

دور الحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري المحلي في الجزائر- دراسة ميدانية

*The Role of Local Governance in Improving Local Administrative Performance in Alegria
A Field Study*

مقرب سارة

Mokrab sara

مخبر البحث في الصناعة والتطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة خميس مليانة (الجزائر)، s.mokrab@univ-dbk.m.dzORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3912-0494>

تاريخ النشر: 2026.01.01

تاريخ القبول: 2025.12.21

تاريخ الاستلام: 2025.11.13

مستخلص: تسعى هذه الدراسة لتوضيح الأثر الفاعل لمبادئ الحوكمة المحلية في تعزيز فعالية الأداء الإداري على مستوى مجموعة من البلديات المنتقاة بولاية عين الدفلى، وقد استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف استبانة معيارية كأداة لجمع البيانات، حيث أخضعت مائة استمارة للتحليل الإحصائي بعد التأكد من سلامتها المنهجية. أظهرت نتائج الدراسة تجليات ملموسة لممارسة مقومات الحوكمة المحلية في وحدات الإدارة المحلية المشمولة بالدراسة من وجهة نظر الموارد البشرية العاملة بها، مع تسجيل مستويات عالية في تطبيق مبادئ الشفافية والوضوح، والامتثال القانوني، بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية، في حين برز مبدأ المساءلة والرقابة الإدارية بمستوى أقل نسبياً، كما تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للحوكمة المحلية في ترقية الأداء الإداري بنسبة 39.7%، في حين تبين أن بعض المبادئ، كالمساءلة والالتزام بالقانون، لم تُحدث الأثر المرجو بذات الدرجة، بناءً على ما تقدمتوصي الدراسة بضرورة إعادة هندسة آليات تطبيق الحوكمة المحلية وتوسيع نطاق تفعيل أدوات الرقابة والمساءلة القانونية، بما يضمن تحسين البنية الإدارية ورفع كفاءة الأداء العمومي على المستوى المحلي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة محلية، شفافية، مساءلة، أداء إداري.

تصنيف JEL: C42; H11; H89

Abstract: This study investigates the substantive impact of local governance principles on administrative performance within a selected sample of municipalities in Ain Defla Province. Adopting a descriptive-analytical methodology, the research utilized a standardized questionnaire, yielding 100 statistically valid responses. Findings reveal a pronounced adherence to key governance principles—transparency, legal conformity, efficiency, and effectiveness—while accountability and oversight appeared comparatively underutilized. Statistical analysis indicates a significant influence of local governance on enhancing administrative performance, accounting for 39.7% of its variance. Notably, individual principles such as accountability and legal obligation failed to demonstrate significant standalone effects. The study recommends institutional recalibration of governance mechanisms and intensified reinforcement of legal and accountability frameworks to promote sustainable administrative development at the municipal level.

Keywords: local governance, transparency, accountability, administrative performance.

Jel Classification Codes : C42 ; H11 ; H89.

المؤلف المرسل: مقرب سارة، mokrabsarah@gmail.com

1. مقدمة

شهدت نهاية القرن العشرين بروز الحوكمة كمفهوم محوري ضمن أدبيات التنمية الشاملة، حيث أضحى يُنظر إليها كآلية مركزية لتجاوز أوجه القصور البنيوي في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في الدول النامية التي تواجه تحديات مركبة في مجالات التسيير العمومي. وفي هذا السياق، انخرطت الجزائر ضمن هذا التوجه عبر إصلاح بنيتها المؤسسية المحلية، مستهدفة تحسين جودة الخدمات العمومية وتقويض البيروقراطية، وذلك من خلال تبني الإطارين التشريعيين 11/10 و 07/12 المتعلقين بتنظيم كل من البلدية والولاية.

لقد أدى توطين مبادئ الحوكمة ضمن ديناميكيات التسيير المحلي إلى استقطاب اهتمام النخب الأكاديمية وصنّاع القرار، مما أسفر عن تطوير منظومات إجرائية ومعارية لقياس نجاعة تطبيقها، بالتوازي مع تصاعد خطاب اللامركزية وتوسيع صلاحيات الجماعات المحلية، حيث أصبح يُنظر إلى الحوكمة المحلية كمركز أساسي لتحقيق تنمية مستدامة، وتعزيز شرعية الهيئات المحلية بوصفها أدوات تنفيذية للصالح العام.

وانطلاقاً من اعتبار أن الإدارة المحلية تمثل العمود الفقري للامركزية وأداة تنفيذية للسياسات العمومية، فإن تفعيل أدائها ومواجهة مظاهر الترهل الإداري يتطلب إرساء أسس الحكم الراشد المحلي، القائم على التشاركية، والشفافية، والمساءلة، وتعزيز ميكانيزمات اتخاذ القرار، وذلك عبر إدماج مبادئ الحوكمة في النسيج الإداري المحلي.

