الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية E-Gouvernance في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري

دراسة حالة

بلدية عزابة ولاية سكيكدة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: حاكمية المؤسسات

إعداد الطالبة:

- **فطيمة الزهراء لواطي.**

الأستاذ المشرف:

- **عبد السميع روينة .**

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:	.....
تاريخ الإيداع	.....

بسم الله

الرحمن الرحيم

بسملة و دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

" سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

البقرة :32

بسم الله الرحمن الرحيم

"...وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت و إليه أنيب"

هود:88

دعاء

" اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا ، اللهم علمنا ما ينفعنا ، و انفعنا بما علمتنا ، و زدنا علما "

اللهم آمين

الاهداء

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى رمز الحب و العطاء ، إلى فخري و عزتي و بلسم حياتي الى أملي و بسمتي ،اليك يا من تحت قدميك الجنة، حبيبة قلبي أمي الغالية حفظك الله و أدامك تاجا فوق رأسي .

الى أبي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.

الى أنقى و أطهر رجلين ساندا كتفي رغم المصاعب اخواي العزيزن صلاح الدين و محمد أمين ، و الى زوجاتهم ايمان و سارة.

الى الذين يفوح عطرهما اخلاصا و حبا و عطاء ،جدتي زكية و جدي حسين.

الى من كان سندا لي طوال سيرتي الدراسية بولاية بسكرة خالتي ياسمينة و زوجها عبدالله و ابنتها لمياء و أبنائها عامر ،محمد ، سلام و ياسين .و الى أحفادها الصغار أحمد و نها ، جزاهم الله كل خير و بركة . وإلى جميع أفراد العائلة فردا فردا.

الى من كان مشرفا على مذكرتي و مشجعا لعملي الاستاذ عبد السميع روينة.

الى التي كانت أول سند لي بالاقامة الجامعية رفيقة دربي غالية،و الى جميع صديقاتي بسمة،مديحة،دلال،نصيرة،هدى،عائشة،مباركة،أمال،سارة،عبير،جهاد،سلمى،فردوس،

آسيا ،فيروز، رعاكم الله . وإلى كل الأصدقاء و الزملاء بقسم حاكمية المؤسسات و باقي التخصصات .و إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إلى كل طلبة و أهل العلم.

شکر و عرفان

شكر و عرفان

نحمد المولى العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه أن أحاطنا بعونه و هداه فيسر لنا أمرنا ووفقنا لإنجاز هذا العمل، وبعد:

من الصعب اختزال كلمات الشكر في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها.

في البداية يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و السلام و الأمان و الصحة و العافية الى من كانت الأساس في انجازي لهذا العمل و مشجعتي و مساعدتي بدعواتها و رضائها و امدادها لي بالخير و البركة أمي الغالية .

كما أشكر من كانا سندا لي في كل خطوة أخطيها بحياتي و بدراستي و بانجازي لهذا العمل اخواني الأعزاء صلاح الدين و محمد أمين .

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذ المشرف عبد السميع روينة جزاه الله كل خير و بركة و أدامه بفعل الخير و مساعدة الطلبة في مسيرتهم الدراسية و كذلك الى الأساتدة الكرام بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم ونصائحهم .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من أصدقائي و صديقاتي و زملائي وأفراد عائلتي وكل من ساهم معي ولو بكلمة في إنجاز هذا العمل.

الملخص :

ترتكز هذه الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ، فالحوكمة الالكترونية تعتبر بدورها أداة مهمة يمكن أن تساعد على تعزيز الشفافية و المساءلة و تحقيق أسس الادارة الرشيدة ، و لعل بروز الحاجة نحو انشاء حوكمة الكترونية مراده تحقيق التبسيط الاداري من جهة و تحقيق أكبر قدر من الشفافية من جهة اخرى ، هذا و تعتبر الحوكمة الالكترونية بأنها أسلوب جديد يستخدم المعلوماتية و الالكترونيات ، و ذلك بهدف تبسيط و تسهيل التعامل بين الحكومة و الأفراد و المؤسسات ، و توفير المعلومات بشكل متكامل و سريع لجميع المسؤولين لترشيد عملية اتخاذ القرارات و تحسين الأداء و تسهيل حصول الفرد على الخدمة ، ضمن اطار علمي يؤدي بالنهاية الى ادارة رشيدة قائمة على الشفافية في التعامل و بالتالي يحد من فرص الفساد .

Abstract:

This study is based on the obstacles that encounter the application of e-governance in the administrative nature of public societies. E.governence is considered as an important tool in turn off that it can help to enhance the transparency and the accountability and also the achievement of the foundations of good governance. The emergence of the need to establish an electronic governance is may be done in order to simplify the administrative procedures on the one hand, and achieve greater transparency on the other hand hand. The e-governance is as a new technique that uses information technology and electronics in order to simplify and facilitate the deal between the government and individuals and institutions, and the provision of information in an integrated and fast for all officials to streamline the decision-making process and improve performance and facilitate the individual's access to the service, within the framework of scientific ultimately lead to good governance based on transparency in handling and thus limits the opportunities for corruption.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين العقلانية التسييرية والعقلانية القانونية.	58

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مبادئ منظمة التعاون والتنمية(OECD).	17
02	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة.	22
03	الركائز الأساسية لحوكمة الشركات.	25
04	النقاط الأساسية التي يتكون منها النظام الأساسي للجنة لمكافئات.	26
05	الأبعاد المختلفة للحكومة الالكترونية	30
06	تأثير العوامل الخارجيّة، الدّاخليّة والشخصيّة على أسلوب التسيير.	62
07	تشبيه الإدارة العمومية بالعلبة السوداء.	62
08	مفهوم الشّرعية حسب المقاربة الأولى.	74
09	الهيكل التنظيمي بمصالح بلدية عزابة	75

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الاطار النظري للحوكمة الإلكترونية	07
تمهيد.....	08
المبحث الأول : **الحوكمة المؤسسية**.....	09
المطلب الأول : مفهوم الحوكمة	09
المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة المؤسسية و مبادئها	13
المطلب الثالث : المحددات والأركان التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية.....	22
المطلب الرابع :آليات الحوكمة المؤسسية	25
المبحث الثاني : الحكومة الالكترونية La E-Gouvernement والادارة الالكترونية La E-Administration	29
المطلب الأول : ماهية الحكومة الالكترونية	29
المطلب الثاني : خصائص و عوامل نجاح الحكومة الالكترونية.....	31
المطلب الثالث : ماهية الادراة الالكترونية.....	32
المطلب الرابع : أهداف الادارة الالكترونية.....	34
المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي للحوكمة اللإلكترونية.....	36
المطلب الأول : تعريف و فوائد الحوكمة الإلكترونية	36

المطلب الثاني : المزايا و الأهداف الاستراتيجية للحوكمة الإلكترونية	38
المطلب الثالث: مؤشر قياس الحوكمة الإلكترونية	39
المطلب الرابع : نماذج تطبيق الحوكمة الالكترونية.....	40
المبحث الرابع : الحوكمة الإلكترونية و تطبيقاتها.....	45
المطلب الأول: الجوانب الأخلاقية و دورها في تدعيم الحوكمة الإلكترونية.....	45
المطلب الثاني : الحوكمة الإلكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الإدارية و تحسن من نوعية و بساطة خدماتها.....	45 46
المطلب الثالث : الحوكمة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الأهداف.....	47
الخلاصة.....	48
الفصل الثاني حوكمة المواطنة في ظل التسيير العمومي	49
تمهيد.....	50
المبحث الأول المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري.....	50
المطلب الأول تعريف المؤسسات العمومية.....	51
المطلب الثاني أهداف و أنواع المؤسسات العمومية.....	53
المطلب الثالث مفهوم المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري	54
المطلب الرابع خصائص المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري.....	55
المطلب الخامس كيفية انشاء المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري.....	56
المبحث الثاني ماهية التسيير العمومي.....	56
المطلب الأول تعريف التسيير العمومي	

المطلب الثاني مصادر التسيير العمومي	56
المطلب الثالث أسباب عدم وجود التسيير العمومي في القطاع العام.....	57
المطلب الرابع أسس ومبررات وجود التسيير العمومي.....	58
المطلب الخامس تعريف التسيير العمومي الجديد.....	63
المبحث الثالث : ماهية المواطنة	66
المطلب الأول : مفهوم المواطنة	66
المطلب الثاني : أبعاد المواطنة.....	67
المطلب الثالث :العوامل التي تحدد المواطنة.....	68
المطلب الرابع: مقومات الموطنة	69
المبحث الرابع :الشرعية و التسيير العمومي	73
المطلب الأول: مفهوم الشرعية	73
المطلب الثاني :المواطنة و التسيير العمومي.....	75
المطلب الثالث : تسيير العلاقة مع المواطن.....	76
الخلاصة.....	80
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لبلدية عزابة ولاية سكيكدة.....	81
تمهيد.....	82
المبحث الأول : التعريف ببلدية عزابة ولاية سكيكدة	83
المطلب الأول : **البطاقة التقنية لبلدية عزابة ولاية سكيكدة**.....	83

المطلب الثاني : تاريخ و نشاة بلدية عزابة.....	84
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية عزابة ولاية سكيكدة.....	85
المبحث الثاني : جمع البيانات من بلدية عزابة وتحليلها	91
المطلب الأول : **وسائل تحليل الدراسة**.....	91
المطلب الثاني : الأسئلة المقترحة للاجابة على موضوع الدراسة.....	91
المبحث الثالث : تحليل أجوبة الدراسة.....	93
المطلب الأول :الأجوبة المقدمة من طرف المبحوثين.....	93
المطلب الثاني : الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية عند تطبيقها.....	94
الخلاصة.....	96
خاتمة عامة	98
قائمة المراجع.....	99
قائمة الجداول و الأشكال.....	103
قائمة المحتويات.....	109
الملاحق.....	111
	116

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

الحوكمة ،مصطلح أوجد ذاته و فرض نفسه واضحى ذو أهمية كبيرة و ضرورية و مرشدا محكما للمؤسسات. فهي تعد أسلوب و طريقة للحكم و القيادة يمكن أن يعبر عنه بمصطلح واحد و هو "الانضباط" ،و الانضباط يكون في جميع الأعمال سواء آداء أو سلوك أو ادارة أو رقابة و متابعة الأعمال و غيرها من الأنظمة التي تواجه سير الأعمال بصفة عامة. اذن فهي أسلوب وطريقة الحكم و القيادة، تقوم بتسير شؤون منظمة قد تكون دولة، مجموعة من الدول، منطقة، مجموعات محلية، مؤسسات عمومية أو خاصة. فالحوكمة ترتكز على أشكال التنسيق، التشاور، المشاركة و الشفافية في القرار.

في المقابل، نجد المواطنة والديمقراطية في تفاعل مستمر فهما عنصران أساسيان في دولة المؤسسات. إن المواطنة ليست مجرّد تسمية عابرة تعطى للسّكّان الّذين تجمعهم نفس المساحة الجغرافية ونفس الحدود و يخضعون أيضا لنفس النّظام السّياسي، إنّما هي مشتقّة من كلمة الوطن الّذي يعني الشعور بالإنتماء إلى ثقافة وحضارة متجذّرة في هؤلاء السّكّان، شعورهم بالأمن والإستقرار يدفعهم لحبّ وطنهم والتّفاعل مع حكّامهم المتمتّعين بالشّرعية ومن ثمّ المشاركة في السّياسة العمومية تشريعا وتنفيذا. وفي هذا الشّأن يضيف Mansbridge أن الرّوح العمومية "public spirit" المجسّدة في الجمع بين الحبّ والواجب من شأنها التّأثير إيجابيا في تسيير الإدارات العموميّة، ذلك أن المواطن لا يكترث لإهتماماته الشّخصية في المجتمع بالقدر الذي ينشغل فيه بإهتمامات و مصالح غيره من المواطنين، الشّيء الذي يزيد في تماسك النّظام السياسي."[1]

إنّ هذا التّماسك من شأنه أيضا تسهيل إنسياب القرارات والأوامر من السّلطة التّشريعية إلى السّلطة التّنفيذية، فإذا ما علمنا أنّ قطاع الادارة العمومية يتميّز بقدر كبير من التّعليمات والمناشير الّتي تشكّل إطاره القانوني بهدف تلبية حاجيات المواطنين. فالحكومة بوصفها القائمة على السير الحسن للإدارة العمومية مطالبة بضمان رفاهية الحسن للمواطنين. فهي حكومة بثلاث أبعاد على الأقل:

- حكومة من أجل الشعب ،هذا الأخير يظهر بصفة مستهلك للحق فيطالب بخدمات عمومية مما يستوجب تحسين الخدمات المقدمة له.
- حكومة الشعب فهي تستدعي مضاعفة شرعية أعضاء الحكومة لدى المواطن من خلال العمل على نجاح سياساتها.
- حكومة بالشعب وهي التي تدعم عنصر المشاركة و تعتبر المواطن مشاركا في السياسة العمومية.

[1] J V. Denhardt and Robert B. Denhardt, p 30.

وبهدف حوكمة المواطنة تمخض – وعلى الترتيب– عن هذه الأنواع الثلاثة من الحكومات مايلي :

- الحوكمة الالكترونية La E-Gouvernance.
- الحكومة الالكترونية La E-Gouvernement.
- الادارة الالكترونية La E-Administration .

أما الادارة الالكترونية La E-Administration ، وهي المجسدة لفكرة حكومة من أجل الشعب، وهي تعمل على رفع الشكاوى و التظلمات الخاصة بالمواطنين من خلال ملأ استمارات مثلا الى رئيس البلدية للمعالجة من طرف مصالحها. أما الحكومة الالكترونية La E-Gouvernement وهي المجسدة لفكرة حكومة الشعب حيث تقوم الادارة بالاشراف والمتابعة والأخذ بعين الاعتبار وبصفة دائمة على ما يرسله الممثلون من معلومات عبر المواقع الالكترونية الخاصة التي تكون محمية من كل اختراق. في حين أن الحوكمة الالكترونية La E-Gouvernance فهي مجسدة لفكرة حكومة بالشعب، حيث تسمح باقامة مواقع الكترونية مستقلة تسمح للمواطنين بتبادل و مناقشة مواضيع ومشاريع تخص حياتهم اليومية في بلدياتهم في شتى المجالات. وهوما يسميه أيضا بعض الباحثين بالتخطيط التشاركي.

إن الثروة الالكترونية في مجال الحوكمة بما تحتويها من تجارة الكترونية ،ادارة الكترونية، حكومة الكترونية، تعليم الكتروني ومواطنة تندرج كلها تحت خدمات الكترونية هي نتاج مجهودات بشرية ساعية للرقي و التقدم و التحديث في مواكبة التطورات العلمية لتسهيل الحياة اليومية للبشرية.

لذا أصبح لزاما على المؤسسات العمومية الادارية الجزائرية أن تستفيد من هاته التكنولوجيات الحديثة ضمن اطار واضح هو تحسين الخدمات العمومية للمواطن، فهي مطالبة دوما بتطوير أداءها وأداء العاملين و زيادة خبراتهم و تنمية مهاراتهم من خلال الاستفادة من مزايا الحوكمة الالكترونية.

لكن ...

في ظل تسيير القطاع العمومي بالعقلية الجامدة المقدسة للتطبيق الصارم القوانين دون أدنى مرونة، وكذا البيروقراطية المتفشية، تواجه الحوكمة الالكترونية بعض الصعوبات والمشاكل في تطبيقها، أولها طبيعة العلاقات بين الجهات الحكومية و المواطنين القائمة على الثقة المطلقة فقط في الوثيقة لا غير، تتجلى اشكالية بحثنا التي نصيغها كما يلي.

أولا : اشكالية البحث:

يمكننا صياغة اشكالية البحث كما يلي:

- **ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ؟**

وتندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالحوكمة المؤسسية و الحوكمة الالكترونية ؟
- ما الفرق بينها وبين الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية ؟
- ماذا نقصد بالتسيير العمومي و هل يمكن حوكمة المواطن في ظله؟
- ماهي الحلول المقترحة للتقليل من المعوقات التي تواجة الحوكمة الالكترونية عند تطبيقها ؟

ثانيا : منهجية البحث :

الأساس الفلسفي :

إنّ الإطار الإبستيمولوجي لأي بحث هو حجر الأساس لأي بحث علمي وهو الضامن لمصداقية النّتائج المتوصّل إليها. في مجال البحث في علوم التّسيير، هناك ثلاث مداخل[2] ابستيمولوجيّة متعارضة، أي لا يمكن إعتمادها كلّها مجتمعة أو إثنان منها في نفس الدّراسة رغم وجود قلّة من الباحثين ممّن يعارض هاته الفكرة وهي: المدخل التجريبي، المدخل التّفسيري والمدخل البنائي.

فانطلاقا من قاعدة أنّ هدف كل بحث هو الوصول إلى الحقيقة إمّا بشرحها أو فهمها أو بنائها –وهو المتناسب على التّرتيب مع المداخل الإبستيمولوجيّة الثّلاث، كان من الواضح أنّ موضوع بحثي لا يتعلّق ببناء الحقيقة، ممّا يستبعد المدخل الثّالث ولا بشرحها، ممّا يضعني مباشرة ضمن المدخل التّفسيري. فموضوع بحثي يتعلّق بدراسة "معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية E-Gouvernance في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري" دراسة حالة بلدية عزابة ولاية سكيكدة.

[2] أقرب المعاني لكلمة paradigme.

مقاربة البحث:

إنّ المساهمة الّتي يقدّمها كل بحث عموما قد تكون نظريّة أو تجريبيّة أو منهجية، عبر طريقين للبحث هما الإستكشاف (exploration) والاختبار (test). هذا الأخير يقوم على الإنطلاق من مواضيع نظريّة وإخضاعها للتّجربة للوصول إلى شرح الحقيقة، في حين أنّ الإستكشاف يعمد إلى إكتشاف أو تعميق معارف بهدف البحث عن شرح الحقيقة أو فهمها، وهو ما يلائم أكثر موضوع بحثنا، لذا فالبحث بمقاربة استكشافية ضمن الدراسات الكيفية. ويرتكز الإستكشاف على الإستقراء للإنتقال من النّتائج إلى الأسباب.

جمع البيانات :

إن جمع البيانات الأوّليّة تمّ أساسا على المقابلة الفرديّة (entretien individuel) بأسئلة نصف مفتوحة. أمّا البيانات الثّانويّة فقد تم الإعتماد على :

- البيانات الدّاخليّة: مجسّدة في القوانين والتعليمات، القواعد والإجراءات المكتوبة وكذا أرشيف البلدية.

- البيانات الخارجيّة : مختلف المراجع باللغات العربية، الفرنسية ، كتب ،مذكّرات ، ملتقيات ،مواقع الأنترنيت.

ان كل ما سبق ذكره هو ما يبرر لجوءنا الى المقاربة الكيفية في البحث. لذا ليست هناك فرضيات في هذا البحث وانما منهج تحليلي باستخدام أداة الاستفهام " **ماهي**" للاجابة على التساؤل الرئيسي. وهو ما يفسر استبعادنا للمقاربة الكمية التي تعتمد على الاستبيان كآداة أساسية لجمع البيانات ومن ثم تحليلها، لأن طبيعة بحثنا تندرج ضمن منجية بحث الظواهر (phenomenological methodologies).

ثالثا: أهمية البحث

تشكل الحوكمة الالكترونية متغيرا هاما حيث أنها تعمل على الحد من الفساد الاداري و كذلك تعمل على تقديم الخدمات للمواطنين و انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكات الالكترونية لذا أصبح على المؤسسات العمومية خلق الأنظمة المناسبة التي يكون فيها الموظف العمومي نزيه و مندمج من خلال تحسين آدائه.

رابعا : أهداف البحث

يهدف البحث الى بناء تأطير شامل عن الحوكمة الالكترونية و كيفية توظيفها بأدوات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العمومية و تقديم عرض تعريفي نظري يبين التفرقة بين مختلف المصطلحات و المتمثلة في الحوكمة

الالكترونية و الحكومة الالكترونية و الادارة الالكترونية كما تهدف الى تطبيق المواطنة ضمن الخدمة العمومية و رفع الرقي و الاهتمام به و ابراز المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في اكتشاف و معالجة الموضوع .
- نظرا لأن الحوكمة الالكترونية أصبحت أمرا ضروريا تستخدمه المؤسسات العمومية بحداثة.
- الرغبة في معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية عند تطبيق الحوكمة الالكترونية.

سادسا : هيكل البحث

سيتم تناول البحث من خلال ثلاث فصول رئيسية ،فصلين منها عبارة عن جزء نظري ، و الفصل الثالث عبارة عن جزء تطبيقي ، الفصل الأول سيتم فيه التطرق الى الاطار النظري للحوكمة الالكترونية ، و قد تناولنا فيه أربع مباحث ، الأول عن مفاهيم أساسية حول الحوكمة المؤسسية ، و الثاني عن : ضرورة التفرقة بين الحوكمة الالكترونية E- Gouvernance، الحكومة الالكترونية La E-Gouvernement والادارة الالكترونية La E-Administration ،أما المبحث الثالث فيتضمن الاطار المفاهيمي للحوكمة الالكترونية و الرابع فعن الحوكمة الالكترونية و تطبيقاتها .

و في الفصل الثاني ، كذلك قسم الى أربع مباحث ، فالأول يتحدث عن المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، و الثاني عن ماهية التسيير العمومي ، أما الثالث فعن ماهية المواطنة ، فالرابع و الأخير فعن الشرعية و التسيير العمومي.

و في الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة بعنوان الدراسة الميدانية لبلدية عزابة ولاية سكيكدة، و الذي تضمن ثلاث مباحث ، أولها يتضمن التعريف ببلدية عزابة ولاية سكيكدة ، و ثانيها يتضمن جمع البيانات من بلدية عزابة وتحليلها ، أما ثالثها فيتضمن تحليل أجوبة الدراسة.

الفصل الأول

الاطار النظري للحوكمة الالكترونية

تمهيد :

تعبر الحوكمة الإلكترونية عن حسن استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة اقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونيا للمواطنين، و للقطاع العام، وفيما بين الأجهزة الحكومية وكذلك للموظفين، من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة.

كما أنها تؤثر في العديد من الأبعاد والعوامل على تعريف **الحوكمة الإلكترونية**. ويقصد بكلمة "الإلكترونية" في مصطلح الحوكمة الإلكترونية تلك الحوكمة المعتمدة على التكنولوجيا. والحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل معلومات معاملات الاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن ، وبين الحكومة والشركات ، وبين الحكومات وبعضها البعض ، وكذلك عمليات الأقسام الإدارية على شكل ادارة الكترونية والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله. ومن خلال الحوكمة الإلكترونية، يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة وتتسم بالفعالية والشفافية. والفئات الثلاث الرئيسية المستهدفة التي يمكن تمييزها في مفاهيم الحوكمة هي الحكومة و المؤسسات و المواطنون. ولا توجد حدود واضحة في الحوكمة الإلكترونية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الحوكمة المؤسسية

يتضمن هذا المبحث أهم المفاهيم العامة حول الحوكمة المؤسسية .

المطلب الأول : ماهية الحوكمة

الفرع الأول : تعريف الحوكمة

الحوكمة لغة:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب.[1]

فحوكمة الشركات هي ترجمة للمصطلح الانجليزي Governance Corporate، وهو مصطلح حديث في اللغة العربية، حيث أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده للفظ الحوكمة في بيان له سنة 2003. وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ «حكم» نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت ، بمعنى: منعت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم.[2]

ومن معانيها أيضا:

- **الحكمة:** وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب.[3]
- **الحكم** : سياسة الناس بما يصلحهم.[4]

الحوكمة اصطلاحا:

كما ذكرنا سابقا بأنه لم يتم تحديد تعريف واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات حيث يوجد العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم. إذ أن كل تعريف يعبر عن وجهة نظر مقدمه، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض التعاريف.

[1] حسين عبد الجليل أل غزوي ، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة ، تخصص محاسبة و تحليل مالي ، قسم المحاسبة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية ، الدنمارك ، 2012/2011، ص 8.

[2] محمد عبد الحليم، حوكمة الشركات«تعريف مع اطلالة إسلامية»، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، 23 أفريل 2005، ص 2.

[3] عبد الحميد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، مداخلة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 2007، ص 4.

[4] المرجع نفسه، ص 5.

• **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "2004OECD"**: "إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضح أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء".[1]

• **عرفها البنك الدولي على أنها:**"الحكم الراشد مرادف السير والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجه للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية الميسرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل".[2]

• **تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC:** الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[3]

• **وقد عرف معهد المدققين الداخليين ITA:**حوكمة الشركات في مجلة (ToneAtthe Top) والصادر عنها بأنها: "العمليات التي تتم من خلالها الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف في إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة".[4]

• **أمّا تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها:** "الإطار التي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وتركز الحكومة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة القانون البلجيكي لحوكمة الشركات ، بلجيكا(2004): "إن حوكمة الشركات هي مجموع من والسلوكيات التي تدار بها الشركات ويتحكم فيه طبقا لها، ويحقق نموذج جيد لحوكمة الشركات هدفه بأن يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة ، وكذلك التوازن بين الأداء و الالتزام " .

• كما عرفها البنك العالمي (BM) بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية " .[5]

---

[1] محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، من مؤلف مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث و أوراق عمل، ندوة حكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقد بالقاهرة، نوفمبر 2006، ص 120.

[2] محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2005، ص 54.

[3] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها بنك الاستثمار الفوقي، 2007، ص 4. متحصل عليه من موقع:
http://saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc ,10-02-2015,80:30.

[4] حسين يرقي ، عمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ، ص 4 ، متحصل عليها من موقع
http://iefpedia.com/arab/?p=28472/ 06/03/2015/ 19 :45

[5] مرجع نفسه، ص 5.

- تقرير لجنة حوكمة الشركات لمجلس الأوراق المالية والبورصة الهند (2003): "إن حوكمة الشركات هي قبول الإدارة لحقوق المساهمين التي لا تتزعزع باعتبارهم الملاك الحقيقيين للشركة، ولدورهم باعتبارهم أمناء بالنيابة عن المساهمين ، وحوكمة الشركات هي التزام بالقيم والسلوك الأخلاقي في ممارسة التجارة، كما أيضا تعنى بالتفرقة بين الأموال الشخصية وأموال الشركة بالنسبة لإدارة الشركة " .[1]
- "هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها " .
- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية لاستثماراتهم.
- "هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".[2]
- مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة(مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.[3]
- تعرف الحوكمة بأنها حالة وعملية، واتجه، وتيار، كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي سلامة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال".[4]
- تقوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة، وتعد حجم الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يضمن حقوق كل طرف منهم.
- يعني مفهوم حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم.[5]

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أنّ هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:[6]

---

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 15.

[2] محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص121.

[3] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006، ص 19.

[4] مصطفى حسن بسيوني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر،19-23 نوفمبر 2006، ص 196.

[5] أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص ص 99.

[6] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 19.

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين (المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين).

مما سبق، نستطيع القول بأن حوكمة المؤسسات تتصف بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:[1]

الفرع الثاني : خصائص الحوكمة

- **الانضباط:** بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصريح.
- **الشفافية:** بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط.
- **المساءلة:** بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر للشركة كمواطن جديد.

الفرع الثالث:أهمية الحوكمة

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم.

وتعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركات، وهي في نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالي إدارة الشركات ومحاسبتهم.[2]

[1] طارق عبد العال، حوكمة الشركات، ط2، الدار الجامعية، القاهرة،2008/2007، ص 25.

[2] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 24.

المطلب الثاني مفهوم و مبادئ الحوكمة المؤسسية

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية [1]

تجدر الاشارة في البدء الى ان مصطلح الحوكمة (Gouvernance) أو الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) هو مصطلح فرض نفسه و أوجد ذاته. و الدافع وراء شيوع هذا المفهوم هو تناغمه مع لفظي العولمة (Globalization) و الخصخصة (Privatization) اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما . و يشير لفظ الحوكمة الى الترجمة العربية للأصل الانجليزي للكلمة (Governance) الذي توصل اليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث سابقا اطلاق مصطلحات اخرى مثل الادارة الرشيدة الادارة الجيدة ، الضبط المؤسسي ، التحكم المؤسسي ، الحاكمية المؤسسية ، حوكمة الشركات و مصطلحات خرى، الا أن الأكثر شيوعا و تداولا من قبل الكتاب و الباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية. الذي يتكون من مصطلحين هما الحوكمة و المؤسسية ، و الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب التي تتمثل في :

أ- الحكمة ما تقتضيه من التوجيه و الارشاد .

