

المقدمة

تختلف أنواع المؤسسات العامة باختلاف الخلفيات الفكرية والعقيدية والحضارية من سياسية واقتصادية واجتماعية عامة، كما تتنوع هذه المؤسسات باختلاف الأهداف والأغراض والنشاطات المتوقعة منها، بالإضافة إلى اختلاف تركيبة ملكيتها وشكلها الإداري التنظيمي ودرجة استقلالها ونوع الرقابة العامة التي تخضع لها وبناءا على ذلك فإن مفهوم المؤسسات العمومية يتغير بتغير المجتمعات والظروف العامة. وبالنظر إلى ما شهده الاقتصاد العالمي من تغيرات في الآونة الأخيرة نتيجة للزمات والانهايار التي ضربت العديد من الدول والنااتجة عن زيادة الفساد الإداري والمالي وافتقار إدارتها للنزاهة والشفافية في معاملاتها فقد زاد الاهتمام بالحوكمة التي تعتبر آلية للحد من الممارسات السلبية للإدارة وتعمل على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها بما يحقق تنمية المجتمع، وقد تناول هذا المفهوم العديد من المفكرين والباحثين والمحللين بالدراسة والتحليل.

من أجل إحداث العديد من الإصلاحات التنظيمية والإدارية في المؤسسات العامة تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية وتفعيل دورها من اجل تطوير وتحسين أدائها.

وتكمن أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات العامة في كونها تعمل على كفاءة استخدام موارد هذه المؤسسات وتعظيم قيمتها بما يمكنها من تحقيق التوسيع والنمو وتعزيز التكامل الاجتماعي الناتج عن توفير المتطلبات لأفراد المجتمع وتحسين مستواهم المعيشي.

إن التزام المؤسسات بتطبيق الحوكمة يؤدي إلى ضمان النزاهة والشفافية في الإدارة المؤسسات العامة خاصة بعدما تعرضت له من فساد وتهميش خلال السنوات الأخيرة ومن ثم يؤدي إلى تطويرها والتغلب على مختلف مشاكلها وزيادة قدرتها التنافسية والنشغيلية والمالية والإدارية بما ينعكس إيجابا على تحقيق أهدافها ، كما ان تبني المؤسسات العامة للحوكمة يسهل الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب أدائها بما يساعد على تفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في إدارتها ويحسن العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بهذه المؤسسات وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المجتمع ، كما إن الحوكمة تساهم في تعزيز سيادة القانون ضد الفساد مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة على إدارة هذه المؤسسات .

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة حركة ديناميكية نشطة في المراجعة وتحديد سياساته وهي نتيجة حتمية للتغيرات السريعة والعميقة التي مست مختلف جوانب حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

والسياسية، ناهيك عن الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتقني السريع الناجمين عن استخدام المعلوماتية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مختلف مجالات وميادين الحياة وفي إطار هذا السياق برز مصطلح الحوكمة ليحتل حيزا واسعا في مجال البحث العلمي حيث أثير جدل واسع حول مضمونه ، نظرا لما يدعو إليه من تقليص لدور الدولة وتوزيع الأدوار بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ، وكذا ضرورة تجسيد الشفافية والإفصاح والمحاسبة كآليات كفيلة بتطوير المؤسسات العامة .

تعد الجزائر إحدى هذه الدول التي تهدف من خلال إدارتها العامة إلى ترقية نوعية الخدمات العمومية في شتى المجالات، من خلال القضاء على الممارسات البيروقراطية، إلى جانب توسيع المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية وإرساء الديمقراطية عن طريق منظومة قانونية قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، وضمان حقوق وحريات الأفراد.

المبحث الأول: منهجية البحث

سنحاول من خلال هذا الموضوع البحث عن إمكانية ترشيد الإدارات العمومية من خلال تطبيق أسس واليات الحوكمة، على اعتبار ان الإدارة العمومية بالجزائر هي أساس اللامركزية وهي التي تلعب الدور الأساسي في تحقيق التنمية المحلية، كما تمثل الوحدة الأساسية للحكم والإدارة، وهي الوسيط بين المواطن والإدارة المركزية خاصة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات العامة للدولة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة مديرية الضرائب وتبيان أهمية إرساء الرقابة على مستوى المؤسسة العمومية والسعي إلى بلوغ جملة من الأهداف، والتي يمكن إيرادها بإيجاز فيما يلي:

محاولة الوصول إلى مفهوم واضح ومحدد للتسيير داخل المؤسسات العمومية.

إبراز العلاقة بين الحكم الراشد والأداء داخل المؤسسات العمومية.

إبراز أهم البرامج الإصلاحية التي من شأنها تجسيد الحكم الراشد، داخل الإدارة العامة وإبراز المعوقات والعراقيل التي تقف عائقا دون تحقيق أهدافها.

