



دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية-

The role of corporate governance in activating the performance of local administration in Algeria - A field study using structural equation modeling-

بن عيسى بن عليّة *، جامعة الجلفة (الجزائر)، benaissa.com@gmail.com

تاريخ الارسال: 2024/02/14	تاريخ القبول: 2024/10/25	تاريخ النشر: 2024/11/03	المؤلف المرسل: بن عيسى بن عليّة
---------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------------

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الفعال لحوكمة الشركات في تفعيل أداء الإدارة المحلية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث العلمي من خلال استقصاء آراء عينة من إطارات الجماعات المحلية في ولاية الجلفة بالجزائر واستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لقياس هذا الدور.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات يرفع من مستوى أداء الجماعات المحلية، وما يلي ذلك من دفع عملية التنمية والنمو الاقتصادي؛ وأن تجربة حوكمة الشركات في الجزائر لا تزال ضعيفة، بدليل الخلل الإداري الحاصل، وسوء أداء عدد من أجهزة الدولة والمؤسسات والمصارف وانتشار لظاهرة الفساد المالي والإداري خاصة على المستوى المحلي منه.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الإدارة المحلية، تفعيل، نمذجة المعادلات البنائية.

Abstract:

This study aims to determine the effective role of corporate governance in activating the performance of local administration. A questionnaire was used to survey the opinions of a sample of officials in the local administration of the city of Djelfa, Algeria, and structural equation modeling was used to measure this role.

The study concluded that following sound rules of corporate governance raises the level of local administration performance and advances the economic development process. This is due to the defect in public administration, public institutions and banks. As well as the spread of corruption in local administration.

Keywords: corporate governance, local administration, activation, structural equation modeling.

* المؤلف المرسل: بن عيسى بن عليّة.

1. مقدمة:

تعاظم الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في العالم خلال العقود الأربعة الماضية، خصوصا بعد الأزمات المالية المختلفة التي مست بعض الدول والشركات في جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية وروسيا في تسعينات القرن الماضي، والتي سببها الفساد المالي وسوء الإدارة ونقص الشفافية، وقد أدت هذه الأزمات إلى خسائر مادية كبيرة لعدد كبير من المساهمين، ما دفع بهم للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم "الحوكمة" من أجل ترشيد قرارات توزيع الأرباح، وتحسين أدائها وترشيد قراراتها وضبطها وتنظيم العلاقات بين مختلف أطراف المؤسسة، وخاصة بين المساهمين ومجلس الإدارة وذلك من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح في المعلومات، وتحقيق توازن المصالح بين إدارة الشركات والمساهمين والدائنين والأطراف الأخرى ذات المصالح والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ورفع درجة الثقة في المؤسسات.

1.1. طرح الإشكالية: تقوم الإدارة المحلية على الشخصية المعنوية التي تمنحها استقلالاً قانونياً عن الإدارة المركزية، مع احتفاظ هذه الأخيرة بحق الرقابة عليها، وتختص الإدارة المحلية بشكل عام بجميع المسائل ذات الطابع المحلي وهي تشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتربوية والصحية والثقافية والعمرانية... إلخ، ومن هذا المنطلق كان من الطبيعي أن يتم تقسيم المهام الإدارية بين الإدارة المركزية والمحلية حسب كفاءة وفاعلية مؤديها.

وتواجه الإدارة المحلية عدة مشاكل للوصول إلى أهدافها التنموية والسياسية، بسبب وجود فجوة بين الطموح المراد الوصول إليه وواقع الحال، ولعل مبادئ حوكمة الشركات يمكن أن تكون السبيل الفعال لتحقيق أهداف الإدارة المحلية وزيادة تفعيل أدائها.

انطلاقاً مما سبق تبرز ملامح إشكالية هذا الورقة البحثية، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن لمبادئ حوكمة الشركات أن تساهم في تفعيل أداء الإدارة المحلية؟

2.1. التساؤلات الفرعية: للتحكم في مختلف جوانب الموضوع، ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات؟ كيف نشأت؟ وماهي أهم خصائصها وأهدافها؟
- ما مفهوم الإدارة المحلية؟ وماهي أهم أهدافها ومستوياتها؟
- هل هناك أثر أو علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وارتفاع مستوى أداء الجماعات المحلية؟

3.1. الفرضيات: ويمكن صياغتها على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على زيادة كفاءة الإدارة المحلية بالجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على زيادة فعالية الإدارة المحلية بالجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على تفعيل أداء الإدارة المحلية.

4.1. أهمية الدراسة: تتجلى من خلال تناولها لدور مبادئ حوكمة الشركات في تفعيل أداء الإدارة المحلية وبالتالي الوصول لتحقيق أهدافها التنموية والسياسية، وذلك بتطبيق مجموعة من الضوابط والآليات التي تهدف لتوفير قدر معين من المعايير التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة المحلية، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء الإدارات، كونها تؤدي إلى تقليل

المخاطر وزيادة الشفافية والإفصاح والعدالة، بهدف الوصول إلى رشادة اقتصادية ومالية تعمل على تحسين كفاءة استخدام موارد الجماعات المحلية وتفعيل أدائها.

5.1. أهداف الدراسة: بناء على ما تقدم فإن هذه الورقة البحثية تهدف أساسا إلى:

- محاولة التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات؛
- تسليط الضوء على مفهوم الإدارة المحلية؛
- الوقوف على أهم الجوانب المتعلقة بوظائف الإدارة المحلية وأهدافها التنموية والسياسية؛
- محاولة تحديد دور مبادئ الحوكمة في تفعيل أداء الإدارة المحلية من خلال الدراسة التطبيقية.

6.1. منهجية الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي في المحور الأول والثاني من الدراسة، لأنه المنهج الملائم للأهداف المطروحة، والمساعد على الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، وذلك بعرض كل ما يتعلق بحوكمة الشركات عموما، وكذلك عند وصف أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة المحلية، وفي الجانب التطبيقي وبهدف فحص وتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، فقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، ثم استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (تحليل المسار) لقياس هذه العلاقة.