ب- الحكم ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

ت-الاحتكام ما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و الى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

ث-التحاكم طلبا للعدالة حاصة عند انحراف السلطة و تلاعبها بمصالح المساهمين.

أما المؤسسية فمشتقة من كلمة مؤسسة .

و قد تناولت الأدبيات الادارية و المحاسبية عددا من التعاريف التي تطرق لها عدد من الخبراء و البحثين.

من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) أول تعريف لها عام 1999 بأنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية ادارة منشآت الأعمال المالية و الرقابة عليها". في حين ذهب (Wolfensohn) في تعريفه للحوكمة المؤسسية على انها "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية و ذلك ضمن منظور اخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معينة مستقلة و قائمة بذاتها و لها

[1] الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف، علاء فرحان طالب ، ايمان شيخان المشهداني ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2011م/1432ه ، ص 23.

من الأنظمة و الوائح الداخلية و الهيكل الاداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدرتها الذاتية بعيدا عن تسليط أي فرد فيها و ذلك بالقدر الذي لا يتضارب و مصالح الآخرين ذوي العلاقة".

و من وجهة نظر أخرى يرى الكاتبان (Monks & Minow) الحوكمة المؤسسية "علاقة بين عدد من الأطراف المشاركة التي تؤدي الة توجيه و تحسين أداء الشركة".

و يعرف معهد المدققين الداخليين (AII) مفهوم الحوكمة ايضا بأنه " العمليات التي تتم من خلال الاجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الاشراف على ادارة المخاطر و مراقبتها و التأكيد على كفاءة الضوابط لانجاز الأهداف و المحافظة على قيم الشركة من خلال الحوكمة المؤسسية فيها ". و هناك من يشير الى هذا المفهوم بأنه " نظام الهيكلة ، تشغيل و مراقبة الشركة مع التوجه لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد لارضاء المساهمين ، الدائنين ، الموردين ، الزبائن، العاملين ، و التوافق مع المتطلبات القانونية و التنظيمية كجزء من حاجات البيئة و المجتمع " . في حين ذهب في تعريفه للحوكمة المؤسسية من خلال نظرته لهذا المفهوم كنظام يتكون من مجموعة اجزاء يعمل على تفعيل الامكانات و توظيف الموارد بطريقة كفؤة و يحدد في تعريفه ان الحوكمة المؤسسية نظام يعمل كمنظومة تفاعلية استهدافية مكونة من ثلاث اجزاء هي :

الجزء الأول : المدخلات Input

و هو ما تحتاج اليه الحوكمة من مستلزمات و ما يتعين توفيره لها من مطالب سواء كانت مطالب تشريعية أم ادارية أم قانونية أم اقتصادية مجتمعة.

الجزء الثاني : تشغيل الحوكمة Governance Operation

و يشير الى الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة و المشرفة على هذا التطبيق وجهات الرقابة و كل كيان اداري داخل الشركة أو خارجها يسهم في تنفيذ الحوكمة و في تشجيع الالتزام بها فضلا عن تطوير أحكامها و الارتقاء بها .

الجزء الثالث : المخرجات Output

في الجزء الثالث أراد الباحث الاشارة الى ان الحوكمة ليست هدفا بحد ذاتها بل هي اداة و وسيلة لتحقيق أهداف يسعى اليها الجميع ، اذ أن المخرجات هنا هي مجموعة المعايير و القواعد و القوانين المنظمة للأداء و السلوك و الممارسات العملية و التنفيذية سواء في الشركات أم المصارف للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الشفافية.

كذلك عرف (أبو غزالة) هذا المفهوم بأنه " النظام الذي يتم من خلاله ادارة و رقابة منشآت الأعمال ، كما ينظر ينظر للحوكمة على انها وسيلة لتعزيز الشفافية و المساءلة ". و من المفاهيم الواردة ايضا للحوكمة المؤسسية انها " مصطلح اقتصادي حديث نسبيا و هو يعني اخضاع الشركات المساهمة للقوانين الرسمية التي تفرض المراقبة و المتابعة و ضمان أن تتسم بيانات تلك الشركات و ممارستها الادارية و المالية بأقصى درجات الافصاح و الشفافية حماية لحقوق المساهمين" . أما منظمة (OECD) فأعادت النظر في مفهوم الحوكمة المؤسسية و خرجت بمفهوم أكثر عمقا و شمولية في كثير من الجوانب و أوضحت بأنه " مجموعة من العلاقات ما بين ادارة الشركة و مجلس ادارتها و مساهميها و الجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة ، كما انها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف الشركة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة تحقيقها ، و من ثم فان الحوكمة المؤسسية الجيدة هي التي توفر لكل من مجلس الادارة و الادارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول الى الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة و تسهيل ايجاد عملية مراقبة فاعلة ، و بالتالي تساعد الشركة على استغلال مواردها بكفاءة ".

وأخيرا عرف الباحث الحوكمة المؤسسية فأكد على انها " القواعد و النظم و الاجراءات التي تحقق أفضل حماية و توازن بين مصالح مديري الشركة و المساهمين فيها و أصحاب المصالح المرتبطة بها ".

و من خلال العرض السابق للتعريفات التي وردت في الأدبيات المختصة بالموضوع تعددها و عدم اتفاقها على تعريف محدد و جامع مانع كما يقول الفلاسفة و يلاحظ فيها الآتي :

1- ان التعريف الأكثر شمولية هو الذي تبنيه منظمة (OECD) في عام 2007 و ذلك لتغطية أكثر الجوانب للنشاط الاداري و المحاسبي للشركة أو المصرف ، حيث يشمل استخدام كافة الآليات التي من شأنها الوصول الى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للشركة و ادارتها ضمن نظام رقابة فعال.

2- في حال أخذ التعريفات الأخرى بعين الاعتبار فالحوكمة بوصفها اجراء عمليا يشمل متابعة أداء مجلس الادارة و كافة المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي للشركة .

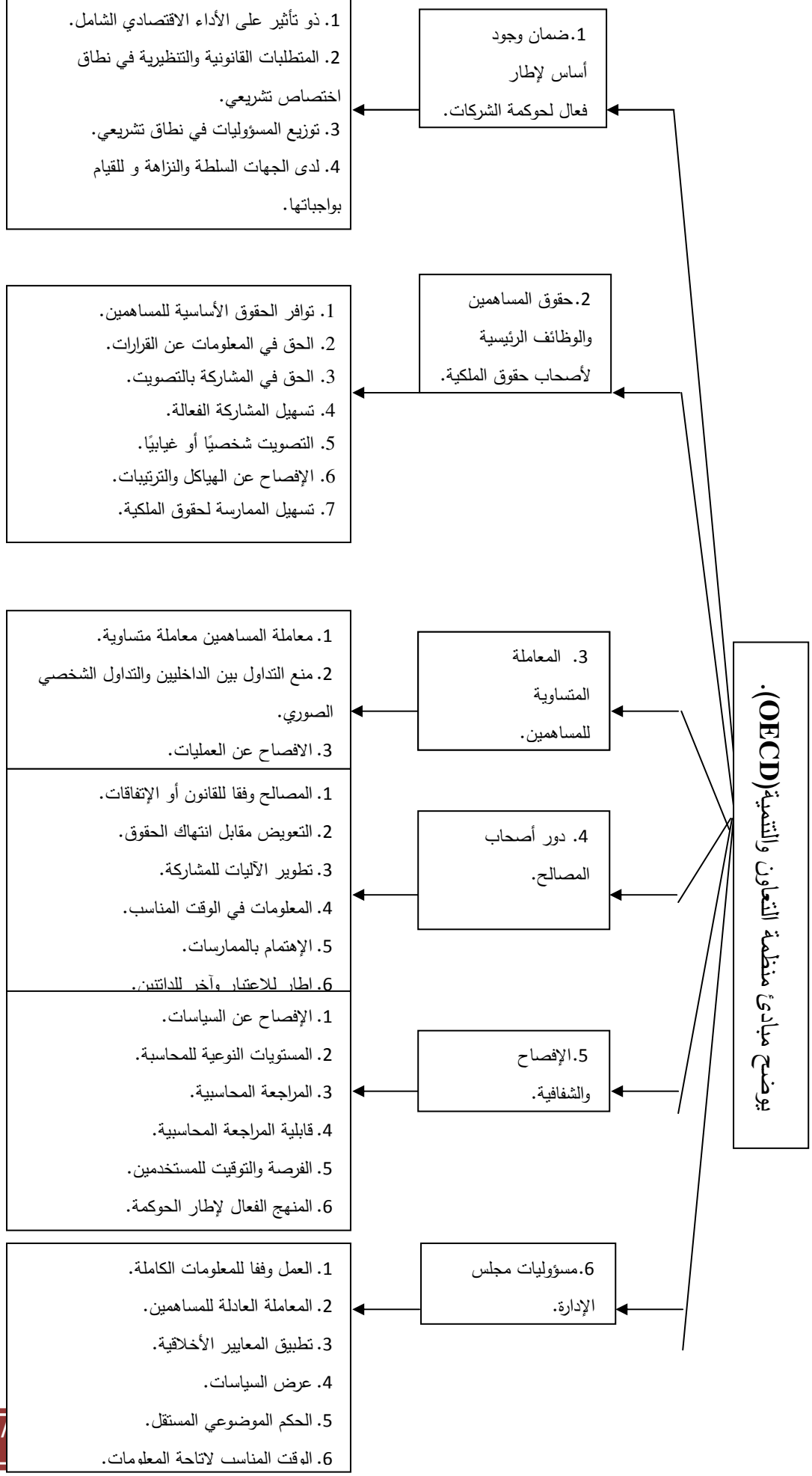
و تأسيسا على ما تقدم فان الحوكمة المؤسسية هي " مجموعة القواعد و الاجراءات و النظم (الادارية ، القانونية ، المحاسبية ، المالية ، الاقتصادية) و التعليمات التي توجه سلوك الشركة و تحكم العلاقة بين كل من الأطرف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحقق التفاعل بين تلك الأطراف و بما يؤدي الى تحسين الأداء و نزاهة السلوكيات و الحد من الممارسات الخاطئة فضلا عن استغلال الموارد بكفاءة و فاعلية من أجل تحقيق أهداف الشركة ".

الفرع الثاني : مبادئ الحوكمة المؤسسية [1]

نظرًا التزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام فقد حرصت العديد من المؤسسات وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 44

شكل رقم(1) يوضح مبادئ منظمة التعاون والتنمية(OECD).



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق،ص 44.

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة:

ينص المبدأ الأوّل من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات تشجيع الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقًا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس فعّال حوكمة الشركات هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:

1. ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلفها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالثقافية والفعّالية.

2. نبغي أن تكون المتطلبات لقانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما يتوافق مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

3. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا على أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالثقافية مع توفير الشرح الكافي لها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات يجب الأخذ بها:

1. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.[2]
- إرسال أو تحويل الأسهم.
- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب في أرباح الشركة.

2. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من لمستندات الحاكمة للشركة.
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الاستثنائية التي يؤدي إلى التأثير على الشركة.

3. ينبغي لأن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة ولتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت، ولتحقيق ذلك يجب تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب بما يتعلق بتاريخ ومكان جدول أعمل الجمعية العامة.

وكذلك المعلومات الكاملة عند المعلومات التي سيتم اتخاذ القرارات بشأنها في الاجتماع كما ينبغي إتاحة فرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة(متعلق بالمراجعة الخارجية السنوية)، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.

4. ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، كما ينبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بسياسة مكافئات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء الإدارة والعاملين كجزء من كفئاتهم لموافقة المساهمين.

5. ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيًا أو غيابيًا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريًا أو غيابيًا.

6. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم مع ضرورة التركيز على:

- تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات وبيع حصص جوهرية من أصول الشركات وينبغي أن تتم العمليات بكل شفافية وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين.

7. تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء ينبغي عليهم الإفصاح عن حوكمة الشركات الخاصة بهم، وكذا الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

1. يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

ينبغي أن يكون للمساهمين– داخل كل فئة– نفس حقوق التصويت فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوح لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.

2. يجب أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

3. ينبغي منع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.

4. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح:

1. يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف واحترام حقوق أصحاب المصالح التي يرسيها ويحميها القانون.

2. حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

3. يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

4. مشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات تسمح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة التي يكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

5. ينبغي على أصحاب المصالح بما فيهم العاملين وهيئات تمثيلهم الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

6. ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بإطار فعّال كفء للاعتبار وآخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، وممن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

1. ينبغي أن يتضمن الإفصاح على عدة معلومات من بينها:

- الإفصاح عن النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- الإفصاح عن الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- كما يجب الإفصاح على هياكل وسياسات الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها.

2. يجب إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة.

3. يجب القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء ومؤهل.

4. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمسائلة والمحاسبة أمام المساهمين.

5. ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كافة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

6. ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعّال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات والمشورة عن طريق المحللين، ووكالات التقييم وغيرهم.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

1. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة.

2. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس يجب أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

4. ينبغي على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية معينة منها:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشرك، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر.
- الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة الشركات.

- اختيار تحديد المكافئات والمرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، وضمان نزاهة حسابات الشركة.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

5. ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرًا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

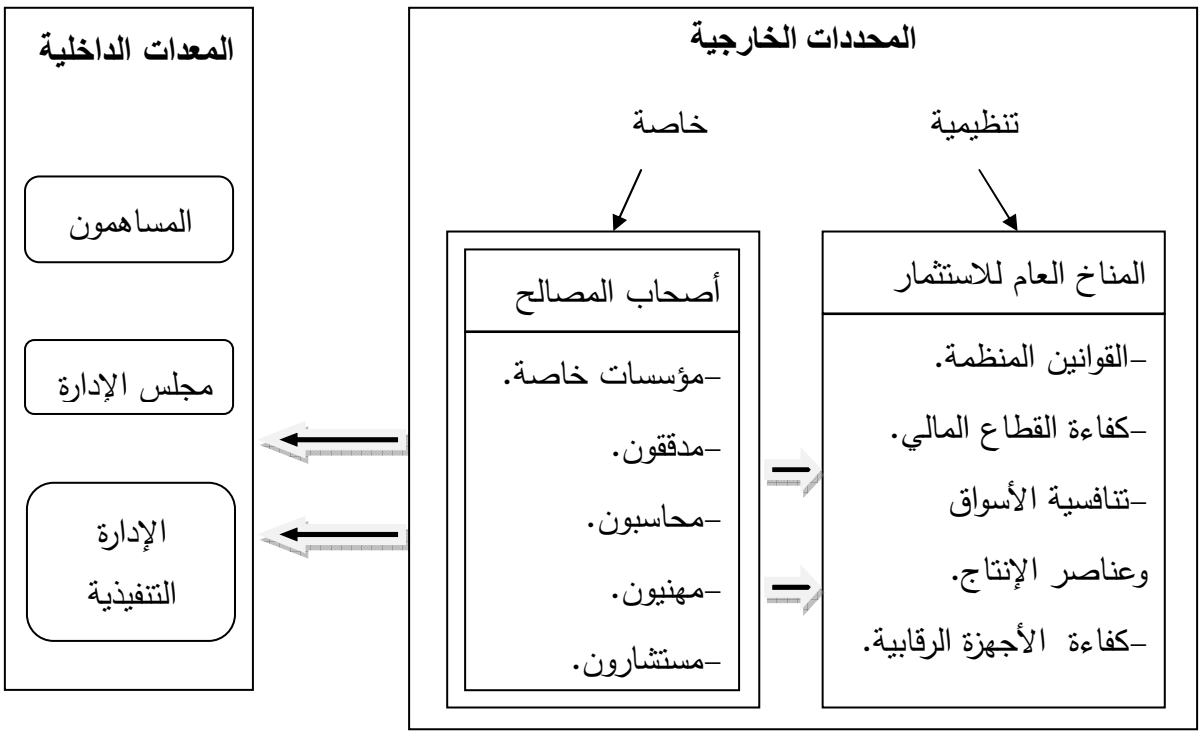
6. حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة بالقيام بمسؤوليتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

المطلب الثالث :المحددات و الأركان الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية

الفرع الأول : محددات الحوكمة المؤسسية[1]

لكي تتمكن الشركات، بل الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات والشكل الموالي يوضح لنا هذه المحددات

شكل رقم(2) المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة.



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة المؤسسة (والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف)، الطبعة الأولى، دار الصفا ء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 47.

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 22.

أولا : المحددا1ت الداخلية.

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

مما سبق نجد أن هذه المحددات تتمثل فيما يلي:

* آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس التنظيم في المؤسسة.
* الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
* العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.

ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية:

- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذيين من أجل تخفيف التعرض بين مصالح هذه الأطراف.
- الحكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد لقومي.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدّخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل لمشاريعها وتحقيق أرباحها.

ثانيا: المحددات الخارجية

وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يتمثل على سبيل المثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات(البنوك وسوق المال).
- كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات(هيئة سوق المال، البورصة).
- وجود بعض الشركات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات في سوق الأوراق المالية.
- وجود شركات خاصة بالمهن الحرة مثل المكاتب الاستثمارية المالية.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين، ونقابات المحامين على سبيل المثال.

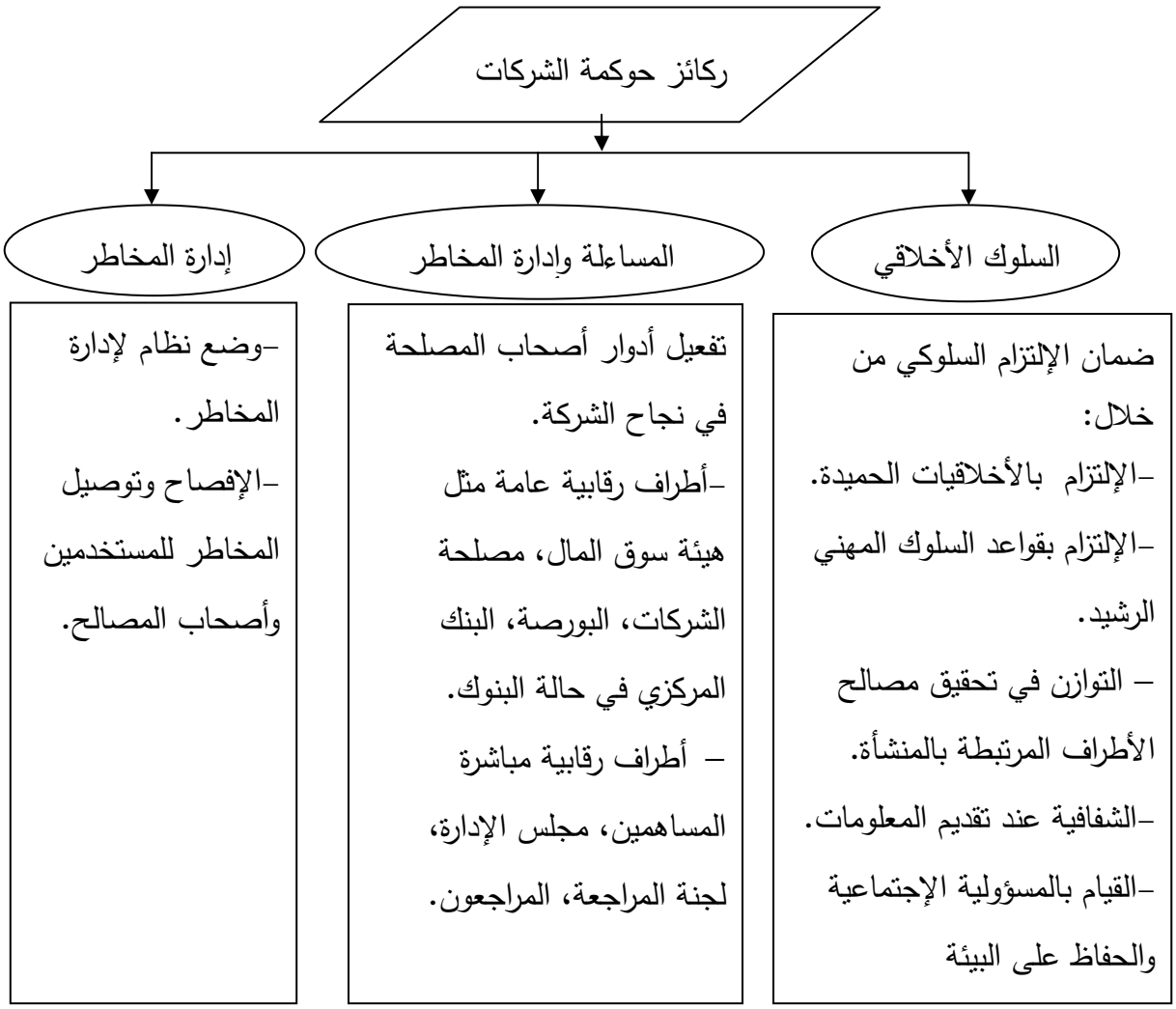
ترجع أهمية المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

الفرع الثاني : الأركان الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية

لو تعمقنا بنشاط أي مؤسسة أو شركة فأنه ينبغي أن تصوغ وترسم إستراتيجية من أجل تحقيق ربحية مثلى عن طريق تقديم المنتج الأفضل ويحوز على ذوق المستهلكين، وهذا بالضرورة يؤدي إلى بقاء ونمو المؤسسات وأن هذه المبادئ لا تحقق بدون الأخذ بمبدأ حاكمية لشركات عن طريق استغلال جميع الموارد المتاحة بأفضل صورة واعتمادًا على الكفاءة والخبرة والمصداقية والشفافية، إلى جانب الإمكانية الحالية لجلب المزيد من الاستثمارات.[1]

[1] ابراهيم راشد، مداخلة بعنوان ،حوكمةالشركات وانعكاساتها على المالية وعلى المصارف، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص 8.متحصل عليه من موقع: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53134 ,12-02-2014,16:35

شكل رقم(3) الركائز الأساسية لحوكمة الشركات.



المصدر: طارق عبد العال، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 49.

المطلب الرابع : آليات الحوكمة المؤسسية

تعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بأعمال الوحدة الاقتصادية من خلال إحكام الرقابة و السيطرة على أداء إدارة الوحدة الاقتصادية ومراقبة الحسابات، ويمكن تصنيف مجموعة آليات المستخدمة إلى نوعين من آليات الحوكمة.[1]

الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة فعالية المؤسسات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى مايلي:

[1] عبد الوهاب ناصر على، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 97.

- **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الإستغلال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في نعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة. يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين أبرزها ما يلي:
- **لجنة التدقيق:** تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها فيما يلي:

* مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
* التوصية بتعيين ومكافئة وإعفاء المدقق الخارجي.
* مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والإتفاق عليها.

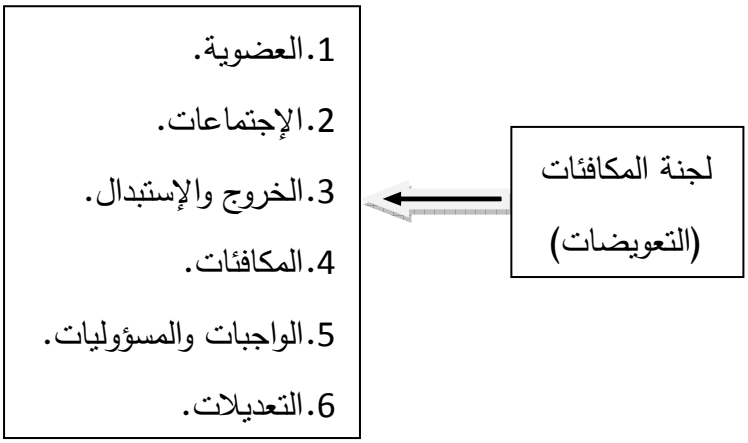
المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.

الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراقبة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة

- **لجنة المكافئات.**

شكل رقم(4) : يوضح النقاط الأساسية التي يتكون منها النظام الأساسي للجنة لمكافئات.



المصدر:محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص143.

- **العضوية:** تتكون لجنة المكافئات من عدد من الأعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء، يتم تعيينهم عن طريق مجلس الإدارة.
- **لاجتماعات والإجراءات:** تقوم لجنة المكافئات بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بكيفية اجتماعها والوقت والمكان المناسب لتلك الاجتماعات.
- **الخروج والاستبدال:** بمكان أي عضو الخروج من عضوية اللجنة في الوقت المناسب وبصورة كتابية، وعند دخول أي عضو جديد يجب أنن يحصل على موافقة غالبية أعضاء مجلس الإدارة.
- **المكافئات:** سيتم سداد المصاريف المتعلقة بحضور الأعضاء الاجتماعات.
- **واجبات ومسؤوليات لجنة المكافئات:** يوكل للجنة المكافئات المهام والمسؤوليات من قبل مجلس إدارة الشركة والذي يقوم من وقت لآخر بمراجعتها.
- **التعديلات في النظام الأساسي للجنة:** من وقت لآخر يجب أن يتم مراجعة الإرشادات المتعلقة بالنظام الأساسي للجنة المكافئات لكي تتناسب مع المتغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة، وذلك في ضوء توصيات مجلس الإدارة.

- **لجنة التعيينات:**

يجب أن يتم أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلائم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين المؤهلين، وتقويم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب اشغالها.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

1) منافسة سوق المنتجات(الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات(أو الخدمات)أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بأعمالها بالشكل الصحيح، إنها سوف تفشل في مناقشة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سوق الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة لعمل الإداري للإدارة العليا.

2) الإندماجات والإكتسابات:

مما لاشك فيه أن الإندماجات والإكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، ومن دونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الإستغناء خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الإندماج.

3) التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورًا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستثمار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والمستقلة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين والمختصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

4) التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر خذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين فاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

المبحث الثاني : ، الحكومة الالكترونية La E-Gouvernement والادارة الالكترونية La E-Administration

هذا المبحث احتوى على العنصرين الرئيسين اللذان يمدان بعلاقة كبيرة مع الحوكمة الالكترونية فرقة بين كل من المصطلحات الحكومة الالكترونية و الادارة الادلكترونية حيثو هذا ما سيوضح في التالي :

المطلب الأول ماهية الحكومة الالكترونية

الفرع الأول :تعريف الحكومة الالكترونية [1]

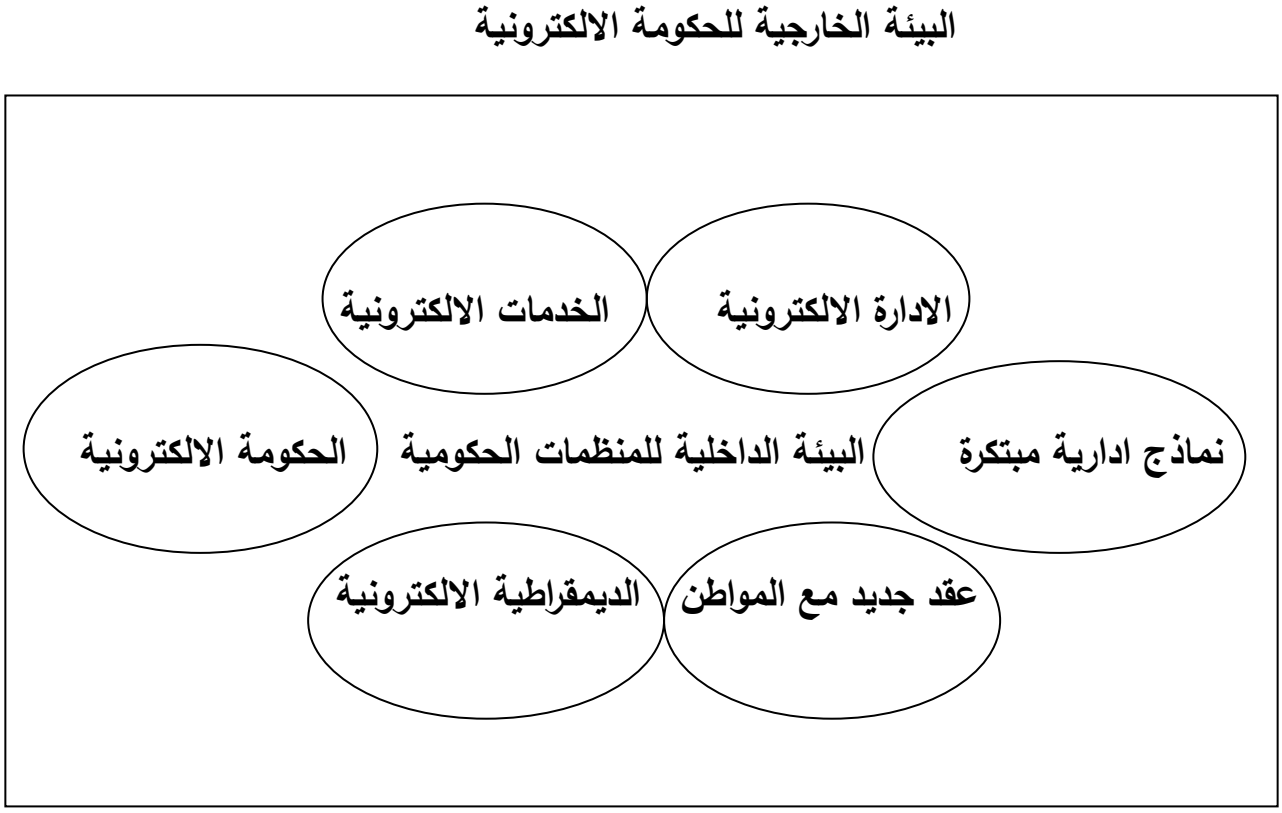
اختلفت الآراء حول تعريف الحكومة الالكترونية ، فينظر لها البعض كأحد أشكال التجارة الالكترونية حيث عرفها David & et al .(2002) بأنها : " استخدام تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة و التجارة الالكترونية بصفة خاصة لإمداد المواطنين و المنظمات بالمداخل الملائمة للمعلومات و الخدمات الحكومية ،و تقديم الخدمات العامة للمواطنين و منظمات الأعمال و الموردين و كل من يعمل في قطاع المواطنين و منظمات الأعمال و حتى مع المنظمات الحكومية ذاتها ".

