

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية .

قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

## أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية

- دراسة حالة مقر الإدارة العامة لولاية المسيلة -2014/2013-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص حكمة وإدارة محلية

إشراف:

- أ / شرقي فوزية

إعداد الطالبة:

- بن هنية عبدة

لجنة المناقشة:

مشرفا

جامعة المسيلة

الأستاذة: شرقي فوزية

مناقشا

جامعة المسيلة

الأستاذ: رحموني فاتح النور

رئيسا

جامعة المسيلة

الأستاذة: قارة ليلي

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة شرقي فوزية على صبرها معي طيلة هذا  
البحث فقد كانت خير دليل لي في هذا الطريق  
فأسعدك الله في الدارين وبلغك مناك وجعل ذلك في ميزان حسناتك ووفقك إلى ما يحبه  
ويرضاه.

كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة اللذين تابعوني طيلة مشواري الدراسي من  
المستوى الابتدائي إلى الجامعي .

كما أشكر كل الموظفين على مستوى مقر ولاية المسيلة اللذين أقادونا في هذه الدراسة  
وخاصة كاتبة مدير الإدارة المحلية "الحيمر زهرة" ورئيس مكتب تسيير وتكوين  
موظفي الولاية "علال عبد الكريم"، شكرا جزيلا على تعاونكما معي كثيرا نسأل الله أن  
يجعله في ميزان حسناتهما.

كما لا ننسى الشكر إلى كل من أفادنا بعلم انتفعنا به والحمد لله رب العالمين.





## إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر أهديك نبضة حب صادقة من قلبي يا أغلى ما في حياتي  
أسأل الله أن يحفظك ويرعاك ويطيل في عمرك.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى مصدر الحنان والعطف إلى من كان دعاءها  
سر نجاحي إلى أروع ملاك يحضني أُمي الحنونة أدامها الله.

إلى إخوتي سندي وأغلى ما في حياتي: وليد ، عبد الرحيم ، حليلة ، سعاد ، عبد  
المجيد حفظهم الله وجعلهم من الصالحين

إلى من لا تحلو الحياة إلا بوجودهم إلى فلذات كبدي : ياسمين، حيزيه، بسمة ،جريدة  
،نادية، شامة، إيمان، سمية ، هناء، صورية.

إلى من كان سندي إلى أعز وأحب الأقارب إلى قلبي العزيزة جميلة ، فضيلة، ليلي،  
عمرية ، فتيحة ، حسين ، بوضياف، رشيد ، بالقاسم ،كمال، سامي، .

إلى أحبتي ورفيقات دربي التي سعدت اللحظات بوجودهم :إيمان، فاتي، خديجة ،  
زينب ، عائشة ، صفية، إسمهان، صليحة ، بسمة ، ناريمان ، نادية ، كلثوم ، مريم  
،جميلة،حنان ،ماجدة.

## عبرة



في ظل التطور الحاصل في العالم، وفي إطار مواكبة مختلف التطورات، واتساع نطاق تدخل الدولة في تسيير وتوجيه الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، أصبح من الضروري الاهتمام بدور الإدارة ووجود جهاز إداري فعال تسند إليه مسؤولية تحقيق الأهداف والوصول بالدول المتخلفة إلى ما وصلت إليه الدول المتقدمة، وهذا في ظل تعاضم دور الإدارة التي أصبحت تهتم بكل شيء، حيث أصبح المجتمع الحديث يعيش في كنف الإدارة باعتبارها أداة لتحقيق التقدم والتنمية والحقيقة أن كل هذا لا يأتي إلا عن طريق التنظيم، التخطيط، التوجيه، التنسيق، إصدار الأوامر.

ولذلك فإن الهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف الإدارية واستخدام الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة أحسن استخدام.

وتأسيسا على ما تقدم، فالإدارة تستهدف تحقيق الأهداف العامة سواء بأسلوب مركزي أو غير مركزي وذلك حسب النظام الإداري المتبع في الدولة.

هذا ما يفسر لنا في الوقت الراهن الاتجاه المتزايد للدول نحو تطبيق اللامركزية، والجزائر من بين الدول التي سعت إلى تطبيق نظام اللامركزية الإدارية داخل الأجهزة الإدارية في المنظمة وذلك من أجل تحقيق نوع من الاستقلالية في التسيير.

وعلى هذا الأساس، وفي ظل الحديث عن الإدارة يؤدي بنا إلى إثارة جملة من العوامل التنظيمية والتي يعتقد أنها ذات أهمية وصلة بالحكامة الإدارية الجيدة.

وعليه تصب دراستنا حول أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية، والتي نصبو من خلالها إلى دراسة اللامركزية الإدارية.

### 1- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- هناك جملة من المبررات التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- الاهتمام الشخصي بالموضوع والرغبة في التعرف والكشف على واقع الإدارة الجزائرية ومدى تطبيقها للحكامة الإدارية.
  - بحكم ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالإدارة.
  - اعتقادنا الراسخ بأن تطبيق الحكامة الإدارية يستدعي إثارة جملة العوامل التنظيمية .
  - اعتبار أن الأهمية التي تحظى بها العوامل التنظيمية من خلال تفعيلها يتوقف على درجة كبيرة من وجود الحكامة الإدارية.

- إضافة إلى أهمية الموضوع التي تعد في حد ذاتها سببا جوهريا دافعا لاختياره.
- على ضوء هذه المبررات ينبغي علينا أن نقوم بالبحث عن درجة توفر الإدارات على العوامل التنظيمية ومدى رضى الموظفين وذلك من خلال إشراكهم واعتبارهم شركاء وليسوا تابعين وهذا ما يفسر لنا الاهتمام بالموارد البشرية.
- وبناء على ذلك ، فإن الهدف والغرض من هذا البحث هو محاولة لإبراز أهمية وجود أثر لهذه العوامل التنظيمية على مستوى مقر الولاية.
- إضافة إلى ضعف المؤشرات الدالة على وجود عوامل تنظيمية فعالة من شأنها أن لا تؤدي إلى تجسيد فعلي للحكامة الإدارية .
- قابلية الدراسة للبحث وذلك نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات والبيانات المتصلة بالموضوع.
- إضافة إلى اهتمام الدراسات في السنوات الأخيرة بموضوع الحكامة الإدارية وعلاقتها ببعض الفواعل أو المؤشرات ، إلا أن وجود دراسات ربطت الحكامة الإدارية بعوامل تنظيمية والتي هي : الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، التفويض الإداري، الأنظمة والتعليمات ، أمر نادر، وهذا ما جعلني أحاول أن أقدم هذه الدراسة لإبراز أهمية هذه العوامل التنظيمية في تطبيق الحكامة الإدارية. كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين لإجراء المزيد من البحوث خاصة فيما يتعلق بالجوانب أو النواحي التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

## 2- أدبيات الدراسة:

الكتب والدراسات النظرية التي عالجت الموضوع أو التي تعرضت لبعض جوانبه، لذلك ينبغي أن نشير إلى أهم الكتب التي استندت عليها دراستنا من الناحية النظرية والتي ناقشت الجوانب النظرية لمفاهيم الحكامة الإدارية والعوامل التنظيمية، وتم التطرق لها من خلال مؤلف الدكتور "عبد العزيز صالح بن حبتور" في مؤلفه "الإدارة العامة المقارنة" <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009).