7.1. الدراسات السابقة: تم التطرق للموضوع في بعض الدراسات السابقة، نذكر من بينها:

- دراسة كل من (Clough, Meredith) سنة (2005) بعنوان: "Corporate Governance and Performance An Exploration of the Connection in a Public Sector Context" ركزت هذه الدراسة على معرفة المفاهيم المتعلقة بالحوكمة في الإدارات العمومية، وركزت على العوامل الجيدة في الحوكمة التي تؤدي إلى نجاح الأداء في القطاع العام، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:
أ. يجب الاستفادة من تجارب القطاع الخاص لإنجاح الحوكمة في القطاع العام؛
ب. تركز ممارسات الحوكمة الناجحة والتي لها تأثير على أداء القطاع العام على المجالس الحاكمة.

- دراسة (Frank Asiimwe) سنة (2015) بعنوان "CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES AND PERFORMANCE OF KAMPALA CAPITAL CITY AUTHORITY (UGANDA)AND CITY OF KIGALI (RWANDA): A CORRELATIONAL COMPARATIVE STUDY"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور وآثار ممارسات حوكمة الشركات في أداء مؤسسات القطاع العام في البلدان النامية، وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات الوحيدة التي تناولت الموضوع بدراسة ميدانية على ولايتين هما كمبالا (أوغندا) وكيغالي (رواندا)، والتي قام الباحث باستخدام استبانة تم توزيعها بشكل عشوائي على عينة بلغة على التوالي في الولايتين (658)، (649)، وكانت أهم النتائج هي:

أ. لا يوجد فروق في مستوى مبادئ الحوكمة في عيني الدراسة؛

- ب. يوجد تأثير للحكومة على أداء الإدارة المحلية وبالأخص على كفاءة العملية وكفاءة المخرجات.
- دراسة (نمر، 2015) بعنوان "حوكمة الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة -الجزائر"، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح سبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الإدارة المحلية لولاية ورقلة، والوقوف عند أهم التحديات والعراقيل التي تقف في سبيل ترشيد الإدارة المحلية: ووصف بيئة الإدارة المحلية (ولاية ورقلة) وتحديد مواطن الضعف وتحديد متطلبات ترشيدها، وقد توصلت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي صعوبة تطبيق حوكمة الإدارة المحلية وهذا راجع إلى مجموعة من المشاكل أهمها سوء تنظيم الإدارة المحلية، مشاكل اجتماعية وعدم وجود وعي بأهمية الحوكمة لدى موظفي الإدارة المحلية.
- دراسة (سعودي: وبروبة، 2015) بعنوان " آليات تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آليات ممارسة الحوكمة في الإدارات المحلية الجزائرية ومدى تأثيرها على أدائها، وركزت هذه الدراسة على الجانب النظري ولم تعالج الموضوع عن طريق دراسة ميدانية، وقد توصلت إلى أن نقص الشفافية قد يؤثر على أداء الإدارة المحلية.

8.1. خطة الدراسة: من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع وسعياً لمحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقديم هذه الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية، خصصنا المحور الأول للإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال التطرق لظروف نشأتها وتطورها وأهم العوامل التي ساهمت في ظهورها، وأهم المبادئ التي تقوم عليها، وفي المحور الثاني والمعنون بالإطار النظري للإدارة المحلية فقد كان الحديث حول مفهومها وأسباب الاعتماد عليها، وكذا المتطلبات الواجب توفيرها لخلق جو مناسب لنجاحها، ثم شرح موجز لمستوياتها المختلفة، وخصصنا المحور الأخير للدراسة التطبيقية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

2. الإطار النظري لحوكمة الشركات

1.2. نشأة وتطور حوكمة الشركات

يعود لفظ "الحكومة" إلى كلمة إغريقية قديمة، كان القصد منها التعبير عن مدى قدرة ومهارة ربان السفينة الإغريقية في قيادتها وسط الأمواج العاتية والأعاصير، وسعيه للحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب وحمايته للأمانات والبضائع التي في عهده، للوصول بها إلى ميناء الوصول، نظراً للقيم والسلوكيات والأخلاق النبيلة التي يملكها، حيث أطلق عليه لقب القبطان المتحكم جيداً (good Governor) (محمد، 2005، صفحة 07)، ولا يوجد ترجمة عربية تنطبق تماماً على مصطلح (الحكومة) كما جاء بمعناه باللغة الإنجليزية (governance)، ما دفع بمجمع اللغة العربية سنة 2003 لاعتماده لمصطلح "الحكومة" كونها تؤدي المعنى المقصود بالإنجليزي، وهو تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعته أداء القائمين عليها.

إن التطور الذي طرأ على شكل وأصناف وحجم المؤسسة، خصوصاً في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي، أملى على بعضها فصل الملكية على التسيير، مما جعل هذا العامل السبب الرئيسي وراء ظهور ما يسمى بنظرية الوكالة لصاحبها آدم سميث، والتي أثارت تساؤلات حول عدم فعالية المؤسسات المساهمة التي يسيروها أعوان غير مالكيين، الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي وكذلك فقد بين كل من Means و Berl سنة 1932 في كتاب بعنوان: "The Moderne Corporation And private Property" مسألة العلاقة المتداخلة بين المالكين والمسيرين في الشركات.

وفي سنة 1987 أصدرت لجنة تريدواي لتحديد العوامل المسببة لإعداد تقارير مالية احتيالية وإجراءات الحد منها، تقريرها النهائي، والذي تضمن التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة. وفي المملكة المتحدة كان لبورصة لندن دور في تطوير حوكمة الشركات باسم (Cadbury best practice) وهذا سنة 1992 من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية. كما قامت منظمة (OECD) بوضع مبادئ الحوكمة سنة 1999، وأصبح لها اهتمام كبير بعد تكرار حدوث الأزمات المالية، والفضائح المالية لكبريات المؤسسات الأمريكية نهاية سنة 2001 (نجاة، 2009، صفحة 04).