و يعبر هذا التعريف عن المفهوم الضيق للحكومة الالكترونية حيث اقتصر على التعاملات الالكترونية التي تتم بين المنظمات الحكومية و بين المستفيدين من خدماتها سواء أكانوا أفرادا أو منظمات أعمال أو موردين و التعاملات الالكترونية التي تتم بين المنظمات الحكومية ذاتها كأحد أشكال التجارة الالكترونية باستخدام المواقع الالكترونية على شبكة الانترنيت دون أن يتعرض للتغيير في نظم ادارة المنظمات الحكومية ذاتها .

من العرض السابق للتعاريف المختلفة للحكومة الالكترونية يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها : "حكومة تدار الكترونيا بحيث تستخدم التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأدوات لتحقيق أهدافها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية في ظل الاطار التنظيمي و التشريعي الذي يحكم العمل بالمنظمات الحكومية مع احداث تغييرات جذرية في هذه المنظمات بما يتفق مع الدور الجديد للدولة للوفاء بمتطلبات عصر المعرفة مما يعود على المواطن بالرفاهية و جودة الحياة "، و يوضح الشكل رقم .... الأبعاد المختلفة التي تميز الحكومة الالكترونية.

[1] ايمان عبد المحسن ، مدخل اداري متكامل، مدخل اداري متكامل ، منشورات المنظمة العربية ، للتنمية الادارية ، سنة 2009، ص 18.

الشكل رقم (5) الأبعاد المختلفة للحكومة الالكترونية



المصدر : ايمان عبد المحسن ، مرجع نفسه ، ص21.

يتضح من الشكل السابق تعدد مجالات الحكومة الالكترونية و معاملاتها المميزة التي تتطلب نماذج ادارية مبتكرة و تمثل عقدا جديدا مع المواطن.

الفرع الثاني : أهداف الحكومة الالكترونية [1]

ان استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات يساعد على ربط كافة الأطراف الثلاثة معا (الحكومة، المواطنين ، و منشآت الأعمال) ،و تدعيم الأنشطة و العمليات ، و هذا يعد تغييرا جوهريا في ثقافة تنفيذ الخدمات ، و المعاملات الحكومية ، أي أن الحكومة الالكترونية تساند الوسائل الالكترونية ، و تسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف المعنية، و من الأهداف التي يمكن خلال الحكومة الالكترونية :

أولا :الأهداف الداخلية الغير ظاهرة للمتعاملين و المتركزة على الأعمال الحكومية :

1/التسهيل و السرعة في انجاز الأعمال الموكلة لموظفي المؤسسات الحكومية.

2/ الشفافية في الأعمال الحكومية ، و امكانية المحاسبة ، حيث يتم معرفة كل شخص قام بتنفيذ أي معاملة.

[1] صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، سنة 2013، ص 37 .

3/ الكفاءة و الدقة ، و فعالية عمليات و اجراءات أداء أنشطة الادارة الحكومية .

4/ توفير تكلفة الأعمال ، و تقديم الخدمات بطريقة جوهرية و حضارية.

5/ تقليل فرص الفساد corruption حيث لن يكون هناك مجال للرشوة ، أو غيرها من الظواهر الاجتماعية السلبية ، و السبب الرئيسي يعود الى عدم الاحتكاك المباشر مع الموظفين ، و الاعتماد على التكنولوجيا في طلب المعاملات الحكومية.

ثانيـــا: الأهداف الخارجية و الموجهة نحو تحقيق حاجات المجتمع و توقعاته بطريقة مرضية :

1/ تبسيط التفاعل و التعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على الخط online ، أي الخدمات المتوفرة على البوابات الالكترونية portals و المواقع الرسمية الحكومية websites .

2/ سهولة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اجراءات العمليات الحكومية الداخلية.

3/ السرعة و الكفاءة العالية الخاصة في التواصل مع الجمهور، و المواطنين ، و الأعمال ، و الأجهزة الحكومية الاخرى .

4/ تقديم الخدمات الى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل و الأسلوب المناسبين و بالسرعة و الكفاءة المرضية و المطلوبة.

المطلب الثاني : خصائص و عوامل نجاح الحكومة الالكترونية

الفرع الأول : خصائص الحكومة الالكترونية

ان الحكومات تسعى دائما الى التنافس الاقتصادي ، و ترغب في زيادة و جذب العمل التجاري العالمي، و لتحقيق ذلك لابد من كبح التكاليف و المصروفات الذاتية ، و ذلك للحكومات و المواطنين ، و ذلك بتقديم مستوى خدمات أفضل ، و كلما انتشر استخدام التقنية ازدادت توقعات و الآمال بتقديم خدمات أفضل و بطريقة مريحة أكثر ، و من ذلك استخدام الحكومة الالكترونية و التي لها مزايا و خصائص من ذلك : [1]

_ تجميع كافة الأنشطة و الخدمات المعلوماتية في موضوع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على الانترنيت .

_ تحقيق سرعة و فعالية الربط و التنسيق و الأداء و الانجاز بين دوائر الحكومة ذاتها و لكل دائرة حكومية على حدة.

_ اتصال دائم بالمواطنين (24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع 365 يوم في السنة).

[1] مريم خالص حسين ، الحكومة الالكترونية ، وزارة المالية –الدائرة الالقتصادية- قسم السياسة الصريبي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، سنة 2013 ، ص 445.

_ القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية و الخدمية للمواطن .

_ تحقيق وفرة في الانفاق في كافة العناصر ، مع تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات العائد التجاري.

_ تقليل الاعتماد على العمل الورقي .

الشفافية في التعامل.

_ كسر الحواجز الجغرافية ، و تلك المتعلقة بالسكان ، و المهارة المعرفية الفردية و القدرة على الدفع.

_ وهناك ثمة أوليات لبعض القطاعات و هي متمثلة في أعمال الأحوال المدنية ، التعليم و الخدمات الأكاديمية و التعليم عن بعد ، و خدمات الأعمال و الخدمات الاجتماعية ، و السلامة العامة ، و الأمن ، و الضرائب ، و الرعاية الصحية ، و شؤون النقل ، و الخدمات المالية ، و وسائل الدفع.

الفرع الثاني : عوامل نجاح الحكومة الالكترونية [1]

ان أهم عوامل نجاح الحكومة الالكترونية ما يأتي :

اتاحة الوصول(Access Avilability) ، الخدمة (Service) ، القيمة (Cost) ،الثقة (Confididence) ، السرية ، الكشف بطريقة متوازنة ، تصرف العميل .

المطلب الثالث :ماهية الادارة الالكترونية

الفرع الأول : مفهوم الادارة الالكترونية [2]

يعتبر مصطلح الادارة الالكترونية من المصطلحات الادارية الحديثة ، و التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات و الاتصالات ، و الذي أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين انتاجيتها و سرعة أداءها و جودة خدمتها .

و لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الادارة الالكترونية ، حيث عرفها العوالمة (2003م) بأنها " ادارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات آداء المؤسسات و رفع طفايتها و تعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة" .

أما غنيم (2004م) فيعرف الادارة الالكترونية بأنها "تبادل الأعمال الأعمال و المعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتمادعلى استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر" .

[1] فهد بن ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط و التنفيذ ، الطبعة الثانية ، سنة 2005 ، ص 58.

[2] سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية ،الجامعة الافتراطية الدولية (المملكة المتحدة) ، سنة 2010، ص 24.

و يعرفها السالمي (2005م) بأنها " عملية مكننة جميع مهام و نشاطات المؤسسة الادارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية و صولا الى تحقيق اهداف الادارة الجديد في تقليل استخدام الورق و تبسيط الاجراءت و الفضاء على الروتين السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل غدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا.

و يعرفها السالمي و السليطي (2008م) على أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية و احلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات الصحية العامة على اجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفا".

و من خلال هته التعريفات استنتج أن الادارة الالكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة و توظيفها داخل المؤسسات على اختلافها ، من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية و بأقل جهد و وقت ممكن.

الفرع الثاني : فوائد الادارة الالكترونية [1]

- السرعة في انجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات.
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلوماتبين يدي متخدي القرار.
- خفض تكاليف العمل الاداري مع رفع سوية الأداء.
- تجازو مشكلة البعدين الجغرافي و الزمني.
- معالجة البيروقراطية و الرشوة.
- تطوير آلية العمل و مواكبة التطورات.
- التخطيط للمشاريع المستقبلية.
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة.
- رفع كفاءة العاملين في الادارة.

الفرع الثالث : أهداف و أهمية الادارة الالكترونية [2]

يمكن تلخيص أهم أهداف الادارة الالكترونية في النقاط التالية

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة و طيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل و بتكلفة مالية مناسبة.
- ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي .
- تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية .

[1] كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية ، سنة 2008 ، ص 38.
[2] رأفت رضوان الادارة الالكترونية ، مركز المعلومات و دهم اتخاذ القرار ، القاهرة، ص 4.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الابداع و الابتكار .
- الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها.

المطلب الرابع : خصائص الادارة الالكترونية[1]

تقدم الادارة الالكترونية وجها آخرا مغايرا لوجه الادارة التقليدية ، نظرا لسلاسة أدائها و ايقاعها السريع ، و قد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادرو بتطبيق التقنية في دوائرهم الادارية ، و حلما يتطلع اليه الاداريون الذين لم يحظو بالانتقال الى الادارة الالكترونية ، أو طبقوها جزئيا في بعض أنشطتهم ، و لم يبلغو الدرجة الكافية لاطلاق اسم الادارة الالكترونية على تعاملاتهم.

ان الأمل يحدو الكثير من المراجعين و أصحاب المعاملات و أصحاب الأعمال و المستثمرين و كثيرا من منسوبي الادارات ، أن تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن ، مما يشعر مراجعي تلك الادارات و منسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قدم أوراقه و يمكن استعراض بعض خصائص الادارة الالكترونية في النقاط التالية:

1- السرعة و الوضوح :

ان كثيرا من المعوقات الادارية و العقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى و تصبح ماضيا بفعل التحول الى أسلوب الادارة الالكترونية التي تعطل قرانينها و ظروف أعمالها الورقية انجاز المعاملات . ففي ظل الادارة الالكترونية التي تعطل قوانينها و ظروف أعمالها الورقية انجاز المعاملات . ففي ظل الادارة الالكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها الى وقت طويل ، ليس انجازها فحسب ، بل –أيضا– نسخها أكثر من نسخة اذا التزم الأمر ، و حفطها و ارسالها الى الجهة التي ستبت في أمرها ، ثم انتظار عودتها و امكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطأ ما ، و ربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق ، و هو أمر وارد ، و الاحتراز منه بنسبة 100 بالمئة مستحيل ، فضلا عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم.

و هذه كلها أمور ليست من نسخ الخيال بقدر ما هي واقع و معاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلا في ظل الادارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة تبديل شئ من هذا الواقع ، و هي مشكلات أصبح في الامكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الادارة الالكترونية التامة على معلوماتها و معاملاتها ، و أيضا سرعة انجاز المعاملات الفائقة و ارسالها و استقبالها.

[1] حسين بن محمد الحسن ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، التوجيهات و الأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ، مداخلة بعنوان الادارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق ، مكتب الملك عبد العزيز العامة بالرياض ، 2009، ص 19

2- عدم التقيد بالزمان و المكان :

من خصائص الادارة الالكترونية – اذا ما تم تعنينها و انتشارها في مختلف الادارات – أنه متاحة عبر الأنترنيت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع ، كا أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنيت ليست في حاجة الى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها و مكاتبها و دواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات و الأوراق ، و انما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب و متعلقاتها ، و يصلح ليكون مقرا لادارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات ، فضلا عن أن المراجع للادارة الالكترونية يجد نفسه أم قوائم و خيارات الكترونية و ليس أمام موظفين ، حيث يتقلص عدد الأفراد من منسوبي الادارة بشكل كبير ، و يحل الحاسوب محلهم ، حيث يجيب عن أسئلة المراجع و أيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات و الأوامر التي يتيحها لمراجع الادارة الالكترونية.

3- ادارة المعلومات لا الاحتفاظ بها :

لا تقوم الادارة الالكترونية على ممارسات الأفراد من موطفيها و جهدهم اليدوي في ادارة معاملاتها ، بقدر ما تقوم على ادارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة ، و من ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها و أزررها و تبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمة .

4- المرونة:

الادارة الالكترونية ادارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل امكاناتها : الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها ، متعدية بذلك حدود الزمان و المكان و صعوبة العوائق في ظل الادارات التقليدية .

5- الرقابة المباشرة و الصادقة:

و من خصائص الادارة الالكترونية أيضا أنه أصبح بامكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات و الكاميرات الرقمية التي في وسع الادارة الالكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الادارية ، و كذلك على منافذها و أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور ، و هكذا يصبح لدى الادارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها و تتابع بها مواقعها باطمئنان.

6- السرية و الخصوصية:

من خصائص الادارة الالكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الادارة من برامج تمكنها من حجب المعلونات ، فعلى الرغم من الوضوح و الشفافية اللذين تتمتع بهما الادارات الالكترونيةالا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات ، فهنا تتفوق الادارة الالكترونية على الادارة التقليدية ، اذ ان قدرتها على الاخفاء و السرية أعلى ، و لديها أنظمة منع الاختراق ، مما يجعل الوصول الى أسرارها و ملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

المبحث الثالث :الاطار المفاهيمي للحوكمة الالكترونية

بما أن الحوكمة الالكترونية هي الركيزة الأساسية في البحث سنتطرق في هذا المبحث الى الجزء المفاهيمي لها و الذي هو كالآتي :

المطلب الأول تعريف الحوكمة الالكترونية و فوائدها

الفرع الأول : تعريف الحوكمة الالكترونية [1]

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونيسكو) الحوكمة على أنها:" ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون بلد معين، وتشمل تعبير المواطنين عن مصالحهم وحصولهم على حقوقهم وممارسة واجباتهم القانونية". ومن هنا، يمكن فهم الحوكمة الإلكترونية بأنها امتداد للحوكمة وهي أداة لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ITC، وذلك من أجل إضفاء مزيد من الفعالية، والسرعة، والشفافية على أداء أنشطة الإدارة الحكومية، ونشر المعلومات للعموم وللمؤسسات الأخرى. ويجمع تعريف اليونسكو ما بين استخدام الوسائل الإلكترونية في ممارسة السلطة لإدارة شؤون البلد، والتعبير عن مصالح المواطنين، مما يؤدي إلى المزيد من الشفافية والكفاءة. أما الخبراء والفاعلون في هذا المجال، فمعظمهم يرون أنها تهدف إلى تمكين المواطن من المشاركة في عملية الحوكمة وصنع القرار. وبصرف النظر عن تعدد التعاريف، يجمع الخبراء على أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية أوسع من مفهوم الحكومة الإلكترونية، إذ أن الحوكمة الإلكترونية قادرة على إحداث تغيير في العلاقة بين المواطنين والحكومات وفيما بينهم. وقد ساهم مفهوم الحوكمة الإلكترونية في ظهور مفاهيم جديدة للمواطنة هدفها الأساسي إشراك المواطنين وتمكينهم، من خلال إبراز احتياجات المواطن ومسؤولياته في أن واحد .

ونتيجة لذلك ،أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسية لتمكين المواطنين من المشاركة فعليا في عملية إدارية وسياسية شاملة في بلدانهم ،مما يساهم في تعزيز الشرعية التي تقوم عليها حكوماتهم. إلا أن هذا الأمر يتطلب تغييرا جوهريا في الطريقة التي تعمل بها الحكومات داخليا لإدارة الشؤون العامة ،وفي تعاطيها وتفاعلها مع مواطنيها ،لاسيما في وظيفتها الأساسية ،وهي تعزيز الحكم الرشيد كشرط لتحقيق التنمية المستدامة. ولا يتحقق هذا التغيير إلا عبر التزام الحكومات بالعمل مع جميع الأطراف ،بما فيها مؤسسات المجتمع المدني ،بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة ،من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر وحماية البيئة ،و وضع حد لعدم المساواة ،وتأمين الحقوق الاجتماعية ،والاقتصادية ،و الثقافية ،و المدنية ،و السياسية لجميع فئات المجتمع. فمفهوم الحوكمة الإلكترونية يتجاوز نشر المعلومات من الحكومة إلى جميع المواطنين ،و

[1] أونيس عبد المجيد، الحوكمة الالكترونية – رؤيا شاملة- الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية ، حالة البلدان العربية، يومي 29-30 أكتوبر 2014 ،ص4.

يتضمن إشراك هذه الفئات المجتمعية في عملية صنع القرار .وفي هذا السياق ،لا يقتصر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تعزيز الحكم الرشيد، بل يشمل أيضا الاستفادة من التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما على شبكة الإنترنت، وتوفير الفرص لتطوير العلاقة بين الحكومات والمواطنين وتحسينها. فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساهم في إشراك المواطنين في عملية الحكم، من خلال توفير منصة عملية للنقاش والمشاركة والتعبير عن الآراء، وذلك بطريقة سهلة وشفافة.

ومنه تكون الحوكمة الالكترونية هي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابي على عمل الإدارة، وتحسين أدائها، والمساهمة في بناء الشفافية بينها وبين العملاء، واستغلالها في تطوير النشاط الإنتاجي للمؤسسة والارتقاء بوضعيتها المالية، والمحافظة على مصالح مختلف الأطراف المتعاملة معها سواء تلك المشاركة في خلق القيمة أو تلك المستفيدة منها.

الفرع الثاني : فوائد الحوكمة الالكترونية [1]

إن اعتماد الحوكمة الالكترونية يشكل عملية تغيير من شأنها أن تساعد على توسيع مجالات المواطنين ورجال الأعمال للمشاركة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ، من أجل زيادة الشفافية والفعالية في إدارة الدولة من خلال خدمات إلكترونية متكاملة ومستمرة وتحقق الحوكمة الالكترونية جملة من الفوائد سواء للمواطنين ورجال الأعمال على حد السواء منها مايلي :

- التحول من حكومة أو مؤسسة مغلقة الى مؤسسة منفتحة ذات أداء عالي .
- زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة .
- القدرة على توفير المعلومات بمصداقية اكثر.
- استخدام موارد المؤسسة بفاعلية اكبر.
- تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيده بكفاءة .
- توفير الخدمات آليا كسبا للوقت والجهد وحسن سير العمل ونشرا للشفافية ومكافحة الفساد .
- اشتراك المواطن أو العميل في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

[1] فاتح أحمية ، الحوكمة الالكترونية –اطارها المفاهيمي و التنظيمي، ملتقى جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية ، حالة البلدان العربية 2014،ص 9.

المطلب الثاني : المزايا و الأهداف الاستراتيجية الحوكمة الالكترونية

الفرع الأول : مزايا الحوكمة الالكترونية [1]

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت.
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت

–الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.

- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية ، تستند إلى مشاركة منظمات الأعمال

الفرع الثاني : الأهداف الاستراتيجية للحوكمة الالكترونية[2]

من أجل ضمان الحصول على المزايا المذكورة أعلاه فقد تم تحديد الأهداف الاستراتيجية التالية :

1- تعزيز التفاعل بين المواطنين والدولة لتعزيز مشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة، وتعزيز الاندماج الاجتماعي.

2- نشر ودعم خدمات الحوكمة الالكترونية الجديدة داخل الهيئات الحكومية، حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها لتعزيز تكافؤ الفرص .

3- .زيادة قدرات واستجابة المؤسسات العامة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصالات لتحقيق الحكم الرشيد .

4- المساهمة في تحقيق بنية مواتية لنمو اقتصادي سليم.

5- تعزيز مجتمع قائم على المعرفة وردم الفجوة الرقمية.

[1] أونيس عبد المجيد ، مرجع سابق، ص 7.
[2] فاتح أحمية، مرجع سابق ، ص 10.

المطلب الثالث مؤشر قياس الحوكمة الالكترونية [1]

لقياس مستوى الحوكمة الالكترونية في المواقع الإلكترونية، هناك عدة اسس تستخدم في التقييم. ومن خلال هذه الاسس تم انشاء هذا المؤشر والمخصص لقياس ومقارنة مستوى المواقع الإلكترونية والذي قد تم تطبيقه على المواقع في دولة الكويت. مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار نسبية النتيجة، فهي تقديرية وبذلت بها أقصى أنواع العناية المهنية لتكون دقيقة ومعبرة عن الوضع الحقيقي في لحظة القياس. وقياس الحوكمة الإلكترونية ليس بالشيء الجديد فالأمم المتحدة وبالتعاون مع الجمعية الأمريكية للخدمات العامة يقومان بدعم فريق عمل دولي منذ عام 2003 يعمل على قياس مستوى الحوكمة الإلكترونية لدى المواقع الإلكترونية لبلديات أكثر مئة مدينة استخداما للاتصالات .

علما بأن أداة القياس الحالية لمستوى الحوكمة الإلكترونية موجهة فقط لقياس المواقع الإلكترونية على الانترنت، في حين أن هناك وسائل أخرى لايتم قياسها وهي في ازدياد مضطرد، على سبيل المثال الخدمات المقدمة من خلال الهواتف الذكية، أكشاك الخدمة الإلكترونية، الكاميرات المرورية، البطاقة الذكية، الخدمات الهاتفية النمطية، التلفزيونات الذكية... الخ .

أما بالنسبة الى الأسس التي تستخدم لقياس مستوى الحوكمة الإلكترونية فهناك خمس بنود رئيسية يتم التقييم من خلالها مستوى حوكمة الموقع الإلكتروني:

1- الخصوصية والامان: يفحص هذا البند مدى خصوصية وامان الموقع من خلال اسئلة عن اهم العناصر الاساسية في موضوع سياسات الخصوصية والامان .

2- .قابلية الاستخدام: يتمحور هذا البند حول الوظائف الاساسية العامة للمواقع مثل سهولة التنقل بين الصفحات وسهولة الاستخدام. ايضا يتطرق هذا البند لشكل الموقع من حيث التجانس والوضوح .

3- المحتوى: يهتم هذا البند بمضمون الموقع من المعلومات ومدى انتسابها للمؤسسة، ايضا يهتم بطرق عرض المعلومات و كيفية الوصول اليها .

4- الخدمات: يدور هذا البند حول صنفين من الخدمات، خدمات للمواطنين وخدمات للموظفين وقطاع الشركات. ويركز البند على وجود خدمات ومستوى الخدمات مثل خدمات التسجيل والدفع الإلكتروني وغيرها .

[1] مرجع نفسه، ص 10.

5- المشاركة الشعبية: يقيس هذا البند مدى استطاعة الشعب (المواطن، العميل، أو المستفيد من الموقع) بالتفاعل معه من خلال التواصل مع المؤسسة وابداء الرأي في الأمور المتعلقة بالمؤسسة. وايضا يتحقق من إمكانية وجود استبيانات واسئلة استطلاع مقدمة على الموقع ونتائج تصويت الزائرين للموقع.

المطلب الرابع نماذج تطبيق الحوكمة الالكترونية [1]

الفرع الأول : الإدارة الإلكترونية

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بشكل عام وتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية بوجه خاص أحد أهم المداخل التي يمكن من خلالها تطوير إدارة الخدمات العامة في الدولة، مما سيساهم في إضافة قيم جديدة من شأنها دعم رفاهية المواطن واحترام وقته وجهده وتسيير شؤون المجتمع والإقتصاد، وبالتالي دعم التنمية الشاملة والمستدامة بكافة أشكالها. فغالبية الدول العربية تبنت مفهوم الحكومة الإلكترونية والتي تعرف على أنها النسخة الإفتراضية عن الحكومة الحقيقية التقليدية مع فارق أن الأولى تتجسد في الشبكات والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيات المتطورة وتحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي ملموس في أجهزة الدولة. و عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "انجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت ، دون أن يضطر العملاء للإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات "تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتطبيقاتها لدعم الوظائف الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة ككل من الداخل، و تيسير علاقاتها الخارجية بالمؤسسات الأخرى والمستفيدين من خدماتها"

إن الإدارة الالكترونية تستعمل المعلوماتية وأنظمتها المختلفة للتوثيق الآلي وجمع قاعدة البيانات المتعلقة بماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة والعمل على تدفق المعلومات إلكترونيا لمراكز القرار ومراكز التنفيذ وللبيئة الخارجية للمؤسسة في حدود ما تقتضيه المنافسة، على هذا النحو كانت الصورة الجنينية لما يعرف بالإدارة الإلكترونية في قطاع الأعمال وهي غير مستقرة باعتبارها ترتبط بقطاع التكنولوجيا الذي يتميز بالتراكم المتواصل وعليه الإدارة الإلكترونية مستمرة التطور .كما أنها لم تعد حكرا على مؤسسات الأعمال بل أضحت من أهم خيارات التسيير الإداري لمختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية في غالبية الدول المتقدمة التي كان لها السبق في إحداث وتبني ما هو متعارف عليه بالحكومة الإلكترونية الإفتراضية، فحواها استغلال التقدم التكنولوجي في البرمجيات والمعلوماتية والإنترنت وملحقاتها في تحسين الأداء الحكومي للبلدان في إطار التوجه نحو جودة الأداء الحكومي من خلال الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين والفاعلين في القطاعات الحكومية ومن أسمى

[1] سومية تبة، الحوكمة الالكترونية – بين الواقع و المأول- الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية، حالة البلدان العربية، 29-30 أكتوبر 2014 ،ص 7.

أهداف الحكومة الإلكترونية توظيفها للمساعدة على تنفيذ وتجسيد برامج السياسات الإقتصادية للحكومات وذلك بسرعة ودقة التنفيذ وتنظيم أعمال الهيئات الحكومية، والتنسيق فيما بينها على غرار الضرائب، البنوك، الجمارك، العدالة....إخ، مما يسمح بتخفيض تكلفة تدفق المعلومات المطلوبة والإجراءات المعمول بها، مع تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الحكومية.

