مجلة البحوث الاقتصادية والمالية
ISSN : 2352– 9822
E-ISSN : 2588-1574
المجلد الثامن / العدد الأول
جوان 2021

OEB Univ. Publish. Co.

دور الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء الادارة العمومية
–دراسة حالة بلدية الوادي –

The Role of Participatory Democracy in Improving Public Administration Performance
- A Case Study of the Municipality El-Oued -

المكي زبيدي [1]، خليل شرقي [2*]

[1] كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، جامعة أم البواقي (الجزائر)، *mekkizm39@gmail.com*

[2] كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، جامعة أم البواقي (الجزائر)، *chergui.khalil@univ-oeb.dz*

تاريخ الاستلام: 2021/05/28 تاريخ قبول النشر: 2021/06/16 تاريخ النشر: 2021/06/30

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور وأهمية الديمقراطية التشاركية وأبعادها المختلفة (مشاركة المواطنين ومشاركة الجمعيات) في تحسين أداء الإدارة العمومية (تحسين الخدمات العمومية، الحكومة الالكترونية، المشاركة في التنمية المحلية والوطنية).

لتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات في بلدية الوادي، حيث وزع على عينة قصدية بلغ عددها 50 إطارا مسيرا ليتم جمع وقبول 40 استبيانا قابلا للتحليل، وفي هذا الصدد تم الاعتماد على برنامج *SPSS* لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة، لتخلص الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي للديمقراطية التشاركية في تحسين الادارة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الديمقراطية التشاركية؛ المناجمنت العمومي؛ الإدارة العمومية؛ الأداء العمومي.

تصنيف **JEL** : D73، H83، L32.

[*] **المؤلف المرسل:** خليل شرقي

Abstract:

This study aims to expose the role and the importance of participatory democracy and its various dimensions (citizen participation and association participation) in improving public administration performance (improving public services, e-government, participating in development).

To achieve this, the questionnaire was a basic tool for collecting data in the municipality El-Oued, it was distributed to a purposive sample of 50 managers, 40 questionnaires were collected and accepted for analyze. The SPSS software were relied to test the model and hypotheses. The study concludes that there is a positive and significant role for participatory democracy in improving public administration.

Keywords: Participatory Democracy; Public Management; Public Administration; Public Performance.

Jel Classification Codes: D73, H83, L32.

1. مقدمة:

تعتبر الديمقراطية التشاركية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا لدى معظم دول العالم خاصة الدول المتقدمة التي كرست هذا المفهوم واعتمدته في عديد من المجالات لا سيما مؤسسات الدولة والمؤسسات العمومية، أما مجتمعات الدول النامية فهي بأمس الحاجة إلى إصلاحات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية لتحقيق متطلبات المواطنين، وذلك ما يشكل الداعي لمشاركتهم الواسعة في توجيه وإدارة النظم السياسية، بما يساهم في تكوين نخبة من المواطنين لها القدرة والقوة لطرح الحلول الملائمة للمشاكل الخاصة بهم وبمنطقتهم، وهذا ما يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات العمومية، من خلال تكثيف الحوار والتشاور مع المواطنين بشأن كيفية تدبير الشأن العام وصنع القرار الكفيل لمواجهة المخاطر والتحديات المطروحة.

وفقا لهذا الطرح سعت المؤسسات العمومية في الجزائر إلى تكريس مفهوم الديمقراطية التشاركية وذلك للوقوف على المشاكل الحقيقية الكثيرة والمختلفة للمواطنين والمستفيدين من خدماتها، حيث ساهم ذلك في تحسين خدماتها العمومية وأدائها على مختلف الأصعدة، خصوصا تراجع معدلات الشكاوى المقدمة من طرف المستفيدين، البلدية هي واحدة من هذه المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات عمومية مالية ومحاسبية ونقدية

للدولة ومؤسساتها والأشخاص الطبيعيين والمعنويين، فهي مرتبطة بالعديد من الأطراف أصحاب المصلحة والمستفيدين التي تحتاج في كثير من الأحيان لمشاركتهم في حل مشاكلهم الحقيقية بغية تسيير ميزانية الدولة وفرض التوازن المالي وتحسين أدائها العمومي.

بناء على ذلك يمكن طرح إشكالية الدراسة وفقا للتساؤلات التالية:

- **السؤال الجوهري:** ما دور الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي؟
- **الأسئلة الفرعية:**
- ما دور إدراك الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي؟
- ما دور مشاركة المستفيدين في تحسين أداء بلدية الوادي؟
- ما دور مشاركة المؤسسات العمومية والخاصة في تحسين أداء بلدية الوادي؟
- ما دور مشاركة الجمعيات في تحسين أداء بلدية الوادي؟

تحقيقا لمسار البحث العلمي وبناء على الأسئلة أعلاه يمكن طرح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الجوهرية:** هناك دور إيجابي ومعنوي للديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي.
- **الفرضيات الفرعية:**
- هناك دور إيجابي ومعنوي لإدراك الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي.
- هناك دور إيجابي ومعنوي لمشاركة المستفيدين في تحسين أداء بلدية الوادي.
- هناك دور إيجابي ومعنوي لمشاركة المؤسسات في تحسين أداء بلدية الوادي.
- هناك دور إيجابي ومعنوي لمشاركة الجمعيات في تحسين أداء بلدية الوادي.
- **أهداف وأهمية الدراسة:**

اكتسى موضوع الديمقراطية التشاركية أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، لما له من مساهمة ودور في تحسين أداء الادارة العمومية على مختلف الأصعدة، حيث ثبتت فعاليته في عدة دول بادرت في تطبيقه مثل الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا وغيرها، هذا وتهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من النقاط المتمثلة في:

- التعرف على أبعاد الديمقراطية التشاركية في بلدية الوادي.