2.2. مفهوم حوكمة الشركات

ظهر هذا المصطلح في عقد السبعينيات، بعد الانهيارات والكشف عن حالات التزوير والرشاوى التي قدمتها بعض الشركات الدولية، والتي تدخل العديد من جوانبها ضمن إجراءات الرقابة الداخلية، لتلبية متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية والإفصاح، تفاديا لحالات الفساد والغش والتلاعب، التي قد تؤدي إلى اختيارات محتملة لبعض هذه المنظمات، ونظرا لتعدد أبعاد مفهوم حوكمة الشركات وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات (الدين، 2010، صفحة 172)، ظهرت الكثير من التعريفات، نذكر منها:

✓ عرفها البنك الدولي على أنها ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة لإدارة موارد الشركات لأجل تنمية اقتصادية واجتماعية (on, December 1992, p. 14)؛

✓ عرفتها منظمة (OCED) على أنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال.

✓ عرف (الجزيري 2001) و (Shleifer & Vishny 1997) حوكمة الشركات على أنها الآليات والسبل التي يستعملها المستثمرون للشركة لتأمين وتأكيد حصولهم على عائد مقبول مقابل ما استثمروه من أموال؛

✓ حوكمة الشركات هي نظام مبسط بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.

وعليه، يمكن القول بأن حوكمة الشركات عبارة عن: نظام متكامل يشمل الإجراءات والآليات الخاصة بالتسيير والرقابة، والتي تعمل على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالشركة.

3. العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة الشركات.

نذكر من أهمها:

✓ نظرية الوكالة كعامل لظهور حوكمة الشركات: تعالج النظرية المشاكل الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة، إذا استخدمت لتفسير دوافع الاختيار بين الطرق والبدائل المحاسبية والإفصاح الاختياري وتعيين مراقب الحسابات، حيث هناك مشكلين أساسيين للوكالة هما: (حيدر، 2007، صفحة 66).

- مشكلة التخلخل الخلفي: تنشأ عندما تختلف تفضيلات كلا من الموكل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.

- مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي): تنشأ عند عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث للإدارة (الوكيل) معلومات أكثر من الملاك (الموكل)، هذا ولو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل.

ومن هنا يتعين على الموكل العمل على الحد من عدم تطابق المصالح، بتطبيق نظام تحفيزي من شأنه توفير وسائل المتابعة للتحكم في السلوكيات المضللة للوكيل، ومثل هذا المقصد يستدعي تحمل تكاليف معينة، وتسمى بتكاليف الوكالة، وهي عبارة عن الأعباء النقدية وغير النقدية التي يتحملها الطرفين في اتجاه البحث عن تصميم نظامي الالتزام والرقابة. وعليه، فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل استجابة لنداء المساهمين للحد من التصرفات السلبية لبعض المسيرين، ولفرض رقابة عامة تحمي مصالح كل الأطراف، وتحافظ على ديمومة الشركة (ducrou, 1989, p. 02).

✓ **الفضائح المالية كعامل لظهور حوكمة الشركات:** ساهمت الفضائح الإدارية للكثير من الشركات العملاقة، والانهيارات المالية التي مست بعض دول العالم، في السعي لدراسة الأسباب التي تؤدي لظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات، ومن أهم الفضائح ما حدث لشركة أنراون (Enron) للطاقة، وشركة آرثر أندرسون لتدقيق الحسابات Arthur Anderson. وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى المؤسسات الأمريكية سنة 2002، أصدرت الحكومة الأمريكية قانون (Sarbanes –Oxley Act) والذي فرض تطبيق قواعد الحوكمة على المؤسسات التي يتم تداول أسهمها في الولايات المتحدة الأمريكية (علام، 29/28 أبريل 2010، صفحة 04)، وقد أثر هذا القانون الجديد على جودة الإبلاغ المالي من خلال (شاهر، 2004، صفحة 05):

- إدارة الحسابات مع ضرورة التركيز على استخدام المعايير المحاسبية بحذافيرها، وإلزام الشركة بتوظيف أشخاص ذو خبرة عالية بالمعايير المحاسبية؛
 - إلزام المراجعين الخارجيين بمقابلة لجنة المراجعة ؛
 - تحليل المخاطر المسبق من طرف المراجعين الداخليين؛
 - التركيز على وضع لجان مراجعة نزيهة وذات خبرة.
- ✓ **العولمة كعامل لظهور حوكمة الشركات:** فالشركات أصبحت تعمل في بيئة دولية، تسهل حركة رؤوس الأموال بين الدول، ما استوجب ضرورة حماية الشركات والمستثمرين من التحديات والفساد المالي والإداري.

4.2. المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات:

من أهمها نذكر (طارق، 2006، صفحة 126):

- أ. **المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE:** تم إصدارها في ماي سنة 1999، وهي تعتبر المرجعية الأساسية في تطبيق حوكمة الشركات، تم تعديلها في 22 أبريل 2004، وهي تتكون من (06) مبادئ:
 - ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات (حلمي، 2009، صفحة 22)؛
 - حفظ حقوق جميع المساهمين؛
 - المساواة بين جميع المساهمين؛
 - إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين بالمشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة؛
 - الإفصاح والشفافية: من خلال ضمان الإفصاح الصحيح في أي وقت مناسب للأمور الهامة والجوهرية بالنسبة للشركات.
 - مسؤوليات مجلس الإدارة: كضمان نزاهة القوائم المالية، وترشيح الأعضاء المناسبين له، وتحديد المكافآت، كما ينبغي له أن يوفر لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب، للمساعدة على اتخاذ القرار.

