص120.

عرف نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه نظام يبنى على أساس الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي، سواء أكان وحدات منتجات أو خدمات، وبالتالي يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمرا أكثر موضوعية.[1]

يعرفه (Alcouffe) بأنه: "ذلك النظام الذي يقوم على أساس تجميع التكاليف غير المباشرة بالمنظمة في مواضع التكلفة ليتم توزيعها على المنتج النهائي بواسطة مسببات التكلفة وذلك للوصول إلى التكلفة الحقيقية للمنتج النهائي مما يؤدي إلى دعم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.[2]

ويعرف (Beischel) نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بأنه: "نظام يهتم بتحديد تكاليف المنتج اعتمادا على مؤشرات أخرى غير مرتبطة بالحجم أو العمل المباشر، وأنه يحدد التكاليف اعتمادا على ما يستهلكه المنتج من أمر الإعداد، وقت التخزين، وقت الانتظار، والتغيرات الهندسية، وتحركات المنتج الداخلية وذلك على اعتبار أن هذه الأنشطة هي أحسن مؤشر على تكاليف المنتج غير المباشرة مقارنة بالحجم والعمل المباشر.[3]

2. العلاقة بين نظام التكلفة على أساس الأنشطة(ABC) ونظام الإدارة على أساس النشاط(ABB)

يرتبط نظام الإدارة على أساس النشاط(ABM)بنظام التكلفة على أساس الأنشطة(ABC)ارتباطا وثيقا مع أن لكل منهما هدفه الخاص به، ففي حين يركز نظام (ABC) على الأنشطة بهدف قياس كلفة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة فان نظام (ABM) يركز على الأنشطة بهدف إدارتها وتحسين كفاءتها، كما أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر المعلومات المتعلقة بتكاليف الأنشطة التي تتكون منها المنظمة للقيام بوظائفها، بينما نظام (ABM) يستخدم هذه المعلومات بطرائق مختلفة في سبيل تحسين قيمة المنظمة وتحسين ربحيتها، أي ان نظام (ABC) يقوم على تقسيم المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة يتم فيها تخصيص تكاليف الموارد المستخدمة من آلات وعمل ومواد خام وتقنيات على الأنشطة التي تسببت في استنفاد هذه الموارد ثم توزيع تكاليف هده الأنشطة على المنتجات التي استفادة من هذه الأنشطة التي تتكون منها المنظمة وتحديد مجمعات التكلفة ومسببات التكلفة

---

[1] عبد الرحيم عصام البشيتي، **مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة(ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية**، غزة، 2009، ص45

[2] رانية غضاب، **استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص15

[3] حسين بلعجوز، **الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009، ص 231

ومعدلاتها، إما في ظل نظام ABC يتم تحديد قيمة المستلمة من قبل المستهلك لكل نشاط وتحديد أي الأنشطة التي تضيف قيمة وأي منها لا يضيف قيمة، ثم تحديد فرص تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وهو يقوم على مجموعة من التحليلات هي تحليلا لأنشطة، وتحليل مسببات التكلفة، وتحليلا لأداء.[1]

المطلب الرابع: التسيير المرتكز على النتائج RBM

إن التسيير المرتكز على النتائج يرتكز حول تحديث التدابير عبر استهداف النتائج بواسطة منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي والتتبع والتقييم والتدبير المالي والتحكم في دورة التدبير.

1. مفهوم التسيير المرتكز على النتائج

يعتبر وسيلة لتحسين الكفاءة والمساءلة الإدارية من خلال إشراك أصحاب المصلحة في

تحديد النتائج المتوقعة، تقييم المخاطر، تقييم التقدم المحرز في تحقيق هذه النتائج ودمج الدروس المستفادة في قرارات الإدارة وإعداد التقارير عن الأداء.

يعرف التسيير المرتكز على النتائج وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنه "الأسلوب الذي تتبعها الإدارة لضمان أن تكون العمليات والمنتجات والخدمات مساهمة في تحقيق نتائج محددة بوضوح".

أيضا يعرف على أنه نهج تسيير يرتكز على النتائج القابلة للقياس التي تستجيب للأهداف

والغايات المحددة مقدما على أساس الخدمات التي ستقدم في إطار من الشفافية والمساءلة والمرونة ضمن الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج.[2] كما يعرف أيضا على أنه "استراتيجية إدارية واسعة النطاق تهدف إلى إحداث تغييرات

[1] علي حازم يونس الياسور، **استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد فرص تخفيض التكلفة: دراسة حالة في معمل البان الموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص ص232-233.

[2] Secretariat du Conseil du Tresor, Québec, **Guide sur la gestion axée sur les résultats**, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada, Juin 2002, p. 9.

كبيرة في الطريقة التي تعمل بها الوكالات، ويجري التركيز على تحسين الأداء وتحقيق النتائج هذا عن طريق تحقيق نتائج واقعية وتقييم التقدم المحرز في تحقيق النتائج المتوقعة".[1]

كما يعرف أيضا على أنه "استراتيجية إدارية واسعة النطاق تهدف إلى إحداث تغييرات كبيرة في الطريقة التي تعمل بها الوكالات، ويجري التركيز على تحسين الأداء وتحقيق النتائج هذا عن طريق تحقيق نتائج واقعية وتقييم التقدم محرز في تحقيق النتائج المتوقعة".[2]

1. أدوات التسيير المبني على النتائج

وتتمثل في ثلاث أدوات مترابطة ومتكاملة هي[3]:

أ. سلسة النتائج: إن التسيير المبني على النتائج هو مقاربة في التسيير تعطي الأفضلية لمحصول عمى نتائج بناء على خطة مسبقة مع الإشراف عل تنفيذها ومتابعتها وتقييمها. وهو يقوم على مبدأ الالتزام المعد لمحصول على نتائج مضبوطة والتي ستكون الموجه لتحديد النشاطات الواجب القيام بها أو ما يسمى بمبدأ السببية القائم على النموذج المنطقي لدراسة العلاقة " سبب – أثر".

ب. تسيير المخاطر: إن المقصود بكلمة "مخاطر" هو احتمال وقوع حدث قد يؤثر، إما بصورة إيجابية أو سلبية في تحقيق النتائج. ولذلك، فإنها قد تشكل فرصة أو تهديدا للمشروع. إن تسيير المخاطر هو علمية تساعد في تحديد وتقدير العناصر التي يمكن أن تحول دون تحقيق النتائج المزمع الوصول إليها (أو أن تدعم تحقيق بهذه النتائج)، كما تساعد في فيم أسباب وجود بهذه العناصر ومدى احتمال وقوعها، وتحديد آثارها، واتخاذ جميع التدابير اللازمة للحد من المخاطر واغتنام الفرص."(النهج القائم عمى النتائج في إجراء عمليات البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير، على النحو المطبق في اليونسكو، 2015 : 26 .)حقيقة، لا يخلو أي مشروع من صعوبات ومخاطر تواجهه وتصعب من تحقيقه وتجسيده وان تفاوتت درجة تأثيرها. لكن، ما هو موقف صاحب المشروع والأطراف المعنية به تجاه هذه المخاطر؟

---

[1] حكيم بوجطو، **عصرنة نظام الموازنة العامة وأهميتها في ترشيد النفقات العامة**، أطروحة دكتوراه في العوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر،2014، ص66.

[2] **نفس المرجع**، ص66.

[3]عبد السميع روينة، **التسيير المبني على النتائج ...أسلوب فعال للانتقال من التركيز عمى الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2018، ص ص151-158.

ج. نظام المتابعة وتقييم الأداء: يسمح هذا النظام بالمتابعة الآنية لتسيير المشروع. ويبنى أساسا عمى المؤشرات، لوحة القيادة، دليل المتابعة والتقييم ومخطط العمل.

3.خصائص التسيير القائم على النتائج:

هناك عدة خصائص تتميز بها طريقة التسيير القائمة على النتائج والتي نذكر منها النقاط التالية:[1]

- ❖ الاهتمام بالنتائج أكثر من الوسائل من خلال هيكلة الأهداف وتحديد الأولويات.
- ❖ تقديم معلومات ومعطيات أكثر نوعية حول النتائج المسطرة مما يضفي مزيدا من الشفافية حول أداء الحكومة.
- ❖ تحسين قدرات المسيرين من أجل أخذ قرارات واضحة.
- ❖ إعطاء المواطن العادي رؤية أفضل حول الميزانية.
- ❖ توجه النشاط نحو الأداء من خلال تحديد ومتابعة المؤشرات الموثوقة.
- ❖ جعل المسؤوليات العملياتية خاضعة للمساءلة في إطار متحكم فيه بشكل جيد.
- ❖ ترشيد النفقة العامة من خلال المبادئ الميزانيات الجديدة.
- ❖ هذا التسيير له توجه يبنى على تقديم ميزانية الدولة في شكل مهمات، حقيبة برامج-برامج فرعية-نشاطات-نشاطات فرعية عند الضرورة، تترجم السياسات العمومية والمهام الموكلة اليها.
- ❖ تتفرع الحقيبة إلى مجموعة من البرامج، وينقسم كل برنامج إلى مجموعة متناسقة من البرامج الفرعية،
- ❖ يعين على رأس كل برنامج مسؤول يقوم بالتصرف في الإمكانيات البشرية والمادية المخصصة للبرنامج قصد تحقيق أهداف محددة ونتائج يمكن تقييمها على ضوء مؤشرات قياس الأداء محددة سلفا.

[1] نقلا عن المديرية الجهوية للميزانية بالجزائر،
/https://www.facebook.com/103841685637829/posts/110601198295211

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العام المحلي، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل لمراقبة التسيير أخذنا العناصر التالية: مفهوم مراقبة التسيير باعتمادنا على عدة تعاريف، وأيضا الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، وفي المطلب الثالث تحول مراقبة التسيير إلى القطاع العام، وفي مبحثنا الثاني تناولنا قياس الأداء في القطاع العمومي، في المطلب الأول مفهوم قياس الأداء ، المطلب الثاني قياس الأداء المؤسسي وأخيرا ابعاد الأداء المؤسسي، وفي مبحثنا الثالث تناولنا الآليات الحديثة لمراقبة التسيير وهي أهم عنصر في هذا الفصل حيث قمنا بدراسة عدة آليات في المبحث الأول تطرقنا إلى الموازنة الصفرية (مفهومها، اختلافها عن الموازنة التخطيطية، علاقتها بالموازنة التخطيطية، إجراءات إعدادها)،وبعدها بطاقة الأداء المتوازن، نظام التكاليف المبني على الأنشطة ، والتسيير القائم على أساس النتائج.

الفصل الثاني:

حوكمة محاسبة الجماعات المحلية

تمهيد:

إن الأخذ بمبادئ الحوكمة في القطاع العمومي المحلي يعتبر نقطة تحول لمفهوم الإدارة المعاصرة والتي تلعب دورا مهما في تهيئة مناخ وبيئة عمل خصبة لممارسة إجراءات واليات الرقابة علي التسيير والأداء الإداري ، كما يمكن تفعيل حوكمة القطاع العمومي المحلي بواسطة آليات مراقبة التسيير الحديثة وهذا بإدماج هذه الآليات مع مبادئ الحوكمة المحلية لرفع مستوى الكفاءة والفعالية مما يساهم في تعزيز المصداقية والعدالة والشفافية ، كما يمكن للقطاع العمومي المحلي تحقيق وتطوير الأداء وذلك بترسيخ ثقافة القياس والمساءلة ، ومتابعة النتائج المحققة بصورة دورية ومستمرة وتفعيل دور الموظفين والمسئولين في دعم التوجهات لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة.

ولهذا ارتأينا في هذا الفصل أن نعطي بعض المفاهيم الأساسية لمفهوم الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة القطاع العمومي المحلي بصفة خاصة، مع إبراز مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة الجماعات المحلية، ولقد حاولنا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- الإطار المفاهيمي للحوكمة.
- الإطار المفاهيمي للحوكمة في القطاع العمومي المحلي.
- مساهمة اليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة الجماعات المحلية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

لقد أصبح لموضوع الحوكمة أهمية بالغة في مختلف المؤسسات والمنظمات الحكومية المحلية والدولية خلال السنوات الماضية في اعقاب الازمات الاقتصادية والمالية، والتي كانت نتيجة حتمية لغياب الشفافية والحوكمة في تسيير بعض القطاعات الحكومية وافتقارها لممارسات الرقابة والاشراف.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة

ظهرت الحاجة الماسة للحوكمة بسبب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخير، حيث سنتناول فيما يلي نشأة ومفهوم الحوكمة.

1. نشأة الحوكمة:

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة (Agency Theory) التي جسدها Menas et Bersسنة 1932، والتي تعني فصل ملكية الشركة عن الخسارة، نتيجة اختلاف وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية والجهد الكافي لتعظم عائد الأصل، وما يزيد فرصة احتمال حدوث هذا الأمر هو أن هذا الأصل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة والحماية المباشرة لقياس مجهودات هذا الوكيل، ومن ناحية أخرى جاءت عدة فضائح مالية لمنضمات عالمية، بما احتوت عليه من فساد إداري وتواطئ ونشر القوائم المالية، وأرباح وهمية، لتأكد ايجاد معايير لأفضل الممارسات و والإجراءات في الإدارة والتنظيم ، والمراقبة والإشراف الفعال على المؤسسات المساهمة، بما يقتضي أو يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لأعمال المنظمات.[1]

بالرغم من وجود عدد من الأعمال السابقة، فإن الإطار النظري والمالي للحكومة نجدها أساسا مصدرة في أعمال المؤسسة لكل من .A Achain و H. Demeter سنة 1972 وأعمال C.Jwnsen و H. Nekling سنة 1976، وأعمال EF. Fama سنة1980.[2]

[1] طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، مصر، سنة 2005، ص 23.

[2] حميدة مختفي، **دور الحوكمة في عملية خلق القيمة للمؤسسات المصرفية**، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المدية، سنة 2017، ص 46

2: مفهوم الحوكمة:

هناك عدة تعاريف لمصطلح الحوكمة حسب وجهة نظر كل جهة رغم أنها تصب في هدف واحد.

عرفت الحوكمة على أنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون أي تمييز، وتطبق القانون على الجميع، كما يمكن تطبيق الحوكمة على أي منظمة حكومية أو على أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي.[1]

- يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد الملائمة، وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة، وعدم استغلالها من طرف الإدارة أو المدنيين لتحقيق منافع خاصة، وتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية، وتركز هذه النظرية على تحقيق الشفافية وتوسع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية وتطبيق معايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.[2]

- الحوكمة هي ذلك الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم.[3]

- كما عرفها معهد المدققين الداخلين (IIA) على أنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبتها، والتأكيد على كفاءة الضوابط".[4]

- كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IPC) على أنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[5]

---

[1] مدحت محمد ممدولي أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالمية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2015، ص 15.

[2] عبد الهادي مسعودي، **دور الحوكمة في تطوير إدارة الجماعات المحلية**-دراسة تحليلية، مجلة المنتدى والأبحاث الاقتصادية، مجلد 3، العدد 1، جوان 2019، ص 46.

[3] ليلى لعجال، **واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية الديمقراطية، جامعة قسنطينة، سنة 2009-2010، ص 40.

[4] Glenn D. Hook and Hugo Dobson: **Global Governance and Japan: The institutional Architecture**, Routledg, First publication, London, UK, 2007.

[5] طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات والأزمات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2005، ص 149.

ـ الحوكمة وفق الصندوق الوطني للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، هي "الحكم الذي يعزز ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلا كاملا وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب.[1]

كما عرفتها لجنة الحوكمة العالمية (CGG) على أنها "مجموعة الطرق في إدارة الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة لشؤونها".[2]

المطلب الثاني: مبادئ، أهداف وأهمية الحوكمة

تعددت مبادئ الحوكمة حسب أولويات كل جهة وحسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وللحوكمة أهداف وأهمية نلخصها فيما يلي:

1. مبادئ الحوكمة:

من خلال الإطار المفاهيمي للدراسة، إن للحوكمة جملة عناصر وخصائص محددة، والتي تتمثل في:

المشاركة، المساءلة، الشفافية، الكفاءة، الفعالية، الرؤية الاستراتيجية وحكم القانون.