وفي نفس السياق تمت معالجة نفس الجوانب في مؤلفات كل من "الكايد زهير عبد الكريم"<sup>1</sup>، "إبراهيم رمضان الديب"<sup>2</sup>، "الظاهر نعيم"<sup>3</sup>.

وكذلك من بين الدراسات التي اقترنت نتائجها بدراستنا مذكرات ماجستير، فنجد مذكرة الطالب محمد بن عبد الله عثمان تحت عنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" وهي دراسة ميدانية على مقر قطاع الشرطة بمنطقة الرياض<sup>4</sup>، ودراسة الطالب مصعب عبد الهادي القثامي تحت عنوان "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى مدينة الرياض"<sup>5</sup>.

بالإضافة إلى دراسة الطالب مطر بن عبد المحسن الجميلي بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"<sup>6</sup>.  
لكن ما يعاب على هذه الدراسات هو أنها:

- ركزت على عامل واحد من العوامل التنظيمية وأهمت العوامل الأخرى، وبالإضافة إلى عينة الدراسة والتي اقتصرت على فئة معينة، إضافة إلى المناهج المستخدمة والقائمة على أداة الاستبيان.  
كما نجد مذكرة الأستاذة "شرقي فوزية" تحت عنوان "تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية" ولاية المدية"<sup>7</sup>، حيث كانت من بين نتائجها وجود اختلالات تنظيمية من شأنها أن تؤدي إلى عدم وجود حكامه إدارية.

<sup>1</sup> - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004).

<sup>2</sup> - إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2009).

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009).

<sup>4</sup> - محمد بن عبد الله عثمان، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، (مذكرة ماجستير)، الرياض، 2003.

<sup>5</sup> - مصعب عبد الهادي القثامي، "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى مدينة الرياض"، (مذكرة ماجستير)، الرياض، 2009.

<sup>6</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، (مذكرة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.

<sup>7</sup> - فوزية شرقي، "تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية" ولاية المدية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2006/2005.

وكذلك تم الاعتماد على مذكرة الطالب أحمد عبد الحافظ سلمان القيسي تحت عنوان "أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية" (دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى).<sup>1</sup>

هذه الدراسة كانت تهدف إلى :

- معرفة أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية في أمانة عمان الكبرى.
  - الكشف عن درجة تطبيق اللامركزية في أمانة عمان الكبرى إن وجدت.
  - وماهي أهم النواقص التي تشوب دون تطبيق اللامركزية الإدارية.
- لكن بالرغم من هذا إلا أن ما يعاب على هذه الدراسة ما يلي :
- أهملت العديد من العوامل وذلك من خلال التركيز على عوامل معينة.
  - اقتصر مجتمع الدراسة على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى.
  - اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي .
  - بالإضافة إلى الاعتماد على أداة الاستبيان .
- هذا لا يقلل من أهمية هذه الدراسات، وفي اعتقادي أنه ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات ما يلي:
- ربط العوامل التنظيمية بالحكامه الإدارية .
  - زيادة على العوامل التي اعتمدها هذه الدراسات، أضافت دراستنا تناول عامل الأنظمة والتعليمات.
- وكذلك فيما يخص الأدوات المستخدمة اعتمدت دراستنا على أداة الملاحظة وأداة الاستبيان وذلك من خلال:
- استمارة موجهة إلى موظفي مقر ولاية المسيلة .
  - استمارة موجهة للمجتمع المحلي لولاية المسيلة.
  - إضافة إلى ذلك تستهدف دراستنا مقر الولاية دون غيرها من الإدارات العامة للولاية.
  - كما نعتقد أن هذه الدراسات فتحت لنا آفاق كبيرة في مختلف الجوانب والأطر.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الحافظ سلمان القيسي، "أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى"، (مذكرة ماجستير)، جامعة مؤتة، 2010 .

### 3- إشكالية الموضوع:

على ضوء ما تقدم يمكن تحديد معالم مشكلة البحث وذلك عن طريق صياغتها في الإشكالية التالية:  
ما درجة أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية على الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة  
-2014 /2013-؟.

ويتفرع عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية والتي يمكن إجمالها فيما يأتي:

1- ماهي العوامل التنظيمية؟

2- ماهي الحكامة الإدارية؟

3- ما طبيعة الأنماط والأشكال للحكامة الإدارية؟

4- ما واقع الحكامة الإدارية في الجزائر؟

### 4 - حدود الإشكالية:

تنصب دراستنا حول معرفة أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية ؛ دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة ، وتحديدًا على مقر الولاية دون غيرها من الهيئات المحلية ، وذلك من خلال دراستنا لهياكل الإدارة العامة للولاية والتي نحدددها في الأجهزة التالية:

1- الديوان.

2- الأمانة العامة للولاية.

3- المفتشية العامة للولاية.

4- مديرية الإدارة الملحقة.

5- مديرية التنظيم والشؤون العامة.

كما استثنينا:

- الدوائر والبلديات :فصد التحكم في عينة الدراسة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة مقر الولاية، بغية التحكم في عناصرها مجاليا وزمنيا.

## 6- فرضيات البحث:

في نفس السياق الفكري لمشكلة البحث ، تم صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها ، وأملا في تحقيقها ميدانياً، وعليه يمكن تلخيصها على النحو التالي:

### ● فرضيات البحث:

#### ■ الفرضية الرئيسية1:

- توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والحكامة الإدارية في الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة.

#### ■ الفرضيات الفرعية1:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي و تطبيق الحكامة الإدارية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتطبيق الحكامة الإدارية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وتطبيق الحكامة الإدارية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات وتطبيق الحكامة الإدارية.

#### ■ الفرضية الرئيسية2:

- يؤدي تطبيق الحكامة الإدارية على مستوى مقر ولاية المسيلة إلى الأخذ بمؤشراتها.

#### ■ الفرضيات الفرعية2:

- يوجد على مستوى مقر ولاية المسيلة تطبيق لمؤشر الشفافية الإدارية.

- يوجد على مستوى مقر ولاية المسيلة تطبيق لمؤشر المساءلة الإدارية.

## 7- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية وذلك من خلال:

● دور الهيكل التنظيمي في تطبيق الحكامة الإدارية.

● دور التمكين الإداري في تطبيق الحكامة الإدارية.

● دور التفويض الإداري في تطبيق الحكامة الإدارية.

● دور الأنظمة والتعليمات في تطبيق الحكامة الإدارية.

- يصب هدف الدراسة إلى معرفة المشاكل التي تواجهنا عند تطبيقنا للحكامة الإدارية.

- إبراز أهمية وضرورة فعالية العوامل التنظيمية لتحقيق وتفعيل الحكامة الإدارية.

## 8- المنهج وأدوات الدراسة المستخدمة في البحث:

من أجل دراسة المشكلة موضوع البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة ، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي بغية فهم واستيعاب الإطار النظري للموضوع ، وقد تم الاستعانة بالمنهج التاريخي قصد معرفة كل ما يتعلق بمفاهيم ومكونات الدراسة المتعلقة بالعوامل التنظيمية والحكامة الإدارية. كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة بغية التعرف على وضعية مقرر ولاية المسيلة وبطريقة تحليلية.