الوقوف على واقع الإدارة العامة الجزائرية واستنتاجات ووضع توصيات يمكن استخلاصها من هذا البحث خاصة من خلال المقاييس والآليات المختلفة لمفهوم الحوكمة ودراسة إمكانية تفعيل ذلك بإسقاطها على الإدارة العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

من خلال أهمية الموضوع الذي نعالجه و المتعلق بالحوكمة ودورها في تحسين أداء الإدارة العامة مع بداية الألفية الجديدة ومحاولة التعرف على محتوى الحكم الراشد ومضامينه، حيث تلعب المؤسسات العمومية دورا حيويا في حياة كل دولة، فنشاط الدولة وسيرها *مشروط على جانب كبير بنوعية أداء المؤسسات العامة لوظيفتها حيث أن مهامها انعكاس لمهام الدولة، لكن هذه المؤسسات لطالما شكلت العمود الفقري للدولة، ومن بين هذه المؤسسات المديرية العامة للضرائب، وهي إحدى المراكز التي لها مساهمة كبيرة في تنمية وتطوير المجتمع الذي جاء هذا الموضوع لتجسيد مبادئ الحوكمة .

مشكلة البحث:

تحتل الإدارة العمومية مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فعال في تحسين الأداء العمومي للمؤسسة، وتطبيقها يتوقف على القدرة بالقيام بإجراءات وتدابير للوصول إلى تسيير جيد للمؤسسة ويتجلى هذا في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة وانطلاقا من هذا الطرح نلخص الإشكالية التالية:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال تطبيق آلياتها داخل المديرية العامة للضرائب سعيدة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ✓ ما مفهوم الحوكمة؟ وما هي أهم مبادئها؟
- ✓ ما تأثير الحوكمة على المؤسسات العمومية؟
- ✓ هل توجد الحوكمة داخل المديرية العامة للضرائب؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة نحاول تقديم مجموعة من الفرضيات لأغراض اختبارها وتحقيق أهداف البحث وهي كالآتي:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مديرية الضرائب لولاية سعيدة. الفرضيات الفرعية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الأداء العمومي لمديرية الضرائب لولاية سعيدة.

منهجية الدراسة:

من أجل القيام بتقديم دراسة شاملة وافية ومتميزة فانه سيتم الاعتماد في معالجة هذه الدراسة على كل من المنهج الاستنباطي والاستقرائي ، بحيث يستخدم المنهج الاستنباطي من خلال تطبيق الأسلوب

الوصفي الذي يعتمد على وصف وسرد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة ليتم تقديم مختلف المفاهيم ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بالموضوع والمتعلقة بدراسة كل من الحوكمة والياتها و الإدارة العمومية في الجزائر ، في حين يعتمد المنهج الاستقرائي على استخدام الأسلوب التحليلي وهذا انطلاقا من القيام بعرض مختلف النتائج الخاصة بكيفية مساهمة الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الجزائرية وإذا كان هناك تطبيق فعلي لآلياتها داخل المديرية العامة للضرائب سعيدة ، ومن ثم استخلاص بعض النتائج والتوصيات التي تخدم أغراض البحث .

المبحث الثاني: الجانب النظري

مفهوم تعريف حوكمة الشركات

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance" ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم.

- هي قدرة الحوكمة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين، وتدعم من النظام الديمقراطي للحكومة¹.
- هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وبمعنى آخر فان الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.
- هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.
- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرين من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.
- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

¹ مدحت محمد أبو النصر «الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة»، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2015، ص 45.

- ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم الشركات وهي:
- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
 - تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
 - التأكد على أن الشركات يجب 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 والمساهمين.¹

وباختصار يمكننا القول إن مفهوم حوكمة الشركات بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويتضمن العديد من العناصر والمبادئ والإجراءات التي تعمل معا على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم.²

خصائص الحوكمة:

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية أو هي نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح و مسؤوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح وترتكز الحوكمة على الخصائص التالية 3:

- 1- السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- 2- تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين للأشراف والرقابة على الأعمال.

¹ هاني محمد خليل «مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين»، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل الماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص22-23.

² محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية - الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2009، ص24.

³ مدحت محمد ابو النصر «الحوكمة الرشيدة، فن ادارة المؤسسات عالية الجودة"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، 2015، ص 46.

3- إدارة المخاطر وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- ✓ الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ✓ الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- ✓ الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- ✓ المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ✓ المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- ✓ العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.¹

نظام حوكمة المؤسسات:

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي 2 :

- مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية، اقتصادية.
- نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير حكامها والارتقاء بفاعليتها.

مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، والإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية، والجهات الرقابية، والتي

1 طارق عبد العال حماد «حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات»، الدار الجامعية، القاهرة، 2008-2009، ص 63.