✓ **المشاركة:**

هي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية تمثل مصالحهم. وتركز المشاركة على حرية التجمع وحرية الحديث، وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.[3]ويتمثل هذا المبدأ في أنه قبل اتخاذ أي قرارات هامة يجب أن يستشير في ذلك المجتمع المحلي والأخذ برأيه بما يوافق المصلحة العامة.

✓ **المساءلة:**

[1]عبد الرزاق جبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في قطاع الصرفي العربي**، حالة شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص 76.

[2]نور الدين حرزلاوي، **حوكمة الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة البليدة، سنة 2020-2021، ص 5.

[3]محمد بن سعيد، بسمة نزار، **آليات تطبيق مبادئ الحوكمة وتصوير إدارة الجماعات المحلية**، الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، جامعة برج بوعريريج، سنة 2025، ص 201.

تعني ضرورة تقديم الأشخاص المسؤولين والذين تم تعيينهم أو انتخابهم تقارير دورية أي مستمرة وفي فترات زمنية متفق غليها حول سيد العمل. وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات في العمل والصعوبات التي يواجهونها. كما أنها تعني حق المواطنين العاديين في الحصول على المعلومات اللازمة من أعمال المسؤولين، كما أن للمسؤولين مسؤولية الإنفاق في تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

- ✓ **الإفصاح الشفافية:**

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات من تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت اللازم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكة وأسلوب ممارسة السلطة، إذ يشمل الإفصاح عن المعلومات ذات أهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة وأهدافها والأحداث الهامة وكذلك عوامل المخاطر بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب وبدون تأخير وبدقة كافية. [2]

- ✓ **الكفاءة والفعالية:**

وهي البعد الفني لأسلوب الجماعات المحلية وقدرة أجهزتها على تحويل المواد المحلية إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطن المحليين، وتعبر عن أولياتهم في تحقيق نتائج أفضل وتعظيم

الاستفادة في الموارد المتاحة.[3]

- ✓ **حكم أو سيادة القانون:**

لتكريس مظاهر الحوكمة، يجب أن يكون القانون الإطار المرجعية لجميع المؤسسات والأفراد دون استثناء أو تمييز ويجب أن يتسم بالعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص خاصة القوانين، المتعلقة بحقوق الإنسان.

ويتحقق هذا المبدأ من خلال احترام القانون الاستقرار السياسي، التداول على السلطة والانتخابات النزيهة.[4]

---

[1] نور الدين حرزلاوي، **حوكمة الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة، سنة 2020-2021، ص9.

[2] حميدة مختفي، مرجع سابق، ص ص 62-63.

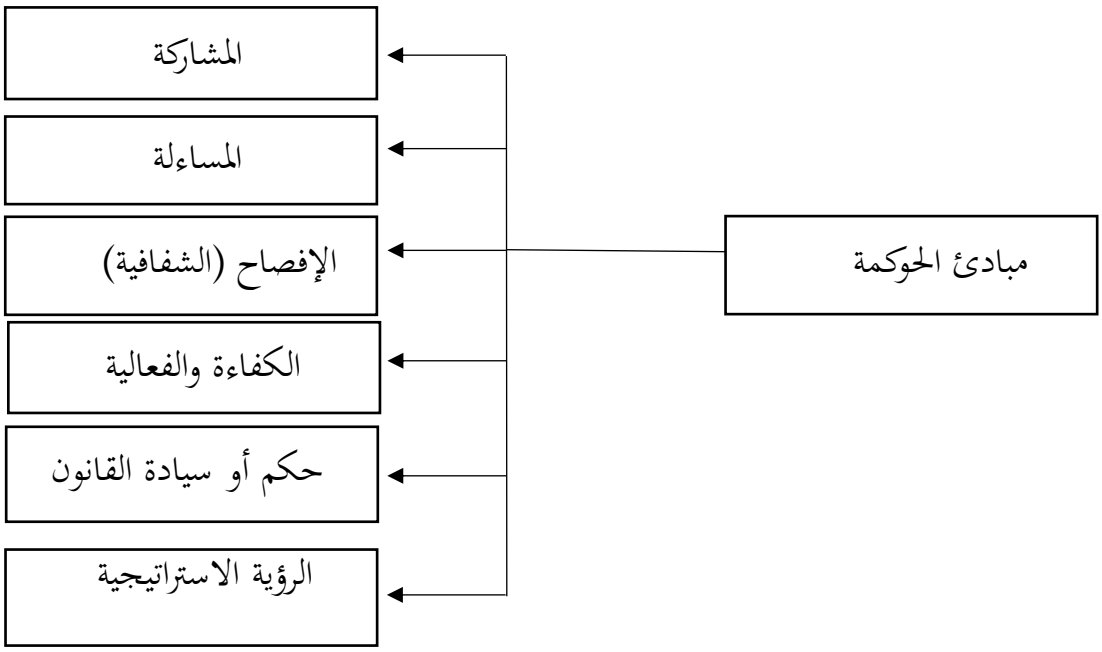
[3] نور الدين حرزلاوي، مرجع سابق ص10.

[4]. خيضر أمينة، معريوة رضوان، **حوكمة الجماعات المحلية في الجزائر بين النظري والتطبيقي**، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية، سنة 2018-2019، ص 39.

✓ **الرؤية الاستراتيجية:**

تهدف الحوكمة إلى تحقيق تنمية طويلة المدى والممتدة على مدى عدة أجيال وهذا يتطلب قادة يتمكنون بالخبرة والكفاءة لقيادة سفينة التنمية إلى بر الأمان. وملك القدرة على الإبداع لرسم البرامج والخطط الاستراتيجية بمشاركة جميع القوى الفاعلة على المستوى المحلي.[1]

الشكل رقم (03) مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة لها أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة والفعالية والرقابة على المنظمة، وهذا من أجل محاربة الفساد، ضمان النزاهة، تقليل الأخطاء المقصودة، والفاعلية المحاسبية الداخلية والمراجعة الخارجية.

2. أهداف الحوكمة:

من بين الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها نجد:[2]

- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة النمو الاقتصادي.

[1] درويش محمد فهيم، **مرتكزات التصادم الديمقراطي وقواعد الحكم الرشيد**، دار النهضة العربية، مصر، 212.

[2] عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور الإفصاح المحاسبي للتطبيق الفعال لحوكمة الشركات مجلة الدراسات المالية والتجارية**، العدد الثاني، جامعة القاهرة، مصر، سنة 2003، ص 419-421.

- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات الأعضاء.

- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

- رفع أداء مستوى المنظمة وتحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي من خلال توفير الظروف الملائمة.

- إيجاد حوافز ومواقع لدى مجلس إدارة المنظمة في متابعة تحقيق الأهداف من خلال فرص الرقابة على المنظمة.

- إعطاء مزيد من الاهتمام بالقضايا البيئية والاخلاقية في منظمة صنع القرار.

- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

- العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

- إعادة تعريف الدولة في إدارة المصالح العامة.

- تمكين منظمات المجتمع المختلفة في مشاركة الحوكمة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواءً على المستوى الكلي أو الجزئي.

- كفاءة استخدام الموارد الطبيعية البشرية والمالية، وكفاءة تقديم الخدمات.

- الشفافية في إجراء المحاسبة المالية لتحليل وضبط الفساد في المنظمة.[1]

الشكل (04) أهداف حوكمة الشركات

[1] عبد الوهاب نصر علي، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين**، دار الجامعة، الإسكندرية، سنة 2008، ص 15.

الأهداف				
كبح مخالفات الإدارة	تقليل المخاطر	حماية حقوق ومصالح المساهمين	تعليق دور الأسواق المالية	زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني
إظهار الشفافية	تحسين الأداء المالي	الحفاظ على السمعة الاقتصادية	الانفتاح على الأسواق المالية	الالتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية.

المصدر: طالب علاء فرحان، إيمان شيهان الشهدان، **الحوكمة المؤسساتية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص45.

3. أهمية الحوكمة:

إن أهمية حوكمة الشركات هو العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المنظمة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق وذلك لجذب مصادر تمويل محلية وخارجية للتوسع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة. وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن توضيح أهمية الحوكمة في النقاط التالية:[1]

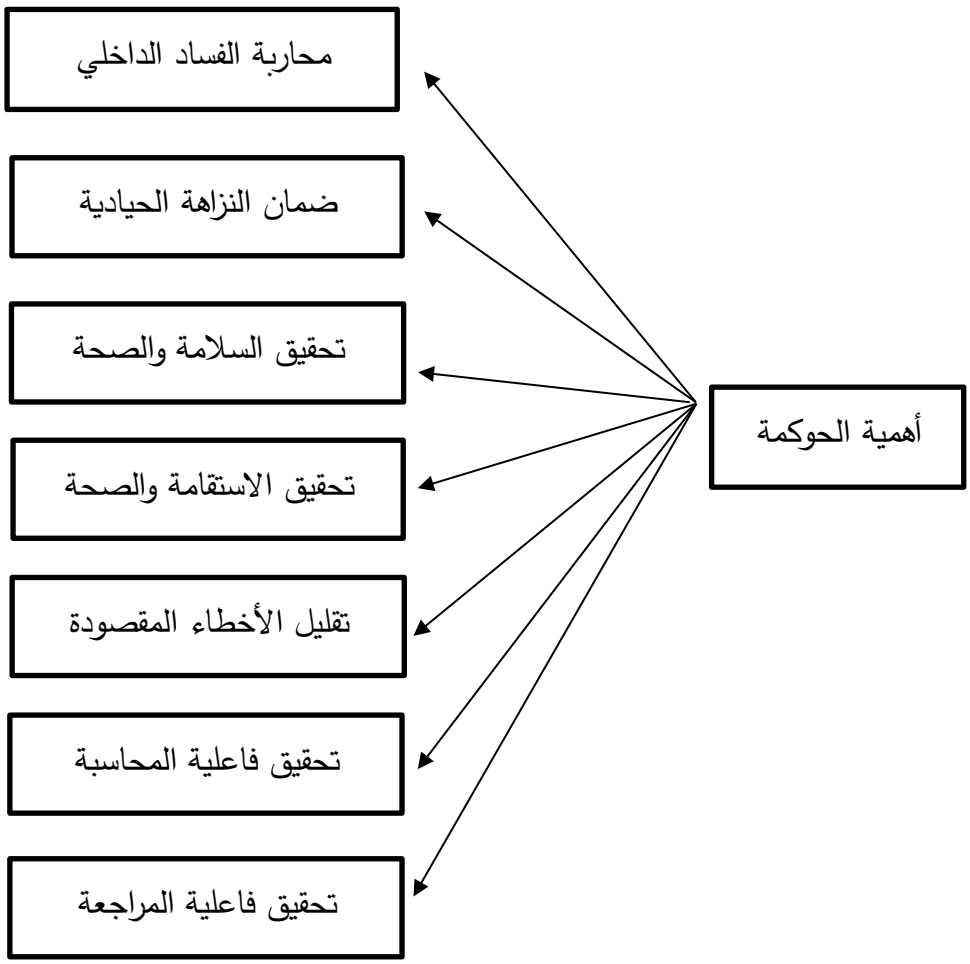
– إن تأكيد مسؤولية الإدارة وتعزيز مسؤوليتها وتحسين الممارسات المالية، المحاسبية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يحقق السرعة المناسبة وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها، وتأثيرها على حياة منظمة.

– حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في المنظمة، وتعزيز دورهم في مراقبة أدائها، والتأكيد على الشفافية. كل ذلك من شأنه أن يحمي المنظمة والعاملين فيها من التلاعبات والغش المالي والفساد الإداري، والأزمات والإعلان.

– إن تحسين أداء المنظمة وقيمتها الاقتصادية وكذا تحسين الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات المنظمة التنافسية وكذلك قدرتها على جذب الاستمارات.

[1] عريوة محاد، **تطبيق أدوات مراقبة السير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي**، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، سنة 2015، ص53.

الشكل رقم (05) أهمية الحوكمة



المصدر: حاتم رياض أصلان، **مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز واكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية**، كلية التجارة، قسم محاسبة والتموين، سنة 2015، ص29.

المطلب الثالث: محددات الحوكمة

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:

1. المحددات الداخلية:

تتجلى هذه المحددات في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة وتشمل القوانين واللوائح داخل المؤسسة. وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل

المؤسسة من خلال توفيق العلاقة بين كل من الجمعية العامة ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذين والذي يؤدي إلى توافرها من ناحية وتطبيقيها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، مما سبق نجد أن هذه المحددات الداخلية تتمثل فيما يلي:[1]

– آلية توزيع السلطة داخل المؤسسة.

– الآلية والقواعد والأسس التي تنظم كيفية اتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة.

– العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف منو التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة وصول التعارض هذه المصالح.

2. المحددات الخارجية:

وتشمل مختلف القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمؤسسات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم الاي نضمن عمل الأسواق بكفاءة، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، ويمكن حصر هذه المحددات كالآتي:[2]

– القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل: قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وكذلك تلك التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

– وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع

المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

– كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وملازمة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.

---

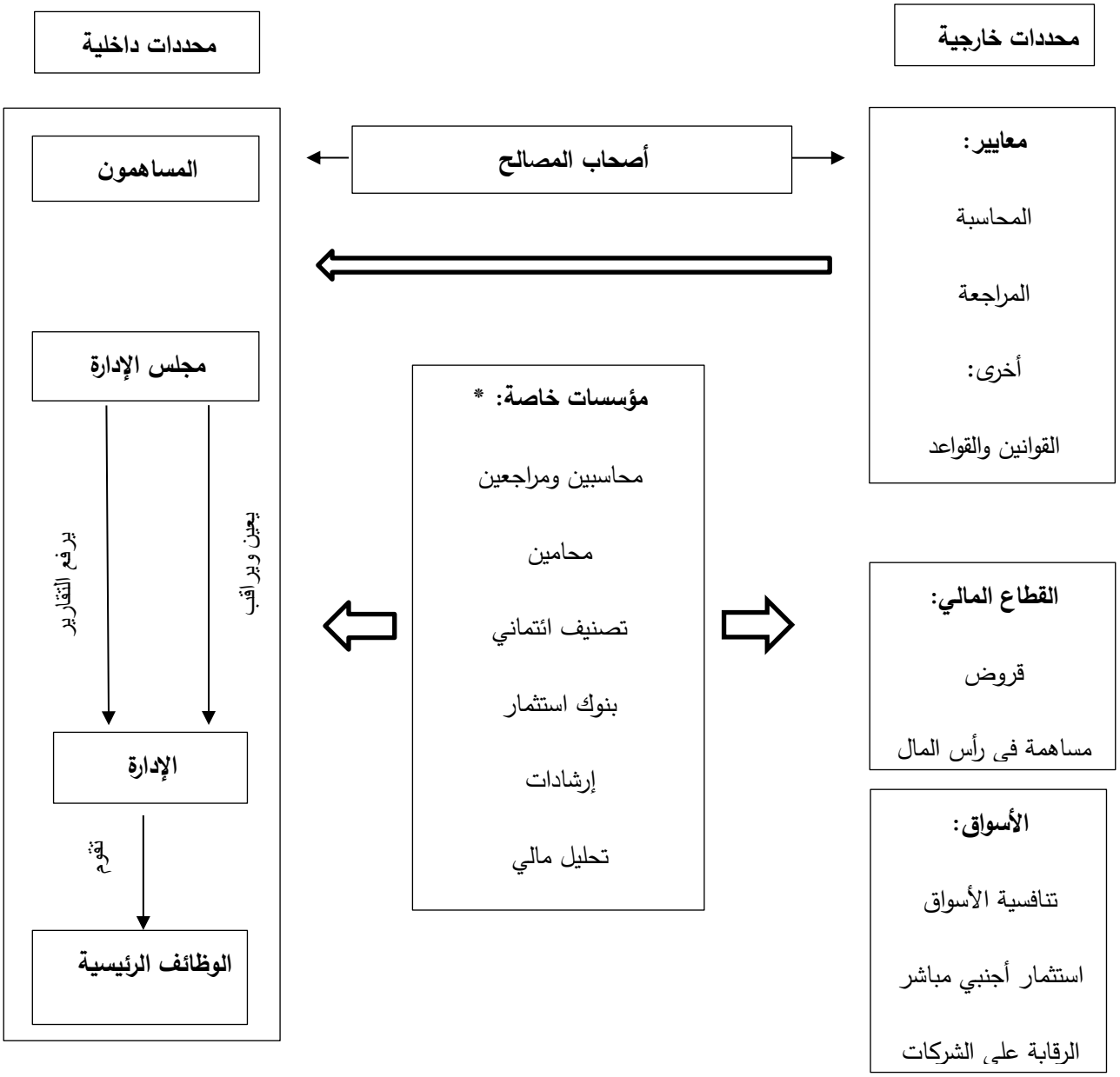
[1] قريشي بلعيد، وليد بن تركي، **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة بسكرة، سنة2021، ص 04.