- التعرف على مدى الاهتمام بتفعيل أبعاد الديمقراطية التشاركية ببلدية الوادي.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي.
- **منهج الدراسة:** لتحليل موضوع دراستنا اتبعنا المنهج الفرضي الاستنتاجي، L'approche hypothético-déductive، وذلك بالانطلاق من افتراضات أولية ونموذج فرضي يربط الديمقراطية التشاركية بأداء الادارة العمومية، تم اختبارها في الواقع أو في بلدية الوادي.

2. الإطار النظري للديمقراطية التشاركية والأداء

1.2. الديمقراطية التشاركية

سوف نعالج في هذا العنصر الإطار المفاهيمي والنظري للديمقراطية التشاركية (مفهومها، علاقتها بالنظم الشبيهة بها، دعائم تفعيلها، وأبعادها).

1.1.2. المفهوم العام للديمقراطية التشاركية

عند الحديث عن الديمقراطية التشاركية فإننا نضطر إلى شرح معمق للمشاركة ومن ثم الديمقراطية، حيث يرى أغلب الباحثين أن الديمقراطية التشاركية هي من بين أهم الآليات التي يتم من خلالها العمل على ضمان مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات العمومية، ومن بين أهم المداخل الفعالة لتحقيق المشاركة المدنية المواطنة في مجال السياسات العمومية وإدارة الأنظمة السياسية والشؤون العامة لمؤسسات الدولة.

مصطلح "الديمقراطية التشاركية" هو مفهوم حديث، ظهر لأول مرة في البلدان الأنجلوساكسونية في الستينيات وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، انتقل بعدها لأوروبا الغربية خاصة مع دعوة مؤتمر الاتحاد الأوربي حول الديمقراطية التشاركية المنعقد ببلجيكا أيام 8 و9 من مارس 2004، أين تم التأكيد على الديمقراطية التشاركية كحل للأزمة التي شهدها الاتحاد الأوروبي في ذلك الوقت. في هذا الوقت كانت الديمقراطية التشاركية مفهوما عاما يجيب على السؤال: إلى أي مدى يكون الحكم ديمقراطيا إذا لم يكن تشاركيا؟ منذ الثمانينيات ظهر مفهوم آخر يتماشى مع تفكير J. Habermas، وهو الديمقراطية

التداولية: "يشير الأخير إلى نموذج حكم التي تتحقق فيه شرعية القرار بعد الانتخابات وذلك من خلال مناقشة ومشاركة جميع المتأثرين بالقرار (ETRES, 2021).

الديمقراطية التشاركية هي عملية صنع قرار جماعي تجمع بين عناصر الديمقراطية المباشرة والتمثيلية: يتمتع المواطنون بسلطة اتخاذ القرار بشأن مقترحات السياسة ويتولى السياسيون دور تنفيذ السياسة، حيث يمكن للناخبين مراقبة أداء السياسيين ببساطة عن طريق مقارنة مقترحات المواطنين بالسياسات المطبقة بالفعل، ونتيجة لذلك، فإن حرية التصرف لدى السياسيين مقيدة بشدة. في هذا النظام يتحقق الأداء العمومي إذا تحققت قدرة المواطنين على التأثير في السياسة وتحديد الأولويات الاجتماعية التي تعالج مشاكلهم (Aragones & Sánchez-Pagés, 2009, p. 01).

عليه فإن فالديمقراطية التشاركية في المؤسسات العمومية تعني مشاركة المواطنين والجهات ذات العلاقة في اتخاذ وإصدار القرارات الادارية، ليس بصفتهم عاملين، وإنما بصفتهم مستفيدين أم مستعملين للمرافق العمومية وهذا باعتبارهم عنصرا مكونا للإدارة، حتى تأتي قرارتها معبرة ومترجمة لحاجياتهم الواقعية. (غزلان، 2010، ص ص. 123-124) ومن شأنها تحقيق العديد من المزايا أهمها: القضاء على البيروقراطية، تحقيق الشفافية الإدارية، توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة، تكريس حرية الرأي والتعبير، تحسين الأداء العمومي والقضاء على مشاكل المواطنين والمجتمع.

2.1.2. علاقة الديمقراطية التشاركية بالنظم الشابهة

من بين المصطلحات والمفاهيم المتداخلة مع الديمقراطية التشاركية ما يلي:

- **الحكم الراشد:** حسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 1998 " ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شوؤن بلد ما على كافة المستويات، وهو يشمل كافة الآليات والإجراءات والمؤسسات التي تحرك عبرها المواطنين والمجموعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويحلون خلافاتهم، كما يعمل الحكم الراشد على تخصيص الثروات وإدارتها لتلبية الحاجات الجماعية ويتميز بالمشاركة والشفافية والمشاركة وحكم القانون والفعالية و المساواة. (المشاقبة وعلوي، 2012، ص. 56)

- **المجتمع المدني:** يمكن أن نوضح العلاقة بين المجتمع المدني والديمقراطية التشاركية من خلال أن المجتمع المدني يجسد اقتراحات المواطنين وقد اختلف الباحثون في إعطائه مفهوم واضح ومضبوط، ولقد تم تعريفه من طرف البنك الدولي بأنه: مجموعة التنظيمات التطوعية التي تملأ المجال بين الأسرة والدولة وتعمل على تحقيق المصالح المالية والمعنوية لأفرادها، وذلك في إطار الالتزام بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والقبول بالتعددية والإدارة السلمية للخلافات والنزاعات (بونوة، 2010، ص. 38).

3.1.2. أبعاد الديمقراطية التشاركية

تتعلق الديمقراطية التشاركية أساسا بمشاركة المواطنين والتي تعرف في الكثير من الأدبيات بمشاركة الناخبين، أيضا مشاركة جمعيات ومؤسسات المجتمع، باعتبارها جهات مستفيدة أيضا، وقبل التكلم عن هذه الأبعاد يجب أولا اختبار مدى إدراك المشاركين لمفهوم الديمقراطية التشاركية.