2 -Jan Cattrysse، «Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors» , Roularta Media Group, [on line], 2005 , Available at [\(20/10/2008\)](http://www.papers.ssrn.com), P:04.

تتفاعل فيما بينها وهذا من اجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية¹.

تقييم وتحسين الأداء العمومي:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلا وهو البقاء والاستمرارية.

مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه ونجد من التعاريف ما يلي³:

يقصد بالأداء "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما انه إي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال⁴

كما هناك من يرى بان: «الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁵.

يعرف الأداء على انه " عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه وأيضا يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة «مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات»، القاهرة، ص 08.

² الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر، ص 217

⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.

⁵ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، ص 209.

للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى "1.

العناصر المكونة للأداء:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال بدون التكلم عن الكفاءة والفعالية فهما العنصران المهمان لمعرفة مستوى الأداء.2
الفعالية:

يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها , فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"3
الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والمتوقعة.4
الكفاءة:

مثل مفهوم الفعالية اختلف الباحثون حول مفهوم الكفاءة لكنهم يتفقون على كونها «مدى توفر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمرجات أو النتائج التي تحقّقها المؤسسة 5». وبالتالي فإنها «القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. 6"

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية بالرياض، 2003، ص39.

² نور الدين شنوفي نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز توزيع الوسط، البليدة -مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، 2006-2007، ص20.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999، ص41

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص320

⁵ سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاية والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، 1988، ص277

⁶ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص201.

أما بمفهوم تقني فتعرف الكفاءة بأنها «مجموعة المخرجات المحصل عليها النتيجة المنتظرة (لوحة من المدخلات) الوسائل (المستخدمة»¹.

رغم اختلاف مفاهيم الكفاءة إلا أن جميعها تشير إلى أنها عمل الأشياء بشكل صحيح، مما سبق تكون المؤسسة كفؤة إذا استطاعت:

- أن تركز على العمل بشكل صحيح ؛

- أن ترفع النسبة بين المخرجات والمدخلات على اعتبار أن الكفاءة نسبة بينهما ؛

- الربط الدائم للعمليات والأنشطة بالموارد المتاحة وتوزيعها بشكل أمثل².

الملائمة:

هي ضرورة التجانس بين المدخلات والمخرجات أي ضرورة وجود العقلانية في تحديد النتائج المتوقعة في ظل الإمكانيات المتاحة والمتوفرة في المنظمة³.

إن المؤسسة تسعى دوما لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو وتتجه المنظمات إلى قياس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق هذه الأهداف من فترة إلى أخرى وهذا بغرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي⁴.

ولكن المشكل والعائق الذي يبقى مطروحا هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن اعتماده في تقييم مدى كفاءة وفعالية المنظمة على اعتبار أن لكل مؤسسة واقعها الخاص⁵.
تعريف الخدمة العمومية:

¹ Michel Gervais, *Contrôle de Gestion, Economica*, Édition 8, 2005, p13.

² - بن هودي عبد الملك، *الإدارة بين الكفاءة والفعالية*، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية، العدد الاول، 2007، ص 20.

³ Ali Debbi, *La mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs*, Workshop Ville-
Management, La performance publique locale : composants et mesures, Décembre 2005, p15.

⁴ KHALED Mohammed BA-ABAAD, Review OF The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations, Business e-Bulletin, Vol. 1, Issue 1, 2009, p34

⁵ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 225.

هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عم قواعد السوق، تتحمل الدولة المسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها.
تطوير أداء إدارة الخدمة العمومية:

يهدف تطوير أداء إدارة الخدمة العمومية إلى خلق التوازن بين حجم المنظمات أو المجموعات من المنظمات الخدمية ومحيطها الطبيعي والاجتماعي، ويتطلب تحقيق هذا الهدف الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل منها: محدودية الموارد في محيط المنظمة، الشكل السلطوي للمنظمات، والعلاقة بين المنظمة والربائن والتي لا يمكن أن تعتمد بشكل كلي على عرض الخدمات بل على المنظمات العمل على التأثير في المحيط بشكل نوعي، ضرورة قيام المنظمة بتسيير علاقتها مع المواطن و الحصول على تأييد لأهدافها، العمل على تقحص وإعادة النظر بشكل مستمر في الأهداف الخاصة بالمنظمة كوخ الهدف النهائي هو الحصول إدارة الخدمة العمومية على الشرعية المفقّدة في عصر العولمة التي نعيش فيه¹.

كما نجد ان هناك العديد من المميزات لإدارة الخدمة العمومية في إطار تحقيق الشرعية: فهي إدارة واعية reflexif بمعنى وجوب التفكير في الأهداف التي من الواجب ان تحققها والمتحصلة على دعم كافي كون الهدف النهائي هو شرعية المنظمة، كما أنها إدارة علاقات بمعنى أن المنظمات تقدم حاليا خدمات علاقاتية مرتبطة بالثقة أكثر منها بيع الخدمات، الأمر الذي يوحي بان هدف التسيير في هذا النوع من الإدارة هو تسيير علاقة ثقة مع المستخدمين بخصوص الخدمات المقدمة.