ومن زاوية أخرى، تم الاستعانة بالأدوات التالية:

الاستبيان: من خلال اختيار عينة الدراسة المراد استقصائهم وهم كالآتي:

- عينة الموظفين العموميين المحليين التابعين لمقر ولاية المسيلة.

- عينة من المجتمع المحلي على مستوى ولاية المسيلة.

- كما تم توظيف أداة الملاحظة.

## 9- صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات في إنجاز هذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي من البحث ، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على بعض الوثائق والتقارير الموضوعية تحت تصرف السلطات ذات العلاقة بموضوع البحث.

- عدم التحكم الجيد في اللغات الأجنبية ، مما جعلها حاجز أماننا ، على الرغم من وجود بعض المراجع باللغات الأجنبية في هذا المجال.

- عدم وجود مرجعية لغوية موحدة حول الحكامة الإدارية كمصطلح، بحيث هناك من يحاول أن يجعل الحكامة مرادفة للحكم الراشد والحوكمة ، الحكمانية،.....، وهذا يعتبر مشكلة حقيقية اعترضت سير عملية البحث.

- عدم وجود دراسات كافية تبين العلاقة بين العوامل التنظيمية والحكامة الإدارية في الجزائر خاصة في ولاية المسيلة.

- عدم توفر الوقت اللازم للدراسة.

- الغموض في المصطلحات والمفاهيم لعدم توفر المادة وهذا راجع لقلة المراجع .

## 10- تحديد المصطلحات:

إن دراستنا لهذا الموضوع تشتمل على استعمال بعض المصطلحات و التي ينبغي علينا تحديدها على النحو التالي:

- **الهيكل التنظيمي** : ويمكن تعريفه<sup>1</sup> على أنه " الطريقة التي من خلالها تنظم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".

- **التفويض الإداري**: ويعرف على أنه<sup>2</sup> "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدتها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى منه، ومن ثم يترتب على ذلك أن يكون لمن فوض من قبل الرئيس أن يصدر قرارات فيما يتعلق بالاختصاصات التي فوضت إليه دون حاجة الرجوع إلى الرئيس الإداري الذي فوضه".

- **التمكين الإداري** : ويعرف على أنه<sup>3</sup> "إستراتيجية إدارية، تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة الإدارية الذاتية".

- **الأنظمة الإدارية هي**<sup>4</sup> : "مجموعة من السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة".

<sup>1</sup> - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009)، ص93.

<sup>2</sup> - محمد محمد عبده إمام، أصول علم الإدارة العامة في ضوء الشريعة الإسلامية، (مصر: مكتبة الوفاء القانونية بسن). ص261.

<sup>3</sup> - عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003). ص11.

<sup>4</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، (مذكرة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص32.

والمقصود من التعليمات هي<sup>1</sup>: الأوامر التي تصدر من القائد ويكون على الفريق تنفيذها بكل حماس، وهذا من خلال تأثير القائد الذي يمارسه على الفريق".

- الحكامة الإدارية : والتي يمكن تعريفها على أنها " الكيفية أو الطريقة التي تستخدم من قبل الهيئات الحاكمة لتسيير مختلف مواردها وهي تعتمد على عدة مؤشرات للوصول إلى تحقيق تنمية".

## 11- تقسيمات ومشمولات الهيكل التنظيمي للبحث :

من أجل تيسير عملية دراسة هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** يختص الفصل بماهية العوامل التنظيمية/ ويحتوي على أربعة مباحث هي: حاولنا تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي - تحديد مفهوم التمكين الإداري - تحديد مفهوم التفويض الإداري - تحديد مفهوم الأنظمة والتعليمات.

**الفصل الثاني:** تطرقنا إلى ماهية الحكامة الإدارية / ويتضمن ثلاث مباحث هي: مفهوم الحكامة الإدارية /تحديد فواعل ومعايير الحكامة الإدارية /أبعاد ونماذج الحكامة الإدارية

**الفصل الثالث:**يتعلق بدراسة حالة مقر ولاية المسيلة /ويحتوي على ثلاث مباحث هي: التعريف بمناهج وأدوات الدراسة/ التطور التاريخي لولاية المسيلة وإبراز أهميتها الإستراتيجية /تحليل النتائج واختبار الفرضيات. وفي الأخير نخلص إلى أبرز الاستنتاجات التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، كما نحاول اقتراح أهم مجموعة من التوصيات بغية الوصول إلى حكمة رشيدة في الجزائر.

<sup>1</sup> - هشام حمود الشبلي، مروان محمد النسور، مرجع سابق الذكر، ص 44.

# الفصل الأول

ماهية العولمة التنظيمية

مقدمة الفصل:

تعد معالجة الإطار المفاهيمي لمفهوم وطبيعة العوامل التنظيمية من بين أصعب الطرق ، وذلك لإيجاد تعريف شامل ، ونتيجة لتعدد واختلاف المشارب الفكرية للمدارس الإدارية ، قد نجد صعوبة لتبني وجهة نظر عن أخرى، إذ يعرفه البعض حسب زاوية معينة وذلك بناء على مرجعية كل مؤلف.

لهذا الغرض سوف نقوم في هذا الفصل بالتركيز على مفهوم وطبيعة العوامل التنظيمية ، التي نقصد من خلالها: الهيكل التنظيمي والتفويض الإداري والتمكين الإداري والأنظمة والتعليمات وذلك من خلال عرض أربعة مباحث.

ثم نتناول بالدراسة، في المبحث الأول مفهوم الهيكل التنظيمي ، وذلك من خلال عرض مجموعة من التعاريف بغية الوصول إلى تعريف شامل، وكذلك الأهمية والأنواع والأبعاد، إضافة إلى مكوناته وخطواته ومحدداته. كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى التفويض الإداري، وذلك من خلال سرد مجموعة من التعاريف وصولاً إلى تعريف شامل، وكذا أهمية وشروط تحقيقه، وأنواعه وعناصره ومبادئه.

وفي نفس السياق ، سنتناول بالدراسة مفهوم التمكين الإداري، وذلك من خلال عرض مجموعة من التعاريف وصولاً إلى تعريف شامل، وكذا الأهمية والأسباب الداعية إلى الأخذ به وخطواته وخصائصه ، إضافة إلى أدواته وأبعاده.

كما سنتناول مفهوم الأنظمة والتعليمات ، وذلك من خلال التطرق لمجموعة من التعاريف وصولاً إلى تعريف شامل.

وعليه، فإن هذا السياق من التحليل يؤدي بنا إلى إبراز وجهة نظرنا، وذلك من خلال محاولة عرض أهم العناصر لكل متغير من متغيرات الدراسة.

### المبحث الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي:

إن الهدف الأسمى لأي منظمة أو لغالبية المنظمات على اختلافها هو تحقيق أهداف معينة ويتحقق ذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة، وهذه الأنشطة لا يقوم بها فرد واحد وإنما تكامل بين مجموعة من الأفراد هذا يؤدي بنا إلى تقسيم الأنشطة لتحديد المهام ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود هيكل تنظيمي، وعليه فإن هذا المبحث يهدف إلى إبراز تصور حول مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث يتم التركيز فيه على التعريف والأهمية والخصائص، إضافة إلى خطوات ومحددات، وأنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين الأدوات الضرورية ، وذلك لما يحظى به من أهمية بالغة في الإدارة ، وعلى الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بمفهوم "الهيكل التنظيمي" بالنظر إلى تنوع الاتجاهات ، إلا أن هناك إجماع على ضرورة ملحة لوجوده.