- **إدراك المستفيدين للديمقراطية التشاركية:** تم تعريف الديمقراطية التشاركية على أنها المشاركة الفاعلة للمستفيدين والمتعاملين مع الادارة العمومية في اتخاذ القرارات، (DRI, 2021) هذا ويتضمن هذا البعد: إدراك المستفيدين للديمقراطية التشاركية وأولوياتهم وحاجاتهم ومشاكلهم وكيفية حلها، وأيضا إدراك القادة في أهمية تكريس هذا المفهوم في مؤسساتهم العمومية.

- **مشاركة المواطنين (المستفيدين):** أشار (بوضياف، 2020، ص. 210) أن مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم العمومية من بين أحد أهم المؤشرات التي يقوم عليها الحكم الراشد، لذلك من الضروري جدا تكريس هذا المفهوم من خلال: مشاركة المواطنين بفعالية في التظاهرات المنظمة على مستوى الإدارة العمومية، مشاركة المواطنين في الحملات التحسيسية والتوعوية، يشارك المواطنون في اتخاذ القرارات، استشارة المواطنين عند وجود أي مشروع تنموي... الخ.

- **مشاركة جمعيات ومؤسسات المجتمع:** أشار (موزاري، 2020) أن هناك علاقة تكاملية بين المجتمع المدني والديمقراطية التشاركية، المجتمع المدني ومؤسساته (المؤسسات الخاصة والعمومية التي لها علاقة مع الادارة العمومية)، حيث تتعلق

مشاركتها بـ: مشاركة الجمعيات ومؤسسات المجتمع بفعالية في التظاهرات المنظمة من طرف الادارة، مشاركة الجمعيات ومؤسسات المجتمع الحملات التحسيسية والتوعوية، مشاركة الجمعيات ومؤسسات المجتمع في اتخاذ القرارات، مشاركة الجمعيات ومؤسسات المجتمع في المشروعات التنموية، استشارة الجمعيات ومؤسسات المجتمع في مستقبل الادارة العمومية.

2.2. أداء الادارة العمومية (الأداء العمومي)

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، والتي تبحث عن توليفة مثلى لتفاعل الموارد والمتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق كفاءتها وفعاليتها، والمؤسسات العمومية هي الأخرى في بحث مستمر عن تحسين أدائها العمومي.

1.2.2. مفاهيم الأداء والأداء العمومي

وللأداء عدة تعاريف من بينها، أنه الصورة الحية التي تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة، فهو يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والمالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (صبحي إدريس و منصور الغالبي، 2009، ص ص. 38-40).

عرف الأداء من المنظور الاستراتيجي على أنه قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. كما عرف حسب معاييره الأساسية وهي الجودة، الوقت، والتكلفة، وهناك من يضيف المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع،..الخ (يحياوي، 2007، ص. 46).

أما بالنسبة للأداء العمومي فيشير Galdemar et al أن مفهوم الأداء يتوافق مع تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقعة، وعلى نطاق أوسع مع خلق القيمة، فإذا كان خلق القيمة في عالم الأعمال مرتبطا بشكل عام بزيادة الأرباح، فهي ترتبط في القطاع العام بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين (Galdemar *et al.*, 2012, p. 9).

قدم معهد الأداء العمومي تعريفا له سنة 1993 بأنه أداء العمل العام، أو أداء جميع المنظمات التي تدير الخدمات العامة، فإذا احتاج المجتمع إلى خدمات ذات

مصلحة جماعية لا تحكمها قوانين السوق فلا شيء يعفي هذه الخدمات من كونها "فعالة". فالأداء هو قدرة المؤسسات العمومية علي تلبية عدة معايير هي: الشرعية، الخدمة، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، مراقبة التكاليف، الكفاءة ... الخ (IPP, 2021).

كتعريف إجرائي يمكن القول أن الأداء العمومي هو استجابة المؤسسات العمومية لمتطلبات المواطنين والمستفيدين من خلال خلق القيمة، تحسين النتائج وتحسين جودة الخدمات العمومية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

2.2.2. أبعاد الأداء العمومي

يتعلق الأداء العمومي بعدة متغيرات فرعية أو أبعاد والتي يجب العمل على تحسينها باستمرار وهي: (IPP, 2021)

– **الشرعية:** تعد الكفاءة القانونية للموظفين العموميين عاملا رئيسيا في الأداء العام: يجب أن تطبق المؤسسات العمومية القانون بصرامة وأن تكون قادرة على استخدامه في المصلحة العامة على أفضل وجه.

– **الفائدة والكفاءة:** يكون العمل العام مفيدا وفعالا عندما ينتج خدمات ونتائج وتأثيرات تساعد على تلبية احتياجات المواطنين والمستفيدين.

– **الجودة:** الجودة العامة ليست بالضرورة المزيد من العمل العمومي. ضمان الجودة يعني ضمان أن الخدمات المقدمة والتدخلات المقدمة تصل إلى ما تم تحديده ديمقراطيا من قبل المواطنين. يتطلب تطوير الجودة حشد الجهات الفاعلة والكثير من التنظيم: تحديد إجراءات العمل الصارمة، التحسين المستمر، التقييم المنتظم ...

– **التفاعلية:** يتم ملاحظة التفاعلية أو التفاعل في كل مرة تواجه فيها المنظمة موقفا غير عاديا: إنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وبشكل صحيح للطلبات والمحفزات التي تتلقاها من بيئتها. ويتضمن مفهوم الاستباقية أو التصرف المسبق لمواجهة الأحداث أو التغييرات المحتملة. لا يمكن تصور منظمة تفاعلية حتى أكثر استباقية من خلال أساليب تشغيل تمكينية وتفويضات محددة ومسيطر عليها بوضوح وأنظمة لتقييم الأداء الفردي والجماعي.

– **الإنتاجية:** يثير استحضار إنتاجية الخدمات العامة ردود أفعال كثيرة أكثر حماسة من العقلانية. الإنتاجية ليست صفة يمكن أن تكون موضوع حكم على القيمة ولكنها جزء حسابي: النسبة بين كمية الإنتاج وكمية العمل اللازمة لذلك الإنتاج. إنه مكون ضروري للأداء العام. يعتمد تطوير الإنتاجية على عدة عوامل: بعضها يتعلق بالمنظمة (تحسين أداة العمل، تحسين المخططات التنظيمية) والبعض الآخر يتعلق بإدارة الموارد البشرية (تحفيز الموظفين وتقييم النشاط والنتائج والسيطرة على التغيب).