أهداف الحوكمة في القطاع العمومي:

أن الحوكمة الجيدة في الإدارة العمومية هي التي تنتج عن الأطارات التشريعية والتنظيمية التي تتيح وتمكن من تحقيق الأداء الجيد عن طريق إدارة برامج بكفاءة وفعالية وكذا من خلال مطابقة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة وذلك من اجل تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة.

1 زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمة التي تقدمها.

2 المحاسبة والمساءلة للدوائر العمومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.

¹ ابن عيسى ليلي «الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الرابع عشر
ديسمبر 2013، جامعة بسكرة، ص190.

3 تحقيق مبادئ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وعدم استخدامها لأغراض خاصة وإدارة المال العام وموارد الدولة.

4 تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.

5 تحقيق الحماية للملكية العامة مع مراعاة حقوق أصحاب مصالح ذوي العلاقة.

6 المساواة أي تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.

7 رفع مستوى القدرات المؤسسات العمومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم المستمر . 1

المبحث الثالث: الجانب الميداني

مجتمع الدراسة وعينتها:

إن من بين أهم الوسائل التي يمكن من خلالها معرفة توجهات، آراء مواقف، دوافع، وجهات نظر وسلوك زبائن أي مؤسسة تجاه منتج أو خدمة معينة، أو إعلان أو رسالة إعلانية معينة، وهذا كله حرصا من كل المؤسسة تهدف إلى تلبية رغبات زبائنهم والوصول إلى أكبر منفعة عامة، نجد الاستبيان الذي يساعد أيضا من التأكد من صحة فرضيات الدراسة المقدمة من عدمها. ومن أجل القيام بالاستبيان هناك طرق وأدوات عدة يمكن الاعتماد عليها في ذلك كالمقابلة، المراسلة بالبريد، الهاتف، الانترنت ... الخ، لذلك وقبل الانطلاق في عملية الاستبيان وجب على متبنيها القيام بإعداد وبعناية فائقة أهم أدوات الاستبيان وهي قائمة الأسئلة، والتي من خلالها يتم توجيه مجموعة من الأسئلة لعينة من مجتمع الدراسة المراد جمع المعلومات منه (المستقصين منهم) وذلك لغرض الإجابة عنها، لذلك فمن الضروري أن يتأكد الباحث من أن الأسئلة المختارة تتناسب وطبيعة المشكل المطروح للمعالجة والتساؤلات التي تثيرها الدراسة وأهدافها، كما أنه أثناء إعداد وتوزيع وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان هناك العديد من المعلومات والخطوات التي يجب تحديدها والتعرف عليها لتيسير عملية الدراسة والوصول إلى نتائج ذات مصداقية.

● مجتمع وعينة الدراسة: كون أن الدراسة التي يتم معالجتها تتعلق بالحوكمة وإلى أي مدى تساهم في تحسين أداء الإدارة العمومية الجزائرية، فإن المجتمع المحدد للدراسة يمثل في مختلف موظفي القطاع العام لمديرية الضرائب المتواجدة ولاية سعيدة، فقد تم الاستعانة بعينة بلغ عددها 70 فرد في بداية

¹ رفاعي شريف «نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية»، مجلة الباحث عدد 2008/06 جامعة ورقلة، ص 106.

الأمر إلا أنها بعد عملية التوزيع والاسترجاع فقد تم الاعتماد على 64 فرد في عملية التحليل والمعالجة، وذلك نتيجة لعدم استرجاع بعض الاستبيانات الموزعة واستثناء البعض من الدراسة نتيجة وجود خلل في إجاباتهم.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) - لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب ومتغيرات الدراسة كما يلي:
- معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة العينة المدروسة عن أسئلة الاستبيان.
- استخدام الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- اختبار (One-Simpelt Teste)، لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات.
- اختبار (T-Test)، لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الظاهرة المدروسة.