وعليه يعرفه الدكتور حسين محمود حريم<sup>1</sup> على أنه: "يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، لكونه متغيراً رئيسياً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة".

أهم ما يميز هذا التعريف، أنه ركز على أهمية الهيكل التنظيمي حيث اعتبره أداة حيوية لمساعدة المنظمات وهذا يساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الفعالية، إضافة إلى تأثير الهيكل التنظيمي في متغيرات المنظمة. ويعرفه الدكتور محمود أحمد الخطيب<sup>2</sup> على أنه: "الإطار العام الذي يتم من خلاله تنسيق الجهود واستغلال الموارد البشرية وربط الأجزاء وتوضيح العلاقات من أجل تحقيق الأهداف". على ضوء ما تقدم ، فإن هذا التعريف يعتبر الهيكل التنظيمي إطار عام ميزته التنسيق بين الأعضاء في المنظمة، وهي آلية تضمن التفاعل وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي ، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات العدد الأول (2006)، ص144.

<sup>2</sup> - محمود أحمد الخطيب، الإدارة العامة، (ب ب ن، ب د ن، ب س ن). ص 117.

ويضيف الدكتور إبراهيم رمضان الديب<sup>1</sup> بأنه: " هو الأداة الرئيسية لتنظيم وتنسيق موارد وجهود المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، ومن الطبيعي أن يتطور الهيكل بتطور أهداف المؤسسة".  
اهتم هذا التعريف بجانب التنظيم والتنسيق لتحقيق أهداف المؤسسة ، لكنه أضاف فكرة العلاقة التي تربط تطور الهيكل بتطور الأهداف.

ويمكن تعريفه أيضا<sup>2</sup> : "هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والشعب) للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية".  
يؤكد هذا التعريف على أن الهيكل التنظيمي هو بمثابة البناء ؛ أي الركيزة الأساسية التي تحدد التركيبة الداخلية للمنظمة من خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذه وصولا لتحقيق أهداف المنظمة .

كما يرى الأستاذ علي السلمي<sup>3</sup> بأنه: "الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد، فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين الأجزاء من ناحية أخرى".

انطلاقا من هذا التعريف، فإن الهيكل التنظيمي له دور التنسيق والتفاعل والتوزيع بين الأفراد والمنظمة.  
ويعرف الهيكل التنظيمي أيضا بأنه<sup>4</sup> : "يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له مجموعة من الموظفين وكذا أدوات التنسيق الرسمية وأساليب التفاعل الواجب إتباعها".  
أبرز ما تضمنه هذا التعريف هو أنه اعتبر الهيكل التنظيمي هو المسؤول عن توزيع المهام والواجبات ، وأيضا ركز على أدوات التنسيق الرسمية وأساليب التفاعل.

وبعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف نستخلص تعريف إجرائي **للهيكل التنظيمي** وهو كمايلي: "الهيكل التنظيمي هو الركيزة الأساسية لأي منظمة ؛ فهو بمثابة الأداة أو الوسيلة التي من خلالها يكون هناك تقسيم للوظائف وتوزيع للمهام والواجبات وكذا التنسيق الذي من شأنه أن يضمن التفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى أي منظمة للوصول إليها.

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>2</sup> - رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (عمان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2012)، ص 152.

<sup>3</sup> - علي السلمي، السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب س ن)، ص 153.

<sup>4</sup> - مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012)، ص 152.

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الأداة الأساسية التي من خلالها يكون تنظيم محكم في المنظمة، لأنه يقوم على توزيع وتقسيم للوظائف والمهام بين الأفراد داخل المنظمة وهذا ما يجعل للهيكل التنظيمي أهمية كبرى، كما أن للهيكل التنظيمي خصائص معينة تجعله ذات فعالية ولهذا سوف نتناول في هذا المطلب أهمية وخصائص الهيكل التنظيمي.

### الفرع الأول: أهمية الهيكل التنظيمي

يحتل الهيكل التنظيمي بأهمية بالغة باعتباره الأساس في المنظمات ونظرا لاختلاف الرؤى إلا أن هناك إجماع حول أهميته.

انطلاقا من ذلك فإن هناك من يرى أن <sup>1</sup>: "أهمية الهيكل التنظيمي تتضح من خلال مساعدته في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، كذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".

كما يعتقد الكاتب بيتر دراكر (PETER DRUCKER)<sup>2</sup>: أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية:

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.

2. تحديد أدوار الأفراد في المنظمة أي ما يتوقع من كل فرد عمله.

3. المساعدة في اتخاذ القرارات.

وأما المجالات الفرعية التي تندرج تحت المجالات الرئيسية السابق ذكرها فهي:

1. تحقيق استخدام الأفضل للموارد المتاحة.

2. تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.

3. تجنب الاحتكاكات في العمل.

4. تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.

<sup>1</sup> - مراد زايد، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ( عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص 146 - 147.

5. تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

إذن الذي يتوجب تأكيده ، هو الأهمية التي يحظى بها الهيكل التنظيمي باعتباره المساعد الرئيسي للمنظمة التي تسعى لتحقيق أهداف معينة، والتي حددها الكاتب بيتر دراكر في ثلاثة مجالات رئيسية.

### الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تجعله ذات فعالية وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ولكن حتى نحكم على الهيكل التنظيمي أنه فعال وفي خدمة أهداف المنظمة لابد أن يجمع بين مختلف الخصائص. وبناء على ذلك فقد حددها الأستاذ نعيم إبراهيم الظاهر<sup>1</sup> في مايلي :

- **الاستفادة من التخصص:** وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى يتحقق سرعة الإنجاز والإتقان وخفض التكلفة.
  - **التنسيق بين أعمال المنظمة:** بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة والاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتميز بين المهم والأقل أهمية ، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب.
  - **فعالية الرقابة:** إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.
  - **مراعاة الظروف البيئية:** فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها ، بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأن تغيرات أو طوارئ.
  - **عدم الإسراف:** يعتبر الهيكل التنظيمي جيدا إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل.
- نظرا للموقع الاستراتيجي الذي يحتله الهيكل التنظيمي في المنظمة، لابد أن يكون قائم على مبدأ التخصص والتنسيق بين أعمال المنظمة والرقابة الفعالة ، وكذلك مراعاة البيئة الداخلية والخارجية وعدم الإسراف وهذه كلها تعتبر الخصائص أو العناصر التي يجب توفرها في الهيكل التنظيمي الفعال.

1- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة ، المرجع السابق الذكر، ص ص 144 - 145.

### المطلب الثالث: خطوات بناء الهيكل التنظيمي ومكوناته

نظرا للأهمية التي يحظى بها الهيكل التنظيمي في المنظمة فإنه لتطبيقه يجب إتباع مجموعة من الخطوات والتي من شأنها أن تؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي فعال، وهذه الفعالية ناتجة عن تفاعل مجموعة الأجزاء التي تعتبر المكونات الأساسية لهذا الهيكل، ومن ثمة هذا المطلب يتكون من فرعين بحيث يتم التعرض في الفرع الأول إلى أهم الخطوات الواجب إتباعها والفرع الثاني يتناول فيه المكونات أو أجزاء الهيكل التنظيمي.