– **التحكم في التكلفة والكفاءة:** أداء المؤسسات العمومية هو أيضا قدرتها على التحكم في ميزانياتها وتكاليفها وتقليل الانفاق وترشيده، الكفاءة هي نسبة الفعالية/التكلفة أو نسبة المنفعة/التكلفة. من الضروري التشكيك باستمرار في الكفاءة: إذا كانت بعض التدخلات العامة عديمة الفائدة تماما، فغالبا ما تكون فائدتها قليلة مقارنة بالوسائل التي يتم تنفيذها.

إجرائيا يمكن جمع هذه الأبعاد في ثلاثة أبعاد أساسية هي: تحسين جودة الخدمات العمومية، الحكومة الالكترونية، تحسين النتائج (مشاركة المؤسسات العمومية في التنمية المحلية والوطنية).

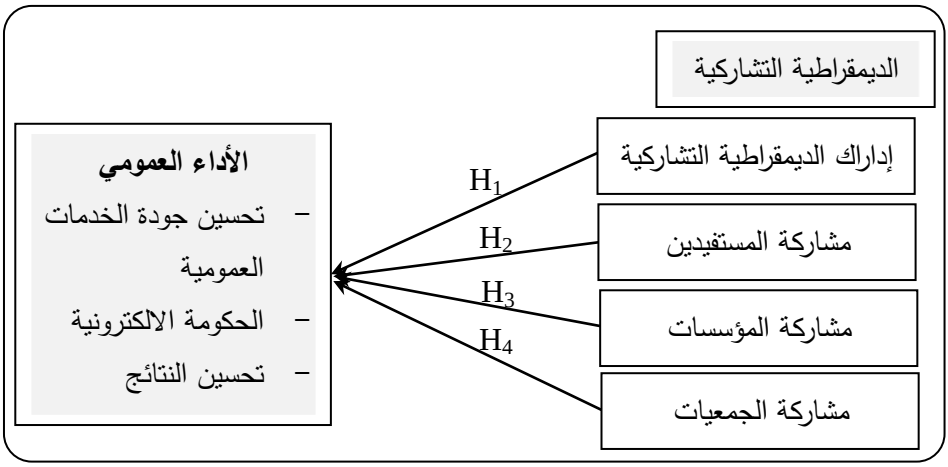
3.2.2. الديمقراطية التشاركية وتحسين الأداء العمومي (نموذج الدراسة)

سعت Pateman إلى لفت الانتباه أن الممارسات التشاركية في إطار المناجمنت العمومي الحديث من شأنها زيادة تأثير المشاركة على الأداء العمومي. وقدمت مثالا عن مشاركة "عشرات الآلاف" في الموازنة التشاركية في البرازيل وذلك ما ساهم في تحسين الأداء العمومي على المستوى الوطني، ولكن ذلك يبقى محل نقاش العديد من الباحثين (Pogrebinschi & Samuels, 2014).

من ناحية أخرى، فإن عمليات الديمقراطية التشاركية في جميع الاحتمالات تقدم ضمانا أفضل للكفاءة (والتي تشير إلى القدرة على الأداء التي تؤدي إلى نتائج جيدة). وذلك يتطلب الانفتاح والالتزام من جانب الدولة والمؤسسات العمومية في مواجهة الأساليب الجديدة للتشارك الديمقراطي، والالتزام والمسؤولية من قبل المواطنين بتقديم اقتراحات فعالة من شأنها معالجة المشاكل الحقيقة للمجتمع (Riel-Salvatore, 2006, pp. 135).

عمليا يحتاج إثبات مساهمة الديمقراطية التشاركية في تحسين الأداء العمومي إلى الاختبار، وذلك من خلال النموذج الفرضي المقترح والموضح في الشكل الموالي:

الشكل 01. النموذج الفرضي للدراسة



المصدر. إعداد الباحثين.

3. الإطار المنهجي والاجرائي للدراسة

1.3. المعاينة وأداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي بلدية الوادي، وقد تم استهداف عينة مقصودة حجمها 50 إطارا، وزع عليهم الاستبيان وتم استرجاع 40 استبيان كلها مقبولة وجاهزة للتحليل. حيث يرجع سبب الاعتماد على العينة المقصودة إلى الرجوع للاطارات الذين يدركون الديمقراطية التشاركية وكيفيات الاعتماد عليها في تحسين الأداء العمومي.

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة حيث تم تقسيمه وفقا للنموذج الفرضي للدراسة إلى ثلاثة محاور: محور البيانات الوصفية العامة، محور الديمقراطية التشاركية والذي تضمن أربعة أبعاد (إدراك الديمقراطية التشاركية، مشاركة المستفيدين، مشاركة المؤسسات، مشاركة الجمعيات)، محور الأداء العمومي والذي تضمن ثلاثة أبعاد (تحسين جودة الخدمات العمومية، الحكومة الالكترونية، تحسين النتائج). واستخدم في المحورين الأخيرين مقياس ليكرت الخماسي (عالي جدا، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جدا).

2.3. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

إضافة إلى استخدام الأساليب الاحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الاختلاف) لمعرفة اتجاه المستجوبين نحو تطبيق الذيمقراطية التشاركية وتحسين الأداء العمومي، تم استخدام مصفوفة الارتباط ونماذج الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة والنموذج الفرضي لها.

3.3. صدق وثبات أداة الدراسة

يظهر الجدول الموالي نتائج الاختبارات الاحصائية لصدق وثبات الاستبيان.