[2] حميدة مختفي، مرجع سابق، ص ص 65-68.

– دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالسلوك الحسن والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبية والمدققين ونقاشات المحامين على سبيل المثال.

من خلال الشكل السابق، تتمثل المحددات الداخلية في مختلف الفاعلين الداخلين من مساهمين ومجلس إدارة وكذا الوظائف الرئيسية وهي محددات يمكن التحكم فيها، أما المحددات الخارجية فهي البيئة الخارجية التي تنشط فيها المنظمة ومنها القوانين والقواعد التي تنظم الاستثمار. وكذا القطاع المالي المتمثل في القروض والمساهمات في رأس المال، بالإضافة إلى تنافسية الأسواق والرقابة على الشركات.

الشكل رقم (06): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* **المؤسسات الخاصة:** تشير إلى عناصر القطاع الخاص وكيانات الإدارة الذاتية ووسائل الإعلام والمجتمع المدني. وتملك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات وترفع من درجة مراقبة الشركات وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: الأمين نصبة، **أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام**، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر بالوادي للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2015، ص 8.

الجدول رقم (01) المحددات الداخلية والخارجية

المحددات الداخلية	المحددات الخارجية
– تشير إلى المناخ العام لاستثمار الدولة وكلما كان هذا المناخ مواتي ساعد على تنفيذ القوانين والقواعد.	– تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
– تتمثل تلك المحددات في العوامل التي تفرزها البيئة الخارجية والمؤثرة على نشاط المنظمة وهي عوامل لا يمكن التحكم فيها على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاستثماري. كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل. أحكام الرقابة على الشركات. معايير المحاسبية والمراجعة. الأسواق والمؤسسات المالية...الخ.	– تتمثل تلك المحددات في العوامل التي تفرزها البيئة الخارجية والمؤثرة على أداء المنظمة وهي عوامل تحت سيطرة الإدارة ويمكن التحكم فيها، على سبيل المثال: طرق الإفصاح. توزيع السلطات. قواعد وأسس اتخاذ القرار داخل المنظمة. أساليب المراجعة. معايير الرقابة على الأداء.
– وجود المحددات الخارجية يتضمن تنفيذ القوانين والقواعد وحسن إدارة المنظمة، وتقليل التعارض بين الاجتماعي والعائد الخاص.	– وجود المحددات الداخلية يؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح الأعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

المصدر عريوة محاد، نفس المرجع ، ص 96.

من خلال الجدول أعلاه يمثل في المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة وهي تمثل البيئة التي تنشط فيها المنظمة حيث تنقسم هذه المحددات إلى محددات خارجية لا تستطيع التحكم فيها كالمناخ العام للاستثمار في الدولة، وكذا معايير الرقابة والمحاسبة والمراجعة والأسواق والمؤسسات المالية، أما المحددات الداخلية فهي متحكم فيها وتمثل مختلف القوانين والأسس الموضوعة للتسيير وتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة.

المبحث الثاني: الحوكمة في القطاع العمومي

إن ربط الحوكمة بالقطاع العمومية هو عنصر أساسي في تحقيق مختلف المخططات الاستراتيجية للدول كما أن حدوث بعض الأزمات الاقتصادية المتعاقبة كأزمة تفشي جائحة كورونا سنة 2020 أعادت التذكير بأن دور القطاع العمومي في إدارة الأزمات هو دور محوري في معالجة هذه الأزمات والتخفيف منها.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ الحوكمة في القطاع العمومي

لقد أخذ مفهوم الحوكمة في القطاع العمومي حيزا كبيرا وهذا نظرا للدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة، في التسيير العقلاني والرشيد للموارد المتاحة، وكذا تحسين الكفاءة والفعالية في تسيير القطاع العمومي.

1. مفهوم الحوكمة في القطاع العمومي:

- يمكن أن تعرف حوكمة القطاع العمومي بأنها كل التنظيميات والتشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي نحكم العمل في مؤسسات القطاع وتساعد على تحقيق مستهدفاتها خلال آليات عمل مهنية وأخلاقية تعتمد على النزاهة والشفافية، وتخضع لآليات المتابعة والمرتبة والتقييم مع ضمان توفير أدوات المساءلة لضمان كفاءة فعالية الأداء، توفير الخدمات العمومية بعدالة. [1]

أهم ما عنيت به حوكمة القطاع العمومي هو تكريس تظافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث أزمات إدارية، التي تؤدي بشكل عام عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة، ومن لا شك فيه أن المتضرر الأكبر هو المواطن ويليه النظام الإداري مما قد يفقده من موارده وكفاءته. إضافة إلى تلك المظاهر التي تنجم عن هذا الضرر من فقدان الثقة ببعض المبادرات أو حتى السياسات والإجراءات المشتركة بين دوائر القطاع العمومي.[2]

2. مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي:

حدد معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (the institute of internal Auditors) في إرشادات

[1] عامر بن محمد الحسيني، **حوكمة القطاع العام فعالية وكفاءة**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، عن الموقع https://w.w.w.aleqt. Com بتاريخ الولوج 21-05-2022.

[2] عريوة محايد، مرجع سابق، ص ص 75-76.

المهنية الصادرة تحت عنوان "دور التدقيق في حوكمة القطاع العمومي المبادئ الأساسية لحوكمة القطاع العمومي كالآتي:[1]

✓ **تحديد الاتجاه:**

تعمل الحوكمة الجديدة بداية على وضع السياسات والاستراتيجيات لتوجيه أنشطة وأداء المنظمة، وفي القطاع العمومي فإن السياسية العامة للدولة توجه من خلال الأهداف العامة للدولة، والقوانين والأنظمة والارشادات التشريعية، الخطط التشريعية، الهيئات الرقابية، القوانين، الأنظمة، الارشادات، السياسات والاستراتيجيات الحكومية، لابد من تخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة والاي عادة ما يكون مصرح بها في الموازنة العامة.

بمعنى آخر، فإن مبدأ تحديد الاتجاه يعني في النهاية "سيادة القانون" ويوضع الإدارة العمومية ضمن إطار سيادة القانون، يصبح مستخدمي النظام العمومي أصحاب حقوق، ويستطيعون المطالبة بالخدمات قانونيا ومسألة موظفي القطاع العمومي.

✓ **غرس الأخلاقيات:**

تتضمن الحوكمة الجيدة قيم أخلاقية، أهداف واستراتيجيات واضحة، قيادة كفؤة ونزيهة، رقابة داخلية نزيهة ورقاب خارجية فعالة. ولتعزيز الحوكمة، لابد من سياسات وإجراءات لتحفيز السلوك الإيجابي المنسجم مع أخلاقيات وقيم النزاهة للمنظمة الحكومية، وهناك عامل هام وضروري للوصول إلى السلوك المنسجم مع قيم الأخلاق والنزاهة، إلا وضع وفرض خطوط واضحة من المساءلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم، وتحفيزهم على القيام بها بشمل صحيح.

✓ **الإشراف على النتائج:**

تتطلب الحوكمة الجيدة إشرافا مستمرا للتأكد من تنفيذ السياسات والإجراءات وأن الأداء في القطاع العمومي فد لبّى كل التوقعات والاحتياجات ضمن إطار القوانين والتشريعات والسياسات العامة حيز التنفيذ.

✓ **تقارير المساءلة:**

[1] عريوة محاد، مرجع سابق، ص76.

بما أن الحوكمة تقوم بدورها كوكيل في استخدام الموارد وتتمتع بالسلطة لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة فإنه يتوجب محاسبة الحكومة في كيفية استخدام هذه الموارد وما تم إنجازه، وعليه فإن الحوكمة الجيدة تتطلب رفع تقارير أداء وتقارير مالية دورية، والتأكد من صحتها وقتها من قبل مدقق مستقل، ومن جهة أخرى يجب تطبيق مبدأ المساءلة وفرض العقوبات بحق أي شخص استغل سلطته وأساء استخدام الموارد لغير الغرض المنشود.[1]

✓ **تصحيح المسار:**

انصب الاهتمام من جديد على المسؤوليات العمومية بتوفير الشروط الضرورية التي تسمح بالتسيير والاستغلال الداخلي للقضاء على الاختلالات التي تشكو منها المؤسسات. وينصب مخطط التصحيح الداخلي على التشخيص من أجل تجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها من خلال معرفة كل القيود الاجتماعية، الاقتصادية، المالية، والمحاسبية التي تواجهها بصفة دائمة واستغلال نقاط القوة أحسن استغلال.[2]

من خلال ما سبق نستطيع القول أن للقطاع العمومي دور هان واستراتيجي في تطوير وتحريك عجلة الاقتصاد من خلال مواكبة التغييرات الداخلية والخارجية، وكذا ارتكازه على مبادئ الحوكمة من أجل توجيه موارده المتاحة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

المطلب الثاني: أسس تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي

تركز الحوكمة في القطاع العمومي على تفعيل مبادئها وذلك من أجل شراكة فعالة لمختلف محدداتها الخارجية والداخلية لتحقيق مختلف الأهداف والاستراتيجيات المسطرة سابقا، وذلك من خلال العناصر التالية:[3]

– المشاركة في السلطة وتكامل الأدوار وخاصة فيما يتعلق بممارسة الدور التشريعي في القطاع العمومي والدور التنفيذي، والأدوات التنظيمية الأخرى.

– الشفافية ويقصد بها تفاعل القطاعين في تبادل المعلومات ومراعاة تطبيق الأنظمة والقواعد المعنية بالتنظيم المشرك.

[1] عريوة محاد، مرجع سابق، ص76.

[2] أحمد عبد الغفور يوصلة، **آليات تصحيح المسار المؤسسات العمومية في الجزائر**، مجلة الفكر القانوني والسياسي، سنة 2017، ص257.270-257 .Www.asjp.cerist.dz. 1(2), pp.

[3] عريوة محاد، مرجع سابق، ص 79.

– النظرة الاستراتيجية المشتركة واستراتيجيات التعاون والخاصة فيما يتعلق بمراجعة السياسات ذات العلاقة بالتنظيم المشرك.

– الريادة، حيث أن الشراكة بين القطاع العمومي والخاص تعتبر شكلا من أشكال الريادة نظرا للإمكانيات التي توفرها والتي يتم عن طريقها تجميع الموارد والحيزات.

– إدارة الأداء وهذا يتعلق بمقاييس التقييم الفعالة على أساس المساءلة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

– المساءلة والمراقبة على أساس الفصل وتبني المبادئ الممكنة في تطبيق الرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة يظهر أو ينشأ ما يسمى بالإدارة العمومية الجديدة (NPM) المبنية على تكامل الأدوار بين مختلف القطاعات، كما نجد أيضا أنه من المتطلبات الضرورية لنموذج الحوكمة الجيدة ما يلي:

- ✓ **المتطلبات الاقتصادية:** وهذه المتطلبات تكون تكلفتها أقل من العوائد، هذا من شأنه تعزيز كفاءة الحوكمة في الهيئة العمومية.
- ✓ **الفعالية الغير محدودة:** أي تحقيق الإفصاح عما يحدث في الأقسام المختلفة في المؤسسة.

– الإشباع الكامل للرغبات وحاجيات الأفراد م الأمن والثقة وخاصة معالجة مشاكل التوتر الناتج عن دائرة الشك في مصداقية البيانات.

– استهداف مصلحة الجماعات والمجتمع: عدم المفاضلة بين الجماعات على جماعات أخرى.

المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة المحلية

إن ضعف التنمية المحلية في الدول النامية يعود أساسا إلى ضعف ممارسة السلطة في إدارة وتنفيذ السياسات العامة ولهذا وجب عليها الاخذ بالحوكمة المحلية من خلال الياتها.

1. مفهوم الحوكمة المحلية:

بدأت فكرة الحوكمة المحلية تظهر منذ سبعينات القرن الماضي، وهي مفهوم مهم لمساهمته في التحسين المستمر. لكنه مفهوم يتطور بالتوازي مع التطورات والتغيرات المتسارعة التي تعرفها البيئة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها المجتمعات منذ سبعينات القرن الماضي، والتي مازالت مستمرة.

- تعريف ميل Mill ولندال Landell: استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية. [1]

- تعريف مريم Merriem: الحوكمة المحلية تتعلق بشكل كبير مع الحكم بحيث أن الأعوان باختلاف طبيعتهم وكذلك المؤسسات العمومية تشارك بعضها البعض وتجعل مواردها وقدراتها وخيراتها تخلق تحالفات خاصا، للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات.[2]

2. آليات الحوكمة المحلية:

بناءً على أبعاد الحوكمة، وضع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة عدة آليات لتفعيل الحوكمة في الدول وتعد بمثابة مؤشرات أيضا يمكن قياس بها مدى قدرة الدولى على تطبيق هذه الآليات وذلك من خلال:[3] المشاركة، سيادة القانون (دولة الحق والقانون)، الشفافية، الاستجابة، الإجماع، العقلانية في إدارة الصراع والخلاف حول المكاسب)، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية الرؤية الاستراتيجية، المساءلة اللامركزية.

أما حسب Bourgault Jaques، تكون الآليات: [4]

- إدراك مشروعية السلطة (مصدر الشعب).

- المواطنون في مركز اهتمام صناع القرار.

- التكيف السريع للإدارة العامة مع احتياجات المواطنين.

أما Cannac Coder افترض على القطاع العمومي وبالذات الجماعات المحلية الاعتماد على العناصر التالية:[5]

- شفافية المعلومات.

---

[1] جرمولي مليكة، **البلدية في الجزائر بين الحوكمة المحلية وتحقيق التنمية المحلية: النظر في محدودية الأدوار والعراقيل**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حيجل، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد 09، ديسمبر 2019، ص78.

[2] Meriem, de la Government et des Etats, **Provident contemporains la Gouvernance,** Revue Internationale de Sciences, n° 155, Riss/UNESCO, Paris, France, Mars 1998, p 62.

[3] محمد بن سعيد، نزار بسمة، **آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 13، جوان 2018، ص ص84-85. ISSN: 2352-975x, http:// www.univeE-bacheth-batna, EISSN: 2588-2368.

[4] محمد بن سعيد، نزار بسمة، نفس المرجع، ص 85.

[5] عريوة محاد مرجع سابق ص ص 81-82.

- شفافية الموازنات.

- التقييم العمومي للمشاريع السابقة واللاحقة.

- تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات.

- دور وأهمية أصحاب المصالح المختلفة.

يعرف برنامج الأمم المتحدة للإنماء[1] على أنها ممارسة السلطة السياسية والإدارية والاقتصادية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها، وقد ركز التعريف على الأبعاد الآتية:

- الأبعاد السياسية: تتعلق بعملية صنع السياسات واتخاذ القرار.

- الأبعاد الاقتصادية: وتتعلق بوضع القرارات التي تتعلق بالجانب الاقتصادي.