#### الفرع الأول: خطوات بناء الهيكل التنظيمي

إن عملية إعداد الهيكل التنظيمي تمر بعدة مراحل، وحتى تتمكن من بناء هيكل تنظيمي لا بد من الأخذ بمراحل معينة؛ فحسب الكاتب "بيتر دراكر" يحددها في ستة مراحل ويمكن ذكرها في مايلي<sup>1</sup>:

1. تحليل أهداف المؤسسة.
2. تحديد الأنشطة في المؤسسة.
3. تكوين الوحدات الإدارية (أقسام وفروع).
4. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.
5. توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات.
6. تصوير الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

أما الأستاذ "نعيم إبراهيم الظاهر" يحددها في تسعة مراحل وهي<sup>2</sup>:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.
- **الخطوة الثانية:** يتم إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الخطوة الثالثة:** هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.
- **الخطوة الرابعة:** تحديد العلاقات التنظيمية.

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أهمها: السلطة والمسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي ، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 101.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- **الخطوة الخامسة:**تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.  
بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية وإدارة الإنتاج ، وإدارة التسويق ، وإدارة الموارد البشرية ، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بيسر.
- **الخطوة السادسة:**اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).
- **الخطوة السابعة:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) وهي توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، التبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية ، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.  
وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.
- **الخطوة الثامنة:** إعداد الدليل التنظيمي في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظم ة، عناونها، أهدافها، سياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماتها الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها.
- **الخطوة التاسعة:** تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.  
وعليه، فإن هذه الخطوات تعتبر بمثابة الأساس في تصميم الهيكل التنظيمي ، حيث أن لنجاح أي منظمة ولضمان استمراريتها ينبغي تحديد أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها ، وكذا إعداد قائمة بالنشاطات وتجميع النشاطات المتشابهة داخل وحدة إدارية ، وكذلك تحديد العلاقات التنظيمية وبين الوحدات الإدارية والعمل على تنمية الموارد البشرية بعد اختيارها وفق المتطلبات الأساسية، ومن ثمة رسم الهيكل التنظيمي وإعداد الدليل التنظيمي الذي يتضمن كل ما يتعلق بالمنظمة وإضافة إلى تفعيل مراقبة عملية التنظيم بشكل مستمر بغية مواكبة مختلف التغيرات.وهذا كله من شأنه أن يساهم في وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

## الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي باعتباره الوحدة الأساسية في المنظمة يتكون من مجموعة أجزاء متفاعلة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق أغراض معينة.

وبناء على ذلك، يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي لأي منظمة إلى خمسة أجزاء أساسية وهي<sup>1</sup> :

**1- الإدارة التشغيلية:** وتمثل قاعدة المنظمة وتظم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

**2- الإدارة العليا:** وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي ، وهو الموقع الذي يمكن منه رؤية المنظمة ككل. ويضيف الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي<sup>2</sup> : أن الإدارة العليا تختص بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها ، والغايات والأهداف العامة للمنظمة، مع صياغة التوجيهات العامة لرسم استراتيجيات وسياسات المنظمة وإعداد الخطط والبرامج العامة للمنظمة هذا بالإضافة إلى توفير الظروف المناسبة لكي يعمل التنظيم بجميع أجزائه على الوجه الأكمل.

**3- الإدارة الوسطى التنفيذية :** التي يعتقد بأنها<sup>3</sup> : تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا.

ويضيف أيضا الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي<sup>4</sup> : أنه يختص هذا المستوى بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والعمليات والتنسيق والتمويل والشؤون الإدارية ، ويعمل هؤلاء الأفراد في ضوء ما أقرته الإدارة العليا من توجيهات ويرفعون لهم التقارير عن الإنجاز كل في مجال تخصصه.

**4- الوحدات الاستشارية:** ويعتقد بأنها تصنف<sup>5</sup> : وتقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات اللازمة لها.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001)، ص 135.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، (مصر: المكتبة العصرية بالمنصورة، 2006)، ص 346.

<sup>3</sup> - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>4</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص 346.

<sup>5</sup> - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره ، ص 136.

**5- الوحدات الداعمة :** والتي ينظر إليها بأنها<sup>1</sup> : تقع خارج هيكل السلطة وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى ومن أمثلة الخدمات التي تقدمها الوحدات الداعمة أعمال السكرتارية، والعلاقات العامة والشؤون القانونية... وغيرها. هذا بالضرورة يقودنا إلى التأكيد على أن الهيكل التنظيمي لا بد أن يجمع بين المكونات التي تم عرضها سابقا، وذلك لأن فعالية الهيكل التنظيمي تكمن في التفاعل بين مختلف مكوناته.

#### المطلب الرابع: أنواع الهيكل التنظيمي وأبعاده

يكتسب الهيكل التنظيمي أهمية في المنظمة وذلك من خلال أنواعه التي يمكن من خلالها أن تساهم في تحقيق الأهداف، فكل منظمة تختار نوع معين من الهيكل التنظيمي وذلك بحسب الإمكانيات التي يتمتع بها ويبقى هذا كله في ضمن الأبعاد التي يجب العمل على عدم تجاوزها، لهذا يتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي.

#### الفرع الأول: أنواع الهيكل التنظيمي

هناك أنواع عديدة للهيكل التنظيمي تقوم على أسس ومعايير مختلفة ؛ وعليه نجد الدكتورة "سكينة بن حمود" تميز بين نوعين من الهياكل التنظيمية والتي تحددها فيما يلي<sup>2</sup> :

• **الهيكل التنظيمي الرسمي:** وهو يعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة حيث تحدد فيه الأعمال والأنشطة والمهام والمسؤوليات والسلطة.

• **الهيكل التنظيمي غير الرسمي:** وهو عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العاملين في المنظمة. وعليه سنحاول عرض نماذج التنظيم الرسمي كالاتي:

**أولاً: النموذج الكلاسيكي:** يرى "هاني خلف الطراونة" أن للهيكل التنظيمي أنواع عديدة والتي يحددها كالاتي<sup>3</sup> :

**1- التنظيم التنفيذي:** وهو تنظيم رأسي أو تنازلي ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية ، وتكون العلاقات فيه رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ، ويمتاز هذا التنظيم بعدة مميزات منها: البساطة ، الوضوح، وحدة القيادة، السرعة في اتخاذ القرارات وبالتالي يناسب المنشآت الصغيرة.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>2</sup> - سكينة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، (الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2012)، ص 89.

<sup>3</sup> - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012)، ص 80.

**2- التنظيم الوظيفي:** أول من اقترح هذا النوع من التنظيم فردريك تايلور عام 1903، ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي:

- أنه يتيح استخدام الخبراء والمتخصصين مما يساعد على إتقان العمل ، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة ؛ إلا أن ما يعيب هذا النوع من الهيكل التنظيمي:
- عدم وضوح السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف للفنيين والتنفيذيين.

**3- التنظيم التنفيذي الاستشاري:** وهذا النوع يجمع النوعين التنفيذي والاستشاري ، حيث يحاول تحقيق مزاياهما معا وتفادي أهم محاذير كل منهما، ويقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية.

ومن مزايا هذا النوع توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ قرارات أفضل ؛ لكن ما يعاب هذا النوع أنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.