الجدول 01: صدق وثبات الاستبيان

الديمقراطية التشاركية	الاتساق الداخلي	التجزئة النصفية	معامل الثبات	الأداء العمومي	الاتساق الداخلي	التجزئة النصفية	معامل الثبات
إدراك الديمقراطية التشاركية	,716**			تحسين جودة الخدمات العمومية	,858**		
	,000				,000		
مشاركة المستفيدين	,816**			الحكومة الالكترونية	,842**		
	,000				,000		
مشاركة المؤسسات	,905**			تحسين النتائج	,841**		
	,000				,000		
مشاركة الجمعيات	,545**						
	,000				1		
الديمقراطية التشاركية	1	0,659	0,754	الأداء العمومي	,000	0,699	0,791

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أن الصدق البنائي لأداة الدراسة تحقق من خلال معاملات الاتساق الداخلي التي كانت كلها معنوية سواء بالنسبة لمتغير الديمقراطية التشاركية أو متغير الأداء العمومي، ومن خلال معاملات التجزئة النصفية التي فاقت 0.6. لتدل على صحة البناء التركيبي لكل متغير من متغيرات الدراسة وقدرة أبعادها على التعبير عنها وقياسها أحسن قياس، أما معامل الثبات فقد بلغ 0,754 بالنسبة لمتغير الديمقراطية التشاركية و0,791 بالنسبة لمتغير الأداء العمومي وهو يفوق 0.6 ويدل على متانة أداة الدراسة وقدرتها على تحقيق نتائج مماثلة في ظروف مختلفة.

4. الإطار الميداني للدراسة

1.4. خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول الموالي التكرارات والنسب المئوية للبيانات الوصفية العامة.

الجدول 02: البيانات الوصفية العامة

البيانات الوصفية العامة		التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	18	45,0
	أنثى	22	55,0
العمر	أقل من 30	3	7,5
	من 30-40	23	57,5
	من 40-50	11	27,5
	أكبر من 50	3	7,5
المستوى	ثانوي	4	10,0
	جامعي	23	57,5
	شهادات أخرى	13	32,5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	10,0
	من 5 -10 سنوات	12	30,0
	أكثر من 10 سنوات	24	60,0
المجموع		40	100,0

المصدر. إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول الثاني أن أغلب المستجوبين في عينة الدراسة كانوا إناثا بنسبة 55%، في الفئة العمرية من 30-40 بنسبة 57.5%، جامعيين بنسبة 57.5%، لديهم خبرة أكثر من سنوات بنسبة 60%، وهذا إنما يعزى لسببين أساسيين، أولهما طبيعة العمل في بلدية الوادي والتي تستدعي وجود كفاءات من الشباب الجامعي التي تتوفر لديهم الخبرة والدراية الواسعة بالقانون لتسيير كل الملفات التي تساعد بلدية الوادي على أداء مهامها بكفاءة وفعالية، أما السبب الثاني فهو يتعلق بتعاون هذه الفئات مع الباحثين الجامعيين واستجابتهم في تعبئة استبيان الدراسة والادلاء بآرائهم بكل موضوعية.

2.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوضح الجدول الموالي أهم نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الديمقراطية التشاركية بأبعاده الأربعة وجميع فقراته:

الجدول 03: الاحصاءات الوصفية لمتغير الديمقراطية التشاركية

المتغيرات والأبعاد	N	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
لدى عمال مؤسستكم دراية بمصطلح الديمقراطية التشاركية	40	1,00	5,00	3,0750	1,02250	33,25
الديمقراطية التشاركية ضرورة ملحة لإدارة مؤسستكم	40	1,00	5,00	3,0250	1,16548	38,53
مستوى مشاركة عمال مؤسستكم في جمعيات المجتمع المدني أو الأحزاب السياسية	40	1,00	5,00	3,1750	1,17424	36,98
إدراك الديمقراطية التشاركية	40	1,33	4,33	3,0917	,80237	25,95
يشارك المواطنون بفعالية في التظاهرات المنظمة على مستوى بلديتكم	40	1,00	5,00	3,2750	,78406	23,94
يشارك المواطنون في الحملات التحسيسية والتوعوية المنظمة على مستوى بلديتكم	40	1,00	4,00	3,1500	,80224	25,47
يشارك المواطنون في حملات النظافة المنظمة على مستوى بلديتكم	40	1,00	5,00	2,5750	1,37538	53,41
يشارك المواطنون في اتخاذ القرارات الخاصة ببلديتكم	40	1,00	5,00	3,8250	1,23802	32,37
يتم استشارة المواطنين عند وجود أي مشروع تنموي يخص حيهم وبلديتهم	40	1,00	5,00	3,9500	1,23931	31,38
يتم الرجوع لكفاءات وأعيان البلدية لاستشارتهم بخصوص المستقبل التنموي للبلدية	40	1,00	5,00	3,9250	1,11832	28,49
مشاركة المستفيدين	40	1,67	4,33	3,4500	,63403	18,38
تشارك مؤسسات المجتمع المدني بفعالية في التظاهرات المنظمة على مستوى بلديتكم	40	1,00	4,00	2,5500	,95943	37,62
تشارك مؤسسات المجتمع المدني في الحملات التحسيسية والتوعوية المنظمة على مستوى بلديتكم	40	1,00	4,00	2,8500	,80224	28,15
تشارك مؤسسات المجتمع المدني في اتخاذ القرارات الخاصة ببلديتكم	40	1,00	5,00	3,5750	1,17424	32,85

مشاركة المؤسسات	40	1,67	4,00	2,9917	,71407	23,87
تشارك الجمعيات في مشروعات تنموية الخاصة ببلديتكم	40	1,00	5,00	3,6250	1,19158	32,87
تشارك الجمعيات في حملات النظافة المنظمة على مستوى بلديتكم	40	1,00	5,00	2,9250	1,54235	52,73
تشارك الجمعيات في استشارتهم بخصوص مستقبل التنمية ببلديتكم	40	1,00	5,00	3,8750	1,09046	28,14
مشاركة الجمعيات	40	1,00	5,00	3,4750	,94850	27,29
الديمقراطية التشاركية	40	2,00	4,00	3,1313	,59613	19,04