الفرع الثاني: الديمقراطية الإلكترونية:

يرتبط مفهوم الحوكمة الإلكترونية بالتوسع في تفعيل الأسس الديمقراطية في العلاقات بين الحكومة و المواطنين، فهناك من يرون أن السعي للتوسع في دور الحوكمة الإلكترونية يجب أن يشمل التطور إلى تبني الديمقراطية الإلكترونية، و يمكن تقديم باقة من التعريفات للديمقراطية الإلكترونية، بمنأى عن الإفتراض العام الذي تبناه المجتمعون و هو أن الديمقراطية الإلكترونية متصلة بإستخدام تقنيات المعلومات و الإتصالات لتعزيز بنيتها و عملياتها

- الديمقراطية الإلكترونية هي وسيلة لنشر المزيد من المعلومات السياسية و تعزيز الإتصالات و المساهمة أملا في تحويل الحوار السياسي والثقافة السياسية على الأمد البعيد.
- الديمقراطية الإلكترونية هي أي شيء تعمله الحكومة لتسهيل مستوى أكبر من الشراكة في الحكومة بإستخدام السبل الرقمية أو الإلكترونية؛
- الديمقراطية الإلكترونية هي ببساطة استخدام آليات تقنية لتسهيل الأنشطة الديمقراطية؛

بمعنى أن مفهوم الديمقراطية الإلكترونية هو محاولة لممارسة الديمقراطية بتجاوز حدود المكان والزمان والظروف المادية الأخر ى عن طريق استخدام تكنولوجيا الإتصال و المعلومات، وتبقي الديمقراطية الرقمية محاولة لتغيير الطرق التقليدية في العمل السياسي حيث تسعي المؤسسات العامة أو السياسية لإيجاد طرق جديدة لإدارة الشئون الحكومية والإدارة .كما يوجد إجماع عام على أن مشاركة كلّ من المواطنين والقطاع المدني تشكل حجر الأساس في الحكم الرشيد العامة والحوكمة الإلكترو نية. وخلافا للأنواع التقليدية من المشاركة، كالتواصل والتحاور، يرتكز إشراك المواطنين على عملية تفاعلية في اتجاهين، مما يشجع على المشاركة وتبادل الأفكار وإثراء الحوار. وهذا الأمر يعكس رغبة الحكومة في تبادل .ومن الناحية المثالية، تتطلب هذه العملية من الحكومات إشراك المعلومات مع المواطنين وجعلهم شركاء في صنع القرار المواطنين في وضع جدول أعمالها واستراتيجياتها وضمان مراعاة مقترحاتهم في صنع القرار. ومن الأفضل إشراك المواطنين في جميع مراحل عملية وضع السياسات كونها عملية تكرارية أو تعقيبية تضمن دمج أولويات المواطنين في السياسات العامة ضمن جميع مراحل دورة وضع هذه السياسات وتنفيذها.و عليه، يمكن للمواطنين أن يمثلوا

أنفسهم كأفراد، أو أن يمثلوا بعضهم بعضا من خلال مجموعات تعبر عن أفكارهم، خاصة عن طريق مؤسسات المجتمع المدني .ويسعى المواطنون من خلال مشاركاتهم النشطة إلى الإنخراط في الحياة العامة بشكل حقيقي، مما يحمل مزودي الخدمات الحكومية مسؤولية أكبر تدفعهم إلى تفعيل التشاور والحوار مع المعنيين، وإلى رصد ردود أفعالهم وتقييم أدائهم خارجياوداخلياً . وتجدر الإشارة إلى أن ضعف فهم احتياجات المستخدمين يشكل واحدا من أهم الأسباب وراء ارتفاع نسبة فشل مشاريع الحكومة الإلكترونية في معظم البلدان.

أ) سبل إشراك المواطنين في الحوكمة الإلكترونية:

يمكن اعتماد مجموعة متنوعة من الآليات لتعزيز إشراك المواطنين في مشاريع الحوكمة الإلكترونية، أهمها :

- **تبادل المعلومات:** يمكن أن تتضمن هذه الآلية عرض وثيقة ميثاق تتضمن قائمة بالخدمات، وتحدد مستويات تنفيذها، والأدوار والمسؤوليات المترتبة على مزوديها من جهة وعلى المواطنين من جهة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن عقد اجتماعات دورية وبناء مواقع وواجهات ومنصات خاصة على شبكة الإنترنت من أجل تبادل المعلومات، وفي معظم البلدان بدأ عدد كبير من الإدارات العامة المعنية بتقديم الخدمات الحكومية باستخدام الهاتف النقال كقناة إضافية لتبادل المعلومات بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية؛
- **التشاور:** ينبغي عقد اجتماعات تشاورية مع أصحاب المصلحة خلال المراحل المختلفة من دورة المشروع، وضمن فترات زمنية منتظمة، وذلك لاستخلاص وجهات نظرهم وحثهم على تبني الخدمات المقترحة. ويمكن لمزودي خدمات الحكومة الإلكترونية التشاور أو التحاور عبر الإنترنت أو من خلال عقد اجتماعاتوجهاً لوجه مع المعنيين.
- **التقييم التشاركي:** يهدف ذلك إلى تطوير الخدمات الإلكترونية، بالتعاون مع أصحاب المصلحة وخاصة طالبي هذه الخدمات، مما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين بالحكومة الإلكترونية وخدماتها.

ب) إشراك المواطنين في مشاريع الحوكمة الإلكترونية:

ان مشاريع الحوكمة الإلكترونية تتميز بتعدد الجهات المعنية في تنفيذ الخدمات الحكومية وإيصالها للمواطنين، وتنطوي على تحديد هذه الخدمات وتعريفها وتطويرها بشكل إلكتروني يتلاءم مع احتياجات المواطنين والمستخدمين. ومن أجل ضمان مشاركة المواطنين والمعنيين في هذه المشاريع، لا بد من إيجاد الآليات المناسبة التي تخول هذه الجهات المشاركة بفعالية والتعبير بشفافية عن آرائها وحاجاتها، إذ يجب تحديد آليات واضحة لتلقي ردود الفعل وإبلاغ المشاركين بأهم القرارات المتخذة، وذلك من أجل رفع مستوى الشفافية في التعاطي مع

المواطنين. ومن هنا ضرورة تنظيم عملية إشراك المواطنين في مشاريع الحوكمة الإلكترونية ضمن إطار عام منسق.

الفرع الثالث: الخدمات الإلكترونية:

إن مفهوم الخدمات الإلكترونية بصفة عامة يتمثل في الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تقديم وتوفير الخدمات ، ومن الصعب إيجاد تعريف دقيق نظراً إلى وُجود عدة تعاريف مختلفة من قبل الباحثين لمفهوم الخدمات الإلكترونية، ولكن على الرغم من هذا الاختلاف إلا أنهم متفقون على دور التكنولوجيا في التأثير وتسهيل الخدمات وتحويلها من خدمات تقليدية إلى خدمات إلكترونية.

أ) **تعريف الخدمات الإلكترونية:**

تعتبر الخدمة الإلكترونية مصطلح عام جداً ، يشير عادة إلى توفير الخدمة عبر الإنترنت[.يشير حرف (e)في كلمة (e- service) إلى كلمة (إلكتروني)، كما هو الحال في العديد من الاستخدامات الأخرى]، وبالتالي فقد تتضمن الخدمة الإلكترونية أيضاً التجارة الإلكترونية على الرغم من أنها قد ، وعلى سبيل المثال، تُعتبر الوكالات تتضمن أيضاً خدمات غير تجارية (على الإنترنت)، التي توفرها الحكومة عادة الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين والشركات مقدمة للخدمة ، بينما يعتبرُ المواطنون والشركات مستعلمين لهذه الخدمة، وطريقة توصيل هذه الخدمة هي العنصر الثالث للخدمات الإلكترونية. ويعتبر الإنترنت حالياً الوسيلة الرئيسية والأكثر أهمية في نقل الخدمات الإلكترونية ، بينما لا زالت الوسائل الأخرى كالهاتف والجوال والتلفاز ومراكز الإتصال ومكاتب الاستقبال تُستَعمل.

ب) **أشكال الخدمات العامة الإلكترونية :**

- **من منظور المواطن:**

فإن التفاعل على الإنترنت مع السلطات العامة عادة ما يأخذ شكلين هما :

- الحصول على معلومات من المواقع الإلكترونية للسلطات العامة .
- تنزيل الإستمارات الرسمية أو إرسال الإستمارات المعبأة .

- **من منظور الشركات والأعمال:**

تستخدم الخدمات العامة عبر الإنترنت للتفاعل مع السلطات العامة وعادة ما يأخذ ذلك أحد الأشكال التالية :

-الحصول على المعلومات.

- الحصول على الإستمارات.

- إرجاع الإستمارات المعبأة إلكترونياً بالكام

إن نماذج تطبيق الحوكمة الإلكترونية أو كما يسميها البعض مكوناتها مجالات عريضة جدا وتحوي مفاهيم مركبة، ويجب أن تتضمن ترتيبا للأولويات بداخلها وفقا لعوامل وظروف كل مجتمع يجب أن يضعها في اعتباره لتأسيس نموذجه الخاص للحوكمة الإلكترونية ، فبعض التجارب ركزت على تحقيق القيمة أو المنفعة العامة لأكبر قطاع من المواطنين 19وبعضها الآخر ركز على توظيف هذا التطوير التكنولوجي في عملية التنمية السياسية كما في التجربة الهندية...إلخ .

المبحث الرابع : أخلاقيات و تطبيقات الحوكمة الالكترونية

للحوكمة الالكترونية دور هام في المؤسسات لهذا تتميز بتطبيقات عديدة في سيرها و منها :

المطلب الأول : الجوانب الأخلاقية و دورها في تدعيم الحوكمة الالكترونية [1]

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق و ما ترتب على ذلك من تزوير و اختلاس و تلاعب في الحسابات و القوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم و انهيار شركات كبرى و خروجها من السوق الاقتصادي.

فاذا كانت الحوكمة الالكترونية هي مجموهة النظم و القرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق اختيار الشبكات الالكترونية المناسبة و الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة و هو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، و لا جدال من أن تحقيق سياسة و نظم الحوكمة الالكترونية الجيدة في كافة ميادينها و عناصرها انما هو رهن كفاءة الادارة المنفذة و المشرعة لتلك السياسات و النظم و مستوى الأخلاق للقوى البشرية ، و لقد اتضح أنه أسباب ظاهرة شيوع الفساد مراده عدم الاهتمام بسلوكيات و أخلاقيات الأعمال و آداب المهنة .

اذا كانت الحوكمة الالكترونية الجيدة تهدف الى مقاومة أشكال الفساد المالي و الاداري فان الأخلاق الحميدة هي الاطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف كما أن الحوكمة الالكترونية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم لأن الاقتناع بمبادئ الحوكمة الالكترونية و متطلباتها لا يفيد اذا كان أي منهم يضمر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها .

المطلب الثاني : الحوكمة الالكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الادارية و تحسن من نوعية و بساطة خدماتها

أولا : الحوكمة الالكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الادارية [2]

ان الحوكمة الالكترونية تحسن بالفعل التنظيم الداخلي للخدمات تسمح بآلية الشغل البسيط و المكرر مما يسمح بتفريغ الوقت لأشغال أخرى أكثر أهمية للموظف و خلق القيمة المضافة ، تسمح كذلك بتأمين المتابعة أفضل و معرفة متزايدة و عمليات التسيير الداخلي ، تقليص التكاليف و مدة تحويل المعلومة بين الخدمات و المنظمات ، و بالتالي يمكن أن تجعل هناك علاقات كبيرة بين مختلف الادارات في خدمة المستعمل و تجمع الكفاءات داخل الأقطاب التي تحديدها أصبح ملزما جغرافيا.

[1] قمان أنيسة ، البعد السلوكي و الأخلاقي، للحوكمة الالكترونية ، الاطار النظري و الفكري للحوكمة الالكترونية – حالة البلدان العربية ، 2014،ص8.

[2] E-Gouvernance, les relation état- citoiyens a l'heure du numérique panorama, Enjeux et perpectives en afrique , publication PM,Cavril 2009,p13.

ثانيا : الحوكمة الالكترونية تحسن نوعية و بساطة الخدمات الادارية [1]

بروز الشركات الاعلامية و الثروة التكنولوجية زادت في قدرات المنظمات لمعالجة و تبادل المعلومات . فهم قدمو للادارات الأدوات التقنية اللازمة لتشكيل منظمة قادرة لتقييم خدمات مرنة شخصية ، ذات نوعية ، تعمل بالتشبيك مع الشركاء الداخليين و الخارجيين. هذا النوع من التقدم يشكل تغيير في النموذج في تسليم الخدمة العامة.

هذه الفرصة الجديدة تسمح بتحسين معنويات منظمات الخدمات العامة و الخدمات (العمل) الراجعة للمستهلك.

ان الحوكمة الاكترونية تحاول تقديم للمستخدم سطح بيني وحيد و واضح للادارة التي تعكس خدماتها.

الحوكمة الاكترونية تسمح كذلك بالذهاب الى ما وراء البوابات لكي تتصل الى تصليح النظام بتشكيل تعاملية و بتعاون أكثر نجاعة بين مختلف الوكالات الادارية ، و هذا كله من أجل تقديم خدمات أفضل للمواطن.

المطلب الثالث : الحوكمة الالكترونية تسهل الوصول الى الأهداف السياسية و الاقتصادية [2]

الحوكمة الالكترونية تستطيع أن تساعد الحكومات بتحقيق الاقتصاديات، بتخفيض بعض المناصب المكلفة كالاتصالات ، المصروفات الادارية ، و الموظفين ، و هي تساهم في نفس الاتجاه للحصول على انتجاية أفضل و تحسين نوعية العمل .

كذلك ، الحوكمة الالكترونية تساهم في سياسة التركيز على القطاع الخاص. فهي تخفف لبعض الشركات المهمات الادارية كإعلان TVA و الضرائب التي تحرك في الماضي الموارد متسقة الى حد ما للشركة في أغلب الأحيان ، مع خدمات (online) الأنترنيت المقدمة للشركات، هذا طاقم العمال ، يمكن أن يكون مأهل لمهمات مفيدة أكثر للمؤسسة ، و بالتالي المؤسسة تحقق في نفس الوقت اقتصاديات في المصاريف الثابتة.

[1] Moustapha Mbengue, Enjeux et pratiques de la gouvernance électronique en afrique de l'ouest , école de bibliothécaires , université cheikh anta Diop de Dakar, pour le compte de l'IFLA, décembre 2009, 16.

[2] La Gouvernance électronique (« E-gouvernance ») , recommandation Rec, adoptée par le comité des ministers de conseil de l'Europe, le 15 décembre 2004, et exposé des motifs, mai 2005 ; p 6.

الخلاصة :

الحوكمة الإلكترونية هي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد. والحوكمة الإلكترونية هي نظام اتصال في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي نظام متكاممل يسعى اي تحقيق الرفاة في كل الاتجاهات . ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين والتأكد من أن الخدمات المخصصة للوصول إلى الفرد المطلوب قد تم الوفاء بها. لذا، ينبغي أن يكون هناك نظام استجابة تلقائي لدعم جوهر الحوكمة الإلكترونية، حيث تدرك الحكومة من خلاله مدى فعالية إدارتها.

الفصل الثاني

حوكمة المواطنة في ظل التسيير العمومي

تمهيد :

إن التسيير هو وظيفة أساسية في كل مستوى من مستويات المنظمات سواء التجارية منها أو الحكومية (جامعات، مستشفيات، بنوك... إلخ)

و جدير بالذكر هنا أن التسيير في المؤسسات العامة له خصوصيات ترتبط بطبيعة هذه الأخيرة و ما لها من مهام و أدوار مشتقة من مهام الدولة لتحدد في الأخير الإطار الذي يسري عليه هذا النوع من التسيير و هي إدارات القطاع العام أو ما يعرف بالإدارة العامة.

كما أنه لا يستقيم البناء الديموقراطي لأي دولة دون تجلي روح المواطنة في علاقات كل فرد مواطن بمؤسسات الدولة التي يعد الهدف الأساسي من وجودها هو خدمة المواطنين وتوفير ما يحتاجون إليه في حياتهم الفردية والجماعية، من أمن واطمئنان واستقرار، والسهر على تنظيم شؤونهم العامة انطلاقا من خياراتهم، ووفق رغباتهم وحاجاتهم، وفي المقابل يرتبط الأفراد المواطنون بالولاء الكامل للوطن الذي لا يعني مجرد حيز جغرافي، وعلم يرفرف فوق البنايات الرسمية، وإنما يشمل في مفهومه الواسع مجموعة من القيم والمبادئ والقضايا التي تعكس الإرادة العامة للمواطنين.

المبحث الأول : المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري

تعمل المؤسسات العمومية على تقديم خدماتها و تلبية احتياجات المواطنين بكافة الطرق و في هذا المبحث سيتم تقديم أهم المفاهيم الأساسية عن المؤسسات العمومية و خاصة ذات الطابع الاداري.

المطلب الأول : تعريف المؤسسات العمومية[1]

تعرف المؤسسة العمومية –وفقا للقانون الفرنسي – بأنها " شخص معنوي يتمتع بالإستقلال المالي و يخضع للقانون العام أو الخاص " ، كما أن تمويل و تسيير هذه المنظمات لا يتم وفقا لرقم أعمال محدد و إنما يتم بطرق أخرى كالإقتطاع الضريبي و الإعانات الممنوحة من طرف الدولة أو الهيئات المحلية .

على العموم هناك ثلاثة أطر قانونية لتصنيف المؤسسات العمومية:

- مرافق عمومية ذات طابع تجاري و صناعي E.P.I.C ، و التي تتبع في تطبيقاتها التسييرية المحاسبة الخاصة.
- شركات مختلطة S.Mixtes : التي تكون غالبية الحصة فيها للدولة.
- شركات المحاصة أو الشركات المغفلة .Les Sociétés Anonymes

وفقا للمعيار الإقتصادي :

وفقا لهذا المعيار لا تراعى طبيعة الملكية و إنما تراعي طبيعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة العمومية، فبالنسبة للإقتصاديين فإن كل المنظمات العمومية تنتج خدمات و سلع، إلا أن الفرق بين الإدارات و المؤسسات العمومية هي أن هذه الأخيرة تبيع

منتوجاتها في حين الإدارة لا تبيع ، و بتعبير آخر فإن المؤسسات العامة سلعية،

(marchandes) بينما الإدارات غير سلعية (Non marchandes) .

أ/ فبالنسبة للإدارات أو المرافق الإدارية:

فإن عدم توجه هذه المنظمات للسوق يعود لطبيعة الخدمات التي تقدمها و التي يصعب طرحها في السوق لأنها (الخدمات) ذات منفعة عامة، تقدم مجانا لمختلف الطبقات الإجتماعية و ذلك وفقا لخصائص المنظمات و الخدمات العمومية .

ب/ المؤسسات العمومية :

[1] بن عيسى ليلى ، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالمي العالي، – دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، غير منشورة ، سنة 2005–2006، ص 14.

بالنسبة للإقتصاديين، المؤسسة هي كل منظمة تنتج و تبيع سلع يتم تسعيرها وفقا لتكلفة إنتاجها ، فالمؤسسة العامة وفقا لهذا المعيار هي وحدة اقتصادية(صناعية، تجارية...) تملكها الدولة إما كليا أو جزئيا و تتولى إنتاج السلع و الخدمات التي قد تكون خاصة و يتم نشاط المؤسسة العمومية في نطاق السياسة العامة للدولة.

إن المعايير التي يستند إليها لتحديد طبيعة نشاط و تصنيف المنظمة العمومية (إداري صناعي، تجاري) هي موضوع و هدف نشاط المنظمة – مصادر تمويلها – طريقة تنظيمها و تشغيلها، وعليه يكون نشاط المنظمة العمومية صناعي أو تجاري عندما تتشابه معطياته في المعايير الثلاثة السابقة مع تسيير المؤسسات الخاصة، فإذا اختلفت معها في معيار واحد يأخذ النشاط الطابع الإداري.

مهما اختلف تصنيف المنظمات العمومية ، إلا أن هذا لا ينفي ضرورة تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها التي أنشأت من أجلها ، و هو ما يتطلب الإلتزام بمبادئ و أسس التسيير هذا الأخير له خصوصيته و معالمه في المجال العمومي.

المطلب الثاني : أهداف و أنواع المؤسسات العمومية

الفرع الأول : أهداف المؤسسات العمومية

تسعى الدولة الى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيرها و يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

الأهداف الاقتصادية : و تتمثل في :

- تحقيق الربح : ان استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها بأقل التكاليف الممكنة و بالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى و استعمال الربح المحقق لتسديد الديون و توزيع الأرباح و تكوين مؤونات لتغطية الخسائر و الأعباء.
- تلبية متطلبات المجتمع : ان تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع انتاج المؤسسة العمومية و هو ما يغطى طلبات المجتمع.
- عقلانية الانتاج : يتم ذلك باستعمال الترشيد للعوامل الانتاج و التخطيط الجيد و الاشراف على عمالها بالاضافة الى مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرنامج.

الأهداف الاجتماعية :

[1] المؤسسات العمومية و أساليب ادارتها ، قسم علوم التسيير ،تسيير و اقتصاد المؤسسة متحصل عليه من الأنترنيت من الموقع ، http://islamfin.go-forum.net/t1531-topic في 2015/04/19 ، 15 : 09.

- ضمان مستوى مقبول من النتائج : يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها و يتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجاتهم.
- تحسين مستوى معيشة العمال : نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتوجات جيدة مما يدعو الدولة لتنويع الانتاج و تحسينه و توفير امكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتناءها .
- اقامة أنماط استهلاكية : تسعى الدولة الى تقديم منتوجات جديدة للمستهلكين.
- السهر على تنظيم و تماسك العمال .
- توفير تأمينات و مرافق للعمال : تتمثل في التأمينات الاجتماعية و المساكن الوظيفية أو العادية بالاضافة الى المرافق العامة مثل تعاونيات استهلاك و المطاعم.

الأهداف الثقافية و الرياضية : و تتمثل في

- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى.
- توفير الووسائل الترفيهية الثقافية.
- تخصيص أوقات الرياضة مما يجعل العالم في صحة جيدة فيؤدي دوره كامل في الانتاج.

الأهداف التكنولوجية :

البحث و التنمية :

تؤدي الدولة أو تعمل على ادارة مصلحة أو الوسائل الانتاجية علميا تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي خاصة المؤسسة الضخمة ، و ذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة لأجل التي يتعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات و مؤسسات البحث العلمي و الجامعات و المؤسسات الاقتصادية و كذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي و الاجتماعي.

الفرع الثاني : أنواع المؤسسات العمومية

من أجل ضمان التنمية المستمرة تنشئ الدولة و تشرف على سير المؤسسات العمومية ، باعتبارها الوسيلة المفضلة لانتاج و السلع و الخدمات ذات الطابع العمومي ، و كذلك تساهم في تراكم رأس المال و

تسري عليها قواعد القانون العام ، و تعمل في خدمة الأمة و التنمية وفق الدور و المهام المنوطو بها.[1]

- المؤسسات العمومية الاقتصادية :

هي عبارة عن شركات مساهمةأو شركات محدودة المسؤولية ، تمتلك الدولة و / أو الجماعات المحلية فيها أغلبية رأس مالها الاجتماعي (جميع الأسهم أو الحصص) بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة ، و تتكفل بأداء نشاطات الخدمة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري ، مثل مؤسسة سونلغاز أو سونطراك .

- المؤسسات العمومية الادارية :

هي عبارة عن هيئات عمومية ذات طابع اداري ، و يتم تعريفها وفق المعيار القانوني و المعيار الاقتصادي بالشكل التالي :

- التعريف وفق المعيار الاقتصادي :

هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام ، تقوم بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين مثل الجامعات و مراكز التكوين و المستشفيات و غيرها ، قصد تلبية احتياجاتهم المتنامية و المتنوعة و المتطورة.

- التعريف وفق المعيار القانوني :

عرفها المشرع الجزائري في المادة 2 من الالأمرر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كمايلي " يقصد بالمؤسسات العمومية ، المؤسسات العمومية و الادارات المركزية في الدولة و المصالح غير الممركزة التابعة لها و الجماعات الاقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني ، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي".

المطلب الثالث : مفهوم المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري

يوجد عدة تعاريف ، الا أن المتفق عليه في الفقه الاداري ، هو التعريف التالي : [2]

" المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري هي منظمة ادارية عامة ، تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية العامة ، و كذلك بالاستقلال المالي و الاداري ، و ترتبط بالسلطات الادارية المركزية المختصة بعلاقة (رابطة)

[1] جامعة التكوين المتواصل ، متحصل عليه من الأنترنيت من الموقع ، http://www.e-campus.ufc.dz/cours/administrateur/Management-publique/section_3/13.html، 2015/04/18 ، 20 : 13.

[2] مقال مقدم من مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، متحصل عليه من الأنترنيث ، من الموقع ، http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=14566.0 ، 2015/04/25 ، 45 :13 .

التبعية و الخضوع للرقابة الادارية الوصائية ، و هي تدابر بالأسلوب الاداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني و كمثال لذلك المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و نحسين مستواهم .

و من خلال ما ورد في التعريف يبدو و يظهر أنه جامع و شامل.

و يمكن أن نورد التعاريف التالية :

"المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري هي : "منظمة عامة مملوك للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي".

تعريف آخر :

المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري هي : عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتتخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي" هذا التعريف أيضا متفق عليه في الفقه الإداري.

المطلب الرابع : خصائص المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري

من أهم خصائصها نذكر ما يلي باختصار و إيجاز: [1]

- تنشئها الدولة، و إليها تعود ملكيتها
- تخصص لتحقيق أهداف عامة، تتمثل في تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات المادية العامة و المعنوية، وتحقيق أهداف التنمية الوطنية (ليست هدفها تحقيق الربح)
- عبارة عن مرفق عام.
- تسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس و اللجان.
- تخضع للوصاية (الرقابة) الإدارية.
- تتمتع بالشخصية المعنوية العامة.
- تتحصل على إعانة تسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.
- لها ممتلكات خاصة .
- تقبل الهبات بشروط.

أمثلة المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري:

من الأمثلة لهذه المؤسسات في النظام الاداري الجزائري نذكر ما يلي :

[1] مرجع نفسه.

الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، المعهد الوطني للبحث في التربية ، الديوان الوطني للامتحانات و المسابقات ، الديوان الوطني لمحو الأمية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، و كلها مؤسسات خاضعة لوصاية وزارة التربية .

و من الأمثلة أيضا : الوكالة الوطنية للآثار و حماية المعالم و النصب التارخي....الخ. و كل هذه المؤسسات تخضع في تنظيمها ، و نشاطها ، و نظامها القانوني ، و منازعاتها لأحكام و قواعد القانون الاداري (أي القانون العام).

المطلب الخامس : كيفية انشاء المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري[1]

ان الدولة هي التي تقوم بانشاء المؤسسات العامة الادارية ، و هي ضرورية لتسيير مصلحة ، بشكل دائم و مطرد و حسن ، و لهذا فملكيتها تعود للدولة . و تنشأ هذه المؤسسات بشكل عام بواسطة قوانين تصدرها السلطة التشريعية (أو التنفيذية) و تبرير ذلك أن انشاء المرفق العام من شأنه فرض قيود على الحقوق و الحريات الفردية ، يضاف الى ذلك أن المرفق العام يستند في وجوده الى قوة الادارة و أموالها العامة حيث تغطي ميزانية الدولة خسائره المحتملة ، فضلا على أنه يحق للادارة أن تطبق على المرفق العام وسائل القانون العام ، بما تنطوي علي من امتيازات السلطة العامة و مظاهرها.

يجوز منح بعض الهيآت الإدارية تفويضا عاما أو محدد بإنشاء مرفق عام في حدود القيود التي تنص عليها القانون و تستمد اختصاصها منه (شكلا و مضمونا)، و مثال ذلك: المرسوم رقم 126/81 بتاريخ 1981/06/20 المتضمن إنشاء المركز الوطني لتكوين إطارات التربية، و المعدل بالمرسوم 35/2000 بتاريخ 2000/02/07، والذي غير تسميته وأصبح يسمى المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية.

[1] مرجع نفسه.