ب. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية: صدرت سنة 2003، وتنص على:

- التأكيد على أن تكون الممارسات داخل الشركات مقبولة؛
- السعي لإيجاد الخطوات الكفيلة لضمان الحكم الرشيد؛
- الالتزام بإيجاد سبل كفيلة لتطوير الحكم المحلي وتحسينه؛
- السعي نحو وضع قيادة رشيدة.

3. الإطار النظري للإدارة المحلية

يدل مصطلح الإدارة المحلية على الوصف المناسب لجميع مستويات الحكم غير المركزي خصوصا السلطة السياسية الدنيا، والتي تتكفل بتقديم وترقية الخدمات الأساسية المقدمة للمواطن ويختلف تصنيفها وطبيعتها والخدمات المكلفة بها من دولة إلى أخرى (مختار، 2015/2014، صفحة 30)، فهي تمثل تنظيم محلي لامركزي، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي، متضمنة توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تمارس ما يناط بها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية (حداد، 20-21 أكتوبر 2014، صفحة 04) تسند لها القيام بوظيفتين رئيسيتين، هما: الوظيفة التنموية والوظيفة السياسية (عطية، 20-21 أكتوبر 2014، صفحة 03).

1.3. أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية: وهي تقريبا موحدة في كل الدول، ويمكن حصرها في ما يلي: (بسمه، جوان 2006، صفحة 258).

أ. تزايد مهام الدولة على جميع الأصعدة؛

ب. وجود تفاوت في الكثير من الجوانب بين أقاليم الدولة الواحدة؛

ج. تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي.

2.3. متطلبات نجاح الإدارات المحلية في تحقيق تنمية الجماعات المحلية (موفق، 20-21 أكتوبر 2014، صفحة 06):

هناك عدة متطلبات أساسية تضمن قدراً كافياً من النجاح للإدارات المحلية، منها:

أ. ضرورة وجود التشريعات والقوانين التي تنظم العلاقة بين الحكومة المركزية والمحلية وتحديد سلطات الأجهزة المحلية واختصاصاتها وعلاقتها بأجهزة الدولة المختلفة وتحقيق نوع من الاستقلالية للإدارات المحلية بما لا يتعارض والدور الإشرافي والرقابي للسلطة المركزية؛

ب. إيجاد مجالس محلية تعبر فعلاً عن طموح المواطنين وتؤمن مشاركتهم الفعالة في شؤون التنمية المحلية؛

ج. تأمين التمويل اللازم للوحدات المحلية مع إيجاد نظام مالي لا مركزي بعيداً عن التبديد والانحراف؛

د. إسناد اختصاصات كافية وواضحة للمجالس المحلية متلائمة مع شؤون المجتمعات المحلية ومتواصلة معها من خلال اقتصار الانتخاب على السلطة المحلية العليا ومن ثم يتم تعيين العاملين بالأجهزة المحلية الدنيا الأخرى وفقاً لطبيعة المهام؛

هـ. تحديد الحجم الجغرافي للوحدات المحلية إذ أنها تتأثر بعوامل جغرافية بحتة وعوامل تاريخية.

3.3. مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها الأساسية: للإدارة المحلية مستويات تنظيمية محددة بوضوح في مراكز وأدوار ورتب ومسؤوليات، فهناك مستوى أعلى وهناك مستوى أدنى، من المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام وصولاً إلى العمال البسطاء في

آخر السلم، تقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين اثنتين جد هامتين، يتميزان بالاعتماد المتبادل بينهما أولا، ثم كذلك بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي، هما:

أ. **الولاية:** كمؤسسة وتنظيم اجتماعي أساسا، تشكل علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المرتبة تصاعديا من أسفل سلطة إلى أعلى أو العكس، وفق الترتيب التالي: (آنس، 1997، صفحة 52)

- **الوالي:** وهو أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة وإقليم جغرافي وسكاني محدد،
- **المجلس الشعبي الولائي:** والهيئة التنفيذية التابعة له والذان يساعدان الوالي في مهامه.

ب. **البلدية:** من المؤسسات التي تعكس سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبّر عنهما، وتعكس برامجهما، وهي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الانتخاب، وهي تستجيب إلى بعدين اثنين (02) وما يتبعهما: وهما (القادر، 2005، صفحة 58):

- كونها تعبير عن سلطة وامتداد الدولة من خلال تسييرها للمصالح العامة؛
- كونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير الأعمال والنشاطات المحلية.

4. الدراسة الميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

1.4. **تقديم الاستبيان:** تعد الاستبانة أداة من أدوات جمع المعلومات، وذلك انطلاقا من الرغبة في معرفة الرأي الآخر اتجاه موضوع الدراسة، من خلال توزيع استبانة تحوي مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، على عينة الدراسة والتي تمثل المجتمع الأصلي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات.

تم استخدام أسلوبين إحصائيين يستعملان لتحليل البيانات والمعالجات الإحصائية، يتمثلان في: برنامج Spss وكذا برنامج Amos، ويحتوي الجدول (01) على مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة وذلك نظرا لطبيعة الدراسة، المتغيرات المستقل متمثل في مبادئ حوكمة الشركات، بينما المتغيرات التابعة والمراد منه قياس مدى تفعيل أداء الإدارة المحلية وهي كل من كفاءة وفعالية الإدارة المحلية، وسنوجزها في الجدول الآتي لتحديد أبعاد الاستبانة:

الجدول رقم (01): جدول تقسيم الأبعاد

الأبعاد	المحتوى	عدد الفقرات
مبادئ حوكمة الشركات	البعد الأول	مبدأ الإفصاح والشفافية. 06
	البعد الثاني	مبدأ المساءلة. 04
	البعد الثالث	مبدأ المسؤولية. 04
	البعد الرابع	مبدأ العدالة. 03
	البعد الخامس	مبدأ الاستقلالية. 06
الأداء	البعد السادس	كفاءة الإدارة المحلية 07
	البعد السابع	فعالية الإدارة المحلية. 06

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة وفقا مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	5-4.2	-3.4 4.19	3.39-2.6	2.59-1.8	1.69-1

المصدر: من إعداد الباحث.

- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع إطارات الجماعات المحلية في الجزائر، أما العينة فتتمثل في ولاية الجلفة، وهي ولاية تقع في وسط الجزائر وتبعد عن العاصمة الجزائرية بحوالي 300 كلم وفيها 36 بلدية يسيرها مجموعة من الإطارات التي تم استهدافها للإجابة عن الاستبانة، حيث تم توزيع في كل بلدية 12 استبيان ليبلغ عددها 432، ويبين الجدول الموالي حجم العينة.

الجدول رقم (03): بيان لعينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	غير مستردة	غير قابلة للدراسة	القابلة للدراسة
432	209	19	204

المصدر: من إعداد الباحث.

2.4. الصدق والثبات لأداة الدراسة:

وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات كالآتي:

- صدق الاستبانة: من خلال:

أ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: بعد حساب معاملات الارتباط سبيرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وجدنا أن الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05، كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.194، والتي كانت قيمها محصورة ما بين -0.546-0.828 وهذا يدل على وجود اتساق داخلي.

ب. صدق الاتساق الخارجي لفقرات الاستبانة: من أجل معرفة مدى ارتباط الأبعاد بالمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين معدل أبعاد الدراسة السبعة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، إذ تبين أن معاملات الارتباط "بيرسن" بين كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05، كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.194، والتي كانت قيمها محصورة ما بين 0.429-0.809 وهذا يدل على وجود اتساق داخلي.

- ثبات استبانة الدراسة:

تم احتساب ثبات استبانة الدراسة بطريقة ألفا-كرونباخ، حيث وجد أن قيمة ألفا-كرونباخ Alpha للاستبانة ككل تبلغ 0.826، وهذا دليل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، ونظرا لكون الاستبانة تتشكل من سبعة (07) أبعاد تقيس مدى تأثير دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء الإدارة المحلية، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول (مبدأ الإفصاح والشفافية) 0.882، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني (مبدأ المسألة) 0.714، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث (مبدأ المسؤولية) 0.764، معامل ألفا كرونباخ للبعد الرابع (مبدأ العدالة) 0.699، والبعد الخامس (مبدأ الاستقلالية) 0.874، وكل من البعد السادس (كفاءة الإدارة المحلية) والسابع (فعالية الإدارة المحلية) 0.864 - 0.912 على التوالي، وهذا دليل كافي على أن الأبعاد السبعة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

3.4. أداة تحليل الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Modeling Equation Structural، وبالتحديد أسلوب تحليل المسار، نظرا لكون المزايا التي يتمتع به هذا الأخير تتلائم مع طبيعة العلاقات بين متغيرات هذه الدراسة.

تحليل المسار Analysis Path: وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة IVs، سواء كانت مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة DVS أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي، (Barbara G, 1996, p. 75) والصيغة العامة للهيكل كالتالي: (Joseph F. Hair, 1995, p. 69)

$$\begin{aligned} Y_1 &= X_{11} + X_{12} + X_{13} + \dots + X_{1n} \\ Y_2 &= X_{21} + X_{22} + X_{23} + \dots + X_{2n} \\ Y_m &= X_{m1} + X_{m2} + X_{m3} + \dots + X_{mn} \end{aligned}$$

مقاييس ترتيبية على الأقل مقياس فترة على الأقل

يعتبر تحليل المسار أكثر فعالية من تحليل الانحدار المتعدد، رغم أنه امتداد له، فهو يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات Interactions of Modeling The، وعدم الخطية Nonlinearities، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multi collinearity بين المتغيرات المستقلة.

- نموذج البنائي لتحليل المسار: حيث صيغته العامة على هذا الشكل: (Joseph F. Hair, 1995, p. 89)

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{Y} & = & \mathbf{B} & \mathbf{Y} & + & \mathbf{R} & \mathbf{X} & + & \mathbf{e} \\ \text{Px1} & & \text{PxP} & \text{Px1} & & \text{PxP} & \text{qx1} & & \text{Px1} \end{array}$$

حيث أن:

$\mathbf{Y}$ مصفوفة المتغيرات التابعة، p عدد المتغيرات التابعة.
 Px1

B	مصفوفة التأثيرات المباشرة للمتغيرات التابعة، على متغيرات تابعة أخرى، والتي تعتبر معاملات المسارات.
$P \times P$	
R	مصفوفة التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة، على متغيرات تابعة أخرى، والتي تعتبر معاملات المسارات،
$P \times q$	حيث q عدد المتغيرات المستقلة.
X	مصفوفة المتغيرات المستقلة.
$Q \times 1$	
e	مصفوفة الأخطاء.
$P \times 1$	

تستخدم طريقة المربعات الصغرى، في تقدير معالم النموذج، ويستدل على جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة، من نفس مؤشرات الجودة المطابقة في التحليل العاملي التوكيدي.