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول 03 أن أغلب المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط بالنسبة لبعدي إدراك الديمقراطية التشاركية بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,0917 ومشاركة المؤسسات بمتوسط حسابي 2,9917، واتجهوا إلى خيار عالي بالنسبة لبعدي مشاركة المستفيدين بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,45 ومشاركة الجمعيات بمتوسط حسابي 3,4750 وهذا إنما يدل على بداية تكريس مفهوم الديمقراطية التشاركية في بلدية الوادي ودمج المستفيدين والمؤسسات والجمعيات في عمليات اتخاذ القرار وخصوصا في تحديد مشاكلهم الحقيقية للوقوف عليها وحلها. أما الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف فلا تظهر تشتتا وتباينا واضحا بين إجابات المستجوبين، وهذا إنما يدل على اتفاقهم العام بخصوص تكريس مفهوم الديمقراطية التشاركية. أما الجدول الموالي رقم 04 فهو يظهر أهم نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الأداء العمومي بأبعاده الثلاثة وجميع فقراته:

الجدول 04: الاحصاءات الوصفية لمتغير الأداء العمومي

المتغيرات والأبعاد	N	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحسنت جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من طرف بلديتكم	40	1,00	5,00	3,1750	1,08338	34,12
يتم الاستجابة لمشاكل المواطنين بسرعة	40	1,00	5,00	3,0750	1,07148	34,84
الإدارة صارمة في التصدي لصور البيروقراطية في بلديتكم.	40	1,00	5,00	3,0000	1,19829	39,94
الإدارة صارمة للتصدي للفساد الإداري في بلديتكم.	40	1,00	5,00	3,1750	1,23802	38,99
مكانة بلديتكم مقارنة بباقي بلديات الولاية	40	1,00	5,00	3,1000	1,17233	37,82
تحسين جودة الخدمات	40	1,20	4,20	3,1050	,80764	26,01

العمومية						
تم الانتقال إلى تطبيق الحكومة الالكترونية في بلديتكم.	40	1,00	5,00	3,0250	1,16548	38,53
يتم استخراج كل الوثائق في بلديتكم بطريقة الكترونية.	40	1,00	5,00	2,6250	1,16987	44,57
يمكن للمواطن طلب وثائقه عن بعد باستخدام الانترنيت ودون حضوره.	40	2,00	5,00	4,1500	,94868	22,86
يتم تقديم الشكاوى في الموقع الالكتروني للبلدية.	40	3,00	5,00	4,4250	,71208	16,09
حقق تطبيق الحكومة الالكترونية قفزة إدارية في بلديتكم.	40	1,00	5,00	3,5250	1,33949	38,00
الحكومة الالكترونية	40	2,00	4,60	3,5500	,76695	21,60
تعتبر بلديتكم من أولى البلديات التي شاركت في التنمية المحلية.	40	1,00	5,00	3,1500	1,33109	42,26
المشاريع التي أشرفت عليها بلديتكم هي التي ساهمت بفعالية في تطوير التنمية المحلية.	40	1,00	5,00	2,8250	,95776	33,90
المشاريع التي قامت بها بلديتكم تلبي رغبات المواطنين .	40	1,00	5,00	2,7500	1,58114	57,50
المشاريع التي أشرفت عليها بلديتكم هي التي ساهمت بفعالية في تطوير التنمية الوطنية.	40	1,00	5,00	2,6500	1,35021	50,95
شاركت بلديتكم في المشاريع التنموية الكبرى للوطن.	40	1,00	5,00	3,2000	1,30482	40,78
تشارك بلديتكم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للوطن	40	1,00	5,00	2,6000	1,53255	58,94
تحسين النتائج	40	1,33	4,83	2,8625	1,02455	35,79
الأداء العمومي	40	1,78	4,49	3,1725	,73353	23,12

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول 04 أن أغلب المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط بالنسبة لبعدي تحسين جودة الخدمات العمومية بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,1050 وتحسين النتائج (المشاركة في التنمية المحلية والوطنية) بمتوسط حسابي 2,8625، واتجهوا إلى خيار عالي بالنسبة لبعد الحكومة الالكترونية بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,55، وهذا بمتوسط حسابي إجمالي مقدر بـ 3,1725 اتجه فيه المستجوبون نحو خيار متوسط بالنسبة لمتغير الأداء العمومي، وهذا إنما يفسر من جانبين أولها عدم وصول بلدية الوادي للمستوى

المطلوب بخصوص تحسين جودة الخدمات العمومية وتحسين النتائج وكذا تحسين الأداء العمومي، وثانيها تطبيق بلدية الوادي لممارسات الادارة الالكترونية والحكومية الالكترونية. أما الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف فلا تظهر تشتتا وتباينا واضحا بين الإجابات ، وهذا إنما يدل على اتفاقهم العام بخصوص الأداء.

3.4. اختبار فرضيات ونموذج الدراسة

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول 05: مصفوفة الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد		إدراك الديمقراطية التشاركية	مشاركة المستفيدين	مشاركة المؤسسات	مشاركة الجمعيات	الديمقراطية التشاركية
تحسين جودة الخدمات العمومية	R	,330*	,510**	,606**	,507**	,610**
	Sig.	,037	,001	,000	,001	,000
الحكومة الالكترونية	R	,516**	,343*	,424**	,320*	,519**
	Sig.	,001	,030	,006	,044	,001
تحسين النتائج	R	,170	,446**	,532**	,666**	,494**
	Sig.	,294	,004	,000	,000	,001
الأداء العمومي	R	,380*	,514**	,618**	,607**	,635**
	Sig.	,016	,001	,000	,000	,000

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.
* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول أن هناك ارتباط موجب متوسط إلى قوي في العلاقات بين الديمقراطية التشاركية وأبعادها وتحسين الأداء العمومي وأبعاده، وهذا يدل على مساهمة الديمقراطية التشاركية بأبعادها الأربعة (إدراك الديمقراطية التشاركية، مشاركة المستفيدين، مشاركة المؤسسات، مشاركة الجمعيات، الديمقراطية التشاركية) في بلدية الوادي في تحسين أدائها العمومي بأبعاده الثلاثة (تحسين جودة الخدمات العمومية، الحكومة الالكترونية، تحسين النتائج). ويستثنى من ذلك العلاقة بين إدراك الديمقراطية التشاركية وتحسين النتائج التي لم تكن معنوية (معامل الارتباط 0.17 عند مستوى معنوية 0.294) وهذا إنما يفسر ببعد تأثير الادراك على الأداء العمومي. لكن تحتاج معاملات الارتباط إلى

نماذج الانحدار حتى يتم اختبار أثر الديمقراطية التشاركية على الأداء العمومي في بلدية الوادي.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** يوضح الجدول الموالي نموذج الانحدار بين إدراك الديمقراطية التشاركية وتحسين أداء بلدية الوادي.