المبحث الثاني : ماهية التسيير العمومي

في هذا المبحث سيتم التطرق الى المفاهيم الأساسية الخاصة بالتسيير العمومي و نوجزها في الآتي :

المطلب الأول : تعريف التسيير العمومي

يرى بعض المنظرين أن مصطلح التسيير العمومي (الإدارة العامة) لم يظهر ببعده الحالي و كميدان يستحق الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر(19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي **توماس وودرو ويلسون Thomas Woodrow Wilson**، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، و الذي أصبح رئيسا لها سنة 1913، فقد نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ 1887 تحت عنوان " دراسة الإدارة العامة.[1]

و يعرف Wilson التسيير العمومي بأنه " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الإتفاق مع رغبات الأفراد و حاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها " [2]

كذلك هو الأمر بالنسبة لجيلينيي Gélinier .الذي يرى أن التسيير العمومي هو " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية "

ويعريف فوزي حبيش التسيير العمومي على أنه:

" مجموعة نشاطات و أعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة و توفر لهاالإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها و بالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية و أقصر وقت و أ قل تكلفة"[3]

يتضمن هذا المبحث أهم المفاهيم الأساسية حول التسيير العمومي.

المطلب الثاني: مصادر التّسيير العمومي.[4]

وتتميز بالتّنوع و التّعدد، فعند البحث عن أهم امتدادات أو جذور التسيير العمومي يمكن ذكر:

القانون العام:

---

[1] مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان: الإدارة العامة– *الإطار العام لدراسة الإدارة العامة– فن الحكم و الإدارة في السياسة و الإسلام –العملية الإدارية* ،دار الجامعة الجديدة،، الإسكندرية، 2003، ص20.

[2] طارق المجذوب:" الإدارة العامة – *العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري*"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 2000، ص 119.

[3] فوزي حبيش:"الإدارة العامة و التنظيم الإداري"، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 15.

[4] مرجع نفسه ،ص 28.

كما هو الشأن في الجزائر التي تقسم القانون إلى عام وخاص هذا الأخير ينظم العلاقات التي يكون أحد طرفاها أو كلاهما الدولة أو أحد فروعها.

العلوم السياسية:

حيث يهتم المختصون بتحليل السياسات العمومية المجسدة لنشاطات السلطة، بدليل أن العديد من أساتذة العلوم السياسية ألّفوا كتبا متخصصة في التسيير العمومي مثل كتاب Jan-Eric Lane المعنون New public management الصادر سنة 2000 عن Routledge بلندن.

الاقتصاد العمومي:

والذي يهتم بتقسيم وتوزيع الموارد العمومية ويخص هذا عدة مجالات مثل: المالية العامة، دور الدولة، تنظيم السياسات العمومية.

علم اجتماع المنظمات:

لقد شكلت مواضيع السلطة، سلوك العمال، العلاقات غير الرسمية محاور لدراسات سوسيولوجية.

ومن هنا يتضح تداخل التسيير العمومي مع عدة علوم أخرى ويتخذها كأساس له مما يستوجب اختيار الوسائل المتماشية مع التسيير العمومي.

المطلب الثالث : أسباب عدم وجود التسيير العمومي في القطاع العام.[1]

عادة ما تشير الإطارات في القطاع العام إلى الأسباب التالية:

1- التسيير يصلح في القطاع الخاص ولا مجال للحديث عنه في القطاع العام:

من الخطأ أن نتصور أن المؤسسات الخاصة حرة في فعل كل ما تريده، فمثلا فيما يتعلق بتسيير مواردها البشرية يمكن فقط للمؤسسات الصغيرة فعل هذا نظرا لصغر عدد عمالها، أما المؤسسات المتوسطة والكبيرة فلها عدد كبير من الموظفين مشابه لعدد الموظفين في القطاع العام وتقريبا لهم نفس القيود، وجود الاتفاقيات الجماعية أو النقابات. ويحاول بعض إطارات الوظيفة العمومية وصف القطاع العام بالجامد وبأنه ليس مجالا للتغيير، ومرد هذا الإيحاء هو العقلانية القانونية المسيطرة على القطاع العام. والجدول الموالي يبرز الفرق بين العقلانية التسييرية ونظيرتها القانونية.

[1] مرجع نفسه ، ص29.

جدول رقم (01): المقارنة بين العقلانية التسييرية والعقلانية القانونية.

	العقلانية التسييرية	العقلانية القانونية
الشرعية	فعالية الإجراءات المتخذة	تستمد من التطبيق الصارم للقوانين
الأفضليّة	الأهداف	الوسائل
الأولوية	التجاوب مع التغيير، الإبداع	استقرار الهيآت
طريقة التفكير	منطق الفعالية	منطق احترام القوانين
السلطة	-تفويض للسلطة مبادرات ثنائية -التفاوض	الثنائية(سلم تدرجي، تنفيذ)، قرارات أحادية من الأعلى.
شكل المنظمة	مفتوح على المحيط	مغلق .
الرقابة	أسلوب المعلومة المرتدة يسمح بتحسين الأداء	احترام القانون وسيرورة(processus) خطية بحت.

2- **التسيير: نحن (أي المدراء) نقوم به يوميا :**

يعتبر بعض إطارات القطاع العام أن الحديث عن التسيير في القطاع العام مضيعة للوقت لأنهم يقومون به من خلال ترأسهم لمديرياتهم ومصالحهم وتطبيق القوانين بحذافيرها.

3- **التسيير مقاربة لا إنسانية:**

فكل موظف يقوم بدوره التقني فهو يستعمل الطرق، المعارف والوسائل لمعالجة الملفات الموكلة إليه، كما أن المهم بالنسبة إليه هو تنفيذ الأوامر المحددة بقوانين دون اختيار ولا يهمه في ذلك نجاعة هذه الأوامر أو لا.

المطلب الرابع :أسس و مبررات التسيير العمومي.

الفرع الأول : أسس التسيير العمومي

من غير الممكن التحدث عن نظرية التسيير العمومي، فتنوع طبيعة المؤسسات المكلفة بضمان خدمات عمومية يصعّب من إعطاء تعريف واحد للتسيير العمومي خاص بكل الهيآت، وإنما هناك بعض المبادئ

المشتركة المطبقة على كل المصالح العمومية مع ترك المجال واسعا لكل مصلحة لإعتماد التسيير الأكثر ملاءمة لخصائصها. هذه المبادئ هي:

أولا: تجاوز منطق "التايلوريزم":

هذا المنطق القائم على نظرية تايلور في التخصص وتقسيم العمل يقوم على مبادئ أهمها:

- التفرقة بين صانعي القرار والمنفذين.
- عدم أخذ المبادرة من طرف المنفذين وتطبيق مطلق لكل الإجراءات.
- سيطرة العلاقات العمودية على الأفقية.

إن هذا الأسلوب من التنظيم أتى بثماره فعلا ولكن في فترة سابقة وفق ظروف ليست هي ظروف اليوم حيث كان الهدف آنذاك هو زيادة الإنتاج، ولهذا يمكن التحدث عن بديل للمنطق التايلوري ألا وهو التسيير المحمّل للمسؤولية (management responsabilisant) والذي يتميز بأربع خصائص:

- إشراك المنفذين في عملية اتخاذ القرار.
- المسؤولية تحدد على خلفية تحقيق الأهداف وليس انجاز المهام.
- تفويض السلطة لاسيما في القرارات العملية والتشجيع على المبادرات الفردية مع احترام طبعا مبادئ وأهداف المصلحة.
- تشجيع العلاقات العمودية من حيث انسياب المعلومات والعلاقات الأفقية من حيث التنسيق.

ثانيا : على كل إطار أن يجد أسلوبه في التسيير مع احترام قاعدة "5C"

- إن التمعن فيما حققه المسيرون الناجحون يبين إمكانية الحصول على نتائج جيدة وفق أساليب مختلفة، رغم كل فرد يريد أن يعتبر أسلوبه هو الأمثل في التسيير ومن الواجب تعميمه، لكن الواقع ينفي ذلك. إلا أن هناك عناصرا مشتركة إن توفرت في كل مسير جعلت من أسلوبه مميزا وفعّالا، هذه العناصر هي المعروفة ب"5C" والتي نفصلها فيما يلي:

- COHERENCE أي التنسيق.
- COURAGE أي الشجاعة.
- CLARETE أي الوضوح.
- CONSIDERATION أي الإهتمام.
- CONFIANCE أي الثقة.

وسوف نتطرق لكل منها بشيئ من التفصيل.

1- التنسيق:

وهو أهم العناصر في التسيير ويمكن تجسيده في عدة صور منها:

أ – التنسيق بين الأقوال والأفعال فلا يمكن مطالبة الموظفين باحترام الوقت في حين أن الإجتماع ينطلق متأخرا بساعة أو أكثر، الإعتراف وتقبل إمكانية وقوع الموظف في الخطأ وفي المقابل معاقبة أول مخطئ نتيجة مبادرته متناسيا أن الموظف الوحيد الذي لا يخطئ هو الذي لا يبادر، منح نفس العلاوة في المردودية للجميع دون استثناء،... .

ب- التنسيق بين القرارات فيما بينها: كمنح تفويض لاطار ما لمعالجة ملف ما وفي نفس الوقت يواصل المسؤول الأول في اتخاذ قرارات تم منح صلاحياتها للمفوض له ويتم هذا دون علم المفوض له.

ج- التنسيق بين الأهداف المرصودة والوسائل المسخرة : توافق الوسائل المسخرة للموظف لتمكينه آداء مهامه كاملة تحقيقا للهدف المرجو، فمثلا لا يعقل مطابلة موظف بمصلحة التأمينات بمعالجة عدد كبير من الملفات دون تمكينه من جهاز حاسوب.

2- الشجاعة:

ولا يقصد بها طبعا القوة البدنية بل الشجاعة الذهنية والثقافية للمسير والتي تستمد أساسا من الثقة في النفس، والتي يمكن أن تتجسد فيما يلي :

أ- الشجاعة في اتخاذ القرارات: فالمسير الذي لا يقرّر يفقد ثقة معاونيه ومرؤوسيه.

ب- الشجاعة في المبادرة والمقاومة من خلال بذل مجهودات لتنفيذ القرارات في آجالها.

ج- الشجاعة النفسية والذهنية لمقاومة كل الضغوطات الداخلية والخارجية مادام القرار صائبا.

د- الشجاعة في التراجع عن القرارات الخاطئة: فالخطأ ليس عيبا في التسيير، فالمسيّر بشر والبشر ليس معصوما من الوقوع في الأخطاء، إنما التمادي في الخطأ هو الذي العيب.

3- الشفافية والوضوح:

لضمان انخراط ومشاركة الموظفين في العمل وليس طاعتهم، يجب انسياب المعلومات اليهم وضمان الشفافية داخل المصلحة العمومية. وقد تتجسد الشفافية تتجسد من خلال :

أ- الشفافية في توضيح مهام المصلحة العمومية : توضيح مبادئ الحياة المهنية، القيم الواجب احترامها.

ب- الشفافية في توضيح أهداف المصلحة الحالية والمستقبلية: من المعلوم أن هناك معلومات يحتفظ بها المسير والمسؤول الأول لنفسه ولكن هذا لا يمنع من إعلام المساعدين بخيارات المصلحة الإستراتيجية.

ج- الشفافية في إعلام الجميع بالنتائج المحققة، الأهداف المنجزة، الأهداف التي هي في طريق الانجاز، الصعوبات المواجهة،... وهذا ليس معناه إخبارهم بكل صغيرة وكبيرة وإنما نشر ما يمكن نشره.

4- الاهتمام :

نتذكر أنه منذ ثلاثينيات القرن الماضي أين قام "Elton Mayo" بأعمال بحث في مصنع " Western Electric d'Hawthorne" ولاحظ أن مردود العمال زاد في المصنع بعد الزيادة في شدة الضوء (الكهرباء)، لكن أسابيع بعد ذلك ونتيجة عطب كهربائي انخفضت شدة التيار غير أن مردود العمال بقي في زيادة. فخلص "Mayo" وفرقته إلى أن المردود متعلق بالاهتمام الذي نوليه للعمال. فالإهتمام بالموظفين ليس موضوعا جديدا وإنما قد يتجلى من خلال:

أ- الاهتمام يعني أولا احترام العمال والاستماع إليهم، تحيتهم، استقبالهم والاستماع إليهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، ... .

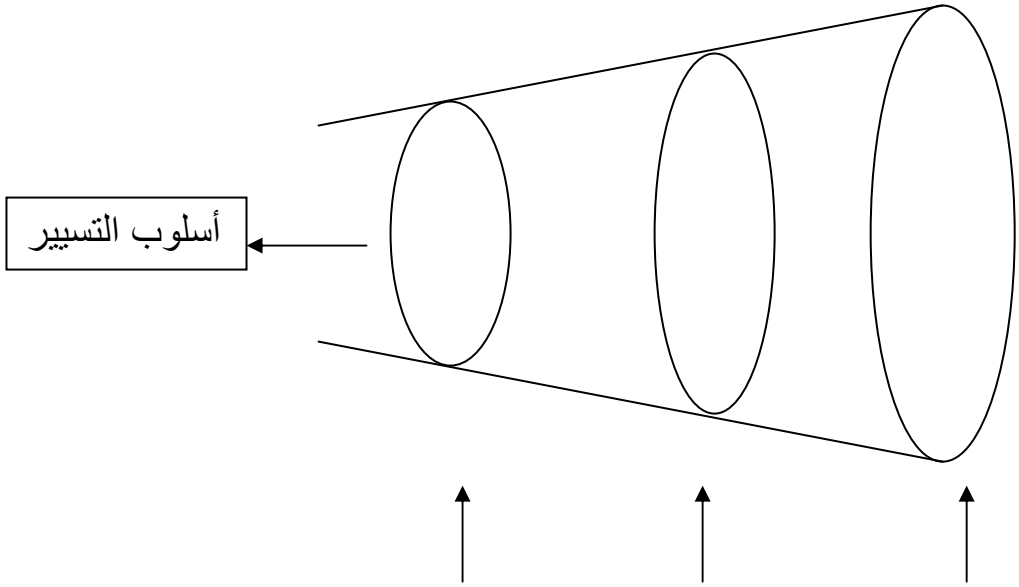
ب- اهتمام المسؤول الأول بعمل معاونيه: الاطلاع على تقارير معاونيه وان كان بعضها رديئا، إبداء الاهتمام بأعمالهم، مجازاة إما ايجابيا أو سلبيا مجهودات كل منهم.

ج- الاهتمام بالأفكار المقترحة: لا وضعها في أدراج المكتب أو مقابلتها مباشرة بالرفض بصورة قطعية.

5- الثقة : ثقة المسير في قدراته أمر بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات الحاسمة دون تردد مع تحمل كل تبعات تصرفاته، فهو بهذا يعطي أيضا ثقة لمعاونيه ويزرع فيهم روح المبادرة.

بإختصار فإنّ كلّ مسيّر مطالب بالتوّفيق بين العناصر السّابقة لإيجاد أسلوبه في التّسيير، مثلما يبيّنه الشّكل الموالي :

شكل رقم (06): تأثير العوامل الخارجيّة، الدّاخليّة والشخصيّة على أسلوب التسيير.



العوامل الاقتصادية، العوامل الداخلية العوامل الشخصية وقناعات المسير.السوسيولوجية والسياسية

الفرع الثاني : مبررات وجود التّسيير العمومي.[1]

يرتبط تسيير القطاع العمومي بأمرين : السياسة العامة المكلفة بصنع القرار من جهة والإدارة المكلفة بتنفيذه من جهة أخرى، فمن المستحيل الفصل بين الجانب التسييري، السياسة العامة و الإدارة في القطاع العام، "كما اعتبر المحيط العمومي ولمدة طويلة كمجموعة من المنظمات المسّيرة بقواعد وإجراءات بيروقراطية بهدف تنفيذ السياسات أو التوجهات السياسية. فانطلاقا من هاته المقاربة تعتبر المنظمة العمومية أشبه بالعلبة السوداء والتي لا يمكن أن يحدث داخلها أشياء غير متوقعة وكذا غياب أي هامش للتغيير بداخلها، فالمهم كان دوما معرفة ما يحدث قبل العلبة والمتمثل في التوجهات السياسية والأطر القانونية وكذا ما يحدث بعدها متمثلا في تأثير هاته السياسات في المجتمع، وهو ما يبيّنه الشّكل الموالي:

شكل رقم (07): تشبيه الإدارة العمومية بالعلبة السوداء.

التوجهات السياسية ← العلبة السوداء ← تأثير السياسات على المجتمع.

[1] مرجع نفسه ،ص 31.

فالإدارة بهذا المنطق هي وسيلة في يد السّلطة السّياسيّة، فينحصر دور الموظف مهما كانت درجته في طاعة وتنفيذ كل القرارات بحذافيرها، ومثل هذا التّطبيق الحرفي للتعليمات لا يفتح مجالا للحرية للوظيفة الإدارية العمومية."

"وبالتالي من غير الممكن الفصل بين المهام السياسية والمهام الإدارية للموظف بالنظر إلى فكرة العلبة السوداء التي من شأنها أن تكون سببا كافيا لعدم تحفيز الموظف وتصبح بالنسبة إليه مصدر قلق وعدم إحساس بالأهمية فهو كالآلة التي تنفذ كل ما يطلب منها، ويصبح القلق أكبر عندما يكون هذا الموظّف غير مقتنع بالسياسة المنتهجة من السّلطة.

كلّ عمل أو فعل إداري في الوظيفة العموميّة يمكن أن يكون له تأثيرات سياسيّة، فالإدارة يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى الخيارات السياسية ولو جزئيا سواء مباشرة أو بصفة غير مباشرة، فالموارد التي يسيرها المسؤولون في الوظيفة العمومية (موارد بشرية، وسائل تقنية، قانونية هي كلها مصادر للسلطة توفرها لتنفيذ سياساتها. وعليه فوسائل التسيير العمومي غالبا ما تكون مرتبطة بالإصلاحات السياسية الكبرى للدولة ومصالحها."

كل ما سبق ذكره من شأنه تدعيم مبررات وجود التسيير العمومي:

- القطاع العام أصبح ضروريا أكثر من أي وقت أخر.
- تحسين فعالية وفاعلية المصالح العمومية.
- تقليص الفجوة بين المواطن والإدارة.
- التقليل من حدة الإجراءات البيروقراطية في المعاملات مع المواطن مع الإدارة.

المطلب الخامس : التسيير العمومي الجديد"N.P.M"New Public Management:[1]

"من المقاربات الأساسية في القرن العشرين المدرسة الكلاسيكية أو المسماة "الإدارة العمومية" والتي يعد Max Weber من روادها بالإضافة إلىHenry Fayol، Frederick Taylor ، Gulick Luther و Raadschelders حيث انتشرت أفكارهم عن الإدارة العمومية من خلال نموذج البيروقراطية لاسيما خلال الثلث الأول من القرن العشرين، وهو ما سعى إلى تأكيده حتى المتأخرين منهم مثل Herbert Simon ". إلاّ أنه ومع بداية الربع الأخير من القرن العشرين، ازدادت الانتقادات حول عدم نجاعة هذا النموذج وبرز كتاب

[1] عبد السميع روينة، اصلاح تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر خلال الفترة 2003-2008 ، دراسة تحليلية للمخطط المحاسبي للدولة (PCE) و المخطط الاستراتيجي التساهمي (PSP) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتراه غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2010-2011،ص26.

آخرون على غرار Marshall Dimock, Robert Dahl وأشهرهم على الإطلاق Dwight Waldo داعين إلى المزيد من حرية التصرف، وكذا الإستجابة، المزيد من الإنفتاح في الإدارة العمومية فكانت هذه بدايات ظهور ما أصبح يعرف بالتسيير العمومي الجديد " أو ما اصطلح عليه أيضا " الانتقال من التسيير العمومي القديم إلى التسيير العمومي الجديد."

بالنسبة لبعض الباحثين الانجلوسكسونيين فان التسيير العمومي ماهو إلا تكييف وسائل التسيير لقيود الإدارة وهي فكرة مستنبطة من المهندس "فايول" الذي كلفته الحكومة الفرنسية آنذاك بدراسة تسيير مصالح البريد، التلّغراف والهاتف (PTT) فأعد تقريرا خلاصته أنه "يجب تصنيع الدولة" وهو أيضا نفس ما توصلت بل وسارعت إليه الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق التنظيم العلمي للعمل الإداري.

أما التسيير العمومي الجديد (NPM) فيستمد وجوده من إصلاحات الدولة في بعض البلدان الانجلوسكسونية مثل بريطانيا ونيوزيلندا. "فخلال فترة حكم "Margaret Thatcher" أبدت هذه الأخيرة إرادة سياسية لإصلاح الوظيفة العمومية سواءا على مستوى الدولة أو على المستوى المحلي وهذا من خلال تقريب أساليب وطرق التسيير العمومي لنظيرتها في المؤسسات الخاصة عن طريق التقليل من حجم تطبيق القواعد والإجراءات للتشجيع على البحث عن المردودية ورضا المواطنين وتم إنشاء مؤسسات عمومية مستقلة أوكلت لها بعض نشاطات القطاع العام، ف NPM لا يعوّض الإطار العام للتسيير العمومي و إنما يضيف له مقاربة جديدة هي التعاقد داخل القطاع العام"، أي بمعنى أوضح خوصصة القطاع العام.

و من الباحثين في مجال التسيير العمومي من عارض تماما عبارة التسيير العمومي الجديد، ويعتبر أن مصطلح NPM في حد ذاته أصبح مشكلة وقلل من مصداقية هذا المصطلح مشيرا إلى ضرورة استعمال عبارة التسيير العمومي لا غير، فليس هناك أي شيئ جديد "new".

لكن في المقابل، فإن المدافعين عنه يرون أن "NPM" يرتكزون على الجانب السياسي للمصطلح مبررين أن الهجوم عليه من باب أنه مقاربة "نيوليبيرالية"، ويعتبرون هذا الطرح صحيحا لو كان الهدف من تطبيق NPM هو إعادة تشكيل الهياكل السياسية الشيء الذي لم يحدث مثلا في سويسرا. ولكن مع تطبيقه على المستوى التنظيمي لبيروقراطية الدولة فإنه يؤّكد على أنّه مقاربة تقنية أكثر منها سياسية، ولا عجب أن معظم من يطالبون بإدراج "NPM" في المستويات التنظيمية هم الديمقراطيون الاجتماعيون .

إلاّ أن الدراسة التي قام بها Janet Newman تثبت عدم صحة إدعاء المدافعين عن NPM، فانطلاقا من نموذج Robert Quinn و Kim Cameroun قام بتحليل التغييرات التي حدثت في الحوكمة، السياسة، التسيير العمومي في انجلترا استنادا لمجموعة من التناقضات الموجودة التسيير العمومي. إلاّ أن مصطلح

التناقض لا يعني هنا التضارب، وانما يقصد به التناقض المستمر بين العناصر المتواجدة معا والتي يفترض أن يلغي الواحد منها الآخر إلا أنها تستمر في التفاعل فيما بينها، وهو الشيئ الذي سنفصل فيه عند تعرضنا للتجربة الانجليزية في إصلاح الوظيفية العمومية.

المبحث الثالث : ماهية المواطنة

بمأن الدولة تعمل على تقديم خدماتها العامة ، فالمواطن هو العنصر الأساسي في التسيير العمومي و من هنا سيتم تقديم ماهية المواظنة.

المطلب الأول : تعريف المواطنة

الفرع الأول : المفهوم الإسلامي للمواطنة

قد قرب المسلمون الأوائل أيضا من مفهوم المواطنة وذالك بفضل مايحمله الإسلام من منظور إنساني للوحدة الإنسانية والمساواة في حقوق والواجبات والذي تشير إليه الآيات الكريمة التالية : << يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم ان الله عليم خبير>>.[1] وقوله سبحانه << يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام ان الله كان عليكم رقيبا >>[2]. وكذالك قوله تعالى << يا أيها الذين امنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقرابي ان يكن غنيا أو فقيرا فالله أولى بهما فلا تتبعو الهوى أن تعدلو و ان تلوا أو تعرضو فان الله كان بما تعملون خبيرا >>.[3]

وقد انطلق الإسلام في نظرته للمساواة في أنا السلم هو العلاقة الأصلية بين الناس وعلى هذا الأساس بين الإسلام سياسته الإصلاحية فيما بين المسلمين بعضهم مع بعض ، وفيما بينهم وبين غيرهم من المواطنين أو من الأمم المختلفة ، وقد كان غير المسلمين إذا احتفظوا بحالة السلم فهم والمسلمون في نظر الإسلام إخوان في الإنسانية ، يتعاونون على خيرها العام ، ولكل دينه يدعو إليه بالحكمة والموعظة الحسنة .

الى جانب المساواة قد كانت مبادئ العدل والقسط والإنصاف من المبادئ الجوهرية التي أكدها الإسلام ، وجاءت بها آيات القران الكريم << إن الله يأمر بالعدل والإحسان و ايتاء ذي القربى و ينهى عن الفحشاء و المنكرو البغي يعظكم لعلكم تذكرون >> .[4]

و << إن الله يأمركم إن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس إن تحكموا بالعدل >> ، وقد كان أمر الله بالعدل امرأ عاما، دون تخصيص بنوع دون نوع ، ولا طائفة دون طائفة ، ألان العدل نظام الله وشرعه ، والناس عباده وخلقه ، يستوون – أبيضهم وأسودهم ، ذكرهم وأنثاهم ، مسلمهم وغير مسلمهم – إمام عدله وحكمته.

---

[1] مستخرج من القرآن الكريم، سورة الحجرات ، الأية 13.

[2] مستخرج من القرآن الكريم ، سورة النساء، الآية 1.

[3] مستخرج من القرآن الكريم، سورة النساء ، الأية 135.

[4] مستخرج من القرآن الكريم ، سورة النحل، الآية 90.

ويأتي أخير وليس أخرا مبدأ الشورى ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ليؤكد ، إلى جانب المساواة بين الناس في حقوق والواجبات ، والحكم بالعدل والقسط والإنصاف فضلا عن التكافل الاجتماعي بين جميع المسلمين باعتبارهم إخوة ليؤكد الكثير من أسس المواطنة ليس بالنسبة للمسلمين فقط وإنما لكل غير المحاربين من أهل دار الإسلام مسلمين وغير مسلمين.

ب) المفهوم المعاصر للمواطنة :

تعرف دائرة المعارف البريطانية " المواطنة بأنها علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة وبما تنظمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق في تلك الدولة >> ؛ وتؤكد دائرة المعارف البريطانية ان "المواطنة تدل ضمنا على مرتبة من الحرية مع ما يصاحبها من مسؤوليات ".[1]

المواطنة ترتبط (بالأرض) ، وهي التي تعطي المواطن المنتمي إليها، الإقامة، والحماية، والحرية، والتعليم، والرعاية، والعناية، وكل حقوق المرغوبة والمطلوبة للمواطن بمعنى أخر، تعطي للمواطن "أنسنته" أي صفته الإنسانية .

ويمكن القول بشكل عام إن مفهوم المواطنة : مفهوم اجتماعي سياسي أنساني متنوع الأبعاد يتأثر بمستوى النضج الفكري ، والسياسي ، والتطور الحضاري ، والقيم المتوارثة والمتغيرات العالمية والمحلية ، فمن هنا تعتبر المواطنة صفة محمودة في الحقوق الدستورية والقانونية في مختلف النواحي ، السياسية والاقتصادية، والاجتماعية ، والثقافية ، والإنسانية .

فالمواطنة بالتالي ، ليست اقل من جعل العقل اجتماعيا ، بحيث يجعل خبراته قابلة للانتقال إلى لأفضل له ولجماعته.[2]

المطلب الثاني : أبعاد المواطنة

المواطنة مفهوم تاريخي معقد، له أبعاد عديدة منها ما هو مادي و قانوني، وثقافي وسلوكي و اجتماعي وبالتالي فإننا يمكن أن نحدد تلك الأبعاد بالاتي:

الفرع الأول: البعد القانوني

من المؤكد إن المواطنة هي في المقام الأول وضع قانوني ، وهذا الوضع يشمل قبل كل شيء حق التصويت والانتخاب ، لكنه أيضاً مجموعة حقوق وحريات يجب أن يتمتع بها المواطن دون قيود غير التي يفرضها المجتمع ، فالمواطنة قانونياً تعني علاقة الفرد بالدولة كحقيقة جغرافية وسياسية تُحددها وتحكمها

[1] مركز دراسات الوحدة العربية , المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية , الطبعة الثانية , الحمراء – بيروت , 2004 , ص 20- 21- 30 .