بناءً عليه، فإن العلاقة بين الحوكمة المحلية وجودة الأداء الإداري ليست علاقة عرضية، بل ترابط عضوي يُترجم من خلال ما توفره الحوكمة من بيئة تشريعية، وآليات ضبطية، ومنظومات مساءلة، تعزز الشفافية والمشرعية وتُرسخ مبادئ التنمية المستدامة، في ضوء ما سبق، تتمحور الإشكالية المركزية للدراسة حول التساؤل التالي: ما مدى إسهام الحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري على مستوى البلديات المدروسة؟

ومن هذه الإشكالية تنفرع الأسئلة التالية:

- إلى أي حد تُمارس مبادئ الحوكمة المحلية فعلياً داخل البلديات قيد الدراسة؟
- هل تشهد هذه البلديات جهوداً منهجية لتحسين أدائها الإداري؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الإداري؟
- هل تُحدث الحوكمة المحلية أثراً ملموساً وذو دلالة إحصائية في تعزيز كفاءة الأداء الإداري؟
- هل تلعب آليات المساءلة والرقابة دوراً إحصائياً مؤثراً في هذا السياق؟
- ما حجم تأثير الالتزام القانوني على ترقية الأداء الإداري؟
- وهل تمثل الكفاءة والفعالية مكوناً حاسماً في هذا التحسن؟
- ويرتكز التفسير الاحتمالي للدراسة على الفرضيات التالية:
- تمارس البلديات المعنية مبادئ الحوكمة المحلية بدرجات متفاوتة؛
- تسعى هذه البلديات إلى تحسين فعالية أدائها الإداري؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المحلية وجودة الأداء الإداري؛
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري في البلديات محل الدراسة؛
- تؤثر الشفافية والوضوح إيجابياً في الأداء الإداري؛
- تلعب المساءلة والرقابة دوراً مؤثراً في هذا التحسين؛
- يساهم الالتزام القانوني في ترقية جودة الأداء؛
- تشكل الكفاءة والفعالية ركيزتين مؤثرتين في تحسين المخرجات الإدارية.

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية، من أبرزها: تشخيص مستوى توطین الحوكمة داخل هياكل الجماعات المحلية، تحليل واقع الأداء الإداري ومحدداته على المستوى المحلي، الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوكمة وتحسين الأداء الإداري، بالإضافة إلى قياس الأثر التفسيري لمبادئ الحوكمة في تطوير الأداء الإداري للبلديات المستهدفة. تمّت مراجعة نقدية معمّقة لمَتْنٍ متنوع من الأدبيات ذات الصلة بالحوكمة المحلية والأداء الإداري، إلى جانب دراسات تناولت متغيّراً واحداً أو أكثر من متغيّرات البحث وفق مقاربات متعدّدة؛ وعلى ضوء ذلك، اصطفت نخبةً من هذه الأعمال للاعتماد العلمي. دراسة (عاشوري وآخرون، 2023) بعنوان "الحوكمة ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية ورقلة". مجلة مجامع المعرفة، المجلد 9، العدد واحد.

تتموضع هذه الدراسة ضمن أدبيات الحوكمة التطبيقية، مع مقارنة وصفية تحليلية تُفكّك البنية الإجرائية للشفافية والمشاركة والرقابة داخل وحدة بلدية مفردة بمنظور الحكم متعدّد المستويات، تُحسّب لها حادثة السياق وتكامل الإطار المعياري مع مؤشرات الأداء، غير أنّ اقتصارها على حالة واحدة يقيد الصلاحية الخارجية ويجعل السببية احتمالية. تكشف النتائج فجوة تنفيذية بين مقتضيات النصوص وأداء الجهاز المحلي، وتوصي بمأسسة آليات الرقابة وتوسيع قنوات المشاركة لرفع النجاعة. دراسة (براج وبراج، 2018) بعنوان "الحوكمة المحلية ودورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي في الجزائر". مقال بمجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، العدد السادس.

تنطلق هذه الدراسة من تشخيص مركّب لمظاهر الاختلال والفساد الإداري، وتُقارب الحوكمة كمنظومة ضبط معيارية إجرائية قائمة على الموازنة التشريعية وتعدّد الفاعلين (الدولة/المجتمع المدني/القطاع الخاص). قوّتها في إظهار عجز التشريع وحده دون تكييف مؤسّساتي ومشاركة فعّالة عن إنتاج أثرٍ مستدام، يقابل ذلك طابع تشريحي معياري يفوق الصرامة الكمية، ما يُبقي الاستدلال أقرب إلى الدلالة منه إلى الاختبار السببي ومع ذلك تقدّم نموذج إصلاحياً حوكمياً قابلاً للترجمة إلى أدوات سياسية. دراسة (رحويحسينة، 2018/2017) بعنوان "آليات الحوكمة المحلية الرشيدة وواقعها في ظل الإصلاحات المؤسسية المحلية بالجزائر وأثرها على التنمية المحلية من وجهة نظر لجان الأحياء - دراسة حالة بلدية شتوان"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

تتبّنى هذه الدراسة منظوراً قاعدياً في توضيح أثر كل من الحوكمة المحلية الرشيدة والإصلاح المؤسسي المحلي على التنمية المحلية، وأن ترتيب المؤشرات الحوكمة بحسب الإدراك الاجتماعي: المشاركة أولاً، تليها الشفافية والمساءلة، ثم حكم القانون والعدالة والمساواة، أما فيما يخص الإصلاح المؤسسي المحلي في البلدية المدروسة فلقد جاء مقبول بصفة عامة، تدعم أطروحة أنّ القبول الاجتماعي شرط لتحويل الإصلاح من معيار إلى ممارسة مؤسّسة.

دراسة (علة وآخرون، 2018) بعنوان "الحكم الراشد في ظل نوع الأداء الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في بعض البلديات"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 3، العدد 01.