**ثانيا: النموذج العضوي :** وهو حسب الأستاذ "مصطفى عليان"<sup>1</sup> يسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي ، وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهدافا محددة ونتائج معينة عليهن أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك، الحرية في التصرف داخل إدارته.

ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها ، فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية وفكرتها الرئيسية أن تأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية ، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع ميزانية خاصة وله سلطته على الوحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية . ومن مزاياه مايلي<sup>2</sup> :

- درجة مرونة عالية لمواجهة التغييرات.
- سهولة عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات.

<sup>1</sup> - مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق الذكر، ص120.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سابق الذكر، ص 124.

ولكن نذكر من بين عيوبه:

- خطر الصراعات حول استعمال السلطة.
- تكلفة عالية والحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات.
- استغراق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

أما نماذج التنظيم غير الرسمي فيصنفها كل من خليل الشماخ وخضير كاظم كمايلي<sup>1</sup>:

- 1- النموذج الشخصي:** ينشأ هذا النموذج نتيجة العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة ، وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها والتفاعلات مع الآخرين من خلالها ، إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة ، وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة في المنظمة.
- 2- النموذج الاجتماعي:** يمثل العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة مثل أواصر الصداقة ، أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة ، وهكذا وغالبا ما تكن الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة، وبالتالي تؤثر في المنظمة.
- 3- النموذج الوظيفي:** ينشأ نتيجة العلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات ، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمر لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد جراء ذلك.
- 4- نموذج القوة:** ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد أو أفراد بقدره تأثيرية ، وغالبا ما يدعو هذا الاعتبار إلى الالتفاف حول الفرد أو الجماعة ويؤثرون فيه اجتماعيا في تنفيذ ما يرغب القيام به في إطار المنظمة.

إذن الذي يجب تأكيده، وبالنظر للأهمية التي يحظى بها الهيكل التنظيمي وذلك لما يقدمه للمنظمة ، لابد من مراعاة أو الأخذ بنماذج الهيكل التنظيمي الرسمي لأنها تعكس الجانب الرسمي للمنظمة والابتعاد عن نماذج الهيكل التنظيمي غير الرسمي لأنها نماذج وهمية تنشأ من خلال علاقات مختلفة، وهذا كله خدمة لأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص ص 173-176.

## الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

يتطلب الهيكل التنظيمي أبعاد متعددة التي لا بد من مراعاتها لذلك هناك من يحددها في ثلاثة أبعاد رئيسية والمتمثلة في مايلي<sup>1</sup> :

**1- التعقيد:** وتحدد درجة التعقيد بثلاث خصائص أساسية وهي:

**أ- التمايز الأفقي:** يشير إلى تنوع وتعدد الأنشطة التنظيمية والوظيفية.

**ب- التمايز العمودي:** يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بتعدد المستويات التنظيمية.

**ج- التمايز الجغرافي :** ويعبر عن درجة الانتشار الجغرافي خلال عدد المواقع والفروع ودرجة البعد عن المركز الرئيسي.

**2- الرسمية:** ويشير هذا البعد في الهيكل التنظيمي<sup>2</sup> إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة في توجيهه وضبط سلوكه وأفعال الفرد أثناء العمل ، وليس من الضروري أن تكون مكتوبة ، بل يكفي أن يدركها العاملون ، فكلما زاد الاعتماد على القوانين والأنظمة في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به ، اتصف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية.

هذا وتتزايد درجة الرسمية من منظمة إلى أخرى باختلاف العوامل الآتية:

- **حجم المنظمة:** حيث أنه يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع الرسمية.
- **تنوع الأنشطة والتنبؤ بها:** كلما كانت الأعمال روتينية ونمطية، ويمكن التنبؤ بها إلى درجة كبيرة، زادت درجة الرسمية.
- **البيئة:** كلما كانت بيئة المنظمة أكثر استقراراً، كانت الرسمية عالية والعكس صحيح.
- **نوع الأعمال:** فالأعمال غير الماهرة أكثر قابلية للرسمية العالية .
- **المستوى الإداري:** المستويات الإدارية الدنيا التي تقوم بأعمال أكثر روتينية ، أكثر قابلية للرسمية من المستويات العليا.

<sup>1</sup> - مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص153.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، مرجع سابق الذكر، ص ص 176 - 177.

**3- المركزية :** هناك من يرى بأن هذا البعد<sup>1</sup> يجبر عن مدى تركيز سلطة صنع القرارات ، فإذا تركزت كل أو غالبية هذه السلطات في الإدارة العليا ، قلنا أن هذه المنظمة تظهر درجة عالية من المركزية والعكس ، فإنه كلما تم نشر صلاحية صنع القرار وإسنادها للمستويات الإدارية الأقل، كلما أظهرت المنظمة درجة أكبر من اللامركزية. من خلال هذا، ومما سبق ذكره نستخلص بأن أبعاد الهيكل التنظيمي تدل على العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على دور الهيكل التنظيمي لأنها من الضروريات فلا يمكن لأي هيكل تنظيمي فعال أن يعمل خارج حدودها.

### المبحث الثاني: مفهوم التفويض الإداري

يرتبط التفويض الإداري بالمنظمة باعتباره أحد الأساليب الهامة والضرورية والتي لا تكاد تخلو أي منظمة من وجودها، لذلك فقد تم تخصيص هذا المبحث والذي يشمل أربع مطالب تتضمن التعريف والأهمية وشروط تحقيقه والأنواع وصولاً إلى العناصر وأهم المبادئ التي يقوم عليها التفويض الإداري.

### المطلب الأول: تعريف التفويض الإداري

رغم تعدد التعاريف إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يخص تعريف التفويض الإداري ، فكل يعرفه من زاوية معينة وعليه ومن أهم التعاريف المعطاة نورد مايلي:

يعرفه الأستاذ عمار بوضياف<sup>2</sup> : "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدتها من القانون إلى معاونيه المباشرين بناء على نص قانوني". أو هو "الإجراء التي تعهد بمقتضاه سلطة لسلطة أخرى بجزء من اختصاصاتها بناء على نص قانوني يأذن له بذلك".

اهتم هذا التعريف بالجانب القانوني، حيث يرى أن الرئيس الإداري ليس له الحق في نقل اختصاصاته إلا من خلال النص القانوني، وعلى هذا النحو فهذا التعريف يبرز صفة المشروعية عند تفويض الاختصاصات. وعرفه سليمان محمد الطماوي<sup>3</sup> : "أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاص سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى".

هذا التعريف يرى التفويض الإداري من جانب منح اختصاص صاحب الاختصاص إلى فرد آخر لمباشرة القيام به.

<sup>1</sup> - مراد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> - عمار بوضياف، القرار الإداري دراسة تشريعية قضائية فقهية مدعمة بأحدث القرارات القضائية ، (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 115.

<sup>3</sup> - سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1987)، ص 97.

كما عرفه ماجد راغب<sup>1</sup>: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه". هذا التعريف يؤكد على الناحية القانونية في وجود التفويض الإداري.

ويعرفه أيضا الدكتور محمد محمد عبده إمام على أنه<sup>2</sup>: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى منه ، ومن ثم يترتب على ذلك أن يكون لمن فوض من قبل الرئيس أن يصدر قرارات فيما يتعلق بالاختصاصات التي فوضت إليه دون حاجة الرجوع إلى الرئيس الإداري الذي فوضه". ويضيف أيضا تعريفا آخر وهو أنه "عملية نقل ومنح بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين". يرى الدكتور محمد عبده إمام في تعريفه الأول على أن عملية التفويض مستمدة من القانون وتكون للمستويات الأدنى، حيث يحق لمن فوض له الأمر أن يصدر القرارات بدون الرجوع إلى الرئيس الإداري.