- وقد اعتمد الباحثون إجابات الفقرات على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

- ثالثا: قياس صدق وثبات أداة الدراسة :
- قصد معرفة مدى جاهزية استمارات أسئلة الاستبيان لمعالجة المشكل المطروح سيتم اختبار أداة القياس من خلال دراسة معامل الاتساق الداخلي، بغرض دراسة صدق وثبات الاستبيان وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستعملة في الدراسة، حيث من بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك نجد معامل "Cronbach's Alpha" (الفا كرونباخ) والذي يأخذ القيمة من (0-1) والتي تعبر عن نسبة الثبات للعينة المختارة ، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.860) ، وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتصف بالثبات والصدق، و الجدول التالي يوضح ذلك :
- جدول رقم (1) : نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

عدد فقرات الاستبيان	قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ	
20	0.860	الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss

• خصائص عينة الدراسة:

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة وهي كالتالي:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرارات	النسبة %
لجنس	أنثى	21	32 %
الجنس	ذكر	43	68%
المجموع		64	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss

من خلال الجدول رقم 2 يتضح لنا ان هناك اختلاف النسبة المئوية بين تنوع الجنس للفئة المبحوثة، وكانت أعلى نسبة هي العاملين المستجوبين من فئة الذكور بنسبة 68% ، وتليها نسبة الإناث 32%.

ثانياً: السن

الجدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرارات	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	04	%6
	من 30-أقل من 40سنة	22	%34
	من 40 -أقل من 50 سنة	34	%53
	أكثر من 50سنة	05	%7
	المجموع	64	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss

بناء على جدول أعلاه، نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40 سنة و 50 سنة أخذت أكبر نسبة والمقدرة بنسبة 53% ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة هي الأكثر اندماجا في عالم الشغل، ثم تليها فئة من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 34%، أما الفئة الأقل من 30 سنة و الفئة الأكثر من 50 سنة فكانت متساوية بالتقريب بنسب 6% و 7% على التوالي، مما يوضح هيمنة الفئة الشابة الأقدر على التأقلم مع التطورات والتفاعل مع التغيرات المستمرة في البيئة الديناميكية واقدر على التعلم والعطاء لسنوات أكثر.

ثالثا: الحالة العائلية

الجدول رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرارات	النسبة %
	أعزب	18	28%
الحالة العائلية	متزوج	47	72%
المجموع		64	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss يوضح الجدول التالي اختلاف النسبة المئوية بين تنوع الحالة العائلية من متزوج للفئة المبحوثة والتي قدرت بأعلى نسبة وهي 72%، ثم تليها الحالة العائلية للفئة المبحوثة من عزاب والتي قدرت ب 28% .

رابعا: منصب الشغل

الجدول رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير منصب الشغل

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرارات	النسبة
منصب الشغل	مفتش رئيس قسم	07	12%
	مفتش مركزي	17	26%
	مفتش رئيسي	31	48%
	مفتش	09	14%
المجموع		64	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss

نلاحظ من خلال الجدول والبيانات السابقة أن أكبر نسبة أخذها الموظفين ذوي الرتبة مفتش رئيسي والتي قدرت ب 48 % من مجموع الموظفين المستقصين، تليها نسبة 26 % للمستجوبين من فئة الموظفين

دو الرتبة مفتش مركزي، مما أخذت الفئة للموظفين دو الرتبة مفتش رئيس قسم و مفتش ادنى نسبة ب 12% و 14% على التوالي.

خامسا: عدد سنوات الخدمة

الجدول رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرار	النسبة
	أقل من 5 سنوات	13	20%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	12	19%
سنوات الخدمة	من 10 سنوات إلى 15 سنة	24	38%
	من 15 سنة إلى 20 سنة	09	14%
	أكثر من 20 سنة	06	09%
	المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss

يبين جدول رقم أن أعلى نسبة والتي قدرت ب 38 % من مجتمع الدراسة للفئة التي بلغت عدد سنوات الخبرة العملية في العمل في مديرية الضرائب ما بين 10 سنوات و 15 سنة، وتليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة، وقل نسبة كانت للفئتين التي بلغت عدد سنوات الخبرة من 15 سنة إلى 20 سنة والأكثر من 20 سنة بنسبة 14% و 9 % على التوالي.

يرى الباحثين أن ارتفاع نسبة من لديهم خبرة في مديرية الضرائب للفئة ما بين 10 سنوات و 15 سنة ب 38 % لطبيعة مجتمع الدراسة المتكون من أفراد ذوي خبرات جيدة في مجال أعمالهم تمكنهم من الوفاء بمتطلبات ومسؤوليات هذه الأعمال، وهذه الحقيقة مرتبطة بتوزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية التي تم عرضها في الجدول سابقا.

اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عملية جمع وتفرغ وتحليل نتائج الاستبيان سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال قبول أو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، علما أن مجال الثقة المعتمد في الدراسة هو 95%، وبناء عليه فالفرضيات هي:

قبول فرضية العدم H_0 إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).
رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل أو يساوي (0.05).