تقدّم الدراسة قياساً كمياً لمستويي الحكم الراشد والأداء الإداري في بلديات من ولايتي الجلفة والأغواط باستخدام أدوات معيارية ومعالجة SPS انتهت إلى مستويات متوسطة في كلا البعدين، مع غياب فروق دالة تعزى للسن أو المؤهل أو الخبرة، تفصح النتائج عن أولوية المحددات البنوية المؤسسية في تفسير الأداء، بما يوجّه الإصلاح نحو الهندسة التنظيمية وإعادة ضبط العمليات بدل الاتكال على المدخلات الفردية، مع الإقرار بأن التصميم العرضي يقيد السببية ويقدم خطأً قاعدياً للمقارنات اللاحقة. تتجلى حدود الدراسة في معالجة عيّنة منتقاة من بلديات ولاية عين الدفلى، أنجز العمل الميداني خلال الفترة الممتدة من بداية أفريل 2025 إلى نهاية ماي 2025.

وانسجامًا مع الغاية البحثية وضبط مقاصدها الإجرائية، شُدَّت الورقة على بنية معرفية تضم: الأسس النظرية للحوكمة المحلية، التأصيل المفاهيمي للأداء الإداري، مقارنةً ميدانية تفسيرية لاختبار أثر الحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري ضمن عينة من بلديات ولاية عين الدفلى.

2. الأسس النظرية للحوكمة المحليّة

يُعدّ مفهوم الحوكمة من أكثر المفاهيم رواجًا في أدبيات الإدارة العامة والتنمية المؤسسية خلال العقود الأخيرة. بوصفه رافعةً معيارية وتنظيمية لدفع المنظمات نحو التحسين المستمر ووضوح الشرعية الأخلاقية والقانونية لأدائها. ولا تخرج المؤسسات العمومية عن هذا المسار، إذ يستدعي الارتقاء بجودة خدماتها وتجويد فعالية عملياتها إرساء منظومة حوكمية صلبة تتكامل فيها الشفافية والمساءلة وحكم القانون مع مقاربات الكفاءة والفعالية التشغيلية. وفي المستوى الترابي، تُطرح الحوكمة المحلية كمرتكز لبناء إدارة قريبة من المواطن وقادرة على الاستجابة لتفضيلاته وتعزيز الفعل الديمقراطي عبر توازن وظيفي بين المركز والمحليات؛ بما يجعل الحكم الراشد البلدي رافدًا تأسيسيًا لترقية الحكم الراشد على المستوى الوطني (جهيدة ركاش، 2022، ص 710).

1.2. مفهوم الحوكمة المحلية

يحظى موضوع الحوكمة المحلية باهتمام معرفي وسياسي ممتد منذ أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين، ارتباطًا بمبادئ العدالة والإفصاح والمشاركة، وحُسن توظيف الموارد البشرية والمادية، والانفتاح على قوى المجتمع المدني، واحترام الحقوق المدنية والفكرية وحماية الملكية الخاصة. وقد برز المصطلح في الاستخدام المؤسسي الدولي مع البنك الدولي سنة 1989 (نهى أحمد الحايك، 2016، ص 10).

وبسبب تعدّد الحقول المعرفية المقاربة للمفهوم، لم يستقرّ الأدب على تعريفٍ واحدٍ جامع؛ إذ تُصاغ التعريفات تبعًا للمنظور العلمي والغرض الإجرائي، ومن بين الصياغات المتداولة:

تُقَدِّم الحوكمة المحلية على أنها حالة تنظيمية يُدار من خلالها الرأسمال الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع تحقيقًا للتنمية الاقتصادية (زهير عبد الكريم الكايد، 2003، ص 21). وينطوي هذا الطرح ضمناً على أن الحوكمة المحلية تشمل:

- آليات اختيار السلطات العمومية وإخضاعها لمدارات الرقابة والمساءلة وإمكانية التداول عليها؛
- القدرة المؤسسية على التسيير بالكفاءة والفعالية؛
- كونها ركيزةً للتنمية الاقتصادية المستدامة.

كما تُعرّف الحوكمة المحلية بأنها قابلية الحكومة لتسيير الإدارة العامة بفعالية وكفاءة في إطارٍ يرسّخ المساءلة ويوسع قنوات مشاركة المواطنين، ويعضد الممارسة الديمقراطية لمؤسسات الحكم (مشتة بومدين، 2023، ص 42). وتَرِدُ أيضاً بصيغةٍ تُبرز استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة المجتمعية بغية تحقيق تسيير فعّال على مختلف المستويات الحكومية، عبر أدوات وإجراءاتٍ تمكّن الأفراد والجماعات من التعبير عن مصالحهم وضمان حقوقهم القانونية والوفاء بالالتزامات وتسوية الخلافات (يعقوب حنان، علي بقرشيش، 2021، ص 345).

وبناءً على ما تقدّم، يمكن بلورة تعريفٍ تكاملي للحوكمة المحلية بوصفها منظومة حكمٍ تتولاها قيادات منتخبة وإدارات مهنية، تعمل بتفويضٍ اجتماعي ومشاركةٍ فاعلة على تنظيم كل من المجال السياسي، الاقتصادي والاجتماعي محلياً، بغرض تمكين المواطنين من الاندماج في صناعة القرار وتحسين رفاههم الجماعي، وذلك عبر مزج الإطار المعياري بالشفافية، المساءلة، حكم القانون بالبناء التشغيلي (الكفاءة، الفعالية) في بنية مؤسسية قابلة للقياس والتقويم.

2.2. مرتكزات الحوكمة المحلية

ينعقد مفهوم الحوكمة المحلية على حزمة من المبادئ التي تؤسس لشرعية التسيير وتضمن نجاعته: الشفافية والوضوح: تُعدّ الشفافية حجر زاوية في إنفاذ الحوكمة إذ تُترجم إلى إتاحة علنية ومنهجية للمعلومات، والتقييد بالنسق القانوني والنظام الداخلي بما يضبط علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ويُخضع القرار الإداري لقواعد الإفصاح وإمكانية التتبع (Graham., Amos, B., and Plumotre, T., 2003, p. 3).