4.4. اختبار جودة مطابقة النموذج عن طريق مؤشرات المطابقة:

تقسم مؤشرات المطابقة على اختلافها وتباينها، إلى 03 مجموعات كبرى وهي:

1. مؤشرات المطابقة المطلقة: سميت مطلقة لأنها لا تقارن مطابقة النموذج المفترض مع نماذج أخرى مقيدة.
2. مؤشرات المطابقة المقارنة "التزايدية": وهي المؤشرات التي تقدر مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض، مقارنة بنموذج قاعدي Baseline model، ويتمثل النموذج القاعدي في الغالب في النموذج ذي المتغيرات المستقلة، ويدعى اختصارا بالنموذج المستقل Independent Model أو نموذج العدم Null model الذي يقوم على افتراض أن تباينات المتغيرات الملاحظة على مستوى المجتمع تساوي "0" ولا تبقى إلا قيم تباين هذه المتغيرات.
3. مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد "المؤشرات الاقتصادية": تختلف هذه المؤشرات عن مؤشر مربع كاي، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) وغيرها، بانطوائها على دالة عقابية Penalty Function عند تحرير أو إضافة بارامترات حرة للنموذج بدون جدوى، فلا يصاحب ذلك أي تحسن في مطابقة النموذج المفترض، وقد اصطلح على تسميته بـ: الافتقار للاقتصاد في المتغيرات أو البارامترات الحرة غير المقيدة التي تحتاج إلى تقدير poor parsimony. الجدول الآتي يوضح أهم مؤشرات المطابقة مع دلالاتها.

الجدول رقم (04): مؤشرات المطابقة

الاختصار الذي يعرف به المؤشر	الترجمة العربية له	قيم المؤشر الدالة على وجود مطابقة (قيم المؤشر النموذجية)
مؤشرات المطابقة المطلقة		
χ^2 أو CMIN	مربع كاي	. أن تكون غير دالة. . إذا كان $0 =$ فهذا يدل على مطابقة تامة.
RMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	. يجب أن تكون أقل من (0.1)
Normed Chi-square (NC)	مربع كاي المعياري أو مربع كاي النسبي	القيمة الأقل من 1.0 دليل على مطابقة رديئة. القيمة الأعلى من 5 دليل على مطابقة غير كافية. القيمة من 1 إلى 5 دليل على وجود مطابقة ويفضل أن تكون بين 1 و 3.
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	. ينبغي أن تكون دون (0,1) ويفضل أن تكون أصغر من (0,08).
GFI	مؤشر حسن المطابقة	$\leq (0,90)$ ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	$\leq (0,90)$
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	. المؤشر الأقل من (0,05) يدل على مطابقة ممتازة . المؤشر الذي قيمه بين (0,08-0,05) يدل على مطابقة جيدة . المؤشر الذي قيمه بين (0,10-0,08) يدل على مطابقة لا بأس بها . المؤشر أعلى من (0,10) يدل على سوء المطابقة. حدود الثقة عند 90% الدالة على المطابقة يجب أن تتراوح بين 0-0,08، أي أن الحد الأصغر يجب أن يكون دون 0.05 بكثير، أي قريبة من الصفر، أما الحد الأكبر فيجب ألا يتعدى 0.08
P-Value for Close Fit	الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.50
مؤشرات الافتقار للاقتصاد		
(PGFI)	مؤشر حسن المطابقة	. ينبغي أن يكون أكبر من 0.50

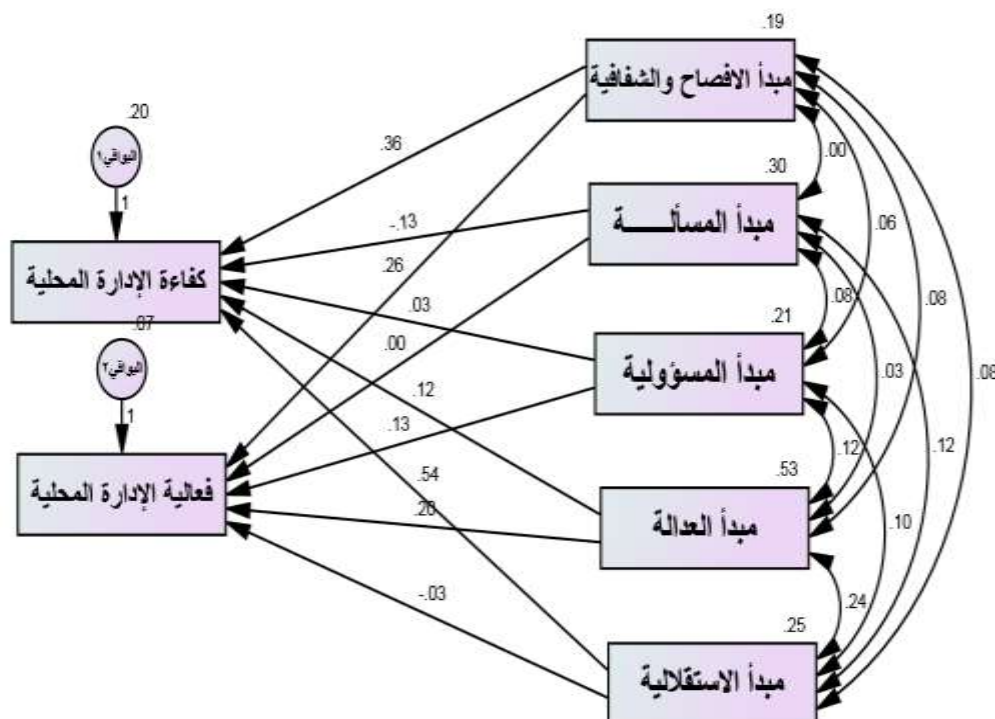
والأفضل أن يتعدى 0,6	الاقتصادي	
. تدل قيمة المؤشر الأعلى من (0,5) على مطابقة معقولة، ويفضل أن تكون أكبر من 0,6	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي	(PCFI)
	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	(PNFI)
يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.	مؤشر الصديق التقاطعي المتوقع	ECVI
	محك المعلومات لأبيك	AIC
	محك المعلومات المتسق لأبيك	CAIC
مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية		
. قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).	مؤشر المطابقة المقارن	CFI
	مؤشر المطابقة غير المعياري أو	NNFI أو
	مؤشر Tucker-Lewis	TLI
	مؤشر المطابقة المعياري	NFI

المصدر: من إعداد الباحث.