أما التعريف الثاني فقد أكد على ضرورة تحميل المسؤولية لكلا الطرفين أي صاحب التفويض والمفوض له. ويعرف أيضا<sup>3</sup>: "بأنه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة وما يترتب عليها من منح الرئيس للمرؤوسين في تعليمات وصلاحيات، ليتمكن المرؤوس من القيام بانجاز المهام والأهداف المحددة".

أهم ما يميز هذا التعريف أنه وصف عملية التفويض وجود علاقة فيما بين الرئيس والمرؤوس التي من خلالها يمكن للمرؤوس القيام بالصلاحيات الموكلة إليه للوصول إلى الأهداف المحددة.

وبعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف نستخلص تعريف إجرائي للتفويض الإداري وهو كما يلي: "هو عملية نقل مجموعة من الاختصاصات من الرئيس إلى المرؤوسين ، لمباشرة القيام بالاختصاصات الممنوحة إليهم دون الرجوع إلى الرؤساء ونقل هذه الاختصاصات مستمدة من القانون وهذا كله يصب نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### علاقة التفويض الإداري ببعض المفاهيم المشابهة:

التفويض الإداري كغيره من المفاهيم له مفاهيم مشابهة ، ويمكن أن تتداخل حتى تصبح وكأنها نفس المفهوم ولكن من أجل فك الغموض نتطرق إلى أهم المفاهيم المشابهة ويمكن عرضها في مايلي:

<sup>1</sup> - ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000)، ص 105.

<sup>2</sup> - محمد محمد عبده إمام، أصول علم الإدارة العامة في ضوء الشريعة الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>3</sup> - عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص 96

• التفويض والنيابة:

يمكن تعريف النيابة على أنها<sup>1</sup>: "أن يجعل النائب إرادته محل إرادة الأصيل، مع انصراف أثر التصرف موضوع النيابة إلى الأصيل، كما لو كان هذا الأخير هو الذي أجرى التصرف؛ لذا فإن ما يميز التفويض عن النيابة يمكن أن نحصره في مايلي<sup>2</sup>:"

- تسند النيابة إلى قاعدة قانونية مكتوبة أو غير مكتوبة على غرار التفويض الذي لا بد فيه من نص آذن يرخص له.

- تشمل النيابة كافة اختصاصات الأصيل أو جزء منها، في حين أن التفويض لا يكون إلا جزئياً.

- تنتهي النيابة بعودة الأصيل الغائب أو بتعيين آخر محله، أما التفويض فينتهي كقاعدة عامة بإصدار قرار من السلطة الأصيلة بإنهائه أو بإنقاصه المدة المحددة للتفويض.

• التفويض والحلول الإداري:

يمكن تعريف الحلول الإداري على أنه<sup>3</sup>: "قيام نائب الرئيس الإداري (بقوة القانون) مقام هذا الرئيس عند غيابه أو حصول مانع يمنعه من مباشرة أعماله؛ لذلك فإن التفويض الإداري يختلف عن الحلول الإداري ومن خلال مايلي<sup>4</sup>:"

- التفويض ما هو إلا عمل إداري يقوم به المفوض (الرئيس الإداري).

- أما الحلول الإداري فيكون بحكم القانون، كأن يعين القانون شخصا معيناً بصفته للحلول محل موظف قام به مانع حال دون ممارسة لاختصاصاته.

- التفويض يكون في جزء من اختصاصات المفوض، أما الحلول الإداري فيكون في جميع الاختصاصات.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد أبو زيد، أثر التفويض في الإصلاح الإداري (دراسة مقارنة)، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1977)، ص 165.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1971)، ص 150.

<sup>3</sup> - بكر القباني، القانون الإداري، (ط2؛ القاهرة: دار النهضة العربية، ب س ن)، ص 123.

<sup>4</sup> - محمد محمد عبده إمام، مرجع سبق ذكره، ص 272.

• التفويض والوكالة:

يمكن تعريف الوكالة<sup>1</sup> بأنها: "هي عقد مقتضاه يلتزم الوكيل بأن يقوم بعمل قانوني لحساب الموكل، وبمعنى أن الوكالة لا ترد إلا على عمل مادي وإلا صارت عقد عمل"؛ لذلك يمكن أن نميز بين التفويض الإداري والوكالة في مايلي:

- في الوكالة، يختار الموكل وفقا لإرادته الحرة، بينما لا يملك الأصيل في التفويض هذا الحق بصفة عامة إذ أن المفوض إليه غالبا ما قد يكون مفروضا عليه بتحديد النص الآذن.
- لا تتم الوكالة إلا بقبول الوكيل لها، بينما التفويض يتم دون اشتراط قبول المفوض إليه لهذا التفويض.

المطلب الثاني: أهمية التفويض الإداري وشروطه

إن الاهتمام المتزايد بمبدأ التفويض الإداري لا يكون إلا من خلال أهميته لأنه يعتبر الأداة الأساسية لتنمية قدرات وكفاءة الموظفين، ونظرا لهذه الأهمية يجب الاعتماد على مجموعة من الشروط والتي لا بد من عدم تجاوزها أو إغفالها وذلك حتى نتأكد من شرعية هذا التفويض، وعليه سوف نتناول في هذا المطلب أهمية التفويض الإداري والشروط التي لا بد من مراعاتها حتى يكون التفويض فعالاً.

الفرع الأول: أهمية التفويض الإداري

تتوقف أهمية التفويض الإداري على درجة توفره في المنظمة، نظرا لأنه يحظى باهتمام كبير من قبل المفكرين؛ وذلك لما يحققه من مزايا حيث أن هناك من يرى أن أهمية التفويض الإداري تكمن فيما يلي<sup>2</sup>:

- التطور الذي صاحب الدولة الحديثة الذي وضع عليها كثيرا من الالتزامات والمتطلبات، حيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولا عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء ألقي حملا ثقيلا على الرؤساء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يحدث ضررا للتنظيم والمتعاملين معه وإزاء ذلك كان هناك تحويل جزء من الصلاحية إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، (مذكرة ماجستير)، الرياض، 2003، ص ص 50 - 51.

<sup>2</sup> أيمن عبد القادر عبد الرحيم، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة، (مذكرة ماجستير)، غزة، 2010، ص ص 22 - 23.

- يخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل ، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصاته في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له .  
من خلال هذا ، تتضح لنا أهمية التفويض الإداري لاسيما فيما يتعلق بتخفيف أعباء العمل الإداري للرؤساء وخاصة عندما يتم التفويض وفقا لقواعده حيث يؤدي ذلك إلى التسهيل في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

### الفرع الثاني: شروط التفويض الإداري

ذكرنا في تعريفنا للتفويض الإداري على أنه نقل ومنح الاختصاصات إلى المرؤوسين ، وانطلاقا من ذلك فإنه يتوجب مراعاة مجموعة من الشروط حتى يكون التفويض صحيح وفعال ، وعليه يمكن ذكر أهم الشروط حسب محمد عبده إمام، فيما يلي<sup>1</sup> :  
- وجود نص قانون يأذن أو يرخص بالتفويض : فالتفويض يجب أن يكون بنص قانوني حيث يكون صحيحا، فالرئيس الإداري ليس له أن يفوض بعض اختصاصاته من تلقاء نفسه ، بل لابد من وجود نص يجيز هذا التفويض .