المساءلة والرقابة على الأعمال الإدارية. (Mulgan, R., 2000, p559): يُقصد بها إخضاع القائمين على إدارة الموارد العمومية لآليات فحصٍ ومساءلةٍ منتظمة بشأن التفويضات المناطة بهم ومخرجات أدائهم عبر دورة العمل، بما يكفل صون المال العام من سوء التصرف والحدّ من الانتهاكات الناشئة عن ممارسات غير مشروعة، وذلك من خلال منظومات رقابية تُمكن من التتبع والتقويم والعقاب عند الاقتضاء .

الالتزام القانوني: يراد به أولوية القاعدة القانونية وعموم سرياتها دون استثناء، انطلاقاً من مرجعية حقوق الإنسان بوصفها أساساً ناظماً، وباعتبار القانون إطاراً يوطر علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقاتهم بمؤسسات الدولة، مع احترام مبدأ الفصل بين السلطات وضمان استقلال السلطة القضائية.

الكفاءة والفعالية: يحيلان إلى البعد الفني-التشغيلي للتسيير، من حيث القدرة على إنجاز البرامج والمشروعات بجودة زمنية وتكلفةٍ مُثلى، وتوجيه الموارد نحو تلبية حاجات المواطنين وتوقعاتهم في إطار إدارة عقلانية قائمة على ترشيد المدخلات وتعظيم المخرجات (علي سايع جبور، صفية يخلف، 2020، ص 59).

3. التأصيل المفاهيمي للأداء الإداري

يُعدّ الأداء متغيّراً محورياً في بنية المنظمات، إذ يشكّل المحركَ البنوي لاستمرارها ويُجسّد المكوّن الأكثر مساهمةً في بلوغ غايتها المركزية المتمثلة في الاستدامة المؤسسية. وبصرف النظر عن طبيعة المنظمة، فإنّ تحصيل «قيمة مضافة» يبقى مشروطاً بمنظومة أداء قابلة للقياس، تُقرأ عبر مؤشرات النمو والنضج التنظيمي.

1.3. المقاربة التعريفية للأداء الإداري ومقتضياته التنظيمية

يرجع الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء إلى الفعل الإنجليزي *To Perform* المنحدر من اللاتينية *Performer* بما يحيل إلى إنجاز العمل أو تنفيذ المهمة أو تأدية النشاط (إبراهيم صالح حسن، 2022، ص 61). وعلى المستوى الاصطلاحي، يُعرّف الأداء الإداري بأنه قابلية الموارد البشرية داخل المنظمات لإنجاز ما يُناط بها من مهام ومسؤوليات إدارية بكفاءة مرتفعة، ضمن بيئة تنظيمية متكاملة تتسم بمناخ عمل مواتٍ، وهيكلٍ يوضّح المسؤوليات ويسرّ تدفق التعليمات عبر قنوات اتصال فعّالة، مع مراعاة محدّدات البيئة الخارجية (عيشة علة، 2018، ص 261). كما يُقدّم بوصفه مجمل الممارسات والقرارات الإدارية التي ينهض بها الموظفون والمديرون لبلوغ الأهداف بفعالية وكفاءة، بما يشمل الوظائف المحورية للتسيير: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (عبد المعطي محمد عساف، 2008، ص 230). ويُستعمل كذلك للدلالة على السلوك الإداري المنظّم الذي ينتهجه العاملون وفق مبادئ الإدارة لتحقيق وظائفها بأقل جهد وزمن وكلفة (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 77).

وانطلاقاً من ذلك، يُفهم الأداء الإداري هذا العمل بوصفه نشاطاً شمولياً مستمراً يعكس مستوى تنفيذ العاملين لمسؤولياتهم داخل مناخٍ تنظيمي مُمكن للتكيف مع التحوّلات البيئية، ضمن أطر ومعايير تقرّرها المنظمة بما يلائم طبيعة نشاطها وغاياتها الإستراتيجية.

2.3. البنية الوظيفية لمكونات الأداء الإداري

يتشكل الأداء الإداري من عناصر تأسيسية يُعَوَّل عليها في ضبط مستوى الإنجاز ورفع المساهمة التنظيمية، وتلتقي الأدبيات على أربعة مكونات مركزية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة (عيشة علة، 2018، ص 261).

التخطيط: تحديد الغايات وترجمتها إلى برامج ومعايير أداء قابلة للقياس.

التنظيم: هندسة الهيكل وتوزيع الصلاحيات وتنسيق الموارد.

التوجيه: تحفيز الأفراد ومواءمة السلوك مع الأهداف عبر الاتصال والقيادة.

الرقابة: قياس المخرجات، تصحيح الانحرافات، وإعادة ضبط العمليات.

3.3. مقومات الارتقاء بالأداء الإداري

تُحيل مقومات الأداء إلى حزمة قدرات وقواعد تمكينية تمكّن القيادة الإدارية من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية استثنائيتين (إيمان فوزي عبد الحميد علي، 2021، ص 152):

القدرة الإقناعية: تسويق السياسات وأساليب العمل عبر المخاطبة الفعّالة للفرق والفئات المعنية.

إتقان آليات العمل الجماعي والمؤسّساتي: إدارة الاجتماعات واللجان والمؤتمرات ومناقشة الرؤى في المنابر العامة والمتخصصة.

تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي: ترسيخ العلاقات الإنسانية ومهارات العمل التشاركي.

الكفاءة البحثية التطبيقية: الإلمام المنهجي بأساليب إعداد الدراسات ذات الصلة بمتطلبات العمل بما ييسّر متابعة الأداء دون انخراط مُنْهَك في التفاصيل الفنية الدقيقة.

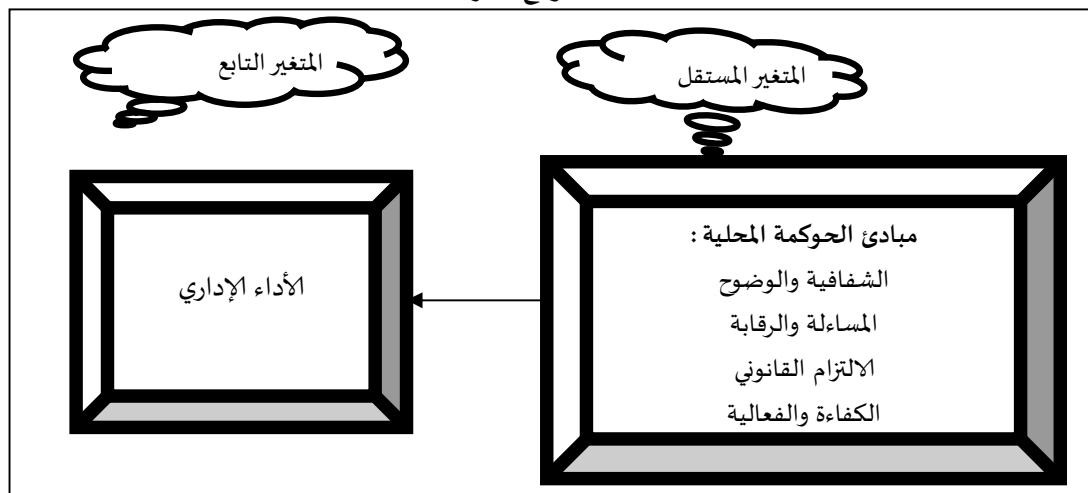
براعة حلّ المشكلات وصنع القرار: توظيف مجموعة من القدرات بعضها فطري وبعضها مكتسب بالتدريب لاستباق المشكلات ومعالجتها واتخاذ قرارات رشيدة في ظل قيود الوقت والموارد.

4. الدراسة الميدانية

1.4. البنية النموذجية للدراسة

يُبنى التصور التحليلي على نموذج سببي- تفسيري ثنائي البنية؛ حيث يُمثل الحيز الحوكمي المحلي المتغير المستقل، بينما يُجسّد الأداء الإداري المتغير التابع. ويتعلّق السؤال القياسي المركزي بكيفية تحويل هذين البنائين المفاهيميين إلى أبعاد قابلة للرصد والقياس، ولغرض ذلك جرى تفكيك كل متغير إلى مجموعة مؤشرات معيارية تعكس تجلياته التشغيلية وتتيح تقديره بصورة كمية/نوعية. ويعرض الشكل المرافق الخريطة المفاهيمية للنموذج والعلاقات المتوقعة بين أبعاده القياسية.

الشكل 01. نموذج الدراسة



2.4. مجتمع وعينة الدراسة

انحصر إطار للبحث في مجموع العاملين ضمن البلديات التابعة لولاية عين الدفلى، بوصفهم الفاعل الأقرب إلى عمليات التسيير اليومي ومصدرًا مباشرًا للقياسات الإدراكية والسلوكية ذات الصلة بمتغيري الحوكمة المحلية والأداء الإداري، اعتمدت الدراسة عينة احتمالية عشوائية بسيطة قوامها 100 مفحوص من بين الموظفين بالبلديات محل الدراسة، بما يضمن حدًا أدنى من حياد التقدير وتقليل التحيز العيني، ويتيح استخلاص استدلالات إحصائية ذات موثوقية معقولة في حدود المجتمع المستهدف.

3.4. أداة القياس وبنيتها

جرى تطوير استبانة معيارية كأداة رئيسة لاستجماع البيانات، تضمنت حزمة من البنود المتكافئة بنيويًا لاختبار فروض الدراسة، واسُمِّلت برسالة تمهيدية تشرح الغرض البحثي وتؤطر الاستخدام العلمي للبيانات. تكوّنت الأداة من شقين محوريين: محور الحوكمة المحلية: بنود تقيس تمثيلات الشفافية، المساءلة والرقابة، الالتزام القانوني، والكفاءة/الفعالية. محور الأداء الإداري: بنود ترصد أبعاد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة بوصفها وظائف تسييرية جامعة. ولأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفروض، قُرِّغت الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي: مثلما هو موضح في الجدول 1 و 2.