الجدول 06: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
1	,380[a]	,145	,122	,68732	
جدول ANOVA					
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	المعنوية
1	الانحدار	3,033	1	3,033	6,421	,016[b]
	البواقي	17,952	38	,472		
	المجموع	20,985	39			
المعاملات						
النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية
		A	الخطأ المعياري	Bêta		
1	الثابت	2,098	,438		4,792	,000
	إدراك الديمقراطية التشاركية	,348	,137	,380	2,534	,016

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم 06 أن نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى مقبول خاصة وأن قيمة فيشر معنوية (0.016)، وقيم اختبار t معنوية أيضا، وهو ما يدل على وجود دور إيجابي ومعنوي لإدراك الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي، حيث يعتبر ذلك ضعيفا ويقدر بـ 14.5% حسب معامل التحديد والذي يدل على أن 14.5% من التغييرات الحاصلة في أداء بلدية الوادي يعزى لإدراك الديمقراطية التشاركية، ويتعلق الباقي بمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** يوضح الجدول الموالي نموذج الانحدار بين مشاركة المستفيدين وتحسين أداء بلدية الوادي.

الجدول 07: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير

1	,514[a]	,264	,245		,63731	
جدول ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	المعنوية
1	الانحدار	5,550	1	5,550	13,665	,001[b]
	البواقي	15,434	38	,406		
	المجموع	20,985	39			
المعاملات						
النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية
		A	الخطأ المعياري	Bêta		
1	الثابت	1,120	,564		1,984	,055
	مشاركة المستفيدين	,595	,161	,514	3,697	,001

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم 07 أن نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية مقبول لتحقق معنوية قيمة فيشر (0.001)، وقيم اختبار t معنوية أيضا (0.001 لمشاركة المستفيدين)، وهو ما يدل على وجود دور إيجابي ومعنوي لمشاركة المستفيدين في تحسين أداء بلدية الوادي، حيث يقدر ذلك بـ 26.4% حسب معامل التحديد والذي يدل على أن 26.4% من التغييرات الحاصلة في أداء بلدية الوادي سببها مشاركة المستفيدين، ويتعلق الباقي بمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** يوضح الجدول الموالي نموذج الانحدار بين مشاركة المؤسسات وتحسين أداء بلدية الوادي.

الجدول 08: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
1	,618[a]	,382	,365	,58434		
جدول ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	المعنوية
1	الانحدار	8,009	1	8,009	23,457	,000[b]
	البواقي	12,975	38	,341		
	المجموع	20,985	39			
المعاملات						
النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية
		A	الخطأ المعياري	Bêta		
1	الثابت	1,274	,403		3,163	,003

	مشاركة المؤسسات	,635	,131	,618	4,843	,000

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة مقبول لتحقق معنوية قيمة فيشر (0.000)، وقيم اختبار t معنوية أيضا (0.000 لمشاركة المؤسسات)، وهو ما يدل على وجود دور إيجابي ومعنوي لمشاركة المؤسسات في تحسين أداء بلدية الوادي، حيث يقدر ذلك بـ 38.2% حسب معامل التحديد والذي يدل على أن 38.2% من التغييرات الحاصلة في أداء بلدية الوادي سببها مشاركة المؤسسات، ويتعلق الباقي بمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** يوضح الجدول الموالي نموذج الانحدار بين مشاركة الجمعيات وتحسين أداء بلدية الوادي.

الجدول 09: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
1	,607[a]	,369	,352	,59032	
جدول ANOVA					
	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	المعنوية
1	الانحدار	7,742	1	7,742	22,217	,000[b]
	البواقي	13,242	38	,348		
	المجموع	20,985	39			
المعاملات						
	النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية
		A	الخطأ المعياري	Bêta		
1	الثابت	1,540	,359		4,294	,000
	مشاركة المؤسسات	,470	,100	,607	4,714	,000

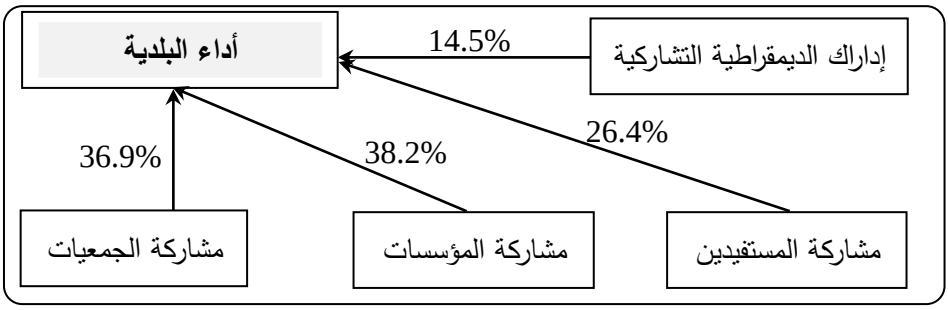
المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة مقبول لتحقق معنوية قيمة فيشر (0.000)، وقيم اختبار t معنوية أيضا (0.000 لمشاركة الجمعيات)، وهو ما يدل على وجود دور إيجابي ومعنوي لمشاركة الجمعيات في تحسين أداء بلدية الوادي، حيث يقدر ذلك بـ 36.9% حسب معامل التحديد والذي يدل على أن

36.9% من التغييرات الحاصلة في أداء بلدية الوادي سببها مشاركة الجمعيات، ويتعلق الباقي بمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

- **اختبار الفرضية الجوهرية:** وفقا لما أسفرت عليه نماذج الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة يمكن إعادة رسم نموذج الدراسة حسب معاملات التحديد كالتالي:

الشكل 02: اختبار نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

وفقا لما وضح في الشكل أعلاه فإن معاملات التحديد كلها مقبولة، وعليه فإن هناك دور إيجابي ومعنوي للديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي. وعليه يتم قبول الفرضية الجوهرية.