- الأبعاد الإدارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

الجدول رقم (02) تصنيف آليات الحوكمة المحلية

الآليات	آليات محددة	آليات غير محددة
آليات معتمدة	- المواطنين (مراقبة مباشرة)، - المجلس البلدي، -المحافظة، - اللجان الداخلية (المالية والصفقات.)، - المدققين والمحققين المتعاقدين، - قنوات اتصال محدودة	- البيئة القانونية والتنظيمية، - البرلمان (مختلف اللجان)، - مجلس المحاسبة، - المحاسبين العموميين، - المحافظ (مراقب مشروعية الموازنة)، - النقابات،

[1] عريوة محاد، مرجع سابق، ص 80.

		– قنوات اتصال غير محددة (المحاسبة والمعلومات المتعلقة بالموازنة، وسائل الإعلام).
آليات عفوية (غير معتمدة)	– جمعيات مستخدمي الخدمات العمومية، – دافعي الضرائب المحلية، – الثقافة العامة والسياسة المحلية، – السنعة بين الناخبين، المواطنين والمسؤولين، – الرقابة المتبادلة بين الجماعات المحلية.	– السوق السياسية (الانتخابات)، – السوق المصرفية (الوساطة المالية)، – سوق السلع والخدمات العمومية والخاصة(الصفقات)، – السوق الاقتصادية الجبائية، – ثقافة الخدمة العمومية المحلية، – البيئة المجتمعية.

Source : Antheaume N., et. Charreaux. G, Comtabilité et Gouvernance des Organisations, in P. Dumonties Finance, Vuibert, Paris, 2001, pp. 179-191.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتصنيف آليات الحوكمة المحلية، نجد كل من الآليات المعتمدة والمحددة وهي عناصر تساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية كونها لها علاقة مباشرة مع هذا القطاع. أنا الآليات المعتمدة الغير المحددة ليس لها علاقة مباشرة مع تطبيق هذه المبتدئ، إضافة إلى أن هناك آليات غير معتمدة ولكنها محددة مثل الجهات الرسمية التي تساعد على تطبيق هذه المبادئ وهناك أيضا آليات غير معتمدة وغير محددة والتي لا تساهم وليس لها علاقة في تكييف وتبني مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي المحلي.

المبحث الثالث: مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة الجماعات المحلية

في ضل انفتاح الإدارة العمومية على محبطها الاقتصادي وما يتطلبه ذلك من استخدام آليات وتقنيات حديثة، وجب عليها الأخذ بآليات مراقبة السير لما تحمله من مبادئ وأسس تسمح بإحداث ثورة من الإصلاحات الخاصة بتسيير مؤسسات القطاع العام، وذلك باقتباس الآليات والتقنيات المستخدمة في القطاع الخاص، مع احترام خصوصيات القطاع العام، كتقديم الخدمة العمومية مجانا أو مبالغ رمزية لا علاقة له بالتكلفة الفعلية وحسن استخدام المال العام، ومن بين هذه الآليات هذه الآيات نجد كل من الشفافية و المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: دور اليات مراقبة التسيير في تحقيق الشفافية والمساءلة.

إن لآليات مراقبة التسيير اهمية بالغة في تسيير الجماعات المحلية، وذلك بتفعيل مبدا الشفافية والمساءلة من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

1. الشفافية:

ترتكز على حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون في متناول المعنيين بها، بما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، وتعتبر الحوكمة والمؤسسات الرسمية والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة المصدر الأساسي لهذه المعلومات، ولضمان تحقيق الشفافية يجب أن تنتشر المعلومات بعلنية وعلنية ودورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، ومن جهة أخرى التخفيف من ظاهرة الفساد[1]، ويمكننا تلخيص عناصر الشفافية فيما يلي:[2]

- الحصول على المعلومة.

- العلاقة السببية بين المعلومة والموضوع المراد مراقبته.

- الدقة في الحصول على المعلومات وعليه، يجب على الدولة أن تصدر القوانين

وتهتم بحرية المعلومات وتسمح للجمهور ووسائل الإعلان المختلفة الحصول على جميع الوثائق المتعلقة بعمل الحوكمة

[1] نزار بسمة، محمد بن سعيد، **آليات مبادى الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية**، مرجع سابق ص، 89.

[2] كريبوسة عمراني، **الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر**، واقع وتحديات، الشلف 16/17 ديسمبر 2008، ص 4.

والتشريعات المختلفة، ومن الصعب تخيل وجود حوكمة ووجود حوكمة فاعلة ومتجاوبة مع شعبها دون وجود قطاع إعلامي متميزة وقوي يتسم بالمهنية والاستقلالية.

ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال النشرات الدورية، إبراز الخطط الاستراتيجية حيث يتجلى مبدأ الشفافية من خلال المواد التي جاءت بها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 12، المؤرخة في 29 فبراير 2012.

وحسب المادة 26 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 12، المؤرخة في 29 فبراير 2012: " تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية". كما نصت المادة 31 منه "يلصق مستخلص مداومة المجلس الشعبي الولائي المصادق عليه بصفة نهائية بسعي من الوالي خلال الثمانية أيام التي تلي دخولها حيز التنفيذ في الأماكن المخصصة للإعلام الجمهور وبمقرات الولاية والبلديات وبكل وسيلة إعلامية أخرى".

2. المساءلة:

تتطلب المساءلة القدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة وعن المهام الموكلة إليهم، وعن النتائج المتوصل إليها ضمن مسارها الوظيفي، وعن المسؤولين عن الأموال العمومية زيادة عن حمايتها من العبث الذي قد يطول هذه الأموال وبالتالي الحد من الانتهاكات التب قد تحدث من حين لآخر لبعض المسؤولين نتيجة تصرفهم بطرق غير شرعية.[1]

جاءت في المادة 37:[2] "يمكن لأي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي توجيه سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديريات الغير المركزة للدولة...". تعتبر المساءلة دليل على شفافية عمل مديري ومسؤولي المصالح كما تفتح باب المراقبة عليها.

المطلب الثاني: دور اليات مراقبة التسيير في تحقيق المشاركة أو التشاركية

إن من بين الأسباب التي تؤدي إلى النهوض بالإدارة المحلية وتحقيق التنمية، هي الانسجام بين ما يصدر من قوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الافراد في خدمة مصالحهم.

[1] بوجردة إلياس، **واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية**، العدد 2، جيجل، الجزائر، سنة 2007، ص252.

[2] المادة 29، 31، و37، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية القانون 12.07 الخاص بالولاية العدد 12 المؤرخة في 29 فبراير 2012

حيث عرف برنامج الأمم المتحدة المشاركة بأن يكون لجميع الفئات من رجال ونساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر. ويتطلع تحقيق المشاركة توزيع القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع في المجتمع. ويعتبر الكثير أن المشاركة وسيلة وغاية في نفس الوقت، تعتبر المشاركة من أبرز آليات الحوكمة ومن المشاركة في اتخاذ في القرار إما مباشر أو عن طريق مؤسسات شرعية وبسيطة تمثل مصالحهم وتركز المشاركة على حرية التعبير والتجمع وتنظم المجتمع المدني. [1]

المشاركة الإيجابية والفعالة تعتبر من المميزات الأساسية للحوكمة كونها تتيح للمواطنين المشاركة في عملية القرار بما يحقق قدر من الثقافة أو ما يعرف (بالتنشئة السياسية). وهي عبارة عن عملية اجتماعية تربوية متواصلة تهدف إلى تلقين الفرد والجماعات قيما وتوجيهات سياسية صريحة للمساهمة في العمل السياسي. وهو ما ويؤدي بدوره إلى تطوير ثقافة سياسية جديدة تتلائم مع مقدمات العصر ومتطلبات جهود التنمية والتحديث من أجل إضفاء الشرعية للقرارات المتخذة داخل المنظمة. [2]

المطلب الثالث: مساهمة اليات مراقبة التسيير في تحقيق الكفاءة والفعالية، والعدل والمساوات

إن من مساهمات اليات مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة الجماعات المحلية هي تحقيق الكفاءة والفعالية وكذا العدل والمساواة.[3]

1. الكفاءة والفعالية:

حيث تساهم هذه الاليات في تعزيز البعد الفني للنظام المحلي، ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد المتاحة إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن اولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

2. العدل والمساوات:

إن مساهمة اليات مراقبة التسيير في حوكمة الجماعات المحلية من خلال تفعيل مبدئ العدل والمساوات وهذا بخضوع جميع افراد المجتمع للمساوات وعدم التمييز ، فالكل متساوي في الحقوق والحريات والكرامة ، حيث ترمي

[1] لعجال أمين، **إشكالية المشاركة السياسية وثقافة السلم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، سنة 2007، ص 239.

[2] نزار بسمة، محمد بن سعيد، **آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية**، مرجع سابق، ص ص 89-90.

[3] خديجة بونداري، مريم مختار، **الحوكمة المحلية كآلية لتسيير الجماعات المحلية**، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، سنة2019، ص 13.

إلى إعطاء الحق لجميع الرجال والنساء في الحصول على الفرص المتساوية للارتقاء الاجتماعي من اجل تحسين أوضاعهم ، وبذلك المساوات بين سائر المجموعات ، فهي بحد ذاتها هدف عام ولكن ضرورية أيضا لتحقيق مختلف ابعاد التنمية المحلية ، وتعد هذه المساواة المفتاح الرئيسي للوصول الي الديمقراطية الحقيقية في تسيير الجماعات المحلية.

خلاصة:

من خلال دراستنا للإطار المفاهيمي للحوكمة، وكذا الحوكمة في القطاع العمومي، حاولنا توضيح مفهوم ونشأة الحوكمة، كما بينا مبادئ وأهداف وأهمية الحوكمة، الأسس والآليات التي تقوم عليها في القطاع العمومي.

إن تبني القطاع العمومي لآليات مراقبة التسيير أهمية بالغة في التسيير، لمساهمته في تفعيل مبادئ آليات الحوكمة وهذا من أجل الشفافية، والمشاركة والتسيير والرقابة من خلال مبدأ المساءلة، وكذا تحقيق مبدأ الكفاءة والفعالية للقطاع العمومي.

وفي الأخير، يمكن القول أن عملية مراقبة التسيير والحوكمة في القطاع العمومي جزء لا يتجزأ، فكلاهما يبحثان عن تحقيق الأهداف من خلال كفاءة وفعالية القطاع العمومي في تسيير الموارد المتاحة.

الفصل الثالث:

الإطار العملي للدراسة الميدانية

ونتائج اختبار الفرضيات

تمهيد:

إن إدارة الجماعات المحلية (الولاية) أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في قطاع عمومي فعال يساعد على الإنجاز والأداء، خاصة بعد أن تعددت وتعقدت الوظائف الإدارية للدولة نتيجة انتهاج سياسة التوجيه الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي، لذا فمفهوم الحوكمة في إدارة الجماعات المحلية يعد ركنا من أركان الإدارة لا تقوم دون تحقيقه وهذا من اجل التأكد من حسن القيام بوظائفها من خلال تحقيق الأهداف التي رسمتها في استراتيجيتها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق ذلك.

لذا أصبح تحسين فعالية الحوكمة من خلال آليات مراقبة التسيير الحديثة ، وذلك من خلال اعتمادها في الجماعات المحلية (الولاية) لأنها أدوات مميزة، والتي سنركز على استعمالها كأدوات رقابية في الولاية وهذا انطلاقا من دراستها والتعرض إلى دورها الفعال تجربتها في القطاع الخاص أي في المؤسسات الاقتصادية سواء منها الإنتاجية او الخدمية، وتحديد فوائد ومميزات تطبيقها ثم تكييف طرق عملها وفق خصوصيات ومتطلبات القطاع العمومي، ممثلا في الجماعات المحلية (الولاية) ففي الجانب النظري كنا قد تعرضنا إلى الآليات الحديثة لمراقبة التسيير مبرزين أهمية تطبيقها في القطاع العمومي وهي الموازنة الصفرية (ZBB)وبطاقة الأداء المتوازن(SBS)ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) إضافة إلى الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، لذا ففي هذا الفصل سنعمل على معرفة مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق هذه الأدوات في القطاع العمومي المحلي من خلال تقسيم هذا الفصل إلى قسمين، قسم نخصصه إلى التعرض إلى الولاية ثم في القسم ثاني نتعرض فيه إلى الدراسة الميدانية التي ستجرى على الولاية.

- ماهية الجماعات المحلية.
- الدراسة الميدانية.
- دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: ماهية الجماعات المحلية

الجماعات المحلية (البلدية والولاية) تابعين في إطار أحكام المادتين 15 و16 من الدستور ومعرفة بالقانونين 08/90 و90 / 09 المؤرخين في 07 أفريل 1990 بحيث هما الوسيلتان للتنظيم المحلي ومشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المحلية المنتخبة.

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية

الجماعات المحلية هي عبارة عن منطقة جغرافية، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، ولهذه الاعتبارات تعددت تسمياتها، فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه. وسمية بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي وليس وطني سمية بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة وسمية بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية وسمية كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان.[1]

كما يمكن تعريفها على انها وحدات إدارية محلية تتكون من مجالس منتخبة، ذات استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية لتتمكن من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها مع بقاء حق المراقبة للسلطة المركزية.[2]

المطلب الثاني: خصائص الجماعات المحلية

للجماعات المحلية خصائص عديدة تتمثل في:[3]

- **اللامركزية:**

[1] عبد الحق فيدمة، **ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، العدد الأول، جامعة الجزائر، الجزائر، بدون سنة نشر، ص120.

[2] مهدية بن طيبة، سفيان خروبي، **دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات**، العدد الأول، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، 2016، ص77.

[3] عبد العالي بلاوي، **دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الشريعة والاقتصاد**، العدد 10، جامعة قسنطينة 3، سنة 2016، ص413.

من أهم ما يميز الجماعات المحلية هو اللامركزية بكل أنواعها "اللامركزية الإدارية، اللامركزية الوظيفية، اللامركزية الاقتصادية، وهي تعين توزيع والمهام بين السلطات المركزية والمرافق اللامركزية" البلدية والولاية" ومع خضوعها دوما لرقابة السلطات المركزية.

- **الاستقلالية المالية:**

حيث تحظى الوحدات المحلية باستقلالية مالية بهدف تسيير وتجهيز مختلف مرافقها المحلية من أجل تلبية مختلف متطلبات المواطنين وتجسيد البرامج والخطط التنموية والنهوض بمختلف الأوضاع– .

- **الشخصية المعنوية:**

هي اكتساب المنظمة أو المؤسسة الصفة القانونية فهي هلا حقوق وعليها واجبات مثلها مثل الأفراد العادين هلا ذمة مالية، وتقوم بمختلف الوظائف المخول هلا من طرف القانون .

- **الاستقلالية الإدارية:**

بمعنى اكتساب البلدية والولاية احلق والاستقلالية في القيام بمختلف الوظائف الإدارية التي تنهض بأعبائها الإدارات المحلية اليت وجدت من أجلها في الأصل، وهي تعين بذلك توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والإدارات اللامركزية .

المطلب الثالث: تعريف وصلاحيات الولاية

1. تعريف الولاية:

الولاية هي الجامعات الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. ايضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة، تشكل بهذه الصفة فضاءً لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية للدولة، كما تساهم معها في اداره وتهيئه الاقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا

حماية وترقيه فين الإطار المعيشي للمواطنين، تتدخل في كل المجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون شعارها هو بالشعب وللشعب، وتتحدث موجب القانون[1]، وللولاية هيئتان هما :

-المجلس الشعبي الولائي .

-الوالي[2].

تتوفر الولاية بصفتها الجماعات الإقليمية اللامركزية، على ميزانيه خاصه بها لتمويل المال والبرامج والمصادقة عليها من المجلس الشعبي الولائي ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي:

-التنمية المحلية ومساعده البلديات.

-تغطيه اعباء تسييرها.

-المحافظة على املاكها وترقيتها .