الجدول 01. درجات مقياس ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول 02. مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.49	من 2.5 إلى 3.49	من 3.5 إلى 5
الدرجة	قليلية	متوسطة	كبيرة

2.4. ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي

للتثبت من موثوقية الأداة وقياس اتساقها الداخلي، تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بوصفه مؤشرًا معياريًا للثبات. وقد أسفرت التقديرات، استنادًا إلى مخرجات SPSS 23، عن القيم الآتية:

الجدول 03. معامل ثبات (كرونباخ ألفا) الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
الحوكمة المحلية	17	0.845
الأداء الإداري	13	0.819
الاستبيان ككل	30	0.892

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss 23

تُعدّ هذه القيم التي تفوق عمومًا عتبة 0.70 وتقرب من 1 دليلًا على درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي على مستوى المحاور والدرجة الكلية على حد سواء. وعليه، يمكن اعتبار الأداة مستقرة القياس وقادرة على إنتاج نتائج متقاربة عند إعادة التطبيق على مجتمع الدراسة نفسه، بما يعادل موثوقية مقدارها 89.2% تقريبًا للدرجة الإجمالية، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه المؤشرات تعكس جودة البنية القياسية للأداة، مع بقاء اختبارات الصدق البنائي وثبات إعادة إن لزم مساحات مكفلة للتحقق المنهجي في دراسات لاحقة.

3.4. تحليل البيانات وعرض النتائج

1.3.4 وصف ممارسة الحوكمة في بلديات محل الدراسة

لتحليل مدى حضور مبادئ الحوكمة المحلية في البلديات محل الدرس من منظور المبحوثين، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند ضمن محاور الحوكمة (الشفافية/الوضوح، المساءلة/الرقابة، الالتزام القانوني، الكفاءة/الفعالية)، يقدّم الجدول اللاحق توصيفاً إجمالياً لاتجاهات الاستجابات، بما يتيح تشخيص مستويات الممارسة عبر المؤشرات الفرعية، وتمييز المجالات الأعلى تطبيقاً من نظيراتها، تمهيداً للانتقال إلى الاختبارات الارتباطية والتفسيرية اللاحقة.

الجدول 04. استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الحوكمة المحلية

العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
1	38	45	1	16	4.05	1.019	مرتفعة
2	40	36	16	08	4.08	0.939	مرتفعة
3	50	39	07	02	4.33	0.853	مرتفعة
4	46	52	00	02	4.42	0.606	مرتفعة
مبدأ الشفافية والوضوح							
5	39	46	02	02	4.20	0.804	مرتفعة
6	36	40	14	10	3.98	0.953	مرتفعة
7	50	34	02	07	3.99	1.252	مرتفعة
8	30	41	14	11	3.82	1.104	مرتفعة
المساءلة والرقابة على الأعمال الإدارية							
9	50	40	03	05	4.31	0.907	مرتفعة
10	49	40	07	01	4.31	0.884	مرتفعة
11	50	43	04	03	4.40	0.711	مرتفعة
12	30	40	14	10	3.82	1.095	مرتفعة
13	50	34	04	07	4.17	1.120	مرتفعة
الالتزام القانوني							
14	34	41	14	11	3.98	0.964	مرتفعة
15	53	45	00	02	4.49	0.611	مرتفعة
16	49	43	04	01	4.34	0.855	مرتفعة
17	52	43	04	01	4.46	0.626	مرتفعة
الكفاءة والفعالية							
	جميع العبارات الحوكمة المحلية				4.18	0.491	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss 23

تشير القيم المستخلصة لعبارات مبدأ الشفافية أن متوسطه و4.22 إلى اتجاهٍ توافقي مرتفع لدى أفراد العينة بشأن بنود هذا البعد، بما يفيد إدراكاً إيجابياً لمدى الإفصاح المؤسسي وإتاحة المعلومات، وتدلّ هذه النتيجة على أنّ غالبية الموظفين في البلديات محلّ الدراسة لا تواجه عوائق تُذكر في النفاذ إلى المعطيات ذات الصلة، مع انفتاح ملحوظ لقنوات التفاعل مع المحيط الاجتماعي المؤسّس لعلاقة أكثر توازناً بين الإدارة والمتعاملين معها.

يعكس المتوسط العام لعبارات مبدأ المساءلة والرقابة على الأعمال الإدارية (3.99) مستوى موافقة معتبر على وجود منظومات للمساءلة والرقابة، غير أنّ هذا القبول لا يرقى إلى الفاعلية المنشودة؛ إذ تُشير القراءة التفسيرية إلى حضور الأدوات شكلاً

لا ممارسة مكثفة بالقدر الكافي لضمان أثر تقويي وانضباطي مستدام وعليه، يظهر أن البعد الرقابي قائم من حيث البناء الإجرائي، لكنه محتاج إلى تفعيل أقوى لتعظيم مردوده التنظيمي.

تكشف النتائج الالتزام القانوني عن متوسط (4.20) عن موافقة مرتفعة على بنود هذا المحور، بما يدل على انضباط تشريعي لاف في أداء البلديات المدروسة، إذ تُنفذ المهام وفق الأطر القانونية وتُقدم الخدمات استناداً إلى التشريعات النافذة. كما تُشير القراءة الموازية لبعد المساءلة والرقابة على الأعمال الإدارية متوسط (3.99) إلى أن اللوائح والأنظمة المعتمدة تنظم علاقة الموظفين بالمواطنين، وتمنح العاملين صلاحيات عملية تمكّنهم من إنجاز المهام وضمان تقديم خدمات بصورة أكثر كفاءة وفعالية، مع بقاء الحاجة قائمة لتعزيز فاعلية الرقابة لتحقيق اتساق أعلى بين النص والممارسة.

بناء على ما تقدم تم اثبات الفرضية الأولى التي تنص على وجود ممارس للبلديات المعنية بمبادئ الحوكمة المحلية بدرجات متفاوتة.

2.2.4. وصف عمل البلديات محل الدراسة على تحسين الأداء الإداري : يبين الجدول أدناه استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداء الإداري.