5.4. تطبيق النموذج المقترح: اعتمد الباحث في دراسته، على إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS ، لتقدير معاملات نموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، كالتالي:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة

نموذج تحليل المسار المقترح لقياس دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء الإدارة المحلية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على برنامج Amos.

من الشكل نرى أن:

- المتغير Y_1 (كفاءة الإدارة المحلية) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة: X_1 (مبدأ الإفصاح والشفافية)؛ X_2 (مبدأ المسألة)؛ X_3 (مبدأ المسؤولية)؛ X_4 (مبدأ العدالة)؛ X_5 (مبدأ الاستقلالية)؛
- المتغير Y_2 (فعالية الإدارة المحلية) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة: X_1 (مبدأ الإفصاح والشفافية)؛ X_2 (مبدأ المسألة)؛ X_3 (مبدأ المسؤولية)؛ X_4 (مبدأ العدالة)؛ X_5 (مبدأ الاستقلالية)؛
- الأسهم المتبادلة ذات الاتجاهين بين المتغيرات المستقلة، تقيس قيمة التباين بين كل زوج من هذه المتغيرات؛
- الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع، تقيس مقدار التباين غير المباشر، الذي تفسره المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

- النموذج البنائي المقترح: من خلال الجدول رقم (04) الموالي يمكن تحديد النموذج البنائي، لتقدير دور مبدأ حوكمة الشركات في تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر.

الجدول رقم (05): معاملات الانحدار المعيارية لنموذج تحليل المسار.

			Estimate
Y ₁	<----	X ₁	0.261
Y ₂	<---	X ₁	0.323
Y ₁	<---	X ₂	-0.116
Y ₂	<---	X ₂	-0.002
Y ₁	<---	X ₃	0.021
Y ₂	<---	X ₃	0.160
Y ₁	<---	X ₄	0.140
Y ₂	<---	X ₄	0.412
Y ₁	<---	X ₅	0.452
Y ₂	<---	X ₅	-0.037

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

$$Y_1 = 0.261x_1 - 0.116x_2 + 0.021x_3 + 0.140x_4 + 0.452x_5$$

$$Y_2 = 0.323x_1 - 0.002x_2 + 0.160x_3 + 0.412x_4 - 0.037x_5$$

حيث بلغت كل من:

$$\text{Chi-square} = 11.376$$

$$Df = 3$$

$$P.\text{Value} = 0.171$$

$$R^2_{Y1} = 0.80 \quad \text{البواقي} = 0.20$$

$$R^2_{Y2} = 0.93 \quad \text{البواقي} = 0.07$$

وعليه، فلاحتمال المصاحب لقيمة Chi-square بلغ 0.171 وهو أكبر من 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة إحصائية بين النموذج البنائي المقترح والنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، وبدرجة 95%، كما يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة- مبادئ حوكمة الشركات - تفسر 80% من التباين للمتغير Y₁ - كفاءة الإدارة المحلية - وباقي النسبة 20% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار، ويفسر أيضاً المتغيرات المستقلة- مبادئ حوكمة الشركات - نسبة 93% من التباين للمتغير Y₂ - فعالية الإدارة المحلية - وباقي النسبة 7% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- **جودة النموذج البنائي المقترح:** مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح مع النموذج البنائي المفترض للبيانات العينة يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): مؤشرات مطابقة النموذج المقترح

CMIN	CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	SRMR
11.376	3.792	0.985	0.978	0.979	0.936	0.980	0.065	0.073

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ أن نسبة قيمة square-Chi إلى درجات الحرية Df تقل عن 5 ، يدل ذلك على أن النموذج المقترح مطابق بصفة جيدة للنموذج المفترض لبيانات العينة، وقد بلغت قيمة GFI مؤشر حسن المطابقة 0,985 حيث يفضل أن تكون مساوية أو أكبر من (0,95)، ما يدل على حسن المطابقة، فيما بلغت قيمة NFI "مؤشر المطابقة المعياري" (0,978)

وهي قيمة أكبر من (0,95) وعليه فالمطابقة ممتازة، أما مؤشر CFI والخاص بالمطابقة المقارن فبلغ (0,979) وهي أكبر من (0,95). وقيمة مؤشر Lewis Index Tucker- TLI حصلنا على (0,936) وهذا يدل على مطابقة جيدة، SRMR مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية قيمته (0,073)، ويفضل أن تكون أصغر من (0,08) وهذا دليل آخر على أن المطابقة ممتازة، وعليه من خلال هذه النتائج فتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارات الجماعات المحلية بالجزائر لها دور كبير في زيادة أدائها ويكون ذلك من خلال تفعيل وزيادة كفاءة الإدارة المحلية.

5. خاتمة:

إن للحوكمة أهمية كبيرة في كل المستويات المحلية والعالمية في القطاع العام والخاص، في ظل ما يشهده العالم من تحولات أفرزتها العولمة، والنظام الاقتصادي الرأسمالي، فأصبحت الحوكمة اليوم ضرورة ملحة نظراً لما تشكله من إقامة بيئة سليمة للتنمية في مختلف المجالات وتبني ثمارها جميع الأطراف دون تمييز، والتطبيق السليم لحوكمة الشركات يعمل على الرفع من كفاءة أداء الجماعات المحلية، ما يمكنها من تحقيق أهدافها ورفع مستوى الأداء وتحقيق طموح منتخبها والاحتفاظ بعلاقات جيدة في إطار آليات الحوكمة والعمل على تشجيعها للاستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة السبل الممكنة وبما يحقق الأهداف العامة ومن ثم المساهمة في التنمية الاقتصادية.

1.5. إختبار نتائج الفرضيات: اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات، تم اختبارها لإثبات صحتها أو نفيها، وكانت النتيجة قبول الفرضيات البديلة ورفض الفرضيات الصفرية، والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على تفعيل أداء الإدارة المحلية.