تكفل الولاية بصفتها الدائرة الإدارية، بالأعمال غير الممركزة للدولة وتساهم في تنفيذ السياسات العمومية الإطار المحدد لتوزيع صلاحيات ووسائل الدولة، بين مستوياتها المركزية والإقليمية تخصص الدولة للولاية بصافتها الجماعات الإقليمية المخصصة لتغطيه الاعباء والصلاحيات المخولة لها بموجب القانون .[3]

2. صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:

تمارس الولاية باعتبارها جماعات اقليميه لا مركزيه صلاحياتها طبقا للمبادئ المحددة في المواد الاولى و3و4 من قانون الجماعات المحلية، ويمكن المجلس الشعبي الولائي بالإضافة الى التكفل بالمهام المنوطة به التدخل في المجالات التابعة الاختصاصات الدولة بالمساهمة في تنفيذ النشاطات المقررة السياسات العمومية الاقتصادية والاجتماعية، تحدد

[1] المادة الأولى من قانون الجماعات المحلية قانون رقم 12-07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية، ص05.

[2] المادة الأولى من قانون الجماعات المحلية قانون رقم 12-07 مرجع نفسه.

[3] المادة الأولى من قانون الجماعات المحلية قانون رقم 12-07مرجع نفسه.

هذه المساهمة بموجب القوانين والتنظيمات التي تضبط بصفه خاصه كيفية التكفل المالي، كما يمكن للمجلس الشعبي الولائي ان يقترح سنويا قائمه مشاريع قصد تسجيلها في البرامج القطاعية العمومية[1] .

يقدم المجلس الشعبي الولائي المساعدة للبلديات في إطار التكامل انسجام الاعبها التي ينبغي القيام بها، ويمكنه المبادرة بكل الاعمال التي تهدف الى انجاز التجهيزات التي بحكم حجمها واهميتها واستعمالها تتجاوز قدرات البلديات[2].

تمتاز الولاية باعتبارها وحده اداريه لا مركزيه الاداري الجزائري بانها اوضح صوره للنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحده لا مركزيه اداريه مطلقه، ذلك لان اعضاء الهيئة وجهاز تسييرها وادارتها لم يتم اختيارهم كلهم بالانتخاب وانما يختار البعض منهم بالانتخاب العام(الاقتراع) وهم اعضاء المجلس الشعبي الولائي، بينما يعين باقي الاعضاء (المجلس التنفيذي) موال الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم رئاسي، ليدير هذه الهيئة الوالي.[3]

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الى اظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل اليه عند اجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم اعدادها مسبقا وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الجماعات المحلية (ولاية المدية) وكذا عينة من أساتذة الاختصاص بجامعة يحي فارس المدية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مراحل إعداد استمارة الاستبيان، وكذا طريقة نشرها وتوزيعها واختبار ثبات أداة الدراسة وذلك بالاعتماد على معامل ألفاكرونباخ.

1. مراحل إعداد استمارة الاستبيان:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وهي تضم مجموعة من الأسئلة معدة خصيصاً لتغطية محاور البحث والإجابة على الفرضيات الجزئية، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

[1] المادة الأولى من قانون الجماعات المحلية قانون رقم 12-07 مرجع سابق ص14.
[2] المادة الأولى من قانون الجماعات المحلية قانون رقم 12-07 مرجع نفسه ص14.
[3] المادة الأولى من قانون الجماعات المحلية قانون رقم 12-07 مرجع نفسه ص05.

1.1. مرحلة تصميم استمارة الاستبيان:

تم إعداد استمارة استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بدور الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد سعينا جاهدين كي تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

لقد شملت المعلومات الواردة في استمارة الاستبيان أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات الدراسة، حيث أخذنا بعين الاعتبار أثناء إعداد استمارة الاستبيان ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

قد سبقت محاور استمارة الاستبيان ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحثان، كما تم إعلام الافراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدمونها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلاّ في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

2.1. هيكل استمارة الاستبيان:

تم تقسيم هيكل استمارة الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وقد تضمن أربعة (04) أسئلة شملت المعلومات الشخصية لأفراد لعيّنة، والمتمثلة في المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: وقد تضمن (03) محاور:

المحور الأول: هل يمكن ان تساعد تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي في تقييم وتحسين الاداء، وقد احتوى على (09) أسئلة.

المحور الثاني: والمتعلق بواقع تطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، وقد احتوى على (10) أسئلة.

المحور الثالث: والمتعلق بمساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، وقد احتوى على (10) أسئلة.

3.1. مرحلة صدق الاستبيان:

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تمّ عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكّمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدّمة من الأساتذة الذين قدّموا عدّة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين.
- الاستغناء عن بعض الأسئلة المقترحة.
- تخفيض عدد صفحات الاستبيان ليتسنى للمستجوب من الإجابة على جميع الأسئلة.
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

المطلب الثاني: توزيع استمارة الاستبيان وتحديد محددات الدراسة الميدانية

1. توزيع استمارة الاستبيان:

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشرة بالجماعات المحلية، مع حرصنا على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية،

2. تحديد محددات الدراسة الميدانية:

1.2. المجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الجماعات المحلية، أمّا عينة الدراسة فقد اقتصرت على ولاية المدية وجامعة يحي فارس بالمدية، وقد تم توزيع 65 استمارة على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع 55 استمارة وتم استبعاد 15 استمارات بسبب عدم صلاحيتها، فأصبح بذلك عدد الاستمارات الصالحة والخاضعة للدراسة 40 استمارة.

الجدول رقم (03): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصحيحة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصحيحة	نسبة الردود
65	55	15	40	%61,53

المصدر: من إعداد الطلبة.

2.2. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أ. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على جامعة يحيا فارس بالمدية ومقر ولاية المدية.

ب. **الحدود الزمنية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه، وذلك خلال الفترة الممتدة من بداية شهر ماي 2022 إلى منتصف جوان 2022.

ج. **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة على أراء وإجابات الإطارات والمسؤولين الولاية واساتذة التخصص بالجامعة، مع التركيز على الأفراد العاملين في مجالات المحاسبة والمالية.

د. **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري، والمتعلق أساساً بدور الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبية الجماعات المحلية.

المطلب الثالث: الاختبارات القبلية

قبل اختبار الفرضيات قام الباحثان بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، فالثبات الداخلي فيقصد به مدى اتساق عبارات القياس

بالتناسق الداخلي، أمّا الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصرت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبيان فقط، وذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach).

1. تحديد مقياس الدراسة:

لقد تم استخدام مقياس لكارت الخماسي المكوّن من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات استمارة الاستبيان، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): يبين درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة.

حيث أن قيمة المتوسط المعياري هي متوسط أوزان الدرجات الخمس المشار إليها في الجدول أعلاه فإن: 1+2+3+4+5=15/5=3، وهي قيمة المتوسط الحسابي المعياري، والتي على أساسها سيتم اختبار فرضيات الدراسة في مراحل لاحقة.

2. اختبار ثبات أداة الدراسة:

لاختبار مدى توفر الثبات الداخلي للعبارات المشكلة لمحاور الاستبيان تم استخدام طريقة ألفاكرونباخ، وتعتبر القيمة 0.6 المقبولة إحصائياً لمعامل ألفاكرونباخ، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(05): معامل الثبات لفقرات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)

الرقم	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباج
9-1	تساعد آليات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين وتقييم الأداء	9	0.795
10-1	واقع تطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	10	0.848
10-1	مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	10	0.893
	كل فقرات الاستبيان	29	0.919

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) الذي يوضح معامل الثبات لفقرات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)، نلاحظ بأن أعلى معامل ثبات حققه المحور الثالث مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية ، وذلك بمعامل ثبات قدره 0.893، يليه المحور الثاني المتعلق بواقع تطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية بمعدل ثبات قدره 0.848 ،وفي الأخير المحور الثالث المتعلق إمكانية تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي بمعامل ثبات بلغ 0.795، فيما بلغ معامل الثبات لمحاور الاستبيان ككل 0.919 وهي قيمة جيدة تزيد عن القيمة المقبولة 0.6 مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

بهدف دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزم ال إحصائية SPSS الإصدار "21"، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليهما في التحليل، حيث تم تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني قمنا بتحليل محاور الدراسة، وفي المطلب الثالث اجرينا اختبار لفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث المؤهل العلمي الذي ينتمي إليه الشخص المستجوب والتخصص العلمي والوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، بالإضافة إلى الخبرة المهنية التي اكتسبها، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1.تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

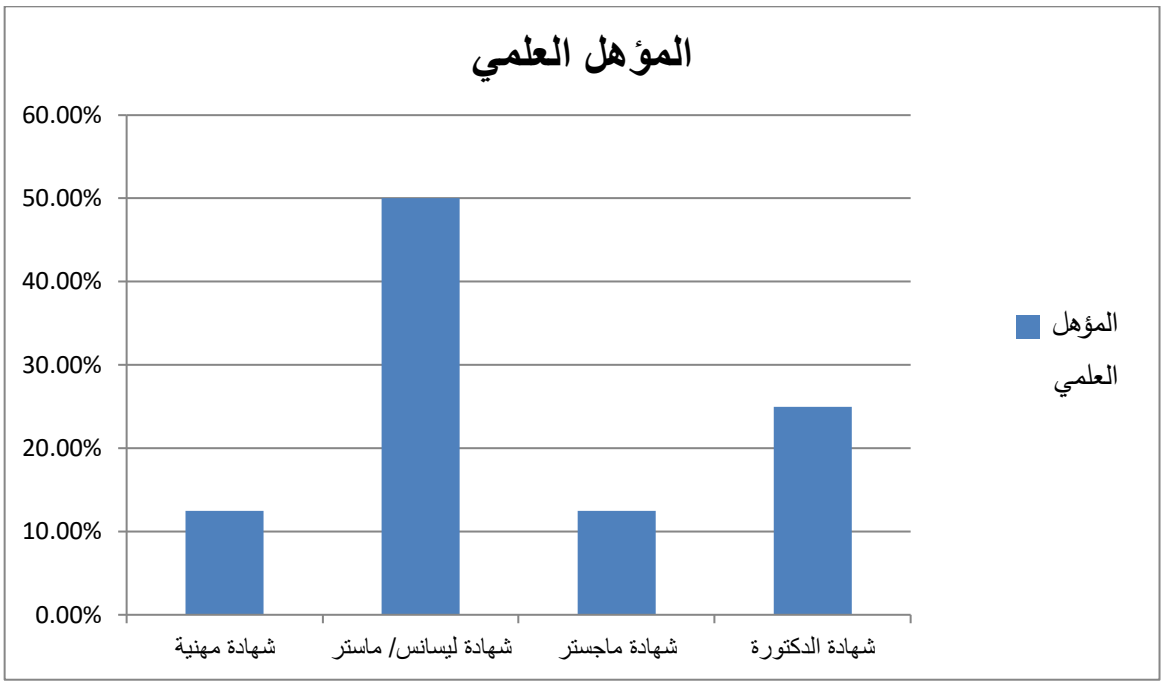
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العيّنة حسب المؤهل العلمي.

البيـــــان	التكـــــرار	النسبة المئوية
شهادة مهنية	5	%12.5
شهادة ليسانس/ ماستر	20	%50.0
شهادة ماجستير	5	% 12.5
شهادة الدكتورة	10	%25.0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (06) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، نجد أن أغلب المبحوثين متحصلون على شهادة الليسانس او ماستر حيث تقدر نسبتهم بـ(50%) من عينة الدراسة في حين أن ما نسبته (25%)من المبحوثين هم من حملة شهادة الدكتوراه، أما حملة الشهادة المهنية وكذا حملة مستوى ماجستير فقد تساوت نسبهم والتي تمثل أقل نسبة حيث تقدر بـ (12.5%)، ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. تحليل خصائص أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

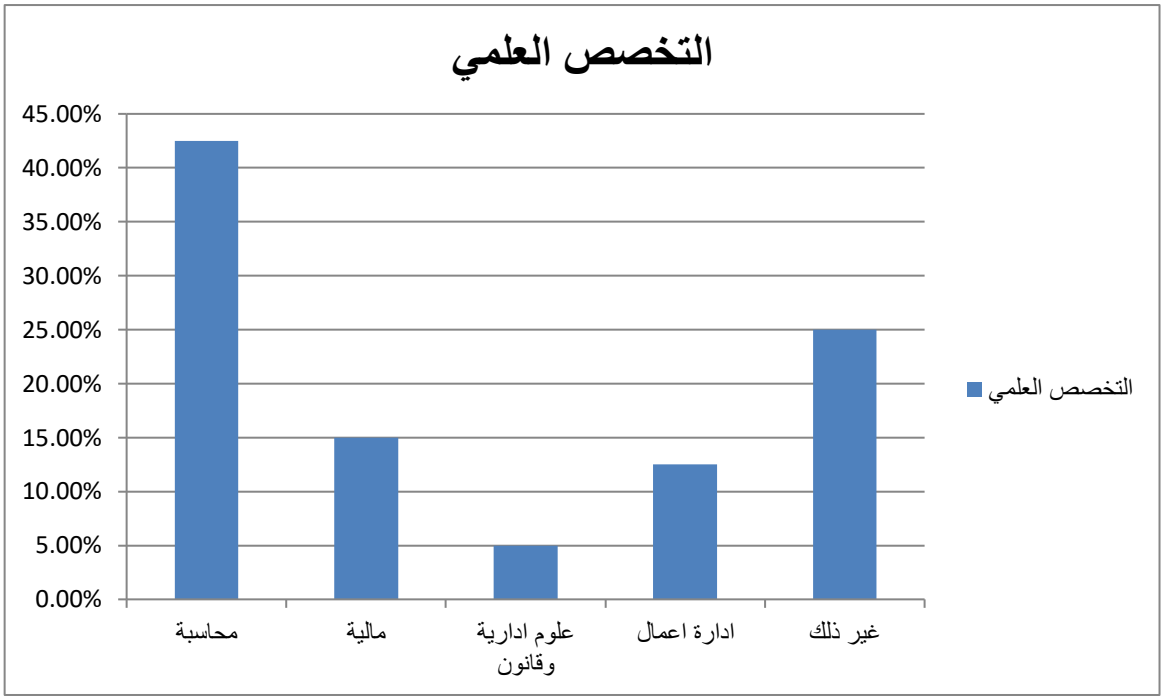
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

البيـــــان	التكـــــرار	النسبة المئوية
محاسبة	17	%42.5
مالية	6	%15
علوم إدارية وقانون	2	%5
إدارة إعمال	5	%12.5
غير ذلك	10	%25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(07) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي نجد أن ما نسبته 42.5%من أفراد العينة متخصصون في المحاسبة وهم ذوي النسبة الأكبر من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأن ما نسبته 25% من أفراد العينة لديهم تخصصات أخرى، ويليهم الأفراد الذي تخصصهم مالية حيث يمثل ما نسبته 15%من مجموع أفراد عينة الدراسة ، ثم يليهم أفراد العينة الذي تخصصهم إدارة أعمال بنسبة 12.5%، وفي الأخير يأتي أفراد العينة الذي تخصصهم علوم إدارية وقانون بنسبة 5% وهي النسبة الأقل، و يمكن توضيح هذه النسب في الشكل التالي.:

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3. تحليل خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة :

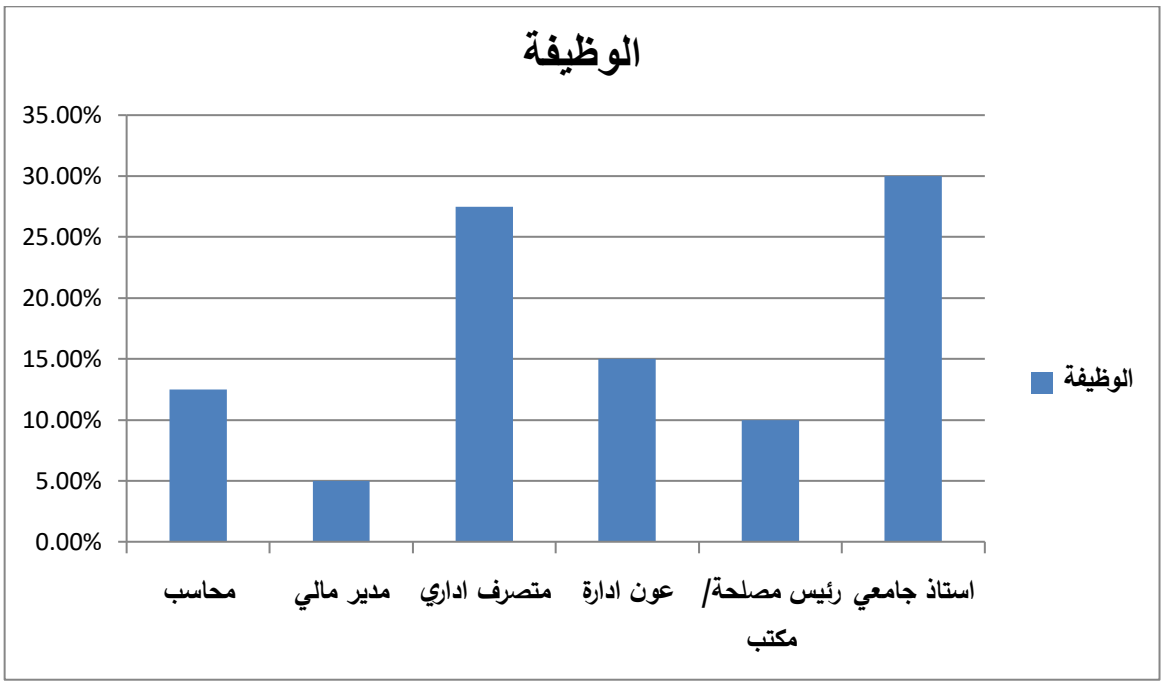
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

البيـــــان	التكـــــرار	النسبة المئوية
محاسبة	5	%12.5
مدير مالي	2	%5
متصرف إداري	11	%27.5
عون إدارة	6	%15
رئيس مصلحة/ مكتب	4	%10
أستاذ جامعي	12	%30
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة نجد أن ما نسبته 30% من أفراد العينة أساتذة جامعين وهم ذوي النسبة الأكبر من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأن ما نسبته 27.5% من أفراد العينة متصرفون إداريين، ونجد ما نسبته 15% من أفراد العينة من أفراد العينة أعوان إدارة ،أما أفراد الذين يمثلون ما نسبتهم 12.5% من أفراد العينة هم محاسبين، ونجد ما نسبته 10% من أفراد العينة هم رؤساء مصالح ، ومن مجموع أفراد عينة الدراسة وظائفهم مديرين ماليين وهي النسبة الأقل، ويمكن توضيح هذا لنسب في الشكل التالي :

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. تحليل خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

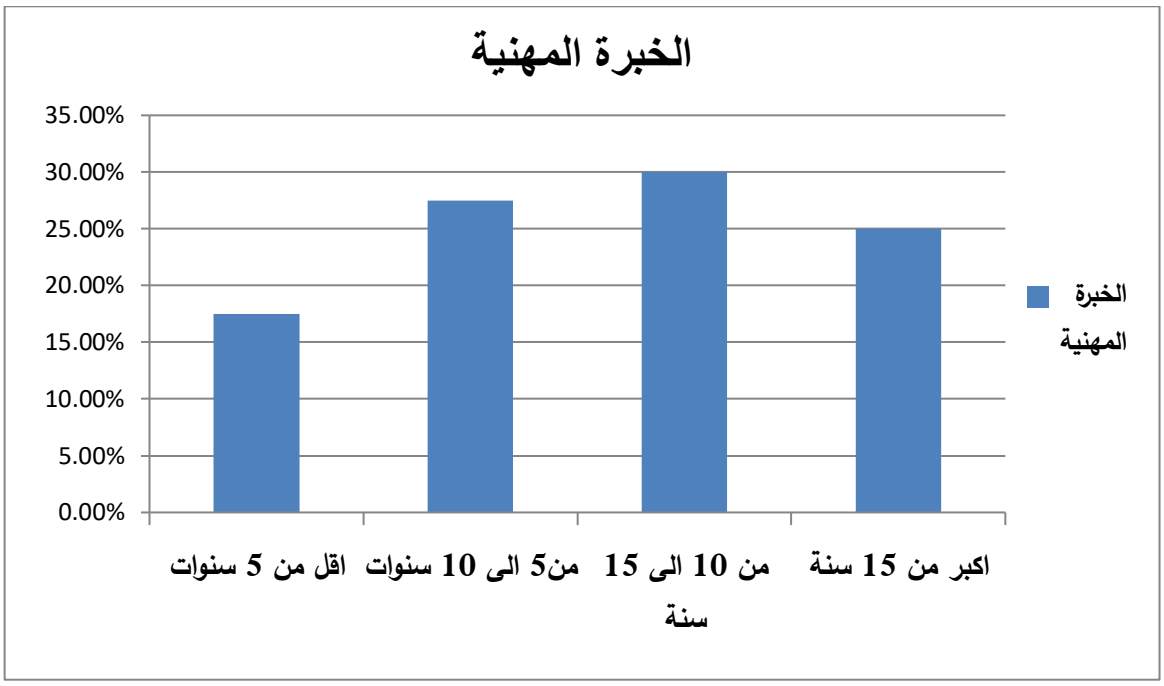
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

البيـــــان	التكـــــرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	%17.5
من 5 الى 10 سنوات	11	%27.5
من 10 الى 15 سنة	12	%30
أكبر من 15 سنة	10	%25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة نجد أن ما نسبته **30%** من أفراد العينة لديهم خبرة تقع في المجال الذي يبدأ (من **10 إلى 15 سنة**)، اما ما نسبته**25%** من أفراد العينة تقع خبرتهم (**أكبر من 15 سنة**)، وما نسبته**27.5 %**من أفراد العينة تقع خبرتهم فيمن المجال (**من 5 إلى 10 سنوات**)، وفي الاخير نجد ما نسبته 17.5% من أفراد العينة تقع خبرتهم (**أقل من 5 سنوات**) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن توضيح هذا النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

1. تحليل نتائج المحور الأول" تساعد آليات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين وتقييم الأداء":

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج فقرات المحور الاول، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة، مع توضيح الرتبة التي احتلتها كل فقرة بالنظر إلى متوسط الحسابي.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
A1	تتوفر لدى الولاية الكفاءات الإدارية والتنظيمية ذات الخبرة في إعداد الموازنات الصفرية.	3.45	0.875	8	موافق
A2	يوجد نظام معلومات يساعد على إعداد الموازنات الصفرية وتحقيق الرقابة وقياس الأداء.	3.47	0.876	7	موافق
A3	تؤدي تطبيق الموازنات الصفرية وفقا للأهداف والخطط التي تم وضعها بدقة الى ترشيد نفقات الولاية	3.70	0.822	5	موافق
A4	تعد طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الطرق الحديثة لقياس وتقييم الأداء في الولاية	3.92	0.888	4	موافق
A5	ان تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الصحيحة	3.97	0.891	2	موافق
A6	ان تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم يفرض على إدارة الولاية تطبيق نظام (BSC)	4.00	0.816	1	موافق
A7	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) له إمكانية قياس وتقيم الأداء قصد تحسينه في الولاية	3.97	0.767	3	موافق
A8	تتوفر الولاية على كل الوسائل المالية والبشرية اللازمة لتطبيق أنظمة تكاليف متطورة (ABC) و(ABB)	3.47	0.933	6	موافق

A9	لا يوجد دعم وتشجيع من قبل إدارة الولاية بأهمية تطبيق أنظمة تكاليف متطورة (ABC) و(ABB)	**3.17**	**0.843**	**9**	**موافق بدرجة متوسطة**
A	**تساعد آليات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين وتقييم الأداء**	**3.68**	**0.628**	**-**	**موافق**

الجدول رقم (10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى متوسط حسابي عام يبلغ **3.68** وانحراف معياري عام قدره **0.628** ،أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات أفراد العينة كنت متفاوتة لكن ، أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم لهذ العبارات وذلك **88.88%**من مجموع عبارات المحور، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**3.45-4.0**) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (**0.767-0.933**)، حيث نجد العبارة **A6** والمتمثلة في: " **إن تحسين الأداء من خلال القياس و التقييم يفرض على إدارة الولاية تطبيق نظام (BSC)**" قد جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة **4.0** بانحراف معياري قدر ب**0.816**، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة من قبل أفراد العينة كان باتجاه الموافقة، وهذا ما يدل على أن الجماعات المحلية تطبيق نظام BSC) ، أما بالنسبة لباقي العبارات فهي موافق بدرجة متوسطة عبارة واحد وهي A9 والمتمثلة في: " **لا يوجد دعم و تشجيع من قبل ادارة الولاية بأهمية تطبيق أنظمة تكاليف متطورة (ABC) و (ABB)**"ذلك بنسبة **11.12%**من مجموع عبارات المحور، إذ تراوحت متوسطها **3.17**وانحرافاتها المعيارية قدر ب **0.843** مما يدل على أن المبحوثين توجهوا إلى الموافق عليها بدرجة متوسطة.

2. تحليل نتائج المحور الثاني" واقع تطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية":

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج فقرات المحور الثاني، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة، مع توضيح الرتبة التي احتلتها كل فقرة بالنظر إلى المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثاني

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
B1	يشارك ممثلين عن الموظفين في وضع قواعد المساءلة المحاسبية	3.32	0.944	6	موافق بدرجة متوسطة
B2	يستطيع الموظفين إبداء أراءهم والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المالية	3.12	1.202	8	موافق بدرجة متوسطة
B3	يحمي القانون حقوق كافة الموظفين وتتاح لهم فرصة التعويضات في حالة انتهاك حقوقهم	3.32	1.022	5	موافق بدرجة متوسطة
B4	احترام مواقيت العمل من طرف المسؤولين والموظفين	3.52	1.012	2	موافق
B5	نشر الميزانية السنوية للمشاريع المنجزة والمشاريع التي هي في طريق الانجاز والمشاريع المسجلة	3.12	0.852	10	موافق بدرجة متوسطة
B6	نشر تقارير سنوية للمشاريع المنجزة والمشاريع التي هي في طريق الانجاز والمشاريع المسجلة	3.12	0.938	9	موافق بدرجة متوسطة
B7	يستطيع الموظف أن يطالب بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بالأنظمة وقوانين عادلة	3.32	1.071	4	موافق بدرجة متوسطة
B8	المساواة بين الموظفين يزيد ثقتهم وضمان حقوقهم	4.17	1.152	1	موافق
B9	هناك خطط بعيدة المدى ونظام مراقبة ومتابعة هذه الخطط	3.22	0.973	7	موافق بدرجة متوسطة

B10	هناك توجيه وإرشاد للموظفين للتحقيق الأهداف أو البرامج المسطرة	**3.42**	**0.984**	**3**	**موافق**
B	**واقع تطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية**	**3.37**	**0.662**	**-**	**موافق بدرجة متوسطة**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى متوسط حسابي عام يبلغ**3.37** وانحراف معياري عام قدره **0.662**، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات أفراد العينة كنت متفاوتة لكن ، أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم بدرجة متوسطة لهذ العبارات وذلك بنسبة **70%** من مجموع عبارات المحور، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (**3.12-3.32**) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (**0.852-1.071**)، حيث نجد العبارة **B7** والمتمثلة في: " **يستطيع الموظف أن يطالب بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بالأنظمة و قوانين عادلة**" قد جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة **3.32** بانحراف معياري قدر ب1.071، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة من قبل أفراد العينة كان باتجاه موافق بدرجة متوسطة، وهذا ما يدل على أن إمكانية تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي يكون بدرجة متوسطة ، أما بالنسبة لباقي العبارات فهم موافقون وهم العبارات التالية B4 و**B8** و**B10** حيث بلغة نسبتهم بنسبة **30%**من مجموع عبارات المحور، إذ تراوحت متوسطهم على التوالي3.52 و4.17 و3.42 وانحرافاتها المعيارية على التوالي ب **1.012** و **1.15** و**0.984** بحيث **B8** هي التي حققت المرتبة الأول، مما يدل على أن المبحوثين فقد توجهوا إلى موافق بدرجة متوسطة في هذا المحور.

3. تحليل نتائج المحور الثالث "مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية":

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج فقرات المحور الثالث، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة، مع توضيح الرتبة التي احتلتها كل فقرة بالنظر إلى المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثالث

		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
C1	تساهم آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل تطبيق مبادئ حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	4.27	0.640	1	موافق بشدة
C2	تساهم آليات مراقبة التسيير الحديثة في توفير بيئة مناسبة لتطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	4.05	0.814	6	موافق
C3	إن نظام بطاقة الأداء المتوازن أداة رقابية وتقييم مستمر تضمن تطبيق حوكمة الجماعات المحلية	3.90	0.671	9	موافق
C4	إن تطبيق أو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للولاية اتجاه المجتمع المحلي هو تطبيق لمفهوم حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	3.87	0.911	10	موافق
C5	وجود مراقبة التسيير في الولاية يساهم في الكشف عن الأخطاء وحالات الغش وبالتالي تحقيق مبدأ الشفافية	4.12	0.822	4	موافق
C6	تهدف اليات مراقبة التسيير والحكومة إلى تحسين مستوى الأداء وتقيمه عن طريق قياس الأداء الفعلي	4.10	0.777	5	موافق
C7	تساهم الموازنة الصفرية في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	4.17	0.812	3	موافق
C8	يساهم نظام التكلفة حسب ال أنشطة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	4.02	0.891	7	موافق
C9	التوجه نحو الموازنة على أساس النتائج يحسن من فعالية حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	4.20	0.563	2	موافق
C10	تساهم الموازنة على أساس النتائج من تفعيل نظام المساءلة للجماعات المحلية	4.00	0.816	8	موافق
C	مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	4.07	0.656	–	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار بيانات الدراسة لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري قبل اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط بأن تكون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، ونقول عن البيانات بأنها تتبع توزيعاً طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة المعنوية ($sig \geq 0.05$)، تتبع البيانات توزيعاً غير طبيعي عندما يكون مستوى الدلالة المعنوية ($sig \leq 0.05$) والجدول الموالي يلخص إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (13): يبين اختبار التوزيع الطبيعي

الرمز	المحاور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الحرية
A	تساعد آليات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين وتقييم الأداء	9	0.711	0.693	40
B	واقع تطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	10	0.589	0.879	40
C	مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية	10	0.621	0.835	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة نلاحظ ما يلي:

بالنسبة للمحور الأول: بلغت قيمة اختبار**Z** (0.711)، وعند درجة حرية =40 كما بلغ مستوى الدلالة المعنوية sig (0.0.693) وهي أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية H0التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وترفض الفرضية البديلة H1، وبالتالي فإن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

أمّا بالنسبة للمحور الثاني: فقد بلغت قيمة اختبار**Z** (0.589)، كما بلغ مستوى الدلالة المعنوية (0.879) عند درجة حرية =40، وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية H0التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وترفض الفرضية البديلة H1، وبالتالي فإن فقرات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

أمّا بالنسبة للمحور الثالث: فقد بلغت قيمة اختبار**Z** (0.0.621)، كما بلغ مستوى الدلالة المعنوية (0.835) عند درجة حرية =40، وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية H0التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وترفض الفرضية البديلة H1، وبالتالي فإن فقرات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة كل على حدة، وذلك باستخدام أدوات الاختبار المناسبة، حيث سيتم من خلالها اختبار فرضيات الدراسة ، بحيث سيتم استخدام **T** بالنسبة للبيانات المعلمية التي تتبع توزيعاً طبيعياً، وبما أنّ قيمة المتوسط المعياري هي متوسط أوزان الدرجات الخمس المشار إليها في الجدول رقم (3-2) فقد تم الاعتماد على القيمة "3" للمتوسط المعياري في اختبار الفرضيات، بحيث سيتم الحكم على صحة الفرضيات من عدمها بمقارنة قيمة المتوسط الحسابي المرجح لمحاور الدراسة مع قيمة المتوسط الحسابي المعياري والتي تساوي (3)، باعتبار أنها القيمة الوسطى في مقياس ليكارت الخماسي، بحيث تكون الفرضية محققة عندما يكون المتوسط الحسابي المرجح للمحور أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري (3)، مما يدل على أن إجابات أغلب أفراد العينة تتجه نحو الموافقة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح للمحور أقل من قيمة المتوسط الحسابي المعياري (3)، فإن ذلك دليل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو عدم الموافقة وبالتالي تكون الفرضية غير محققة.