الجدول 05. استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداء الإداري

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	50	40	08	02	00	4.28	0.722	مرتفعة
2	41	40	17	02	00	4.30	0.791	مرتفعة
3	45	33	21	01	00	4.22	0.811	مرتفعة
4	42	48	10	00	00	4.32	0.649	مرتفعة
5	60	28	05	05	02	4.39	0.942	مرتفعة
6	61	34	05	00	00	4.56	0.592	مرتفعة
7	45	40	13	02	00	4.40	0.667	مرتفعة
8	45	49	04	02	00	4.37	0.661	مرتفعة
9	64	31	05	00	00	4.59	0.588	مرتفعة
10	50	37	11	02	00	4.34	0.768	مرتفعة
11	55	35	10	00	00	4.45	0.672	مرتفعة
12	53	32	12	03	00	4.35	0.809	مرتفعة
13	32	27	20	11	00	3.81	1.002	مرتفعة
جميع العبارات تحسين الأداء الإداري								
						4.33	0.423	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss 23

يتضح من الجدول رقم (05) أن المتوسط الحسابي لعبارات الأداء الإداري بلغ 4.33 على المستوى الكلي، بما يعكس اتجاهًا توافقيًا مرتفعاً لدى المبحوثين حيال هذا البعد. وتدل هذه النتيجة على أن العاملين بالبلديات محل الدراسة يمتلكون اطلاعاً بيناً على المهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الموكلة إليهم، ضمن بيئة تنظيمية متكاملة تتسم بمناخ عمل موات وهيكلي تنظيمي واضح الحدود والصلاحيات، مع انسيابية في تدفق التعليمات الإدارية ووصولها إلى المعنيين بالتنفيذ داخل البلديات قيد البحث. وعليه تم إثبات الفرضية الثانية.

3.2.4. دراسة العلاقة بين الحوكمة المحلية والأداء الإداري : هدف من دراسة العلاقة هو اختبار الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المحلية والأداء الإداري في البلديات محل الدراسة.

الجدول 06. معامل الارتباط بين متغيرين الدراسة

معامل الارتباط	مستوى المعنوية	حجم العينة
0.63	0.000	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss 23

تُظهر التقديرات الارتباطية أنَّ معامل الارتباط بلغ 0.63 عند مستوى دلالة 0.05، وهو ما يُشير إلى علاقة طردية قوية وذات معنوية إحصائية بين الحوكمة المحلية والأداء الإداري، وبناءً على ذلك يُصار إلى ترسيخ صحة الفرضية الثالثة.

4.2.4. دراسة أثر الحوكمة المحلية على الأداء الإداري : لاختبار الفرضية الرابعة اعتمدنا الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 07. الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	الثابت	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الحوكمة المحلية	0.544	2.062	0.397	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss 23

تُبين نتائج الانحدار وجود أثر معنوي دالّ إحصائياً لمتغير الحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري لدى البلديات محلّ الدرس، وفقاً لقيمة مستوى المعنوية، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.397$ ، بما يفيد أنَّ مبادئ الحوكمة المحلية تفسّر 39.7% من التباين الملحوظ في الأداء الإداري، فيما يُعزى المتبقي إلى متغيرات خارج النموذج، وعليه تتعرّز صلاحية الفرضية الرابعة وتُعتمد نتائجها.

5.2.4. دراسة تأثير مبادئ الحوكمة المحلية على تطوير الأداء الإداري

الجدول 08. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري في

البلديات محل الدراسة

مبادئ الحوكمة المحلية	الشفافية والوضوح	المساءلة والرقابة على الأعمال الإدارية	الالتزام القانوني	الكفاءة والفعالية
معامل الانحدار β	0.241	0.091	0.032	0.203
مستوى الدلالة	*0.004	0.207	0.330	*0.031

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss 23

تُظهر المؤشرات الإحصائية أنَّ الشفافية والوضوح والكفاءة والفعالية يمارسان أثراً معنوياً دالاً في تحسين الأداء الإداري عند مستوى معنوية 0.05، بينما لا يثبت لكلٍ من المساءلة والرقابة على الأعمال الإدارية والالتزام القانوني أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء ضمن النموذج المعتمد.

أثبتت النتائج التجريبية صحة الفرضيتين الآتيتين:

- ثبوت أثر معنوي دالّ إحصائياً لمبدأ الشفافية والوضوح في الارتقاء بالأداء الإداري داخل البلديات (الفرضية الخامسة).
- تحقق أثر معنوي ذي دلالة لمبدأ الكفاءة والفعالية على مستوى تحسين الأداء الإداري (الفرضية الثامنة).

وفي المقابل، لم تدعم المعطيات الفرضيتين التاليتين:

- غياب أثر معنوي دالّ لمكوّن المساءلة والرقابة على الأعمال الإدارية في تفسير تحسين الأداء الإداري (الفرضية السادسة).
- عدم توافر دلالة إحصائية مستقلة لمبدأ الالتزام القانوني على تحسين الأداء الإداري (الفرضية السابعة).

5. خاتمة

انطلقت الدراسة من سؤال مركزي يتقضى إسهام الحوكمة المحلية في ترقية الأداء الإداري ضمن عينة من البلديات قيد البحث. ولتحقيق ذلك، جرى بناء إطار مفاهيمي مزدوج يتناول ماهية الحوكمة المحلية ومنظومة الأداء الإداري، أعقبه فحص ميداني لاختبار العلاقات والآثار بين المتغيرات.