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مديرية الضرائب لولاية سعيدة.
الجدول رقم (7): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مديرية الضرائب لولاية سعيدة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t - One- sample test قيمة الاختبار = 02		
				قيمة t	df	sig
01	ما مدى فعالية تطبيق الحوكمة في مديرية الضرائب.	3.17	1.294	19.748	64	0.000
02	يتم الاعتماد على النظم والقوانين والعقوبات التي تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ الحوكمة.	3.54	1.062	26.868	64	0.000
03	توفير أسس اللازمة لتفعيل إطار الحوكمة من أجل رفع مستوى الشفافية.	3.57	1.045	27.527	64	0.000
04	يتطلب تطوير الإدارة العمومية في المؤسسات الجزائرية على الاعتماد على أسلوب الحوكمة الالكترونية.	3.92	1.303	24.279	64	0.000
05	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة لتعريف الموظفين ببوده.	3.48	1.300	21.557	64	0.000
06	يتمتع العاملون في المؤسسة بتطبيق قواعد وأخلاقيات وسلوكيات تضبط المهام الموكلة لهم.	3.23	1.272	20.479	64	0.000
07	لدى مؤسسة الضرائب معايير رقابة معينة حول الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية.	4.32	0.615	56.662	64	0.000
08	تتمتع المؤسسة بمناخ تنظيمي ورقابي، مع بيئة رقابية تتسم بالشفافية والوضوح والعدالة الاجتماعية.	3.91	0.843	37.238	64	0.000
	النتيجة الإجمالية للفرضية الأولى	3.62	1.012	35.632	64	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss

بناءا عليه ومن خلال عملية التفريغ والتحليل لنتائج الاستبيان والتي تم توضيحها في الجدول رقم (7) يتبين لنا أن أجوبة أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى (من الفقرة 01 الى الفقرة 08) ذات مستوى دلالة اقل من 0.05، بمعنى أنها ذات دلالة إحصائية والتي احتلت فيها الفقرة السابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.32 و انحراف معياري يساوي 0.615، في حين بلغ اقل متوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري يقدر ب 1.294 والذي يتعلق بالفقر الأولى ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات الفرضية الأولى ككل قدر ب (3.26) وبانحراف معياري يساوي (1.012) ، وإذا ما تم تتبع نتائج اختبار t (One-sample test) والمبينة في الجدول رقم (8) والتي تشير إلى أن النتائج المقدمة من طرف عينة الدراسة على فقرات الفرضية ذات دلالة إحصائية، وهذا نتيجة لقيمة t المقدرة ب (35.632) وبمستوى دلالة يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ، وبناءا عليه فإن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مديرية الضرائب لولاية سعيدة.

ومنه سيتم رفض فرضية العدم H_0 القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مديرية الضرائب لولاية سعيدة، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطبيق الحوكمة في مديرية الضرائب لولاية سعيدة. ومنه نستنتج أنه يتم الاعتماد على تطبيق مبادئ الحوكمة في مديرية الضرائب وذلك بالاعتماد على النظم والقوانين والعقوبات التي تساهم في ترسيخ العمل بهذه المبادئ، كما انه يتطلب تطوير الإدارة العمومية من خلال الاعتماد على أسلوب الحوكمة الالكترونية.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الأداء العمومي لمديرية الضرائب لولاية سعيدة.

الجدول رقم (8): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الأداء العمومي لمديرية الضرائب لولاية سعيدة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t One-sample test قيمة الاختبار = 02		
				قيمة t	df	sig
09	تتبنى الإدارة العمومية أهداف استراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات المكلفين بالضريبة.	3.63	1.272	23.286	64	0.000
10	تنتهج المؤسسة سياسة أجور متكافئة تتماشى مع كفاءات العاملين.	2.69	1.261	17.207	64	0.000
11	تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات التحفيزية والتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية.	3.43	1.323	20.915	64	0.000
12	تهتم المؤسسة بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة المكلف بالضريبة.	3.28	1.281	20.625	64	0.000
13	يوجد تكافؤ في تقسيم المهام والوظائف بين العاملين.	2.45	1.160	13.007	64	0.000
14	يستخدم العاملون في المؤسسة عبارات لبقة ومؤدبة.	4.00	0.866	37.238	64	0.000
15	العاملون في المؤسسة على مستوى عال من التفهم لحاجات المكلفين بالضريبة.	3.68	1.105	26.815	64	0.000
16	تشعر أن تقييم أدائك في إطار التقييم السنوي هو تقييم فعلي لقدراتك.	3.17	1.282	19.935	64	0.000
17	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير مهارات العاملين.	3.26	1.253	20.978	64	0.000
18	تحتاج المؤسسة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية.	4.12	0.944	35.219	64	0.000
19	تمتلك المؤسسة معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة.	2.65	1.328	16.065	64	0.000
20	تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	3.31	0.999	26.700	64	0.000
	النتيجة الإجمالية للفرضية الثانية	3.95	1.325	28.630	64	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال spss
بناء عليه ومن خلال عملية التفريغ والتحليل لنتائج الاستبيان والتي تم توضيحها في الجدول رقم (8) يتبين لنا أن أجوبة أفراد عينة الدراسة لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية (من الفقرة 09 إلى الفقرة 20)