[2] إبراهيم عبد الله ناصر , المواطنة , دار مكتبة الرائد العلمية للنشر , عمان – الأردن – الطبعة الأولى , 2003 , ص 48 .

النصوص الدستورية والقانونية والتي تحدد وعلى قاعدة المساواة الحقوق المختلفة للأفراد والواجبات التي عليهم تجاه المجتمع والوسائل التي يتم من خلالها التمتع بالحقوق والإيفاء بالواجبات . وعادة ما تكون رابطة (الجنسية) معياراً أساسياً لتحديد من هو المواطن وبناءاً عليها تترتب الحقوق والواجبات السياسية ، والمدنية والاقتصادية ، والاجتماعية ....

الفرع الثاني: البعد الاجتماعي

إن نقطة تحديد الفرد بالمواطن هي الانتماء لمجموعة من الأفراد (المواطنين) في رقعة جغرافية محددة ومعترف بها داخلياً وخارجياً ، والانتماء محاولة لتشكيل الهوية ومن ثم الولاء تبعاً لفهم تلك الهوية وكينونتها ..

ثالثا: البعد الثقافي – السلوكي : إن ممارسة مبدأ المواطنة على ارض الواقع مرتبط إلى حد بعيد بالمنظومة الثقافية السائدة داخل المجتمع ، فالعادات والقيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية ؛ تعمل بشكل لا واعي على اندماج الذات بالحياة الاجتماعية وفق شروط خاصة تحددها الجماعة وبالتالي تحديد الحقوق والواجبات وممارستها على ارض الواقع.

رابعا: البعد السياسي : تبدو المواطنة اليوم اقرب إلى نمط سلوكي مدني والى مشاركة نشطة ويومية في حياة المجتمع أكثر مما هي وضع قانوني مرتبط بمنح الجنسية ، فالمواطن الصالح مشارك في الحياة العامة بكل تفاصيلها ؛ وهذا الوضع يشمل حرية تشكيل الأحزاب ، حق التظاهر ، الاعتصام ، والمساهمة في تشكيل النظام السياسي.[1]

المطلب الثالث : العوامل التي تحدد المواطنة

– الولادة في الوطن (حق التراب).

– جنسية الوالدين، (حق الدم) سابقاً كانت محصورة في جنسية الوالد ، كما هو الحال في بعض الدول العربية أن، ثم مع حملات حقوق المرأة أصبحت للوالدين ، وتحدد بعض الدول عدد الأجيال التي يمكن أن تحصل على الجنسية دون إقامة في البلد.

– المواطنة بالزواج وتسعى بعض الدول التي تعاني من موجات الهجرة إلى مكافحة حالات الزواج المزورة بغرض الجنسية ، ولكن في بعض الدول العربية لا يؤخذ بمسالة الزواج إلا من جهة الأب فقط.

– التجنيس تعطي الجنسية للأشخاص الذين دخلوا بلاد بشكل قانوني ومنحوا إذن للإقامة أو منحوا اللجوء لسياسي مع إقامة لفترة معينة ، في بعض الدول يحتاج التجنيس إلى شروط إضافية كاجتياز اختبار يظهر معرفة بلغة البلد أو عاداتها أو وجود حد أدنى لحسن السلوك كخلو السجل الجنائي من أي حكم، قسم الولاء

[1] ظاهر محسن هاني الجبوري, مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة , مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية , المجلد 18 , العدد 01 , 2010، ص 05 .

للدولة الجديدة أو لحكامها والتبرؤ من الانتماء للمواطنة السابقة وبعض الدول تسمح بإزدواج الجنسية ولا تتطلب التبرؤ من الجنسية السابقة.[1]

المطلب الرابع : مقومات المواطنة

من خلال ما تقدم يتبين أن **المواطنة** ليست وضعية جاهزة يمكن تجليها بصورة آلية عندما تتحقق الرغبة في ذلك، وإنما هي سيرورة تاريخية، وديناميةمستمرة، وسلوك يكتسب عندما تتهيأ له الظروف الملائمة، وهي ممارسة في ظل مجموعة من المبادئ والقواعد، وفي إطار مؤسسات وآليات تضمن ترجمة مفهوم المواطنة على أرض الواقع؛ وإذا كان من الطبيعي أن تختلف نسبيا هذه المتطلبات من دولة إلى أخرى، ومن زمن إلى آخر بسبب اختلاف الثقافات والحضارات، والعقائد والقيم، ومستوى النضج السياسي، فإنه لابد من توفر مجموعة من المقومات الأساسية المشتركة، ووجود حد أدنى من الشروط التي يتجلى من خلالها مفهوم المواطنة في الحياة اليومية للمواطنين، وفي علاقاتهم بغيرهم، وبمحيطهم السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. [2]

وفيما يلي نشير إلى أهم المقومات والشروط التي لا مجال للحديث عن المواطنة في غيابها:

1) المساواة وتكافؤ الفرص:

لا تتحقق المواطنة إلا بتساوي جميع المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات، وتتاح أمام الجميع نفس الفرص، ويعني ذلك التساوي أمام القانون الذي هو المرجع الوحيد في تحديد تلك الحقوق والواجبات، وإذا كان التساكن والتعايش والشراكة والتعاون من العناصر الأساسية التي يفترض توفرها بين المشتركين في الانتماء لنفس الوطن، فإنها تهتز وتختل في حالة عدم احترام مبدأ المساواة، مما يؤدي إلى تهديد الاستقرار، لأن كل من يشعر بالحيف، أو الحرمان دون حق مما يتاح لغيره، وتنغلق في وجهه أبواب الإنصاف، يصبح متمردا على قيم المواطنة، ويكون بمثابة قنبلة موقوتة قابلة للانفجار بشكل من الأشكال.

والوطن الذي تتعدد أصول مواطنيه العرقية، وعقائدهم الدينية، وانتماءاتهم الثقافية والسياسية، لا يمكن ضمان وحدته واستقراره إلا على أساس مبدأ المواطنة الذي يرتكز على منظومة قانونية وسياسية واجتماعية وأخلاقية متكاملة، والمساواة كمقوم رئيسي للمواطنة، تعني أنه لا مجال للتمييز بين المواطنين على أساس الجنس، أو اللون، أو الأصل العرقي، أو المعتقد الديني، أو القناعات الفكرية، أو الانتماء والنشاط السياسي والنقابي والجمعوي، واختلاف الفئات وصفاتها وانتماءاتها لا يجعل أيا منها أكثر حظا من غيرها في الحصول

[1] متحصل عليه من الأنترنيت ، من الموقع ، http://ar.wikipedia.org/wiki/ ، 2014/04/11 ، 15: 18.

[2] منبر عبد القادر العلمي ، المواطنة مفهومها و مقوماتها ، مقال متحصل عليه من الأنترنيت ، من الموقع ، https://groups.google.com/forum/#!topic/fayad61/W0Z02uPMVFA ، 2015/04/27، 35 : 21 .

على المكاسب والامتيازات، كما لا يكون سببا في انتقاص الحقوق، أو مبررا للإقصاء والتهميش، وحسن تدبير الاختلاف والتعدد لا يتم إلا في إطار المواطنة التي تضمن حقوق الجميع، وتتيح لكل المواطنين والمواطنات القيام بواجباتهم وتحمل المسؤوليات في وطنهم على أسس متكافئة، وإرساء مبدأ المواطنة في منظومة الروابط والعلاقات التي تجمع بين أبناء الوطن الواحد وبينهم وبين مؤسسات الدولة، لا يمكن أن يقوم على إلغاء الصفات والانتماءات والمعتقدات وغيرها من خصوصيات بعض الفئات، وإنما يقوم على احترامها، وإتاحة أمامها فرص المشاركة في إغناء الوطن وتنمية رصيده الثقافي والحضاري.

ولحماية مبدأ المساواة بين جميع المواطنين والمواطنات داخل المجتمع الذي تتناقض فيه المصالح والأغراض، فإنه لابد من وجود ضمانات قانونية وقضاء مستقل وعادل يتم اللجوء إليه من طرف كل من تعرضت حقوقه للمس أو الانتهاك من لدن الآخرين سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو اعتباريين.

والدستور المغربي على غرار معظم الدساتير في العالم ينص على أن " جميع المغاربة سواء أمام القانون" ، ويلاحظ أن المشرع استعمل كلمة(المغاربة) عوض (المواطنين والمواطنات) التي تحيل بشكل واضح من الناحية الاصطلاحية على مبدأ المواطنة، كما يلاحظ أن واقع الحياة اليومية في مختلف المجالات ما زالت تعرف الكثير من التجاوزات التي تخل بالمبدأ الدستوري الذي يقر المساواة، وتحول بالتالي دون تجلي قيم المواطنة، ولذلك لا تقف بعض الدساتير في الديموقراطيات الغربية عند حد تسجيل المبدأ، وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك لضمان احترامه في الممارسة، مثل الدستور الإيطالي الذي بعد تأكيده على أن

" لكل المواطنين نفس القدر من الكرامة الاجتماعية، وهم سواء لدى القانون، دون تمييز في الجنس، أو العرق، أو اللغة، أو الدين، أو الأفكار السياسية، أو الأوضاع الشخصية والاجتماعية " يضع على الدولة مسؤولية " إزالة جميع العوائق الاقتصادية والاجتماعية التي تحد في الواقع من حرية المواطنين والمساواة بينهم، وتحول دون التنمية التامة للشخصية الإنسانية، ودون مشاركة جميع العاملين الفعلية في بنية البلاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية".

2) المشاركة في الحياة العامة: [1]

ولا يكفي ضمان المساواة والتكافؤ في القوانين المسطرة، والأنظمة المتبعة، وفي الممارسة، لكي يتجلى مبدأ المواطنة، وإنما لابد كذلك من المشاركة الفعلية للمواطنين والمواطنات في الحياة العامة، الأمر الذي يتطلب توفر استعدادات حقيقية لدى كل المشتركين في الانتماء للوطن، وهذه الاستعدادات لا تتوفر إلا في حدود ضيقة في ظروف قمع الحريات، ومصادرة الفكر المتحرر من التبعية والخنوع، وفي ظل الأنظمة التي تناهض العمل

[1] مصطفى النشار، الحرية و الديمقراطية ، قراءة في فلسفةالسياسة ، الطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، الدار المصرية السعودية ، سنة 2009، ص 21.

السياسي الذي يحمل رؤية انتقادية، أو موقف معارض للحكام وللسياسات المتبعة؛ ففي مثل هذه الظروف التي تعرفها المجتمعات المتخلفة عموما، ومنها البلاد العربية والإسلامية، يلاحظ انزواء كثير من الكفاءات، وبروز الفردانية، والابتعاد عن المشاركة في الحياة العامة، والنفور من العمل السياسي، وغير ذلك من الظواهر المناقضة للمواطنة، فالأنظمة القمعية، ولو اختفت وراء ديموقراطيات شكلية، مسؤولة عن تقليص فرص المشاركة، ومدمرة لقيم المواطنة؛ ولا يتأتى نمو استعداد المواطنين والمواطنات للمشاركة في الحياة العامة إلا في ظل حرية الفكر والتعبير، وحرية الانتماء والنشاط السياسي والنقابي والجمعوي، وفي إطار الديموقراطية التي يكون فيها الشعب هو صاحب السيادة ومصدرا لجميع السلطات.

والمشاركة في الحياة العامة تعني أن إمكانية ولوج جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية متاحة أمام الجميع دون أي ميز، بدءا من استفادة الأطفال من الحق في التعليم والتكوين والتربية على المواطنة وحقوق الإنسان، واستفادة عموم المواطنات والمواطنين من الخدمات العامة، ومرورا بحرية المبادرة الاقتصادية، وحرية الإبداع الفكري والفني، وحرية النشاط الثقافي والاجتماعي، وانتهاء بحق المشاركة في تدبير الشأن العام بشكل مباشر كتولي المناصب العامة وولوج مواقع القرار، أو بكيفية غير مباشرة كالانخراط بحرية في الأحزاب السياسية، وإبداء الرأي حول السياسات المتبعة، والمشاركة في انتخاب أعضاء المؤسسات التمثيلية على المستوى المحلي والوطني والمهني.

وعندما تتاح الفرص المتكافئة للمشاركة أمام كل الكفاءات والطاقات يكون المجال مفتوحا للتنافس النوعي الذي يضمن فعالية النخب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويضفي الحيوية على المشهد الوطني، مما يساهم في خلق واقع ينشد التطور المتواصل والارتقاء المستمر.

والمشاركة بالمفهوم الواسع المبين أعلاه، تعني توفر فرص الانخراط التلقائي في مختلف مجالات الحياة العامة وحقولها، ولذلك فهي تختلف عن الإشراك الذي ينطوي على مفهوم المنح من سلطة عليا تحكم بأمرها، لرعايا تابعين خاضعين لنفوذها، لأن الإشراك بهذا المعنى يتناقض مع مفهوم المواطنة ويتعارض مع مقوماتها.

3) الولاء للوطن:

ويعني الولاء للوطن أن الرابطة التي تجمع المواطن بوطنه تسمو عن العلاقات القبلية والعشائرية والحزبية، ولا خضوع فيها إلا لسيادة القانون، وأن هذه الرابطة لا تنحصر في مجرد الشعور بالانتماء وما يطبع ذلك من عواطف، وإنما تتجلى إلى جانب الارتباط الوجداني، في إدراك واعتقاد المواطن بأن هناك التزامات وواجبات نحو الوطن لا تتحقق المواطنة دون التقيد الطوعي بها.

ولا تتبلور في الواقع صفة المواطن كفرد له حقوق وعليه واجبات، بمجرد توفر ترسانة من القوانين والمؤسسات، التي تتيح للمواطن التمتع بحقوقه والدفاع عنها في مواجهة أي انتهاك، واستردادها إذا سلبت منه، وإنما كذلك بتشبع هذا المواطن بقيم المواطنة وثقافة القانون، التي تعني أن الاحتكام إلى مقتضياته هو الوسيلة الوحيدة للتمتع بالحقوق وحمايتها من الخرق، وبالتالي لا مجال لاستعمال العلاقات الخاصة مع ذوي النفوذ، أو الاحتماء بمركز الفرد في القبيلة أو العشيرة، وهي ظواهر ما زالت حاضرة في الكثير من العقليات والسلوكيات داخل مجتمعنا المغربي والمجتمعات المتخلفة عموما.

ويعني الولاء للوطن شعور كل مواطن بأنه معني بخدمة الوطن، والعمل على تنميته والرفع من شأنه، وحماية مقوماته الدينية واللغوية والثقافية والحضارية، والشعور بالمسؤولية عن المشاركة في تحقيق النفع العام، والالتزام باحترام حقوق وحريات الآخرين، واحترام القوانين التي تنظم علاقات المواطنين فيما بينهم، وعلاقاتهم بمؤسسات الدولة والمجتمع، والمساهمة في حماية جمالية ونظافة المدينة أو القرية التي يقيم بها، وحماية البيئة فيها، والمشاركة في النفقات الجماعية، والانخراط في الدفاع عن القضايا الوطنية، والتضامن مع باقي المواطنين والهيئات والمؤسسات الوطنية في مواجهة الطوارئ والأخطار التي قد تهدد الوطن في أي وقت، والاستعداد للتضحية من أجل حماية استقلال الوطن، والذود عن حياضه، وضمان وحدته الترابية، والارتكاز في ذلك على مبدأ عام يُفترض أن يربط بين مختلف فئات المواطنين وهو اعتبار المصالح العليا للوطن فوق كل اعتبار، وأسمى من كل المصالح الذاتية الخاصة والأغراض الفئوية الضيقة.

والولاء للوطن لا ينحصر في المواطنين المقيمين داخل حدود التراب الوطني، وإنما يبقى في وجدان وضمير وسلوك المواطنين الذين تضطرهم الظروف للإقامة في الخارج، لأن مغادرة الوطن لأي سبب من الأسباب، لا تعني التحلل من الالتزامات والمسؤوليات التي تفرضها المواطنة، وتبقى لصيقة بالمواطن تجاه وطنه الأصلي حتى ولو اكتسب الجنسية في دولة أخرى.

المبحث الرابع : الشرعية و التسيير العمومي

في هذا المبحث سيتم التعرف على الشرعية و التسيير العمومي و معرفة نا اذا يمكن حوكمة المواطنة وعلاقتها بالتسيير العمومي.

المطلب الأول : ماهية الشرعية.[1]

" إن الدولة التي يتمتع قضاؤها بالاستقلالية في قراراته عن السلطة تجعل قرارات القاضي عادلة حسب ما تنصّه القوانين، وعليه فالشّرعية مرتبطة بالعدل، كما أنه أيضا في الدّولة التي يعرف مواطنوها القانون جيدا بإمكانهم توقّع قرارات القاضي قبل النطق بها، فإذا ما كثرت الشكاوي المرفوعة أمام القاضي معناه أن الحقوق في هاته الدّولة مهضومة وأنّ الشّرعية فيها مهزوزة وضعيفة. أما في بلد لا يتمتع جهازه القضائي بالاستقلالية فإنه لا مجال للحديث البتّة لا عن الشّرعية و لا عن العدالة."

هذا ما يبرز بوضوح الأثر البالغ لعنصر الشرعية على المواطنين، ذلك أن حالة الشرعية في دولة ما تنقل المواطن من التفكير بمنطق ما إلى التفكير بالنقيض تماما حسب وضعية الشّرعية في هاته الدّولة، فالأمر متعلق بالعدالة الإجتماعية لا العدالة الإقتصادية التي مازال ينادي بها ما تبقّى من دعاة الفكر الإشتراكي.

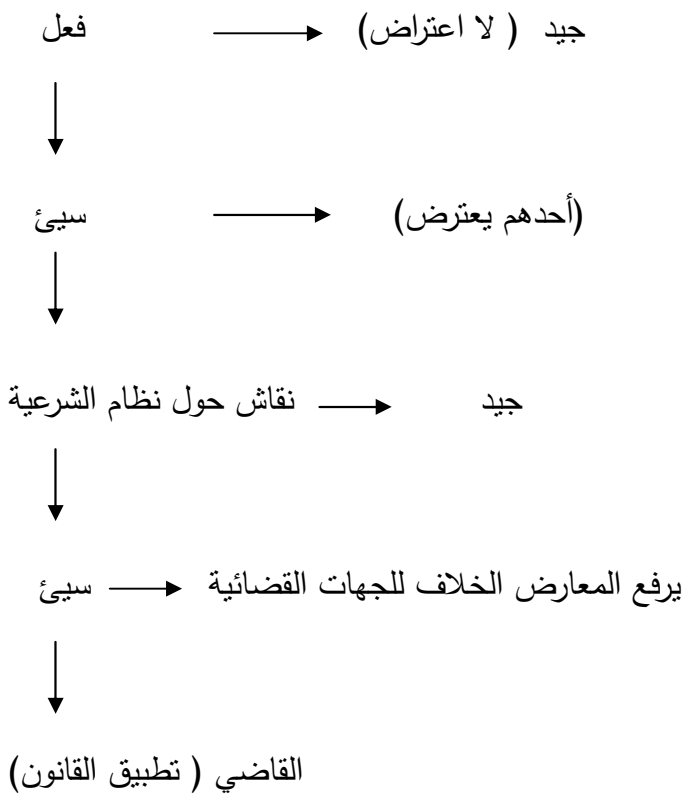
ويمكن قراءة عنصر الشّرعية من خلال المقاربات التالية :

المقاربة الأولى:

عندما يتصرّف أي شخص فإمّا أن يكون له فعل ايجابي أو سلبي، فإذا كان فعله إيجابيا فليس هناك أيّ إشكال، أمّا إذا كان فعله سلبيّا فمعناه أنّ هناك على الأقل شخص يحتجّ ويسأل لماذا فعلت هكذا؟ من المفترض أن الإجابة على هذا السؤال تفسّر أسباب هذا الفعل وفقا لما يسمى ب"نظام شرعية الفاعل"، ذلك أن نظام الشّرعية هو خطاب والخطاب يلقيه طرف ويستقبله طرف آخر، وبالتالي فمردّ الإحتجاج هو عدم إقتناع السّائل بالّتفسير الّذي قدّمه المشرع فيظلّ الصراع متواصلا ليتم اللجوء بعدها للقضاء ليفصل فيها. والبيان التالي يوضح الفكرة :

[1] عبد السميع روينة، مرجع سابق ص 41.

شكل رقم (07): مفهوم الشّرعية حسب المقاربة الأولى.



المقاربة الثانية :

"إنّ السلطة والشّرعية مصطلحان متلازمان، يقول Barnard chester أن السّلطة بيد الشخص الذي يستقبل الأمر لا في يد صاحب الأمر، فهو يبيّن لنا أنّ خطاب الشّرعية مقبول لدى المواطن وهو بشكل أو بآخر منقوش في ذهن وروح من يستقبله، الشيء الذي يسمح بفهم التّلازم الموجود بين الشرعية والأيديولوجية. إن هذا الطّرح يقودنا إلى الملاحظة البراغماتية التّالية : حتى يستجيب ملايين الأشخاص لقرار ما من بين عدة قرارات بايجابية وبسرعة ويكون اللجوء إلى القاضي استثنائيا ومحدودا، يجب أن يستمد هذا المشّرع سلطته من هؤلاء المواطنين."

إن هاته المقاربة هي أقرب إلى ما يسمّى بالديمقراطية لأن هذه الأخيرة تعرّف بأنّها سلطة الشّعب التي يمارسوها ممثّلوهم، فإن بلغ ممثلوا الشّعب المناصب السياسيّة عن طريق الإنتخابات الشفّافة والنّزيهة فهم بحق يمثّلون غالبية الشّعب ولن يتوانوا في خدمتهم ممّا يجعل إنسياب الأوامر والتّشريعات من أعلى إلى أسفل مرنا إلى حدّ كبير ويقلّل من إعتراضات المواطنين كما هو الشأن في وقتنا هذا في الدول الأوروبية وفي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا وغيرها من الدّول التي تحترم إرادة شعوبها، أم ما يحدث في دول العالم الثّالث من إغتصاب لإرادة شعوبها وإرتقاء أصحاب المصالح الشّخصية والفاسدين لأعلى المناصب السّياسية لا لشيئ

إلا للتستر وراء الحصانة السّياسية ومواصلة نهب خيرات ومقدّرات الأجيال القادمة، ممّا يجعل لسان حال مواطني هاته الدّول أنّ الحديث عن الشّرعية ضرب من الخيال، رغم ما تتشدّق به حكوماتهم من شرعية مزعومة أسّست لطلاق بائن بينونة كبرى بين هاته الحكومات ومواطنيها، فأين للقرارت والقوانين أن تنساب؟

المقاربة الثالثة:

عند حديثنا عن المنظّمات، فوجود نظام شرعية مرهون بوجود خطاب منظّم يجعل أهداف المنظمة وأفرادها وكذا المجتمع كلّها متجانسة، وهو ما يسمى بالخطاب الإداري الذي يقتضي توفر ثلاثة شروط هي:

شكل رقم (08): الخطاب الإداري داخل المنظّمة.

القواعد (syntaxe) : التنظيم هو موضوع الفعل.

المعنى (sémantique) : يصف الخطاب العالم جيدا.

الشرعية (légitimité) : أهداف الأجزاء الثلاثة متجانسة.

المطلب الثاني : المواطنة و التسيير العمومي [1]

فالمواطنة والديمقراطية في تفاعل مستمر ذلك أن "المواطنة والديمقراطية عنصران أساسيان يتجسّدان جليا في الجانبين السياسي والاجتماعي لأي دولة. ويمكننا رؤية المواطنة من عدة زوايا، فمن الناحية القانونية تختصر المواطنة في جانبي الحقوق والواجبات أي ما للمواطن من حقوق وما عليه من واجبات، ويمكننا أيضا رؤيتها من زاوية أوسع فانطلاقا من تمتّع المواطن بحقوق وإلزامه بواجبات فهو مدعو للمشاركة والتأثير في النظام السّياسي الذي يحكمه من خلال أقواله وأفعاله الايجابية."

فالمواطنة ليست مجرّد تسمية عابرة تعطى للسكان الّذين تجمعهم نفس المساحة الجغرافية ونفس الحدود و يخضعون أيضا لنفس النّظام السّياسي إنّما هي مشتقة من كلمة الوطن الّذي يعني الشعور بالإنتماء إلى ثقافة وحضارة متجذّرة في هؤلاء السّكّان، شعورهم بالأمن والإستقرار يدفعهم لحبّ وطنهم والتفاعل مع حكّامهم المتمتّعين بالشّرعية ومن ثمّ المشاركة في السياسة العمومية تشريعا وتنفيذا. وفي هذا الشّأن يضيف Mansbridge أن الروح العمومية "public spirit" المجسدة في الجمع بين الحبّ والواجب من شأنها التأثير إيجابيا في تسيير الإدارات العموميّة، ذلك أن المواطن لا يكترث لإهتماماته الشّخصية في المجتمع بالقدر الذي ينشغل فيه بإهتمامات و مصالح غيره من المواطنين، الشّيء الذي يزيد في تماسك النّظام السياسي."

إنّ هذا التّماسك من شأنه أيضا تسهيل إنسياب القرارات والأوامر من السّلطة التّشريعية إلى السّلطة التّنفيذية، فإذا ما علمنا أنّ قطاع الوظيفة العمومية يتميّز بقدر كبير من التّعليمات والمناشير الّتي تشكّل إطاره

[1] مرجع نفسه ، ص 46.

القانوني فإن أي تصدع في العلاقة بين السّلطة التّشريعية والسلطة التّنفيذية سيحول أي برنامج إصلاح في الوظيفة العمومية بإعتبارها أحد الأجهزة التنفيذية إلى مجرّد عناوين بارزة على صفحات الجرائد تستخدم لمجرد المزايدة السياسية.

المطلب الثالث: تسيير العلاقة مع المواطن.[1]

الفرع الأول : المواطنة كعلاقة.

قدّم "jean Leca" سنة 1986 مقاربة لمفهوم المواطنة فقال أنها مكونة من أربعة عناصر هي : الحقوق، الواجبات، الدور والقيم المعنوية، وعلى ضوء هاته العناصر يتحدد نوع العلاقة بين السلطة والمواطن. في حين أن George Frederickson يعتمد نفس العناصر الثلاثة السابقة ويستبدل عنصر الدور بعنصر المشاركة، ويعرف المواطنة بأنها علاقة تفاعلية بين السلطة والمواطن.

إنّ كل عنصر من العناصر السابقة تعطي دورا مختلفا للمواطن، فاذا منحنا الأفضلية لعنصر "الحقوق" يظهر المواطن في صفة المستهلك للخدمات العمومية، في حين أن عنصر "الواجبات" يجعل المواطن الموضوع الخاضع لبعض القيود. أما اذا اعتبرنا عنصر المشاركة هو الغالب يتحول المواطن الى فاعل أساسي في الحياة اليومية.

" أمّا العنصر الرابع فيقول فيه الباحثان Marshall Dimock et Gladys Dimock أنّ على الإنسان أن يكون محاسبا لنفسه أي أن يتصّرف بمسؤولية، وبالنسبة للموظّف العمومي فالأمر أوسع من هذا فهو مطالب بمعرفة واجبه في عمله جيّدا و أن يؤديه بأمانة، وعليه فالتّوليفة الجديدة لمعنى محاسبة الموظف العمومي هي قانونية وذاتيّة."

إن إعتبار المواطنة كطريقة لعلاقة السّلطة والمواطن يجرّنا الى التّساؤل عن إمكانيات وكيفيات تسيير السّلطة لمواطنيها.

الفرع الثاني: هل يمكن حوكمة (gouvernance) المواطنة؟ :

"إن الحكومة ما وجدت الا لضمان السّير الحسن للمواطنين فهي حكومة الشّعب، من أجل الشّعب، بالشّعب، وحسب الشّعب، وهو ما يبرز وجود فكرتين هما:

أولا: يمكن حوكمة المواطنين وهو ما تبيّنه عبارة حسب الشّعب.

ثانيا: يوجد ثلاث طرق وأساليب لحوكمة المواطنين وهو ماتبرزه عبارات حكومة الشّعب،بالشّعب ومن أجل الشعب.

[1] مرجع نفسه ،ص 47.