توصلت الدراسة إلى:

- ممارسة مبادئ الحوكمة المحلية قائمة فعلياً في بلديات ولاية عين الدفلى من منظور العاملين، مع تفاوتٍ لصالح الشفافية/الوضوح، والكفاءة/الفعالية، والالتزام القانوني، مقابل حضورٍ أدنى للمساءلة والرقابة، وهو ما يعضد الفرضية الأولى؛
 - توجه البلديات محلّ الدراسة نحو تحسين الأداء الإداري قائم، بما يزيّج الفرضية الثانية؛
 - وجود علاقة قوية بين مستوى الحوكمة المحلية وتحسّن الأداء الإداري، تأييداً للفرضية الثالثة؛
 - أثرٌ معنوي ذو دلالة للحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري، تأكيداً للفرضية الرابعة؛
 - تسهم الحوكمة المحلية في تطوير الأداء الإداري بنسبة 39.3%، فيما تُعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج النموذج؛
 - أثر دالّ لمبدأ الشفافية والوضوح في تحسين الأداء (توكيد الفرضية الخامسة)؛
 - عدم ثبوت أثرٍ مستقلّ لمبدأ المساءلة والرقابة (نفي الفرضية السادسة)؛
 - عدم ثبوت أثرٍ مستقلّ لمبدأ الالتزام القانوني (نفي الفرضية السابعة)؛
 - أثر دالّ لمبدأ الكفاءة والفعالية (إثبات الفرضية الثامنة).
- من بين التوصيات التي توصلت لها الدراسة نذكر:
- مأسسة تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية داخل الجماعات المحلية، عبر دعمٍ صريح من صُنّاع القرار، ونشر ثقافة الحوكمة وتعميم معارفها وآلياتها من خلال برامج تدريبية موجهة لكوادر البلديات؛
 - تحيين الهياكل التنظيمية للإدارات البلدية بما ينسجم مع المقاربات الإدارية الحديثة، وفي مقدّمها الحوكمة المحلية، بوصفها رافعة مباشرة لتحسين الأداء الإداري؛
 - تعزيز البيئة الرقابية الداخلية بوصفها شرطاً تأسيسياً لترسيخ الحوكمة وتقوية الأداء، مع الانتقال من الرقابة الشكلية إلى الرقابة القائمة على المخاطر والمؤشرات؛
 - التحوّل من أنماط التسيير التقليدية إلى المقاربات المعاصرة القائمة على المشاركة والمساءلة والشفافية، وتوسيع قنوات الإفصاح والتغذية الراجعة؛
 - تعميم الوعي المجتمعي بالحوكمة المحلية كأداة فاعلة لرفع جودة الأداء الإداري والأداء العام، عبر برامج تواصل مؤسسي وشراكات مع المجتمع المدني؛
 - تحفيز البحث العلمي التطبيقي في مجال الحكم الراشد والحوكمة المحلية، مع تشجيع الدراسات المقارنة والطولية لالتقاط ديناميات الأثر عبر الزمن.

6. قائمة المصادر والمراجع

- إيمان فوزي عبد حميد علي . (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري . *المجلة التربوية لتعليم الكبار* ، كلية التربية جامعة أسيوط، مصر، 03 (01)، الصفحات 134-160.
- إبراهيم صالح حسن ، فراس محمد العامري، (2022). تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي : بحث استطلاعي لأراء عينة من مديري شركة نفط ميسان . *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة بغداد ، 47 (133)، الصفحات 55-75.
- جهيدة ركاش . (2022). الحوكمة المحلية مدخل لتدبير الشأن وترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر: بحث في مضامين البناء والتمكين . *مجلة السياسة العالمية*، 06 (01)، الصفحات 706-721.
- زهير عبد الكريم الكايد، (2003). *الحكمانية قضايا وتطبيقات*. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد المعطي محمد عساف، يعقوب حمدان، *التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات*، المجلد 1، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- علي سايج جبور، صفية يخلف. (2020). الحوكمة ودورها في ترشيد نفقات الجماعات المحلية كإستراتيجية للحفاظ على المال العام . *مجلة إضافات اقتصادية*، 04 (01)، الصفحات 52-71.
- عيشة علة، عمار مخلوفي، علي حراث . (2018). الحكم الراشد في ظل نوع الأداء الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في بعض البلديات. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية* ، جامعة زيان عاشور الجلفة، 3 (01)، الصفحات 255-275.
- مدحت محمد أبو النصر . (2008). *الأداء الإداري المتميز*، القاهرة، مصر: المجموعة العربي للتدريب والنشر.
- مشقة بومدين، (2023). *الحوكمة المحلية كآلية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر دراسة حالة ولاية برج بوعريج*. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص، إدارة الميزانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3. الجزائر.
- نبى أحمد الحايك، (2016). *أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية-دراسة حالة المديرية العامة للجمارك بسوريا*. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- يعقوب حنان، علي بقشيش . (2021). واقع وتحديات مقاربة الحوكمة المحلية في إدارة التنمية المحلية في الجزائر. *المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية*، 05 (02)، الصفحات 340-355.
- Graham ,Amos,B., and Plumotre,T., (2003), Principles for good governance in the 21 st century. *PolicyBrief, 15(6)*, 1-6.
- Mulgan,R., (2000), An ever- expanding concept puplicAdminstation , *araeuviewm*, 78(3), 555-573.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

مقرب سارة . (2026). دور الحوكمة المحلية في تحسين الأداء الإداري المحلي في الجزائر – دراسة ميدانية. *مجلة الاقتصاد الجديد*. المجلد 17 / العدد 01-2026.