ذات مستوى دلالة اقل من 0.05، بمعنى أنها ذات دلالة إحصائية والتي احتلت فيها الفقرة رقم 18 اعلي نسبة وهو أن المؤسسة تحتاج إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية بمتوسط حسابي قدر ب 4.12 و انحراف معياري يساوي 0.944، في حين بلغ اقل متوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري يقدر ب 1.160 والذي يتعلق بالفقرة رقم 13 والتي توضح انه يوجد تكافؤ في تقسيم المهام والوظائف بين العاملين. ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات الفرضية الثانية ككل قدر ب (3.95) وبانحراف معياري يساوي (1.325)، وإذا ما تم تتبع نتائج اختبار (One-sample test) للمبينة في الجدول رقم () والتي تشير إلى أن النتائج المقدمة من طرف عينة الدراسة على فقرات الفرضية ذات دلالة إحصائية، وهذا نتيجة لقيمة t المقدرة ب : (28.630) وبمستوى دلالة يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ، وبناءا عليه فإن أفراد عينة الدراسة

يرو

بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الأداء العمومي لمديرية الضرائب لولاية سعيدة. ومنه سيتم رفض فرضية العدم H_0 القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الأداء العمومي في مديرية الضرائب لولاية سعيدة، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الأداء العمومي في مديرية الضرائب لولاية سعيدة. ومنه نستنتج أنه تتبنى الإدارة العمومية أهداف استراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات المكلفين بالضريبة، إضافة أنها تنتهج المؤسسة سياسة أجور متكافئة تتماشى مع كفاءات العاملين، مع امتلاك المؤسسة معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة، وهذا ما يشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء موظفيها.

الخاتمة:

ان تزايد الاهتمام بالحوكمة وآلياتها نتيجة تأثيرها على اقتصاديات الدول جعلها أولوية من بين الأولويات والجزائر واحدة من هذه الدول رغم المساهمة المحتشمة في هذا المجال، يغلب على الاقتصاد الجزائري القطاع العمومي الذي يمثل العمود الفقري خاصة منه القطاع المالي والذي يعد الضابط الأساسي للقطاعات الأخرى، إذ يعتبر آلية من آليات الحوكمة كمراقب خارجي من خلال مراجعة التقارير المالية ومدى صحتها و المحافظة على أموال الدولة لهذا اخترنا إدارة الضرائب، من المهم جدا معرفة هل هناك

وجود للحوكمة من عدمه و تناولنا تحديدا عنصر الأداء لان انعكاس أداء الموظفين يؤثر بصفة مباشرة على أداء الإدارة بصفة عامة .

وكما ذكرنا سابقا يعد تطبيق الحوكمة في الإدارة العمومية من أكثر التحديات التي تواجه مسيري هاته الإدارات رغم جهل العديد من إطارات الإدارة الضريبية لمفهوم الحوكمة إلا أننا التمسنا وجود لأهم مبادئها: الإفصاح والشفافية، المساءلة، حماية حقوق الخاضعين للضريبة، حماية أموال الدولة (المواطن)، العدالة في المعاملة، المسؤولية.

لذا من المهم جدا لإدارة الضرائب والقطاع العمومي بصفة عامة التركيز على نقاط أساسية نذكر منها:

- تحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها.
- تطوير القوانين بما يتلاءم مع تطبيق الحوكمة لأن الإدارة العمومية تسيير وفقا لقوانين خاصة يجب ان تتضمن بعض هذه القوانين تعليمات تساهم في إرساء الحوكمة لتطبيقها.
- إعداد برامج تكوينية ليس فقط للمتكمين في النظم الضريبية وإنما لشرح معنى الحقيقي للحوكمة وفوائدها ومدى أهمية القطاع ككونه آلية من آليات تطبيقها على المؤسسات الأخرى ليس فقط داخل الإدارة.
- دعم المساءلة من خلال الأجهزة الرقابية من أجل التأكيد على استقلاليته والصلاحيات الممنوحة لأنها الوسيلة الفعالة لمحارب الفساد الإداري وبالتالي تفعيل دور الإدارة كمدقق خارجي للمؤسسات المتعاملة (الخاضعة للضريبة) وبالتالي ضمان حماية أموال الدول والتي هي ملك للمواطن.
- إلزام كافة أطراف المتعاملة بالإفصاح والشفافية سواء في التقارير المالية المودعة من طرف الخاضعين للضريبة أو من خلال التعامل بين الرئيس والمرووس.