2.5. نتائج الدراسة: من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة، نذكر:

- تمثل حوكمة الشركات مجموعة من الضوابط التي تنظم العلاقات بين مختلف أطراف المؤسسة، إذ تعتمد على ضبط وتوجيه مسار المؤسسات والرفع من فاعلية الممارسات الإدارية والمالية والفنية وتحسين كفاءة استخدام مواردها؛
- تعزز مبادئ الحوكمة بسيادة القانون والالتزام بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية؛
- أن الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات تضمن سلامة وكفاءة العمل، كما وان فعالية الحوكمة لها اثر عميق على الأداء الجيد للعمل؛
- إن إتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات يرفع من مستويات الأداء للجماعات المحلية، وما يلي ذلك من دفع عملية التنمية والتقدم الاقتصادي؛
- من خلال دراسة إجابات الفئة المستهدفة وتحليلها للفرضية الأولى، تبين أنه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن هنالك أثر طردي وموجب لحوكمة الشركات على زيادة كفاءة الإدارة المحلية بالجزائر؛
- من خلال دراسة إجابات الفئة المستهدفة وتحليلها للفرضية الثانية، تبين أنه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن هنالك أثر طردي وموجب لحوكمة الشركات على زيادة فعالية الإدارة المحلية بالجزائر؛

- من خلال دراسة إجابات الفئة المستهدفة وتحليلها للفرضية الثالثة، تبين أنه يمكن رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن هنالك أثر طردي وموجب لحوكمة الشركات في تفعيل أداء الإدارة المحلية وبالتالي تحقيق أهدافها التنموية والسياسية.

3.5. الاقتراحات والتوصيات: ونذكر من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة في الجزائر ومدى تطبيقه في المؤسسات التابعة للدولة ونشر فكر الحوكمة بجميع مكوناتها؛
- على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية موضوع حوكمة الشركات ومبادئها وأهدافها وإيجابياتها على مستوى الجماعات المحلية وعلى مستوى الدولة ككل؛
- الأخذ بعين الاعتبار لمقترحات الباحثين والمهنيين والمهتمين بشأن تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر مما يساعد في تطبيق حوكمة جيدة ورشيقة؛
- ضرورة الالتزام بميثاق الحكم الراشد لسنة 2009 بالجزائر وتطويره من خلال سن مزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات والهيئات التابعة لدولة؛
- إلزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا الجماعات المحلية بتطبيق أو تبني معايير الحوكمة، باعتبارها أصبحت أكثر من ضرورة لنظام رقابة فعال على أداء الإدارة المحلية؛
- يجب إعداد برامج تكوين وتدريب لإطارات الجماعات المحلية من أجل التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

6. قائمة المراجع

1.6. قائمة المراجع باللغة العربية:

- أبو عجيله عماد محمد وحمدان علام. (29/28 أبريل 2010). أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح. أريد، الأردن: المؤتمر الثاني للعلوم المالية المحاسبية حول: مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية.
- الإيزرجاوي أنيس زيارة محي ومحمود هديل موفق. (20-21 أكتوبر 2014). إسناد الدور التخطيطي للإدارات المحلية بين حداثة التجربة وعمق المشكلات ((دراسة للتجربة العراقية. جمعة البليلة، ملتقى العلمي الدولي الثاني حول: آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، الجزائر.
- الجيار عطية. (20-21 أكتوبر 2014). دور الإدارة المحلية في التنمية المستدامة في المجتمعات الريفية لبعض الدول النامية. جامعة البليلة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة-دراسة تجارب بعض الدول-، الجزائر.
- الخضير محسن محمد. (2005). حوكمة الشركات (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- جمعان نجا. (2009). حوكمة الشركات: متطلباتها، مبادئها، نطاق تطبيقها. اليمن: كونسبت للاستشارات الاستشارية.
- جمعة احمد حلمي. (2009). تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقاعد أخلاقيات المهنة (الإصدار الطبعة الأولى، المجلد الكتاب الخامس). عمان: دار صنعاء للنشر والتوزيع.
- درويش عدنان بن حيدر. (2007). حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة. بيروت، لبنان: إتحاد المصارف العربية.
- دهمش نعيم والقشي ظاهر شاهر. (2004). الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها (الإصدار 04). الأردن: مجلة البنوك.

- رابحي مختار. (2015/2014). عصنة الهيكل المالي للجماعات المحلية في الجزائر آلية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة. جامعة البليدة، تخصص نقود مالية وبنوك: أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.
- عكوشي عبد القادر. (2005). التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: التنظيم والعمل، جامعة الجزائر.
- عولمي بسمة. (جوان 2006). تشخيص نظام الادارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر (الإصدار العدد 04). جامعته الشلف، مخبر العملة واقتصاديات شمال إفريقيا: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.
- قاسم جعفر أنس. (1997). أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مزياني نور الدين. (2010). دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات (الإصدار 04). المسيلة، الجزائر: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- مناور حداد. (20-21 أكتوبر 2014). واقع العلاقة بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة وسبل معالجتها في الأردن (اضاءات عن الأردن والجزائر . جامعة البليدة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة-دراسة تجارب بعض الدول، الجزائر.
- يوسف محمد طارق. (2006). حوكمة المؤسسات والتشريعات اللازمة للتطبيق. القاهرة: بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة المؤسسات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية.

2.6. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Barbara G, T. a. (1996). Using Multivariate Statistics (éd. Third Edition). USA: HarperCollins College Publishers.
- ducrou, j. b. (1989). legouverneent d'entreprise. Consulté le 11 12, 2023, sur www.creg.ac-versailles.fr/ig/pdf/legevernementdenterprise.pdf
- Joseph F. Hair, J. a. (1995). Multivariate Data Analysis with Readings (éd. Fourth Edition). New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- on, R. o. (December1992). the financial Aspects of corporate covnance. burgess science pres, Britain.