5. خاتمة

يمكن اعتبار الديمقراطية التشاركية في المؤسسات العمومية على أنها مشاركة المواطنين والمستفيدين والمؤسسات والجمعيات في اتخاذ وإصدار القرارات الادارية باعتبارهم عنصرا مكونا للإدارة التي تسعى لتحقيق رضا الأطراف أصحاب المصلحة. ويمكن التعبير عنها من خلال أربعة أبعاد (إدراك الديمقراطية التشاركية، مشاركة المستفيدين، مشاركة المؤسسات، مشاركة الجمعيات، الديمقراطية التشاركية).

أما الأداء العمومي فهو استجابة المؤسسات العمومية لمتطلبات المواطنين والمستفيدين من خلال خلق القيمة، تحسين النتائج وتحسين جودة الخدمات العمومية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. ويمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (تحسين جودة الخدمات العمومية، الحكومة الالكترونية، تحسين النتائج).

على إثر ذلك افترض النموذج الفرضي للدراسة وجود دور للديمقراطية التشاركية في تحسين أداء الادارة العمومية، وتطبيقا على بلدية الوادي أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- تكريس مفهوم الديمقراطية التشاركية في بلدية الوادي ودمج المستفيدين والمؤسسات والجمعيات في عمليات اتخاذ القرار وخصوصا في تحديد مشاكلهم الحقيقية للوقوف عليها وحلها؛
- عدم وصول بلدية الوادي للمستوى المطلوب في تحسين جودة الخدمات العمومية وتحسين النتائج وكذا تحسين الأداء العمومي الذي يزال متوسطا؛
- وجود دور إيجابي ومعنوي لإدراك الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء بلدية الوادي؛
- وجود دور إيجابي ومعنوي لمشاركة المستفيدين في تحسين أداء بلدية الوادي؛
- وجود دور إيجابي ومعنوي لمشاركة المؤسسات في تحسين أداء بلدية الوادي؛
- وجود دور إيجابي ومعنوي لمشاركة الجمعيات في تحسين أداء بلدية الوادي.

بناء على هذه النتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تنظيم بلدية الوادي أياما مفتوحة لاستقبال المستفيدين والمؤسسات والجمعيات بغية مشاركتم في القضايا الأساسية التي تخصهم؛
- تنظيم حلقات نقاش تضم مسؤولي بلدية الوادي والجهات ذات الصلة لمناقشة مشاكلهم وطرحها بموضوعية؛
- دعوة كل المستفيدين والمؤسسات والجمعيات في التظاهرات التي تنظمها البلدية من أجل المشاركة فيها ودعم مفاهيم الديمقراطية التشاركية؛
- عمل زيارات منتظمة للمواطنين والمستفيدين والمؤسسات والجمعيات وحثهم على طرح مشاكلهم وانشغالاتهم للوقوف على حلها.

6. قائمة المراجع

- ETRES. (2016). Citoyenneté active et démocratie participative Analyse des concepts, histoires et évolutions. Fiche concept: Citoyenneté active et démocratie participative. Lien: http:// etreserasmus.eu › file=M2fichenotionconcept. Consulté le : 17/03/2021. A : 20.02.

- Aragones, E., & Sánchez-Pagés, S. (2009). A theory of participatory democracy based on the real case of Porto Alegre. European Economic Review, 53(1), 56-72.
- غزلان، س. (2010). علاقة الادارة بالمواطن في القانون الجزائري. أطروحة لنيل درجة الدكتوراء في الحقوق. فرع القانون العام. كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.
- المشاقبة، أ. ع. وعلوي، م. د. (2012). الاصلاح السياسي والحكم الراشد (إطار نظري)، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع. عمان.
- بونوة، ن. (2010). دور المجتمع المدني في صنع وتنفيد وتقييم السياسات العامة دراسة حالة الجزائر 1989–2009. مذكرة ماجستير. جامعة الحاج لخضر باتنة. كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- DRI. (2021). تقرير الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي. المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية. الرابط: https://democracy-reporting.org/wp-content/uploads/2018/01/DRI-TN-CH_Rapport-d%C3%A9mocratie-participative-au-niveau-local_AR_web.pdf مطلع عليه بتاريخ: 2021/03/16. على الساعة: 17.02.
- بوضياف، ق. (2020). مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية المحلية. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية. المجلد:75، العدد:40، السنة:2020. ص ص. 210–224
- موزاي، ب. (2020). مجتمع المدني ورهانات تفعيل الديمقراطية التشاركية: دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. المجلد:17، العدد:02، السنة:2020. ص ص. 327–338
- صبحي إدريس، و. م. ومنصور الغالبي، ط. م. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر.
- يحياوي، إ. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الباحث. العدد السابع.

- Galdemar, V., Gilles, L., & Simon, M. O. (2012). Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents. Crédoc, cahier de recherche, 299.
- IPP-Formation - Institut de la Performance Publique. (2021). La performance publique. Lien : http://performance-publique.fr/?page=pres#:~:text=La%20%22performance%20publique%22%2C%20c,de%20se%20montrer%20%22performants%22. Consulté le : 18/03/2021. A : 19.00
- Pogrebinschi, T., & Samuels, D. (2014). The impact of participatory democracy: Evidence from Brazil's national public policy conferences. Comparative Politics, 46(3), 313-332.
- Riel-Salvatore, G. (2006). Gouvernance locale et démocratie participative: le projet de réaménagement Benny Farm à Montréal. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en études urbaines. Université du Québec à Montréal.