1. اختبار الفرضية الأولى " تساعد اليات مراقبة التسيير الحديثة للقطاع العمومي المحلي في تقييم وتحسين أداء الجماعات المحلية".

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار **T** للفرضية الأولى.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار T للفرضية الأولى

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	القرار
A	3.68	0.628	8.18	0.000	39	دال معنوياً رفض فرضية العدم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (14) بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح للمحور الأول قد بلغت (3.68)، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، كما بلغ الانحراف المعياري (0.628)، وبلغت قيمة اختبار T(8.18)، وذلك عند درجة الحرية (93) ومستوى دلالة المعنوية يساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1والتي تنص على وجود إمكانية تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي.

2. اختبار الفرضية الثانية "يسمح تطبيق الحوكمة في القطاع العمومي المحلي من تحسين الممارسات التسييرية للجماعات المحلية ":

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار T للفرضية الثانية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	القرار
B	3.37	0.662	3.532	0.001	39	دال معنوياً رفض فرضية العدم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (15) الذي يوضح نتائج اختبارT للفرضية الثانية نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت (3.37) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري، كما بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المحور (0.662)، وبلغت قيمةاختبارT(3.532)، بمستوى دلالة معنوية يساوي (0.001) عند درجة الحرية (39)، وهي أقل من 0.05، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1والتي تنص على أن هناك تطبيق لحوكمة محاسبة الجماعات المحلية.

3. اختبار الفرضية الثالثة " تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير للقطاع العمومي يساعد في تحسين فعالة وجودة حوكمة الجماعات المحلية":

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة للدراسة.

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبارT للفرضية الثالثة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	القرار
C	4.07	0.656	12.188	00.00	39	دال معنوياً رفض فرضية العدم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (16) الذي يوضح نتائج اختبارT للفرضية الثالثة نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت (4.07) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري، كما بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المحور (0.656)، وبلغت قيمةاختبارT(12.188)، بمستوى دلالة معنوية يساوي (0.000) عند درجة الحرية (39)، وهي أقل من 0.05، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1والتي تنص على أن هناك مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.

خلاصة:

من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري من هذا الموضوع، وما تم إسقاطه ومحاولة الكشف عليه في الجانب التطبيقي، تم توزيع الاستبيان في ولاية المدية وجامعة يحيا فارس بالمدية، وقمنا بجمع وتبويب وتصنيف الاستبيان باستخدام أدوات التحليل الإحصائي وتم ذلك باستخدام برنامج SPSS، حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج ساهمت بشكل كبير في اختبار فرضيات الدراسة، وتبين بأنه توجد علاقة ذات دالة إحصائية لدور الآليات الحديثة لمراقة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.

خاتمة

تعتبر مراقبة التسيير أداة للقيادة الإدارية في المؤسسة بصفة عامة، فهي تساعد على اعداد الإجراءات والعمليات من الأصل او المورد، على سبيل المثال المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية والمساعدة أيضا على تحديد الأهداف وتخصيص الموارد المتاحة أثناء النشاط او العمل، حيث تهدف مراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي إلى مساعدة المسؤولين في هذا القطاع على القيادة واتخاذ القرارات الرشيدة، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الشفافية والوضوح في أنشطة هذا القطاع.

في هذا الإطار تم اقتراح اليات حديثة لمراقبة التسيير لتفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، وهي الاليات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري وبعدها في الجانب الميداني وهي الموازنة الصفرية (Z.B.B)، وبطاقة الأداء المتوازن (S.B.S)، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (A.B.C)، ثم الموازنة على أساس الأنشطة (A.B.B)، وصولا إلى التسيير القائم على النتائج (R.B.M)، وبعد اجراء الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى هذه النتائج والمقترحات التالية:

1.نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الفصلين النظريين والفصل الخاص بالدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها في ولاية المدية، وبالاعتماد على الاستبانات الموزعة واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

-الفرضية الأولى:

وهي "تساعد آليات مراقبة التسيير الحديثة للقطاع العمومي المحلي في تقييم وتحسين أداء الجماعات المحلية" فقد تم التأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج المتوصل اليها وهي كالتالي، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، كما بلغ الانحراف المعياري (0.628) أكبر من 0.6، وبلغت قيمة اختبارT(8.18)، وذلك عند درجة الحرية (39) ومستوى دلالة المعنوية يساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يدل على قبول فرضية الدراسة.

-الفرضية الثانية:

والتي تتضمن "يسمح تطبيق الحوكمة في القطاع العمومي المحلي من تحسين الممارسات التسييرية للجماعات المحلية" فقد تم التأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج المتوصل اليها وهي كالتالي، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري، كما بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المحور (0.662) وهو أكبر من 0.6، وبلغت قيمة اختبار T (3.532)، بمستوى دلالة معنوية يساوي (0.001) عند درجة الحرية (39)، وهي أقل من 0.05 وهذا ما يدل على قبول فرضية الدراسة.

-الفرضية الثالثة:

والتي تتضمن "تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير للقطاع العمومي يساعد في تحسين فعالة وجودة حوكمة الجماعات المحلية"، فقد تم التأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج المتوصل اليها وهي كالتالي، قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت (4.07) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري، كما بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المحور (0.656)، وهي أكبر من 0.6 وبلغت قيمة اختبار T (12.188)، بمستوى دلالة معنوية يساوي (0.000) عند درجة الحرية (39)، وهي أقل من 0.05، وهذا ما يدل على قبول فرضية الدراسة.

عليه، يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية ما مدى مساهمة الاليات الحديثة لمراقبة التسيير في حوكمة محاسبة الجماعات المحلية؟ فبالنظر لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها والفرضيات بالتي تم اختبارها، تم التوصل إلى أن الاليات الحديثة لمراقبة التسيير تساهم بشكل كبير في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.

إن النتائج السابقة الذكر التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تعكس مدى أهمية اليات مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والشفافية، والمساءلة في التسيير المحلي وهذا من أجل بلوغ البرامج والأهداف المسطرة.

2.نتائج الدراسة:

استنادا على الراسة التي قمنا بها من أجل إبراز دور الاليات الحديثة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية، تم الوصول إلى النتائج التالية:

1.2. النتائج النظرية:

- مراقبة التسيير في القطاع العمومي تعتبر كأداة لقيادة الأداء والتي هي جزء من العملية الاستراتيجية، فهي أداة تسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرت، وتحديد الأخطاء والنقائص وبالتالي الإجراءات التصحيحية في القطاع العمومي المحلي.

- تعتبر عملية قياس الأداء في القطاع العمومي المحلي انعكاس لكيفية استخدام هذا القطاع لموارده المتاحة سواء منها المالية او البشرية واستغالها بكفاءة وفعالية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال هذا الاستخدام.

- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العمومي إلى انشاء ما يسمى بالإدارة العمومية الجديدة المبنية على تكامل الأدوار بين مختلف القطاعات والتي تهدف الى تطوير وتحسين الخدمة العمومية مما يؤدي الى تنمية شاملة تعكس طموحات الدولة بتحقيق الأهداف المرسومة من خلال الاستعمال الرشيد لكل الموارد المتاحة، فضال عن إسهامها في تحقيق التنمية المحلية بأقل التكاليف.

- في اطار بيئة الأعمال الحديثة وتغيراتها المتسارعة ومساهمة القطاع العمومي الى جانب القطاع الخاص في تحقيق التنمية الشاملة اصبح يتطلب من القطاع العمومي مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير قدراته في التحكم يق تسيير الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يأتي عن طريق القدرة على قياس وتقييم أداء هذا القطاع وهذا لا يكون إلا باعتماد تطبيق اليات مراقبة التسيير الحديثة كالموازنة الصفرية، وبطاقة الأداء المتوازن (SBS). ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وثم نظام الموازنة على أساس الأنشطة(ABB)، وصولا إلى التسيير القائم على النتائج(RBM).

2.2. النتائج الميدانية (العملية):

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها بعد اجراء الدراسة الميدانية والتي تمت عن طريق طرح استبيان على عينة مكونة من 40 موظف في المصالح الولائية المكلفة بالشؤون المالية والمحاسبية وأساتذة جامعيين في التخصص موزعة عليهم عشوائيا في مقر ولاية المدية وجامعة يحي فارس بالمدية، وبعد تفريغ محتوى الاستبيان واجراء الدراسة الإحصائية بتوظيف برنامج (SPSS) إصدار"21"، ثم تحليل ودراسة النتائج الإحصائية عبر عدة مراحل وصولا الى اختبار الفرضيات التي طرحت، يمكن الوصول إلى استنتاج النتائج النهائية التالية:

- تساعد آليات مراقبة التسيير الحديثة للقطاع العمومي المحلي في تقييم وتحسين أداء الجماعات المحلية وهذا بناء على تواجد الأسباب والعوامل التالية:

- تتوفر لدى الولاية الكفاءات الإدارية والتنظيمية ذات الخبرة في إعداد الموازنات الصفرية.
- تؤدي تطبيق الموازنات الصفرية وفقا للأهداف والخطط التي تم وضعها بدقة الى ترشيد نفقات الولاية.
- تعد طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الطرق الحديثة لقياس وتقييم الأداء في الولاية.
- ان تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم يفرض على ادارة الولاية تطبيق نظام (BSC).
- تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) له امكانية قياس وتقيم الأداء قصد تحسينه في الولاية.
- لا يوجد دعم وتشجيع من قبل ادارة الولاية بأهمية تطبيق أنظمة تكاليف متطورة (ABC) و(ABB).

- يسمح تطبيق الحوكمة في القطاع العمومي المحلي من تحسين الممارسات التسييرية للجماعات المحلية، وهذا بوجود العوامل التالية:

- يشارك ممثلين عن الموظفين في وضع قواعد المساءلة المحاسبية.
- يستطيع الموظفين إبداء أراءهم والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المالية.
- يحمي القانون حقوق كافة الموظفين وتتاح لهم فرصة التعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- المساواة بين الموظفين يزيد ثقتهم وضمان حقوقهم.
- هناك توجيه وإرشاد للموظفين للتحقيق الأهداف أو البرامج المسطرة.

- تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير للقطاع العمومي يساعد في تحسين فعالة وجودة حوكمة الجماعات المحلية وهذا بناء على تواجد الأسباب والعوامل التالية:

- تساهم آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل تطبيق مبادئ حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.
- تساهم آليات مراقبة التسيير الحديثة في توفير بيئة مناسبة لتطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.
- إن نظام بطاقة الأداء المتوازن أداة رقابية وتقييم مستمر تضمن تطبيق حوكمة الجماعات المحلية.
- تساهم الموازنة الصفرية في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.

- التوجه نحو الموازنة على أساس النتائج يحسن من فعالية حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.

- يساهم نظام التكلفة حسب الأنشطة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية.

3. الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة توسيع تربصات للموظفين قصد تطوير وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في التسيير.

- التركيز على مشاركة المواطنين من خلال عقد ندوات ودورات بالتنسيق مع ممثلي المجتمع المدني.

- ضرورة الاهتمام بالتعاون مع الجماعات المحلية ومخابر البحث للجامعات من أجل إيجاد حاول ميدانية تساهم في حل بعض المشاكل.

- ضرورة إقامة شراكة خاصة مع القطاع الخاص والاستفادة منه.

- الاعتماد على الخبراء في تقييم وتسيير مختلف البرامج والمشاريع.

- معالجة ظاهرة الفساد حفاظا على المصلحة والمال العام.

4.آفاق الدراسة:

من بين الافاق التي نراها مناسبة ومكملة لهذه الدراسة هي:

- أثر تطبيق المعايير المحاسبية العمومية في حوكمة القطاع العمومي

- دور الاليات الحديثة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبة القطاع الخاص

- علاقة الحوكمة بالتسيير العمومي الحديث ودورها الفعال في تحقيق الكفاءة والفعالية.

المراجع:

باللغة العربية:

1. الكتب:

1. حجازي محمد، المحاسبة الإدارية: الأساسيات، المعلومات، اتخاذ القرارات، الرقابة، مطبعة النهضة مصر،1998.
2. درويش محمد فهيم، مرتكزات التصادم الديمقراطي وقواعد الحكم الرشيد، دار النهضة العربية، مصر، 212.
3. طارق عبد العال حمادة، الموازنة التقديرية (نظرية متكاملة)، الدار الجامعية، مصر، 2009.
4. طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
5. طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
6. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
7. عبد الحق فيدمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول، جامعة الجزائر، الجزائر، بدون سنة نشر.
8. عبد الوهاب نصر علي، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
9. مجيد الكرخي، موازنة الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ،2005
10. مدحت محمد ممدولي أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالمية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،2005.

2.المقالات:

1. أحمد بريش، حميدة مختار، الموازنة الصفرية كمقاربة لترشيد الإنفاق العام في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2019.
2. أحمد عبد الغفور بوصله، آليات تصحيح المسار المؤسسات العمومية في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، سنة 2017،.257-270. Www.asjp.cerist.dz. 1(2), pp.

3. أنور عبد الخالق صديق، محمود عمر بأعيسي، استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشئات الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلد 4، العدد 01، جدة-السعودية، 1411هـ/ 1991م .

4. بوجردة إلياس، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجيا، العدد 2، جيجل، الجزائر، سنة 2007 .

5. جرمولي مليكة، البلدية في الجزائر بين الحوكمة المحلية وتحقيق التنمية المحلية: النظر في محدودية الأدوار والعراقيل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد 09، ديسمبر 2019.

6. صبري مقيمح، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2019، الجزائر.

7. طيباوي أمينة، بودربالة حدة سارة، تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، مكرر01، الجزائر،2020.

8. عاشور بدرا، عنتر بوتيارة، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها دراسة لعينة من الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية وادارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمر2021.

9. عبد الرزاق جبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في قطاع الصرفي العربي، حالة شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.

10. عبد السميع روينة، التسيير المبني على النتائج... أسلوب فعال للانتقال من التركيز عمى الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2018.

11. عبد العالي بلاوي، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الشريعة والاقتصاد، العدد 10، جامعة قسنطينة 3، سنة 2016.

12. عبد الناصر محمد سيد درويش، دور الإفصاح المحاسبي للتطبيق الفعال لحوكمة الشركات مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثاني، جامعة القاهرة، مصر، سنة 2003.

13. عبد الهادي مسعودي، دور الحوكمة في تطوير إدارة الجماعات المحلية-دراسة تحليلية، مجلة المنتدى والأبحاث الاقتصادية، مجلد 3، العدد 1، جوان 2019.

14. عطية عز الدين، أحمد بيرش، أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة: دراسة مقارنة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، العدد 02، 31-12-2020، الجزائر.

15. كوثر رامي، مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية المؤسسة، Revue: Algérienne d'Economie et gestion Vol. 14, N° 01 (2020) ، الجزائر، 2020.

16. لعجال أمين، إشكالية المشاركة السياسية وثقافة السلم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، سنة 2007، ص 239.

17. محاد عريوة، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقميم الأداء المستدام. دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 1، العدد15، الجزائر،2016.

18. محاد عريوة، رابع بوقرة، دور الموازنة التخطيطية الصفرية كأداء للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي: دراسة عينية من بلديات ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، الجزائر، 2014.

19. محمد أمين قمبور، علاء الدين مجدوب، الانتقال من أسلوب الموازنة إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، جوان 2020، الجزائر.

20. محمد بن سعيد، نزار بسمة، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 13، جوان 2018.-www.univeE ,http:// ISSN: 2352-975x .bacheth-batna, EISSN: 2588-2368

21. محمد عبد الفتاح محمد، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، السنة التاسعة، العدد الثاني كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2005.

22. مهدية بن طيبة، سفيان خروبي، "دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد الأول، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، 2016.

23. هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية-فلسطين"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2020.