فبالنسبة لحكومة من أجل الشّعب، يمكن إعتبار المواطن كمستهلك للحق فهو يطالب بخدمات عمومية، ممّا يستوجب تحسين الخدمات العمومية المقدّمة له. أمّا حكومة الشّعب فتستدعي مضاعفة شرعية أعضاء الحكومة لدى المواطن من خلال العمل على نجاح سياسة الحكومة. أمّا حكومة بالشعب فتدعّم عنصر المشاركة وتعتبر المواطن مشاركا في السّياسة العمومية.

إن هاته العلاقات الثلاث تهدف الى تحقيق ثلاث أهداف:

1- تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

2- إستشارة المواطنين.

3- إدماج إقتراحاتهم في السّياسة العمومية".

الفرع الثالث: إسقاط طرق الحوكمة على التسيير العمومي:

وفق الأهداف المرجو تحقيقها كما هو مبيّن في الفرع الثاني، قدّمت الباحثة الفرنسية "Hélène Michel" مداخلة بعنوان "المعلومة في قلب التّسيير العمومي" وشرحت من خلال الدراسة التي أجرتها على إحدى المدن الفرنسية النموذجية وهي Vandoeuvre-lé-Nancy واقترحت ثلاث طرق متكاملة لتسيير علاقة المواطن بالحكومة وهي:

1- الإدارة الإلكترونية (La E-administration) :

وهي مجسّدة لفكرة حكومة من أجل الشّعب، حيث تعمل هاته المدينة النّموذجية مع ممثّلين للقطاع، كل مسؤول عن حي مطالب برفع كل المعلومات والشّكاوى الخاصة بالسّكان من خلال ملئ إستمارات يحوّلها الممثلون الى رئيس البلدية لتعالج من طرف مصالحها ، وفي غضون سنة 2010 سيحصل هؤلاء الممثلون على بطاقات من البلدية تسمح لهم بالتّعامل مباشرة مع البلدية عبر الأنترنيت في مواقع محددّة وآمنة، تمكّنهم حتّى من تتّبع حركة الشّكاوى وملفات المواطنين داخل مصالح ومكاتب البلدية. ومن جهة أخرى توفّر المعلومات الواردة من المواطنين لموظّفي البلدية من معايشة يوميات المواطنين ومن ثم اتّخاذ القرارات الملائمة. فإذا نجحت التجربة في هاته المدينة سيتم تعميمها على كل مدن فرنسا.

في هاته الطريقة يظهر المواطن بصورة المستهلك للخدمات فهو يطالب بحقوقه ويحكم على الخدمات الّتي لا ترضيه بشكل سريع بفضل تقنيات الإعلام والإتّصال (TIC)، هاته التّقنيات تسمح للهيآت العمومية بتجديد إداراتها من خلال بيروقراطية أسرع وآداء أحسن، وبالتالي الوصول الى المعلومات بشكل أسرع، ومن ثمّ تشكيل قاعدة معطيات للإدارة لتزويدها بالمؤشّرات، تسديد الأتاوى عبر الأنترنيت، التّقليل من إستخدام الأوراق.

2- الحكومة الإلكترونية (Le E-gouvernement):

وهي مجسّدة لفكرة حكومة الشّعب حيث تقوم الإدارة بالإطّلاع بصفة دورية على ما يرسله الممثّلون من معلومات حول المشاريع المتعلّقة بالحياة المحلّية، وهذا دائما عبر الموقع الإلكتروني الخاص والمحمي من كل اختراق. فكانت أولى المشاريع المراد معرفة رد فعل المواطنين عليها تتعلق بمشروع عمراني، وكان الهدف معرفة آراء ممثّلي الأحياء التي يمسّها هذا المشروع والمستقاة بدورها من مواطني هاته الأحياء ومقارنتها بالتّقرير المقدّم من المختصّين (فرق عمرانية) للوصول في النهاية الى تشخيص مشترك للمشروع، ولا يتوقّف الأمر هنا... وإنّما على ضوء مقترحات وملاحظات الممثّلين، تقترح الفرق العمرانية مشاريعها ويقوم الممثلون بعدها بالتصويت عليها، كل هذا طبعا عبر الانترنيت، وحتّى أنه بإمكان ممثّلي الأشخاص غير المنتمين للأحياء المعنية بالمشروع حضور الاجتماعات في البلدية وإبداء اقتراحاتهم .

من الواضح أنّ المواطن يظهر هنا بصفته الموضوع فيؤدي واجباته كمواطن، في حين أن الحكومة هنا تعمل على مضاعفة شرعيتها لدى المواطنين من خلال طرح مشاريعها وسياستها بكل شفافية على المواطن لإثرائها، مع التأكيد هنا أن المواطن يستشار ولايشارك في السياسة.

3- الحوكمة الإلكترونية (La E-gouvernance):

وهي مجسّدة لفكرة حكومة بالشّعب حيث تعمل إدارة مدينة Vandoeuvre-lé-Nancy بالشّراكة مع جمعية "الساحة العمومية"، فبعيدا عن الموقع الإلكتروني للبلدية وجد موقع آخر مستقل عن الأول يسمح للمواطنين بتبادل ومناقشة مواضيع تخصّ حياتهم اليومية في شتى مجالات الحياة، ويسمح هذا الموقع ليس فقط لممثلي الأحياء بالمشاركة بل أيضا للجمعيات والمواطنين بإبداء إقتراحاتهم حول قضايا قد لا تكون مدرجة في سياسة الحكومة ولكن، إن حضيت إحدى هذه القضايا باهتمام عدد كبير من المواطنين فيمكن ترقيتها الى المستويات العليا للحكومة وإبلاغهم إياها لمناقشتها بإعتبارها من أهم إنشغالات المواطنين.

فهنا يعد المواطن هو الفاعل والباحث عن المشاركة بشكل كلّي في القرارات التي تخصّه مشاركة حية، وهذا من بين ما يميّز الحوكمة عن الحكومة، وهو ما يترجم بالإنتقال من نظام "pull" الى نظام "push" أين تنتقل المعلومة من القاعدة الى القمّة.

إن الحوكمة تتطلّب وجود تفاعل بين المواطنين والحكومة حتى تكون هناك اقتراحات من المواطنين، فالمواطن يعتبر مصدرا للأفكار، المبادرات، الإقتراحات التي يجب تشجيعها لا أن تعتبر المواطن عاديا وغير مبدع.

" هذه الأفكار، المبادرات، والإقتراحات المتنوّعة غنية ومتداولة بشكل كبير في الجزائر إلاّ أن المجلس الشعبي الوطني لم يسجّل حضوره منذ سنة 1997 في النّقاش الدّائر في السّاحة الوطنيّة ، وظلّ البرلمان

بغرفتيه خارج مجال التّغطية رغم أنّ الكثير من الملفّات الهامّة لم تجد من ينقلها من الشّارع إلى داخل مؤسسات الدولة . ولم يدر البرلمان ظهره فحسب لأهم قضايا المجتمع، بل اختار وضعية المتفرجّ وهو يشاهد ما جرى من فضائح في شركة سوناطراك والطّريق السّيّار وما هو جار من جدل حول إلغاء عقوبة الإعدام واللّحية والخمار في الوثائق البيوميترية . يحدث هذا رغم أنّ البرلمان يعرف بطالة في أغلب فتراته التّشريعية كونه لا يقترح مشاريع قوانين جديدة مثل بقيّة برلمانات العالم ويكتفي دوما بما تعرضه عليه الحكومة من مقترحات."

الخلاصة :

من خلال دراسة هذا الفصل و المتمثل في حوكمة المواطنة في ظل التسيير العمومي ، نستنتج أن للمؤسسة العمومية دور هام في حياة المواطنين من خلال تقديم خدماتها لهم و تلبية احتياجاتهم بكافة الطرق، لهذا فالمواطنة تعد العنصر الأساسي و المهم في القطاع العام ، فمن خلالها تسير الدولة أعمالها، و الهدف العملي للحكومة هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الإتفاق مع رغبات الأفراد و حاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لبلدية عزابة

ولاية سكيكدة

تمهيد :

بعد التطرق الى الجزء النظري من هذا البحث و المتمثل في الاطار النظري للحوكمة الالكترونية و حوكمة المواطنة في ظل التسيير العمومي ،يأتي الجزء التطبيقي له ،و المتمثل في الدراسة الميدانية لبلدية عزابة ولاية سكيكدة ، و الذي يخص بالبحث عن أهم العناصر المتعلقة بالحوكمة الالكترونية و سبل مشاركة المواطنين في سير العمل و جل ما يخص البلدية عند تطبيقها للحوكمة الالكترونية و خصوصا البحث عن أهم المعوقات التي تواجهها عند استخدامها لنظام الحوكمة الالكترونية حيث قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث أساسية.

المبحث الأول : التعريف ببلدية عزابة ولاية سكيكدة

يتضمن هذا المبحث معلومات شاملة عن مكان التربص بما بما يحتويه من تاريخ البلدية و نشأتها و هيكلها و الذي سيفصل غي الآتي :

المطلب الأول :البطاقة التقنية لبلدية عزابة ولاية سكيكدة

1-موقع البلدية :

تقع بلدية عزابة شرق ولاية سكيكدة و يحدها من جهاتها الأربع ما يلي :

- الشمال الشرقي : بلدية جندل سعدي محمدو من الشمال الغربي بلدية بني بشير.
- من الشرق الى الجنوب الشرقي : بلدية عين شرشار.
- من الغرب : بلدية رمضان جمال.
- من الجنوب و الجنوب الغربي : بلدية السبت و بلدية الغدير.

2- الهاتف : 038.77.85.24 ، الفاكس 038.77.60.11.

3- المساحة : 173.43 كلم2.

4- عدد السكان : 56627 نسمة.

5- توزيع السكان :

التجمعات السكنية الرئيسية :

- رأس الماء : 2915 نسمة.
- منزل الأبطال : 5278 نسمة.
- منزل بنديش : 2075 نسمة.
- الزاوية : 4072 نسمة.
- بوزرة : 935 نسمة.
- مشتة حلوفة : 1203 نسمة.
- منطقة مبعثرة : 2423 نسمة.
- مدينة عزابة : 37726 نسمة.

6- الارتفاع على مستوى سطح البحر : 118م.

7- البلديات المجاورة : جندل- عين شرشار- السبت- الغدير- رمضان جمال- بني بشير.

8- الأماكن المعرضة للفيضان :

- منزل بنديش : 2075 نسمة.
- ديار الزيتون الأسفل : 950 نسمة.

9- عدد المساكن المهددة بالسقوط : 57 ، عدد القاطنين بها : 292.

10- أماكن الايواء 05مدارس ، 03 ثانويات، 01 دار الشباب ، 01 قاعة متعددة الرياضات، 01 المركب الجواري.

المطلب الثاني : تاريخ و نشاة بلدية عزابة

أصل التسمية : سميت بلدية عزابة في عهد الاستعمار بقرية فندك ، بينما أعطاها المركز الملكي الفرنسي المؤرخ في 10 مارس 1848 اسم جوماب (jemape).

التاريخ و النشأة : أسست من طرف الاستعمار الفرنسي سنة 1958، أنشأت على ضفاف وادي فندق ، كانت عزابة في البداية مركز استعماريا مهما ، كانت محل جذب للكثير من المعمرين نظرا لطابعها الزراعي و تعد الزراعة المضمونة بأقل جهد في هذه الجنة البربرية.

و هي من أقدم بلديات ولاية سكيكدة تابعة لمحافظة قسنطينة ، أصبحت مركز دائرة حسب التقسيم الاداري لسنة 1974 ، تجمع البلديات التالية ،عزابة ، عين شرشار ، بن عزوزشطايبي، السبت، و بعد اعادة النظر في التقسيم الاداري لسنة 1984 ، و ظهور بلديات جديدة ورثت دائرة عزابة 06 بلديات منها عزابة، بكوش لخظر ، سعدي محمد جندل ، السبت ، المرسى.

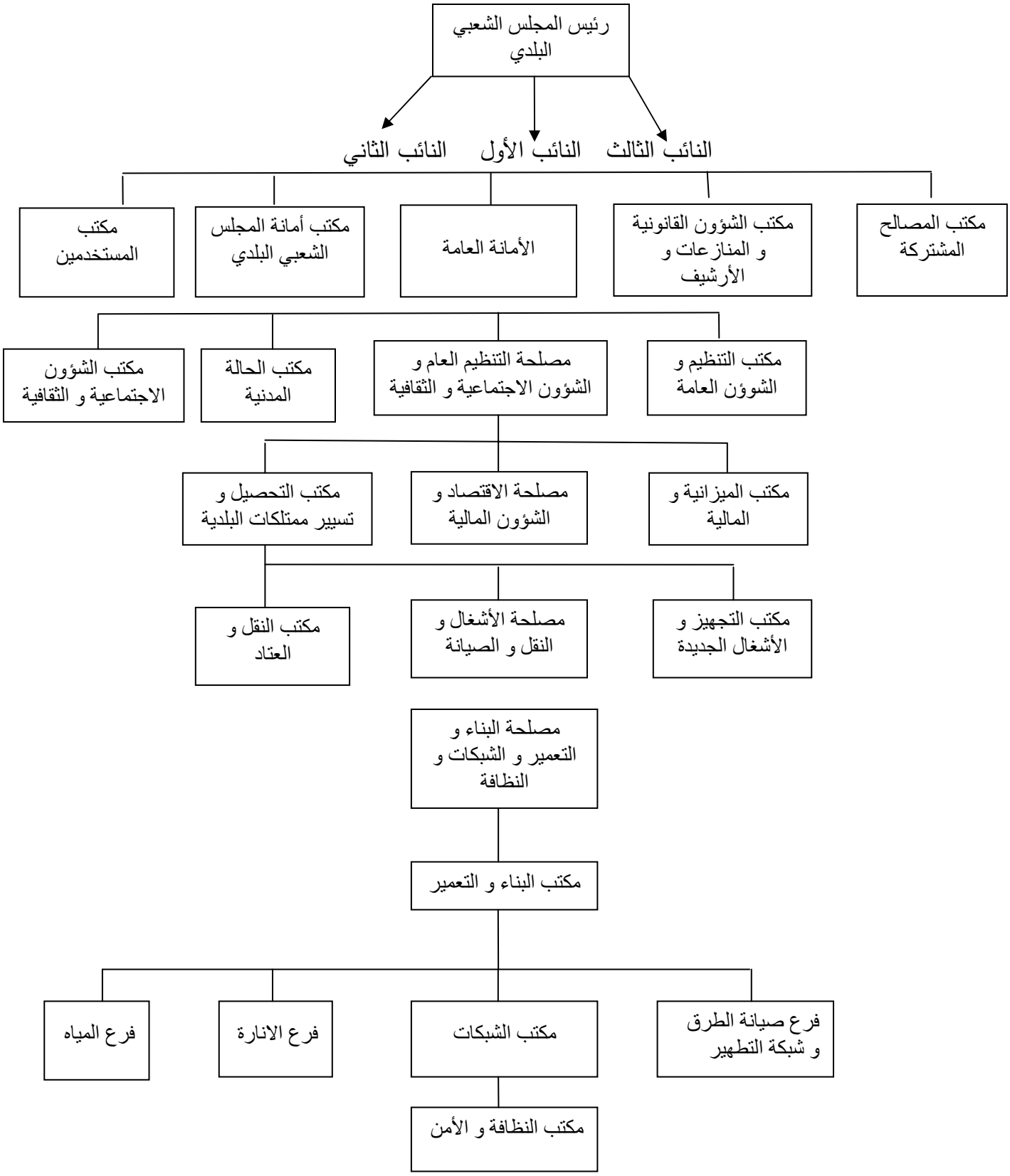
و انبثقت عن التقسيم الاداري الحديث سنة 1991 دائرتا و بن عزوز / حيث أصبحت دائرة عزابة تضم كل من البلديات التالية، عين شرشار ، السبت ، سعدي محمد جندل ، عزابة ، الغدير.

الموقع الجغرافي : تتميز بلدية عزابة بموقع استراتيجي هام حيث تتوسط 04 ولايات ، سكيكدة، قسنطينة ، عنابة ، قالمة ، تبعد عن سكيكدة ب 32 كلم ، قسنطينة ب 91كلم ، عن عنابة ب 69.5كلم ، و 59 كلم عن مدينة قالمة، تقع البلدية جنوب شرق ولاية سكيكدة .

المناخ : يسود بلدية عزابة مناخ ما فوق الرطب بارد الى معتدل شتاءا، و حار صيفا مع هبوب رياح بين الحين و الآخر ، كون المنطقة منخفضة و قريبة من الساحل، حيث تتراوح كميات التساقط من 700 الى 800 ملم ، و يبلغ متوسط درجة الحرارة17.9 ، يصل أقصاها 27 و أدناها 9 شتاءا.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية عزابة ولاية سكيكدة

الشكل رقم(09) : يوضح الهيكل التنظيمي بمصالح بلدية عزابة



المصدر: بناء على معطيات مصالح بلدية عزابة.

أولا : الأمانة العامة

1- مكتب الشؤون القانونية و المنازعات فيها أمام المحاكم : يكلف بالمهام التالية :

- يتابع القضايا و المنازعات فيها أمام المحاكم.
- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها.
- الاستقبال و الرد على عروض المواطنين.
- تنظيم و تسيير الأرشيف.
- استغلال تسجيل الاحتجاجات.

2- مكتب المصالح المشتركة :

- تسجيل البريد الوارد و الصادر.
- تسجيل القرارات و المقررات .
- توزيع البريد على المصالح الادارية .

3- مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي :

- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي ، تدوين المداولات.
- تحرير محضر جلسة المجلس الشعبي البلدي.
- يتولى المهام الادارية لديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي.

4- مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي :

- متابعة المسار المهني.
- المستخدمين الاداريين و التقنيين.
- احصاء الاحتياجات من المستخدمين و وضع جدول فيئات العمال .
- اعداد ملفات التقاعدو متابعتها.
- متابعة الترقيات الدرجية لكل فيئات العمال و الموظفين .
- اعداد ملفات العمال و الموظفين للمشاركة في الامتحانات و الترقيات المهنية.
- متابعة الملفات التأديبية للعمال و الموظفين.
- متابعة نشاطات اللجان المتساوية الأعضاء.
- التكوين و التشغيل للمستخدمين البلديين.

ثانيا : مصلحة التنظيم العام و الشؤون العامة.

1- مكتب التنظيم و الشؤون العامة :

- ترتيب البطاقات الانتخابية و قوائم الانتخابات .
- الخدمة و احصاء السكان .
- مسك سجلات للحرفيين.
- الحج.
- الشؤون الفلاحية.
- استلام ملفات جميع شراء السيارات، و القيام بحميع العمليات المتعلقة بذلك.
- مسك سجل الأسلحة.
- المصادقة على الامضاءات و النسخ المطابقة للأصل.

2- مكتب الحالة المدنية :

- مسك سجلات الازدياد ، الزواج ، الوفاة.
- احصاء الحالة المدنية.
- تسليم وثائق الحالة المدنية و وثائق أخرى .
- ملف بطاقات التعريف الوطنية.
- ترتيب بطاقات المجاهدين ، و تسليم شهادات العضوية .

3- مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية :

- الشغل و التشغيل .
- الشؤون الثقافية.
- الأماكن الأثرية و التاريخية .
- المعارض .
- الوقاية في وسط المدارس.
- الحماية المدنية.
- احصاء و متابعة ملفات المعوقين و المسنين و العجزة.
- تقديم الاعانات للفقراء و المحتاجين.
- تسيير المكتبة.
- ترقية الرياضة و تنشيط الشباب.

- اعداد مخططات مواجهة للكوارث الطبيعية و تنظيم الاسعافات.
- اصدار شهادة العمل.
- اعداد مخططات مواجهة للكوارث الطبيعية و تنظيم الاسعافات .
- اصدار شهادة العمل .
- اعداد و متابعة جدول الاجازات العادية.
- اعداد بطاقة للانجازات الاستثنائية .
- اعداد كشف الغيابات.

ثالثا : مصلحة الاقتصاد و الشؤون المالية .

1- مكتب الميزانية و المالية

- اعداد الميزانية الأولية.
- اعداد الميزانية الاضافية.
- الحساب الاداري.
- أجور العمال و تحرير الفاتورات .
- كل أعمال المحاسبة المتعلقة بالتسيير.
- ترتيب سجل الجرد.
- أشغال المصالح البلدية.
- أجور العمال ، ورشات الاستغلال المباشر.
- تحرير الفاتورات اصدار الصفقات ، العقود و الاتفاقيات .

2- مكتب التحصيل و تسيير ممتلكات البلدية :

- عقود الايجار.
- السوق ، المذبحة ، المحاشر....الخ.
- تحصيل عدادات المياه الصالحة للشرب.
- رسوم الحفلات رسم الأشغال و الترميم.
- ايرادات أخرى .
- وكيل النفقات و الايرادات.

رابعا : مصلحة الأشغال و النقل و الصيانة

1-مكتب التجهيز و الأشغال الجديدة

- تسيير المشروع البلدي .
- التموين و التخزين.
- المصادقة التأشيرية على وضعية الأشغال.
- متابعة مختلف مشاريع البلدية .
- صيانة مختلف مشاريع البلدية.
- صيانة مختلف البناءات التابعة للبلدية و الورشات التابعة لها.

2-مكتب النقل و العتاد :

- صيانة العتاد المتنقل.
- تسيير عملية النقل.
- تنظيم النقل العداديو المدرسي.
- تسيير ورشات الحداءة و التلحيم و الميكانيك... الخ.
- توزيع عمال الحضيرة و متابعتهم.

خامسا : مصلحة البناء و التعمير و شبكات النظافة

1-مكتب البناء و التعمير :

- رخصة البناء.
- رخصة التحقيقات التقنية.
- متابعة البناءات الفوضوية و رخصة الهدم.
- الاحتياطات العقارية.
- الدراسات الهندسية.
- ترتيب الممتلكات العقارية و اعداد بطاقات البلدية.
- ترتيب منح قطع الأرض .
- المصادقة التأشيرة على كشف وضعية الأشغال المتعلقة بالدراسات.
- متابعة و تطبيق المخططات العمرانية المعدة من طرف البلدية و المصادق عليها من طرف المصالح التقنية.
- اعداد ملفات نزع الملكية.

2- مكتب الشبكات :

- تحقيق المخططات التقنية.

- **فرع صيانة الطرق و شبكة التطهير**

- اصلاح و ترميم و صيانة الطرق العمومية.
- حركة المرور (ارشادات و توجيهات).

- **فرع الادارة**

- الكهرباء، الانارة العمومية.

- **فرع المياه**

- شبكة التطهير و الجاري.
- شبكة المياه الصالحة للشرب.

3- مكتب النظافة و الأمن :

- اعداد تنفيذ برنامج محاربة الأمراض المتولدة من المياه.
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتوفير جميع الوسائل لانجاح العملية و مراقبة شبكة التطهير و التدخل .
- الاشراف على عمليات رفع القاذورات .
- مراقبة و متابعة الطرق الكافية بالتنظيف.
- الاشراف على عملية قتل الحيوانات المتشردة.
- اجراء تحاليل للمياه بالتنسيق مع مصالح الصحة.
- احصاء الآبار الفرعية و الجماعية و الفلاحية و الينابيع و الخزانات الموجودة على تراب البلدية و مراقبة نظافتها.
- اعداد بطاقة لجميع الآبار و الخزانات و الينابيع.
- تنشيط نوعية المكلفين لعمليات النظافةو التطهير،
- التنسيق مع البيطري لمتابعة الأمراض.
- مراقبة المحلات التجارية و المؤسسات المستقبلة للجمهور.
- منح الحيوانات من التجول داخل النسيج العمراني.
- تنشيط لجنة النظافة و الأمن .
- القيام بما هو متعلق بالنظافة و الوقاية.

المبحث الثاني : جمع البيانات من بلدية عزابة وتحليلها

في هذا المبحث سيتم تحديد وسائل الدراسة و كيفية اجراء المقابلة مع عرض الأسئلة المفترحة لها.

المطلب الأول : وسائل تحليل الدراسة

من أجل معرفة معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية في بلدية عزابة، تم اجراء مقابلة مع أعضاء المجلس الشعبي البلدي ، و المتمثلين في رئيس البلدية و أعضاء المكاتب الخاصة بسير شؤون البلدية و المسيرة لطلبات المواطن و عددهم 5 بالاضافة الى بعض الموظفين العاملين بسلك المجلس الشعبي البلدي.

وقد اعتمدنا على المقابلة لجمع البيانات لانها المتوافقة الى حد بعيد مع المنهج الاستكشافي ضمن البحوث الكيفية. فالمقابلة تعد أحد أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات و المعلومات في هذه الدراسة ، فهي عبارة عن لقاء مباشر يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك ، في شكل مناقشة حول موضوع معين ، قصد الحصول على حقائق معينة من ذلك ، أو آراء و مواقف محددة.[1] و قد كانت هذه المقابلة شخصية على شكل حوار مع رئيس بلدية عزابة بولاية سكيكدة و باقي الأعضاء حيث اجريت المقابلة على شكل طرح أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس بغرض اكتشاف مغزى الموضوع و اكتشاف نوع من الغموض في أسئلة أخرى.

المطلب الثاني : الأسئلة المقترحة للاجابة على موضوع الدراسة

تم تقديم محموعة من الأسئلة من طرف الباحث حول الحوكمة الالكترونية و ما يتبعها من معارف يمكن أن تساعد على تحليل موضوع الدراسة و هته الأسئلة تتمثل في :

1- هل يمكن القول انكم تظبقون و لو جزءا من الحوكمة الالكترونية ؟ اذا كانت الاجابة ب نعم، فماهي الجوانب التي تطبق فيها؟.

2- ماهي المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية في البلدية؟.

3- هل تسعى البلدية باستخدام الحوكمة الالكترونية في اشراك المواطنين في زيادة الشفافية و المساءلة في البلدية؟.

4- هل هناك ثقة بين المواطنين و أعضاء مجلس الادارة بالبلدية؟

5- هل تعتقدون أن الحوكمة الالكترونية تساعد على التقليل من حدة الفساد الاداري؟

6- هل توفر البلدية المعلومات في الوقت المناسب للمواطنين؟

7- هل تستخدم البلدية البريد الالكتروني لايجاد قنوات اتصال بين الحكومة و المجتمع المدني؟

[1] أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005،.ص 214.

8- هل تستخدم البلدية الديمقراطية الالكترونية في تفعيل العلاقة بين الحكومة و المواطن؟

9- ماهي الأطراف الفاعلة عند تطبيق الحوكمة الالكترونية؟

10- هل المجتمع يتقبل فكرة التعامل لاستقبال الخدمات الكترونيا؟

11- بعد تحديد أهم المعوقات التي تواجه البلدية عند تطبيق الحوكمة الالكترونية ، ماذا تقترحون كحلول للتقليل من حدة هته المعوقات؟.

المبحث الثالث : تحليل أجوبة الدراسة

سيتم في هذا المبحث الاجابة عن الأسئلة المطروحة عند القيام بالمقابلة بمركز بلدية عزابة لولاية سكيكدة و تحليلها سؤالا بسؤال، كذلك سيتم اقتراح بعض الحلول التي يمكن أن تساعد البلدية على الحد من المعوقات التي تعاني منها و التقليل منها.

المطلب الأول :الأجوبة المقدمة من طرف المبحوثين

س1 / هل يمكن القول انكم تطبقون و لو جزءا من الحوكمة الالكترونية ؟ اذا كانت الاجابة ب نعم، فماهي الجوانب التي تطبق فيها؟.

ج1/ نعم ، نحن نطبق هته الأخيرة (الحوكمة الالكترونية) . و نطبقها من خلال تسهيل المعاملات الادارية التي يحتاجها المواطن.

يمكن القول أن البلدية تطبق الحوكمة الالكترونية بنسبة قليلة من خلال تسهيل المعاملات الادارية و استخراج الوثائق الخاصة بالحالات المدنية و استعمال الأجهزة الالكترونية في سير عملها.

س2/ ماهي المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية في البلدية؟.

ج2/ من بين المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية في البلدية ما يلي :

- نقص الكفاءات و الخبرات .
- نقص و تلف العتاد الالكتروني الذي لا يدوم لمدة طويلة .
- عدم توفر نظام اتصالي ذات طبيعة تكنولوجية داخل مصالح البلدية .
- انعدام الدورات التكوينية الخاصة بتقنيات الحوكمة الالكترونية.
- غموض الوسائل التي يرتكز عليها نظام الاتصال داخل البلدية.
- تقصير سياسة الادارة العليا نحو تحديث العمل بلحكومة الالكترونية.
- بطئ تطبيق مراحل الحوكمة الالكترونية في مهام المؤسسة.
- عدم تزويد العاملين للمستخدمين بتقنيات أن البلدية تستخدم نظام الكتروني.
- نقص التواصل بين أفراد المؤسسة و المصالح و رؤساء المصالح.
- ضعف شبكة الأنترنيت مما يؤدي الى صعوبة في ايصال المعلومات بسرعة.