نتائج الدراسة:

- أن الإصلاحات التي قامت بها إدارة الضرائب هي عبارة عن إصلاحات نظامية وذلك من اجل خلق حلول وتغييرات في المنتوجات الضريبية (الضرائب والرسوم) وتجاهلت العوامل الأخرى والتي هي أكثر فعالية ولها تأثير على مردودية النشاط الضريبي فادا كان الإصلاح للنظام الضريبي مهم فمن الأهم إنشاء وتهيئة الأرضية التي تساعد على نجاحه أين انصب أخيرا اهتمام المديرية العامة للضرائب إصلاحات في الهيكل

التنظيمي والعمل على تحسين الأداء من أجل محاربة الغش والفساد وتحسين المردودية وذلك من خلال عصرنة إدارتها.

- ان عصرنة إدارة الضرائب التي شرع فيها منذ سنوات تسير في الطريق الصحيح و ذلك من خلال انجاز الهياكل الجوارية الجديدة و تعزيز صفوف الموظفين و تحسين ظروف استقبال و إعلام وتوجيه رؤساء المؤسسات تمثل الركائز الأساسية لا دارة ضرائب عصرية اد ذلك سيشجع المتعاملين على تسديد ما عليهم من أعباء ضريبية خاصة إذا ما خصتهم مصالح الضرائب ب استقبال مناسب و سهلت لهم المهمة من خلال إزالة العراقيل البيروقراطية و كذا اعتماد استراتيجية الجديدة تقوم على الشفافية التي ينبغي ان تسود العلاقات التي تربط المؤسسات بمصالح الضرائب التي هي مستعدة لمرافقة المؤسسات لكن ينبغي على المتعاملين الاقتصاديين البرهنة على حسن نيتهم من خلال التصريح بالأرقام الحقيقية.

- ولكي تتمكن المنظمة من تطوير أدائها باستمرار يجب عليها ان تعتمد بدرجة خاصة على التكوين حيث يعتبر الوظيفة الرئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة فإدارة الضرائب من بين المؤسسات التي تعول على التكوين والتحسين المستمر وذلك انطلاقا من تاريخ التعيين وخلال مدة العمل من أجل إكسابهم المهارات اللازمة من أجل مواجهة التغيرات ومواكبة ما هو جديد في الميدان مثل إطلاق الإدارة الالكترونية و التي تعد أهم ركائز الإدارة الحديثة فهي من جهة تسهل تسرب المعلومة و سهولة استخدامها و تقرب المتعامل من الإدارة من جهة و تساعد الموظف في التركيز في العمل من خلال التخفيف من ضغط الشباك

- ان الإدارة الحديثة تعتمد على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات واستخدام الحوافز لزيادة سرعة العمل واستخدام طرق علمية حديثة لدراسة الوقت والحركة وضبط أحسن طرق الأداء الأعمال وتوحيد الإجراءات والاستعانة بالخبراء لتوفير الجو المناسب في محيط العمل.

- إن العنصر الأساسي لنجاح أي إدارة أو لنجاح الحوكمة هو الانضباط لذا يجب محاربة التكاسل الإداري. -ترسيخ حب انتماء الموظف لإدارته من خلال محو فكرة أنه جلاذ إلى حامي لأموال المواطن واعتباره كأمانة يحاسب عليها.

-تجاوز مرحلة تصحيح الأخطاء والانحرافات والرقى إلى البحث عن الأساليب والطرق الناجعة لتفادي هاته الأخطاء.

-

قائمة المراجع والمصادر:

1. بن عيسى ليلي «الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد»، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الرابع عشر ديسمبر 2013، جامعة بسكرة.
2. بن هودي عبد الملك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الإنسانية، العدد الأول، 2007.
3. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
4. رفاعي شريف «نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية»، مجلة الباحث عدد 2008/06 جامعة - ورقلة.
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2006.
6. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
7. سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاية والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة الأول، 1988.
8. الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر.
9. طارق عبد العال حماد «حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات»، الدار الجامعية، القاهرة 2009.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999.
11. عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية بالرياض، 2003.
12. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
13. محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية - الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009.
14. مدحت محمد أبو النصر «الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة»، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2015.
15. مدحت محمد أبو النصر «الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة»، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2015.
16. مركز المشروعات الدولية الخاصة «مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات»، القاهرة.
17. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
18. نور الدين شنوفي نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز توزيع الوسط، البليدة - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، 2006-2007.
19. هاني محمد خليل، «مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين»، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل الماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

20. Ali Debbi, La mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs, Workshop Ville Management, La performance publique locale : composants et mesures, Décembre 2005.
21. Jan Cattrysse, Reflections on Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors, Roularta Media Group, [on line], 2005, Available at www.papers.ssrn.com, (20/10/2008).
22. Khaled Mohammed BA-ABAAD, Review OF the Literature of Balanced Scorecard and Performance Measurement: The Case of Healthcare Organizations, Business e-Bulletin, Vol. 1, Issue 1, 2009.
23. Michel Gervais, Contrôle de Gestion, Economica, 8 Édition, 2005.