3.الأطروحات:

1. حسين بالعجوز، الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009.
2. حكيم بوجطو، عصرنة نظام الموازنة العامة وأهميتها في ترشيد النفقات العامة أطروحة دكتوراه في العوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر،2014.
3. حميدة مختفي، دور الحوكمة في عملية خلق القيمة للمؤسسات المصرفية، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المدية، سنة 2017.
4. خديجة بونداري، مريم مختار، الحوكمة المحلية كآلية لتسيير الجماعات المحلية، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر، سنة2019.
5. خيضر أمينة، معريوة رضوان، حوكمة الجماعات المحلية في الجزائر بين النظري والتطبيقي، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية، سنة 2018-2019. https://w.w.w.aleqt. Comبتاريخ الولوج 21-05-2022.
6. رانية غضاب، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
7. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2002.
8. سفيان بوزيد، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010.

9. عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

10. عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة السير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، سنة 2015.

11. علي حازم يونس الياامور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد فرص تخفيض التكلفة: دراسة حالة في معمل البان الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

12. عماد الدين سليم، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.

13. فتحي شرقي، واقع وآفاق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إنجاز المنشآت الأساسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.

14. ليلى لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية الديمقراطية، جامعة قسنطينة، سنة 2009-2010.

15. مروة محمد الزروق، مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية على الجامعات الليبية (دراسة حالة جامعة الزاوية)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 01، جوان 2020، الجزائر.

16. نور الدين حرزلاوي، حوكمة الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة البليدة، سنة 2020-2021.

17. نور الدين حرزلاوي، حوكمة الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة، سنة 2020-2021.

18. وفاء رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الاداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2016.

4. الملتقيات والندوات:

1. عبد العزيز مخيمر واخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
2. قريشي بلعيد، وليد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 06-07-2021.
3. كريبوسة عمراني، الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، الشلف 16/17 ديسمبر 2008.
4. محمد بن سعيد، بسمة نزار، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة وتصوير إدارة الجماعات المحلية، الملتقى الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية، جامعة برج بوعريريج، سنة 2025.

5. القوانين:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،قانون رقم 12_07 المؤرخ في 12 ربيع الأول 1433 الموافق ل21 فبراير سنة 2012 المتعلق بالولاية.

باللغة الأجنبية:

1. Books :

1. Brigitte Doriath, Contrôle de Gestion, Edition Dunod, Paris, France, 1999.
2. Glenn D. Hook and Hugo Dobson: Global Governance and Japan: The institutional Architecture, Routledg, First publication, London, UK, 2007.
3. Michel Charpentier, Philippe Grandjean, Secteur Public et Contrôle de Gestion, Edition d'organisation, Paris, France, 1998.
4. Powel Swianiewice, Institutional Performance of Local Government Administration in Poland: Gdansk Institute for Market Economics, 2000. Citant site :

5. (http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005592.pdf
6. Secretariat du Conseil du Tresor, Québec, Guide sur la gestion axée sur les résultats, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada, Juin 2002.

2.Articles:

1. Meriem, de la Government et des Etats, Provident contemporains la Gouvernance, Revue Internationale de Sciences, n° 155, Riss/UNESCO, Paris, France, Mars 1998.

الملحق (01): استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

بعد التحية والسلام:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص محاسبة، والموسومة بعنوان: **"دور الآليات الحديثة لمراقة التسيير في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية "**.

يشرفنا أن نضع بين أيديكم كمهنيين وأساتذة جامعيين هذا الاستبيان من أجل المساهمة في انجاز وإنجاح هذه الدراسة الميدانية الهادفة، من خلال أراءكم ومقترحاتكم، كما نعلمكم بان هذا الاستبيان موجه خصيصا لأغراض بحثية بحتة، ولا يشار فيه إلى أية معلومات شخصية، وأنه محاط بالسرية التامة.

نشكركم على تعاونكم ومجهوداتكم المبذولة من أجل إنجاح هذا العمل.

من إعداد الطلبة: إشراف الأستاذ:

- شيخاوي عماد الدين د. أحمد يوسف السعيدي
- رمضاني علي

الجزء الأول: معلومات عامة

الرقم	المتغيرات وبياناتها		الاجابة
1	المؤهل العلمي	شهادة مهنية	
		شهادة ليسانس / ماستر	
		شهادة ماجستير	
		شهادة دكتورة	

2	التخصص العلمي	محاسبة	
		مالية	
		علوم ادارية وقانونية	
		ادارة أعمال	
		غير ذلك	
3	الوظيفة	محاسب	
		مدير مالي	
		متصرف اداري	
		عون اداري	
		رئيس مصلحة / مكتب	
		أستاذ جامعي	
4	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	
		من 05 سنوات الى 10 سنوات	
		من 10 سنوات الى 15 سنة	
		أكثر من 15 سنة	

المحور الأول: تساعد آليات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين وتقييم الأداء في القطاع العمومي

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لدى الولاية الكفاءات الإدارية والتنظيمية ذات الخبرة في إعداد الموازنات الصفرية.					
2	يوجد نظام معلومات يساعد على إعداد الموازنات الصفرية وتحقيق الرقابة وقياس الأداء.					
3	تطبيق الموازنات الصفرية وفقا للأهداف والخطط التي تم وضعها بدقة الى ترشيد نفقات الولاية					
4	تعد طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الطرق الحديثة لقياس وتقييم الأداء في الولاية					

5	ان تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد الادارة العليا باتخاذ القرارات الصحيحة					
6	ان تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم يفرض على ادارة الولاية تطبيق نظام (BSC)					
7	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) له امكانية قياس وتقيم الأداء قصد تحسينه في الولاية					
8	تتوفر الولاية على كل الوسائل المالية والبشرية اللازمة لتطبيق أنظمة تكاليف متطورة (ABC) و(ABB)					
9	لا يوجد دعم وتشجيع من قبل ادارة الولاية بأهمية تطبيق أنظمة تكاليف متطورة (ABC) و(ABB)					

المحور الثاني: واقع تطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشارك ممثلين عن الموظفين في وضع قواعد المساءلة المحاسبية					
2	يستطيع الموظفين إبداء أراءهم والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المالية					
3	يحمي القانون حقوق كافة الموظفين وتتاح لهم فرصة التعويضات في حالة انتهاك حقوقهم					
4	احترام مواقيت العمل من طرف المسؤولين والموظفين					

5	نشر الميزانية السنوية للمشاريع المنجزة والمشاريع التي هي في طريق الانجاز والمشاريع المسجلة					
6	نشر تقارير سنوية للمشاريع المنجزة والمشاريع التي هي في طريق الانجاز والمشاريع المسجلة					
7	يستطيع الموظف أن يطالب بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بالأنظمة وقوانين عادلة					
8	المساواة بين الموظفين يزيد ثقتهم وضمان حقوقهم					
9	هناك خطط بعيدة المدى ونظام مراقبة ومتابعة هذه الخطط					
10	هناك توجيه وإرشاد للموظفين للتحقيق الأهداف أو البرامج المسطرة					

المحور الثالث: مساهمة آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساهم آليات مراقبة التسيير الحديثة في تفعيل تطبيق مبادئ حوكمة محاسبة الجماعات المحلية					
2	تساهم آليات مراقبة التسيير الحديثة في توفير بيئة مناسبة لتطبيق حوكمة محاسبة الجماعات المحلية					

3	إن نظـــام بطاقـــة الأداء المتـــوازن أداة رقابيـــة وتقيـــيم مســـتمر تضـــمن تطبيـــق حوكمـــة الجماعات المحلية					
4	إن تطبيـــق أو الالتـــزام بالمســـؤولية الاجتماعيـــة للولايـــة اتجـــاه المجتمـــع المحلـــي وتطبيـــق لمفهـــوم حوكمة محاسبة الجماعات المحلية					
5	وجـــود مراقبـــة التســـيير في الولايـــة يســـاهم في الكشـــف عـــن الأخطـــاء وحـــالات الغـــش وبالتالي تحقيق مبدأ الشفافية					
6	تهـــدف اليـــات مراقبـــة التســـيير والحكومـــة إلى تحسين مستوى الأداء وتقيمه عن طريق قياس الأداء الفعلي					
7	تســـاهم الموازنـــة الصـــفرية في تفعيـــل حوكمـــة محاسبة الجماعات المحلية					
8	يســـاهم نظـــام التكلفـــة حســـب الأنشـــطة في تفعيل حوكمة محاسبة الجماعات المحلية					
9	التوجه نحو الموازنة على أساس النتائج يحسن من فعالية حوكمة محاسبة الجماعات المحلية					
10	تساهم الموازنة على أساس النتائج من تفعيل نظام المساءلة للجماعات المحلية					

قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	الإمضاء
1	أحمد يوسف السعيدي	أستاذ محاضر أ	
2	محمد بولصنام	أستاذ محاضر أ	

3	كريم يرقي	أستاذ محاضر أ	

الملحق (02): مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	29

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهنية شهادة	5	12,5	12,5	12,5
	ليسانس شهادة	20	50,0	50,0	62,5
	ماجستير شهادة	5	12,5	12,5	75,0
	الدكتوراة شهادة	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاسبة	17	42,5	42,5	42,5
	مالية	6	15,0	15,0	57,5
	قانون و ادارية علوم	2	5,0	5,0	62,5

	اعمال ادارة	5	12,5	12,5	75,0
	ذلك غير	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاسب	5	12,5	12,5	12,5
	مالي مدير	2	5,0	5,0	17,5
	اداري متصرف	11	27,5	27,5	45,0
	ادارة عون	6	15,0	15,0	60,0
	مكتب /مصلحة رئيس	4	10,0	10,0	70,0
	جامعي استاذ	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من افل	7	17,5	17,5	17,5
	سنوات 10 الى 5من	11	27,5	27,5	45,0
	سنة 15 الى 10 من	12	30,0	30,0	75,0
	سنة 15 من اكبر	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	7	17,5	17,5	17,5
	متوسطة بدرجة موافق	11	27,5	27,5	45,0
	موافق	19	47,5	47,5	92,5
	بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	15,0	15,0	15,0
	متوسطة بدرجة موافق	13	32,5	32,5	47,5
	موافق	17	42,5	42,5	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	10,0	10,0	10,0
	متوسطة بدرجة موافق	9	22,5	22,5	32,5
	موافق	22	55,0	55,0	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	متوسطة بدرجة موافق	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	15	37,5	37,5	70,0
	بشدة موافق	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
	متوسطة بدرجة موافق	7	17,5	17,5	25,0
	موافق	18	45,0	45,0	70,0
	بشدة موافق	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	متوسطة بدرجة موافق	7	17,5	17,5	22,5
	موافق	20	50,0	50,0	72,5
	بشدة موافق	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	متوسطة بدرجة موافق	6	15,0	15,0	20,0
	موافق	23	57,5	57,5	77,5
	بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	7	17,5	17,5	17,5
	متوسطة بدرجة موافق	12	30,0	30,0	47,5
	موافق	16	40,0	40,0	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

A9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	10	25,0	25,0	25,0
	متوسطة بدرجة موافق	14	35,0	35,0	60,0
	موافق	15	37,5	37,5	97,5
	بشدة موافق	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	9	22,5	22,5	22,5
	متوسطة بدرجة موافق	13	32,5	32,5	55,0
	موافق	14	35,0	35,0	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	4	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	10	25,0	25,0	35,0
	متوسطة بدرجة موافق	7	17,5	17,5	52,5

	موافق	15	37,5	37,5	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	7	17,5	17,5	22,5
	متوسطة بدرجة موافق	10	25,0	25,0	47,5
	موافق	18	45,0	45,0	92,5
	بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	7	17,5	17,5	17,5
	متوسطة بدرجة موافق	13	32,5	32,5	50,0
	موافق	12	30,0	30,0	80,0
	بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	8	20,0	20,0	22,5
	متوسطة بدرجة موافق	17	42,5	42,5	65,0
	موافق	13	32,5	32,5	97,5
	بشدة موافق	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	9	22,5	22,5	25,0
	متوسطة بدرجة موافق	17	42,5	42,5	67,5
	موافق	10	25,0	25,0	92,5
	بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

B7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	8	20,0	20,0	22,5
	متوسطة بدرجة موافق	15	37,5	37,5	60,0
	موافق	9	22,5	22,5	82,5
	بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	3	7,5	7,5	12,5
	متوسطة بدرجة موافق	2	5,0	5,0	17,5
	موافق	12	30,0	30,0	47,5
	بشدة موافق	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	8	20,0	20,0	22,5
	متوسطة بدرجة موافق	16	40,0	40,0	62,5
	موافق	11	27,5	27,5	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	5	12,5	12,5	17,5
	متوسطة بدرجة موافق	10	25,0	25,0	42,5
	موافق	20	50,0	50,0	92,5
	بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	10,0	10,0	10,0
	4,00	21	52,5	52,5	62,5
	5,00	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	6	15,0	15,0	20,0
	4,00	20	50,0	50,0	70,0
	5,00	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,5	2,5	2,5
	3,00	8	20,0	20,0	22,5
	4,00	25	62,5	62,5	85,0
	5,00	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	2	5,0	5,0	7,5
	3,00	7	17,5	17,5	25,0
	4,00	21	52,5	52,5	77,5
	5,00	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	5	12,5	12,5	17,5
	4,00	19	47,5	47,5	65,0
	5,00	14	35,0	35,0	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

C6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	4	10,0	10,0	15,0
	4,00	22	55,0	55,0	70,0
	5,00	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,5	2,5	2,5
	3,00	7	17,5	17,5	20,0
	4,00	16	40,0	40,0	60,0
	5,00	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	2	5,0	5,0	7,5
	3,00	3	7,5	7,5	15,0
	4,00	23	57,5	57,5	72,5
	5,00	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	7,5	7,5	7,5
	4,00	26	65,0	65,0	72,5
	5,00	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

C10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	7	17,5	17,5	22,5

	4,00	20	50,0	50,0	72,5
	5,00	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	40	2,00	5,00	3,4500	,87560
A2	40	2,00	5,00	3,4750	,87669
A3	40	2,00	5,00	3,7000	,82275
A4	40	2,00	5,00	3,9250	,88831
A5	40	2,00	5,00	3,9750	,89120
A6	40	2,00	5,00	4,0000	,81650
A7	40	2,00	5,00	3,9750	,76753
A8	40	2,00	5,00	3,4750	,93336
A9	40	2,00	5,00	3,1750	,84391
A	40	2,00	4,56	3,6833	,62813
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1	40	2,00	5,00	3,3250	,94428
B2	40	1,00	5,00	3,1250	1,20229
B3	40	1,00	5,00	3,3250	1,02250
B4	40	2,00	5,00	3,5250	1,01242
B5	40	1,00	5,00	3,1250	,85297
B6	40	1,00	5,00	3,1250	,93883
B7	40	1,00	5,00	3,3250	1,07148
B8	40	1,00	5,00	4,1750	1,15220
B9	40	1,00	5,00	3,2250	,97369
B10	40	1,00	5,00	3,4250	,98417
B	40	2,10	4,80	3,3700	,66263
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	40	3,00	5,00	4,2750	,64001
C2	40	2,00	5,00	4,0500	,81492
C3	40	2,00	5,00	3,9000	,67178
C4	40	1,00	5,00	3,8750	,91111

C5	40	2,00	5,00	4,1250	,82236
C6	40	2,00	5,00	4,1000	,77790
C7	40	2,00	5,00	4,1750	,81296
C8	40	1,00	5,00	4,0250	,89120
C9	40	3,00	5,00	4,2000	,56387
C10	40	2,00	5,00	4,0000	,81650
C	40	2,40	5,00	4,0725	,65654
Valid N (listwise)	40				

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		A	B	C
N		40	40	40
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6833	3,3700	4,0725
	Std. Deviation	,52813	,66263	,55654
Most Extreme Differences	Absolute	,112	,093	,098
	Positive	,088	,069	,077
	Negative	-,112	-,093	-,098
Kolmogorov-Smirnov Z		,711	,589	,621
Asymp. Sig. (2-tailed)		,693	,879	,835

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A	8,183	39	,000	,68333	,5144	,8522
B	3,532	39	,001	,37000	,1581	,5819
C	12,188	39	,000	1,07250	,8945	1,2505