من خلال معرفة المعوقات التي تواجه بلدية عزابة لولاية سكيكدة عند تطبيقها للحوكمة الالكترونية يمكن القول أن البلدية فعلا تعاني من استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث أنها تواجه صعوبات في تحسين النظام الداخلي للخدمات و تأدية المهام بشكل آلي ، مع ضعف الثقة بين المواطن و أعضاء المجلس

البلدي، أي لا يوجد تجاوب مع الحكومة و المواطن كما أن البلدية ليست جدية في تبني نشر الخدمات الالكترونية.

س3/ هل تسعى البلدية باستخدام الحوكمة الالكترونية في اشراك المواطنين في زيادة الشفافية و المساءلة في البلدية؟.

ج3/ تسعى البلدية باستخدام الحوكمة الالكترونية في اشراك المواطنين في زيادة الشفافية و المساءلة بنسبة ضئيلة.

ان البلدية لا تسعى الى كسب ثقة المواطن عن طريق اشراكه في زيادة الشفافية و المساءلة ، اذ أنها لا تأمل للحصول على تعليقات المواطنين حول القرارات أو المشاريع أو محاولة فهم قضاياهم و أخذها بعين الاعتبار.

س4/ هل هناك ثقة بين المواطنين و أعضاء مجلس الادارة بالبلدية؟

ج 4/ نعم، يوجد ثقة بين المواطنين و أعضاء مجلس الادارة بالبلدية.

على حسب أقوال أعضاء المجلس البلدي أنه يوجد ثقة بينهم و بين المواطنين، لكن ما هو واضح و حسب الواقع المعاش ، فلا يوجد ثقة بينهم و ذلك من خلال عدم تزويد المواطن بالمعلومات المتوازنة و الموضوعية لمساعدتهم في فهم المشاكل ة تحديد الحلول لها.

س5/ هل تعتقدون أن الحوكمة الالكترونية تساعد على التقليل من حدة الفساد الاداري؟

ج5/ نعم، نعتقد أن الحوكمة الالكترونية تساعد بنسبة معينة على التقليل من حدة الفساد الاداري، و ذلك من خلال انشاءها لبعض الخطوط الموصلة مباشرة مع وزارة الداخلية.

تساعد الحوكمة الالكترونية على التقليل من حدة الفساد الاداري و ذلك من خلال معالجة العديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الحكومية كالبيروقراطية و التي أصبحت محل وقوع الفساد الاداري و أيضا المالي.

س6/ هل توفر البلدية المعلومات في الوقت المناسب للمواطنين؟

ج6/ نعم، توفر البلدية المعلومات في الوقت المناسب من خلال شبكة الاعلام الآلي و الشبكة الوطنية.

بما أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بطبعها تعمل على تسهيل ايصال المعلومات و اختصار الوقت، فيمكن للبلدية و لأي مؤسسة تستخدم الأجهزة الالكترونية ة تطبق الحوكمة الالكترونية أن توفر كامل المعلومات و الخدمات في الوقت المناسب من خلال شبكة الاعلام الآلي و هذا طبعا يكون في نطاق الجدية في العمل.

س7/ هل تستخدم البلدية البريد الالكتروني لايجاد قنوات اتصال بين الحكومة و المجتمع المدني؟

ج7/ للبلدية بريد الكتروني لكنها لا تستخدمه للتواصل مع المجتمع المدني ، بينما تستخدمه للأعمال الداخلية فقط.

ان الحوكمة الالكترونية جاءت لتسهيل عملية التواصل بين المجتمع المدني و الحكومة ، فوجود شبكة الأنترنيث و مواقع الكترونية رسمية نظام محكم يعمل على تسهيل حصول المجتمع على احتياجاتهم و خدماتهم الكترونيا فاستعمال بريد الكتروني خاص للاستعمال الداخلي فقط للبلدية أمر يفتقر الى كسب المواطن ، لكن عند استخدام بريد الكتروني للتواصل مع المحيط فهو يزيد من الوعي و قابلية التواصل.

س8/ هل تستخدم البلدية الديمقراطية الالكترونية في تفعيل العلاقة بين الحكومة و المواطن؟

ج8/ لا تستخدم البلدية الديمقراطية الالكترونية في تفعيل العلاقة بين الحكومة و المواطن نظرا لأنها لا تتعامل بالبريد الالكتروني خارج البلدية.

ان عدم وجود بريد الكتروني للتعامل للتعامل مع المجتمع المدني لا يوفر ديمقراطية الكترونية و منه لا يوجد للتفاعل التكنلوجي و الخدماتي و تحسين العلاقة بين الحكومة و المواطن.

س9/ ماهي الأطراف الفاعلة عند تطبيق الحوكمة الالكترونية؟

ج9/ تتمثل الأطراف الفاعلة عند تطبيق الحوكمة الالكترونية في : رئساء المصالح، و أعضاء المجلس الشعبي البلدي ، و الأمين العام للبلدية.

بالنسبة للأطراف الفاعلة عند تطبيق الحوكمة الالكترونية فكل الوظائف و الخدمات لها مسيرين. و جميع الأعظاء و الأطراف داخل المؤسسات فهي مسؤولة على العمل على تطبيق الحوكمة الالكترونية لأنه كل المؤسسات الادارية تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحاول تكييف اجراءات العمل و هياكل أجهزة الحكومة.

س10/ هل المجتمع يتقبل فكرة التعامل لاستقبال الخدمات الكترونيا؟

ج10/ نعم ، المجتمع يتقبل فكرة التعامل لاستقبال الخدمات الكترونيا.

مع التطور التكنولوجي و انتشار شبكات الأنترنيت و اندماج المجتمع المدني مع هته التكنولوجيا فلا يوجد من لا يتقبل فكرة التعامل غبر الأنترنيت أو المواقع الالكترونية و الشبكات المتطورة و استقبال الخدمات الكترونيا.

س11/ بعد تحديد أهم المعوقات التي تواجه البلدية عند تطبيق الحوكمة الالكترونية ، ماذا تقترحون كحلول للتقليل من حدة هته المعوقات؟.

ج11/ من بين الحلول المقترحة للتقليل من معوقات الحوكمة الالكترونية هي، الحرص على التقليل من الأخطاء الموجودة في السجلات و التسهيل في تصحيحهامن خلال المحكمة .

ان البلدية أو أي مؤسسة أخرى عند وقوعها في صعوبات تطبيقها للحوكمة الالكترونية فيجب عليها أخذ الحيطة و الحذر و توفير آليات و حلول محكمة للحد من المشاكل التي تقع فيها أي يجب توفير شروط فاعلة لنجاح الحوكمة الالكترونية، و من بينها دعم القيادة السياسية للدولة ، من خلال انفتاح القطاع الحكومي على تحديث آلية استخدام الحوكمة الالكترونية، مع تحديد الأهداف و الأولويات و زيادة اشراك المواطنين في صياغة السياسات و صنع القرار بهدف الوصول الى الحكم الراشد.

المطلب الثاني : الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية عند تطبيقها

من خلال المقابلة التي أجريت في بلدية عزابة ولاية سكيكدة استخلصنا أن هذه الأخيرة يتخلل طريقها لتطبيق الحوكمة الإلكترونية عقبات جمة، ولهذا وجب على المسؤولين فيها السعي بشتى السبل للتخلص منها أو تقليلها.

فنجد أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية لايكون فقط بتسهيل المعاملات الإدارية التي يحتاجها المواطن وإنما هي مرتبطة أيضا بالسرعة في عملية التسهيل اضافة إلى ممارسة الديمقراطية من أجل كسب ثقة كبيرة من طرف الجمهور لهذه المصالح.

ولعل أهم حل وجب على المسؤولين تطبيقه هو الإهتمام بالبنى التحتية كخطوة أولى للقضاء على هذه العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية سواء على مستوى الجزائر عموما أو على مستوى بلدية عزابة ولاية سكيكدة كعينة محل دراسة.

ان التغيرات التي جاء بها الانترنيت مفيدة ويجب مراعاتها الى نوع ما ولكن قواعد وأسس عمل الأنترنيت يمكن أن تكون عامل قوة للادارة عند الاستجابة الفعالة لها ويمكن أن تكون تحديا خطيرا أمام الادارة التقليدية اذا لم تتميز بفعالية. حيث أن الادارة التقليدية تعتمد على ادارة الاخرين في حين ان الحكومة الالكترونية تتطلب ادارة الذات حيث أن امكانية انجاز المنظمة لأهدافها بطريقة مباشرة من فعل العاملين الذين يعملون على الشبكة بالعلاقة مع الأطراف الأخرى المتعاملة مع المنظمة، وهذا يعني أن كل فرد من العاملين هو المدير والقائد في الوقت نفسه، وبالتالي تمكين العاملين من القيام بأعمالهم اعتمادا على ادارتهم الذاتية وستكون الديمقراطية الوظيفية مطلبا أساسيا من الضروري اشاعته في المناخ التنظيمي للمنظمات ويتطلب ذلك تمكين الاداريين وتوسيع الصلاحيات وتشكيل الفرق المدارة ذاتيا وزيادة قدرة العاملين مع التنظيم الذاتي، ويرى أن الأنترنيت وغيره من العوامل التقنية لاتؤثر على الادارة حيث ان هته الأخيرة لا تدير

التكنولوجيا بل تقود الأفراد لأن المدير قد يتقن العمليات الحسابية والاحصائية ولكن يجب أن يتقن بدرجة أولى وأهم الحب والتعاون والانصاف والضحك ومساعدة الأخرين. بل يؤكد أكثر بالقول أن الأنترنيت يؤثر في الاقتصاد والصناعة والتجارة ويمكن أن يؤثر على الادارة للحاجة و على الادارة المختلفة والثقافة التنظيمية.

وفي الأخير نستخلص هذه الحلول على شكل رؤوس أقلام:

- فرض التشريعات المناسبة لتطبيق الحوكمة الإللكترونية،و ذلك بتحديد القوانين و التشريعات لاضافة الشرعية و القبول للوثائق و المعاملات الالكترونية.
- إعلام الجمهور بالمميزات المرجوة منها، و ذلك بمحاولة تبني اعطاء المسؤولية تطوير المنظمات الحكومية الى المواطن باعتباره مشاركا في تقديم الأداء الحكومي للخدمات و كافة الأطراف المشاركة في صنع القرار و خاصة السياسي.
- تطبيق الشفافية والتخلي عن مبدأ المصالح الخاصة، و ذلك باتاحة المعلومات التفصيلية و من ثم تحجيم الفساد الاداري و اعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة و العمل على تحقيق المصالح العامة التي ترجع بالايجاب على مقدم الخدماتو متلقيها.
- توفير وسائل الاتصالات المناسبة، و هذا من خلال تهيئة البنية الأساسية لنجاح مشروع الحوكمة الالكترونية و ذلك بتوفير نظم معلومات و اتصالات فعالة لنقل البيانات و المعلومات و تدفقها من و الى المؤسسات ، الحكومة، المواطن ، مؤسسات الأعمال ، منظمات المجتمع المدني و غيرها.
- ضرورة الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير بنية تحتية اللازمة لبناء حكومة الكترونية قوية الأركان والذي يتطلب انتشار الأنترنت لتسهيل الاتصال بالمواطنين و تلبية اخياجاتهم و اعلامهم بالمستجدات .
- ضرورة العمل على تحسيس وتعبئة المواطنين بفوائد ومزايا هذه التقنيات وتقديم التسهيلات الضرورية لهم، من خلال استخدام البريد الالكتروني لايجاد قنوات اتصال بين الحكومة و منظمات المجتمع المدني و كافة الأطراف المشاركة في صنع القرار.

الخلاصة :

خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في المرفق العام و المتمثل في بدية عزابة ولاية سكيكدة، نستنتج أن للحوكمة الالكترونية دورا هاما في تهيئة و بناء المرافق سواء كانت عامة أو خاصة ، و خصوصا مع التقدم التكنولوجي و العصرنة المتماشى معها ،حيث أنه تنجح الحوكمة الالكترونية من خلال توفير نظم معلومات و اتصالات فعالة لنقل البيانات و المعلومات و تدفقها في المؤسسات العامة ، و تخص في هذا البلدية و كذلك المواطنين ، و كل المحيط الذي تتعامل معه ، سواء داخليا أم خارجيا ، من منظمات المجتمع المدني.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال تناولنا لموضوع " معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري " حاولنا إبراز أهم العناصر التي يمكن أن تعطي نظرة واضحة عن الحوكمة الالكترونية وهذا عبر دراسة الجوانب النظرية و اسقاطها على ماهو واقع في بلدي عزابة لولاية سكيكدة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

- غياب مفهوم الحوكمة لدى المسؤولين بمفهومه الواسع لاشراك المواطنين في رسم السياسات والخطط والبرامج داخل المؤسسات العمومية.
- المرور الى الحوكمة الالكترونية يمر أولا بترسيخ مفهوم هذا الحوكمة – وهو الأمر غير المجسد حاليا– ومن ثم الانتقال الى التعامل الالكتروني مع المواطنين، لكن الذي حدث فقط لحد الآن هو بعض الخدمات الالكترونية التي تدخل ضمن الإدارة الالكترونية.
- المزج بين مفهومي الإدارة الالكترونية والحوكمة الالكترونية، حتى ان هذا الأخير يعتبر نكرة لدى مسؤولي الادارات العمومية.

التوصيات و الاقتراحات :

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها يمكن اقتراح بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تقديم بعص الحلول لمعالجة المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية عند تطبيقها و يمكن ايجازها في ما يلي :

- يجب أن تتضمن البلدية سياسة قوية لتحقيق نجاحها ، أي توفير القيادة و الرقابة و تخصيص جميع الوسائل الضرورية التي تساعدها على تحسين الخدمات التي تقدمها للمواطن.
- العمل على تبني الروح الأخلاقية في العمل و القيام بتوزيع الحقوق و المسؤوليات في اتخاذ قرارت عادلة لتحقيق الأهداف العامة و الخاصة.
- بماأن الأنظمة الالكترونية تعمل على تسهيل و تحسين الشفافية و توفير المعلومات بسرعة و نشرها الكترونيا فيجب عليها أن تزيد من كفاءة الخدمات الادارية و الخدمات العامة في جميع الجوانب.
- توعية المواطنين بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل الكترونيا يعود بايجاب عليه.
- توفير الخدمات للمواطنين عن طريق سرعة الآداء و ذلك بتحسين نوعية العتاد الالكتروني.
- التقليل من الأخطاء الى أقل حد ممكن و ذلك لتسهيل سير العمل.
- الاعتماد على الشبكات للتواصل بين المواطن و الحكومة وذلك بانشاء مواقع الكترونية يستطيع المواطن الاستفادة منها من بعد بدون اللجوء الى حضور المواطن في البلدية من أجل استخراج وثائقة.

- تطبيق الديمقراطية الالكترونية في انجاز المشاريع و كلما كان المواطن مشارك في تنفيذ هته المشاريع ، كلما كسبت البلدية ، و المرفق العام ثقة كبيرة من طرفه.
- مكافحة الفساد و ذلك بتبني نظم أمنية تحمي المواقع الالكترونية المتعامل من الاختراق ، أي توفير أمن المعلومة و تخطي خطر الاختراق.
- محاولة عدم الخروج عن المخالفات و الأفعال الشرعية و القوانين التي تسير عمل البلدية .
- محاولة النهوض بالقطاعات الخدماتية في ظل المطالبة المستمرة بالقضاء على الفساد.
- تحسين الصورة للمواطنين خاصة المتعلقة باستخراج الوثائق من البلدية ، و التي تمثل العنصر الأهم لدى المواطنين.
- المصداقية في العمل.
- اعداد نظام الكتروني لمتابعة و تقييم المشاريع مع دمج آراء المواطنين فيها.
- التقليل من حدة التعقيدات الادارية داخل البلدية.
- تعزيز التعاون بين البلدية و باقي المؤسسات الحكومية و تبادل المعلومات الكترونيا مما يزيد من الازدهار و التواصل التكنلوجي .
- تهيئة فرص أفضل لتحقيق تنمية شاملة.
- عند تعامل البلدية بموقع الكتروني معين فانها تسهل في تجميع كافة الأنشطة و الخدمات المعلوماتية و التفاعلية و التبادلية، في موضع واحد و هو مع البلدية الرسمي على شبكة الأنترنيت.
- تزويد المواطنين بمعلومات متوازنة و موضوعيةلمساعدتهم في فهم المشاكل و البدائل و الفرص و الحلول المقترحة .
- العمل مباشرة مع المواطنين عند القيام بمشروع معين من أجل ضمان فهم قضاياهم و تطلعاتهم باستمرار و أخدها بعين الاعتبار.
- يجب على البلدية أن تحدد آليات واضحة لتلقي ردود الفعل و ابلاغ المشاركين بأهم القرارات المتخدة الترونيا و بطريقة صحيحة .
- ضرورة زيادة التفاعل على الأنترنيت مع أعضاء مجلس الادارة بالبلدية و باقي الأعضاء (المواطنين و الموظفينو باقي المؤسسات العامة).
- محاولة التجديد في الخدمات العامة المقدمة من طرف البلدية للمواطنين.

آفاق البحث :

بعد الالمام بمجموع المفاهيم النظرية و العلمية لمعوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الادارية ، و بعد التوصل الى النتائج السابقة الذكر ، يمكن اقتراح آفاق لأبحاث جديدة ، من شأنها أن تساهم في تشجيع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة أو أي مرافق أخرى على اعتماد الحوكمة الالكترونية في جميع مجالاتها نظرا للعصرنة و التطور التكنولوجي الراهن و كذلك للحد من المشاكل التي تواجهها ، و على سبيل المثال ، نذكر :

- مساهمة الحوكمة الالكترونية في تفعيل العنصر البشري في تطبيقها في المنظمات العمومية.
- الحوكمة الالكترونية و آداءها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الخاصة.
- مدى تأثير الحوكمة الالكترونية على الحكومة الالكترونية و الادارة الالكترونية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

✓ **من القرآن الكريم:**

1- سورة الحجرات ، الأية 13.

2- سورة النحل، الآية 90.

3- سورة النساء، الآية 1 و الآية 135.

✓ **الكتب :**

1- إبراهيم عبد الله ناصر , المواطنة , دار مكتبة الرائد العلمية للنشر , عمان – الأردن – الطبعة الأولى , 2003.

2- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005.

3- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.

4- ايمان عبد المحسن ، مدخل اداري متكامل، منشورات المنظمة العربية ، للتنمية الادارية ، سنة 2009.

5- حسين بن محمد الحسن ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، التوجيهات و الأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ، مداخلة بعنوان الادارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق ، مكتب الملك عبد العزيز العامة بالرياض ، 2009، ص 19

6- رأفت رضوان الادارة الالكترونية ، مركز المعلومات دعم اتخاذ القرار ، القاهرة،.

7- سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية ،الجامعة الافتراطية الدولية (المملكة المتحدة) ، سنة 2010.

8- صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، سنة 2013 .

9- طارق المجذوب:" الإدارة العامة – *العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري*"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 2000.

10- طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية، القاهرة،2008/2007.

11- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006.

12- علاء فرحان طالب ، ايمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف، ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011م/1432هـ.

13- فهد بن ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط و التنفيذ ، الطبعة الثانية ، سنة 2005 .

14- فوزي حبيش"الإدارة العامة و التنظيم الإداري"، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.

15- محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2005.

16- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

17- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.

18- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

19- مريم خالص حسين ، الحكومة الالكترونية ، وزارة المالية –الدائرة الاقتصادية– قسم السياسة الضريبي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، سنة 2013 .

20- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان: الإدارة العامة– *الإطار العام لدراسة الإدارة العامة– فن الحكم و الإدارة في السياسة و الإسلام –العملية الإدارية* ، الدار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003.

21- مصطفي النشار، الحرية و الديمقراطية ، قراءة في فلسفة السياسة ، الطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، الدار المصرية السعودية ، سنة 2009.

22- نافع بشير ، ب ، الكواري ، على خليفة ، المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية , الطبعة الثانية , الحمراء – بيروت , 2004 .

✓ ***المجلات:***

- ظاهر محسن هاني الجبوري، مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2010.

✓ ***الرسائل الجامعية:***

1- بن عيسى ليلى ، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالمي العالي، – دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، غير منشورة ، سنة 2005-2006.

2- حسين عبد الجليل أل غزوي ، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تحليل مالي ، قسم المحاسبة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، الأكادمية العربية ، الدنمارك ، 2012/2011.

3- عبد السميع روينة، اصلاح تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر خلال الفترة 2003-2008 ، دراسة تحليلية للمخطط المحاسبي للدولة (PCE) و المخطط الاستراتيجي التساهمي (PSP) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتراه غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2010-2011.

4- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية ، سنة 2008 .

✓ ***الملتقيات:***

1- أونيس عبد المجيد، مداخلة بعنوان –الحوكمة الالكترونية – رؤيا شاملة– الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية ، حالة البلدان العربية، يومي 29-30 أكتوبر 2014 ،.

2- سومية تبة، مداخلة بعنوان –الحوكمة الالكترونية – بين الواقع و المأول– الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية، حالة البلدان العربية، 29-30 أكتوبر 2014 .

3- عبد الحميد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، مداخلة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 2007.

4- عبد الحميد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، مداخلة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 2007.

5- فاتح أحمية ، مداخلة بعنوان –الحوكمة الالكترونية –اطارها المفاهيمي و التنظيمي، ملتقى جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية ، حالة البلدان العربية 2014.

6- قمان أنيسة ، مداخلة بعنوان –البعد السلوكي و الأخلاقي للحوكمة الالكترونية ، الاطار النظري و الفكري للحوكمة الالكترونية – حالة البلدان العربية ، 2014.

7- محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، من مؤلف مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث و أوراق عمل، ندوة حكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقد بالقاهرة، نوفمبر 2006.

8- محمد عبد الحليم، حوكمة الشركات«تعريف مع اطلالة إسلامية»، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، 23 أفريل 2005.

9- مصطفى حسن بسيوني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر،19-23 نوفمبر 2006.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

1- E-Gouvernance, les relation état- citoiyens a l'heure du numérique panorama, Enjeux et perpectives en afrique , publication PM,Cavril 2009.

2- La Gouvernance électronique (« E-gouvernance ») , recommandation Rec, adoptée par le comité des ministers de conseil de l'Europe, le 15 décembre 2004, et exposé des motifs, mai 2005 .

3- Moustapha Mbengue, Enjeux et pratiques de la gouvernance électronique en afrique de l'ouest , école de bibliothécaires , université cheikh anta Diop de Dakar, pour le compte de l'IFLA, décembre 2009.

ثالثا : المواقع الالكترونية

1- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها بنك الاستثمار الفوقي، 2007. متحصل عليه من موقع: http://saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

2- حسين يرقي ، عمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ، متحصل عليها من موقع http://iefpedia.com/arab/?p=28472/

3- ابراهيم راشد، مداخلة بعنوان ،حوكمة الشركات وانعكاساتها على المالية وعلى المصارف ، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص 8.متحصل عليه من موقع http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53134

4- المؤسسات العمومية و أساليب ادارتها ، قسم علوم التسيير ،تسيير و اقتصاد المؤسسة متحصل عليه من الأنترنيت من الموقع ، http://islamfin.go-forum.net/t1531-topic

5- جامعة التكوين المتواصل ، متحصل عليه من الأنترنيت من الموقع ، http://www.ecampus.ufc.dz/cours/administrateur/Managementpublique/section_3/13.html

6- مقال مقدم من مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، متحصل عليه من الأنترنيث ، من الموقع ، http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=14566.0

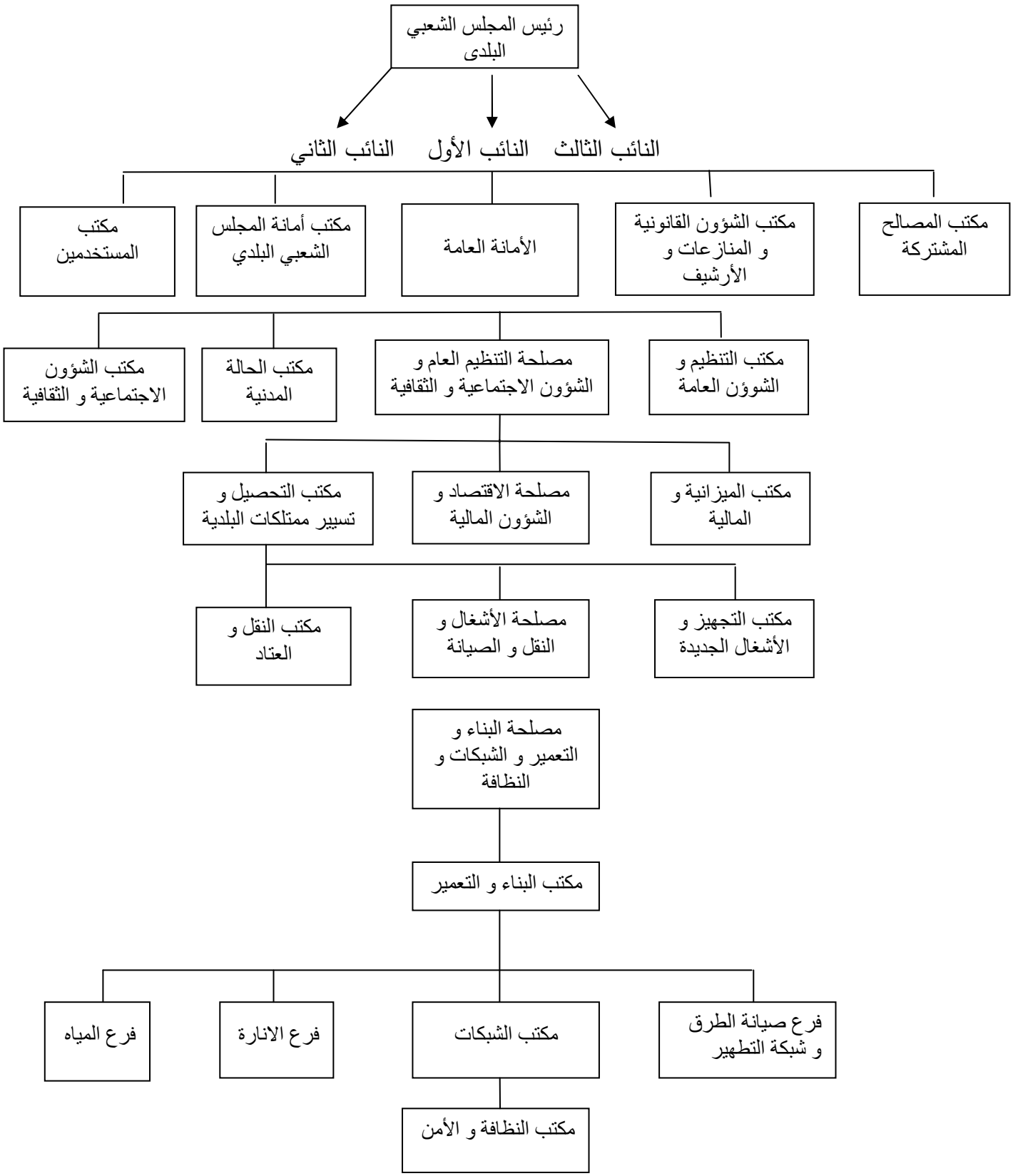
7- ظاهر محسن هاني الجبوري، مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2010.

8- متحصل عليه من الأنترنيت ، من الموقع ، http://ar.wikipedia.org/wiki/

منبر عبد القادر العلمي ، المواطنة مفهومها و مقوماتها ، مقال متحصل عليه من الأنترنيت ، من الموقع ، https://groups.google.com/forum/#!topic/fayad61/W0Z02uPMVFA

الملاحق

الهيكل التنظيمي بمصالح بلدية عزابة



المصدر: بناء على معطيات مصالح بلدية عزابة لولاية سكيكدة .