- أن يكون النص القانوني الآذن بالتفويض من ذات مرتبة النص الذي حول الاختصاص الأصيل نفسه .
  - أن يصدر قرارا بالتفويض من سلطة مختصة: إذ لا يكفي مجرد الإذن القانوني في التفويض بل لابد من صدور قرارا بالتفويض من السلطة المختصة .
  - أن يكون التفويض بجزء من الاختصاصات .
  - أن يكون التفويض محددًا وصريحًا .
- إضافة إلى هذه الشروط التي يمكن اعتبارها شروطا موضوعية هناك شروط شكلية وهي تعتبر مكملة وتقوم على توفر شرطين هما:

- **شكل القرار:** فالسلطة المختصة لها أن تصدره في أي شكل تراه ، أما إذا تطلب النص القانوني الآذن بالتفويض أن يصدر القرار على شكل معين فلا بد من إتباع هذا الشكل .
- **شكل قرار التفويض:** يعد قرار التفويض قرارا إداريا يخضع للقواعد العامة التي تخضع لها القرارات الإدارية .

<sup>1</sup> - محمد محمد عبده إمام، مرجع سبق ذكره، ص ص 268- 271.

### المطلب الثالث: أنواع التفويض الإداري

على إثر التعاريف التي تم تناولها سابقا، يمكن تحديد أنواع التفويض الإداري التي لم نجد اتفاق حولها فكل مفكر حسب توجهه، لكن بناء على ذلك يمكن تقسيمها إلى النقاط أدناه:

• **التفويض الإداري من حيث الأداة الصادرة به:** يذكر الأستاذ عبد الفتاح حسن<sup>1</sup> : بأنه يمكن التمييز بين التفويض المباشر وغير مباشر، لذا فهو يرى بأن :

- **التفويض مباشر:** هو الذي يتم بناء على نص يصدر عن سلطة أعلى من صاحب الاختصاص الأصيل فيفوض بعضا من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره مباشرة ودون أي عمل إرادي مستقل من جانبه.

- **أما التفويض غير المباشر:** فيعتبره الأستاذ عبد الهادي بشار<sup>2</sup> : هو الذي يصدر على مرحلتين ، حيث النص الآذن بالتفويض إلى إحدى السلطات ، ثم تقوم الأخيرة بإصدار قرارها بالتفويض استنادا إلى النص الآذن بذلك، فهو الذي يصدر من الأصيل نفسه ويتطلب لصدوره أمرين هما:

- أن يصدر نص يسمح للأصيل بالتفويض.

- وأن يصدر قرار من هذا الأصيل بتفويض جزء من اختصاصات إلى أحد مرؤوسيه أو إلى موظف آخر يمثله في المركز الوظيفي.

وعليه، فإن التفويض المباشر يستمد من نص قانوني بشكل مباشر أما التفويض غير المباشر فهو يستند إلى إرادة وصاحب الاختصاص حيث صدوره يتوقف على صاحب التفويض.

- **التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي:** ويضيف الأستاذ عبد الهادي بشار في هذا النوع بأن<sup>3</sup>:

**التفويض الاختياري:** يتحقق عندما يكون للأصيل حرية الاختيار بين التفويض ببعض من اختصاصاته ، وبشرط ألا يكون هناك نص صريح بذلك، وهذا هو الأصل في التفويض.

**أما التفويض الإلزامي:** هو الذي يكون فيه الأصيل ملزما بإجرائه وليس لديه فرصة الخيار بين التفويض من عدمه؛ فإن الفرق بينهما أن التفويض الاختياري صورة من صور التفويض غير المباشر الذي يكون فيه المفوض حرا بحيث لا يكون هناك نص صريح بذلك ، أما التفويض الإلزامي يكون إجباري من المفوض إلى المفوض إليه، إذن هو صورة من صور التفويض المباشر.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، ( القاهرة: دار النهضة العربية، 1972)، ص 73.

<sup>2</sup> - عبد الهادي بشار، التفويض في الاختصاص: دراسة مقارنة، ( عمان: دار الفرقان، 1982)، ص 171.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 171.

- التفويض للمرؤوسين المباشرين والتفويض لغير المرؤوسين المباشرين: وهناك من يميز بين هذا النوع من التفويض من حيث<sup>1</sup> :

أن التفويض للمرؤوسين مباشرة: يكون إذا كان الأصيل رئيسا مباشرا للمفوض إليه.

أما التفويض للمرؤوسين غير المباشرين: فيتم من سلطة إلى أخرى لا تتبعها مباشرة.

• التفويض من حيث الشكل: ويمكن تقسيمه حسب الدكتور "محمود إبراهيم الوالي" إلى عدة أنواع وهي<sup>2</sup> :

- التفويض الكتابي: هو الذي يصدر به قرار مكتوب وبما أن قرار التفويض هو قرار إداري التي لا تعد الكتابة ركنا أساسيا فيها، إلا أن النص الآذن قد يتطلب في بعض الحالات أن يتم التفويض كتابة.

- أما التفويض الشفهي: فهو الذي لم تتضمنه وثيقة مكتوبة تجمع أركانه.

فالفرق بينهما أحدهما مكتوب والآخر غير مكتوب.

- التفويض الصريح: يقصد به هو الذي يصدر في لفظ صريح وتوجه نية الأصيل فيه إلى التفويض

في اختصاصات محددة لا تحتمل التأويل، وقد يستعمل لذلك ألفاظا متعددة، إلا أن إرادته تكون واضحة ومؤكدة في دلالتها على التفويض.

- التفويض الضمني: يعني به الذي يرخص به نص آذن، ولكن لا يصدر به قرار من السلطة الأصلية.

• التفويض من حيث الاختصاصات المفوضة:

- هناك التفويض الكامل والتفويض الجزئي : ويميز بينهما من حيث<sup>3</sup> أنه يكون كاملا عندما يفوض

الموظف السلطة الكاملة في القيام بمهمة معينة أما التفويض الجزئي فيتم عندما يقوم الموظف المفوض إليه بالرجوع إلى السلطة المفوضة لطلب الرأي والتوجيه عن نقاط معينة.

- بالإضافة إلى التفويض البسيط والمركب: حيث يقصد بالتفويض البسيط<sup>4</sup> : أنه يتم إذا تضمن قيام مفوض إليه بغية باختصاص محدد بدلا من الأصيل .

<sup>1</sup> - محمود إبراهيم الوالي، نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1979)، ص 357.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 261.

<sup>3</sup> - محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، (مذكرة ماجستير)، الرياض، 2003، ص 66.

<sup>4</sup> - عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

كما أن التفويض المركب<sup>1</sup> : فيتحقق إذا وكل المفوض عملية كبيرة إلى عدد من المفوضين إليهم بحث يمارس في صورة مشتركة.

• التفويض من حيث الطبيعة القانونية:

أ - التفويض الاختصاص أو السلطة: يرى الأستاذ منير نوري<sup>2</sup>: بأن تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري وهو يعني تحويل بعض المسؤوليات للمرؤوسين لاتخاذ قرارات. ويمكن تعريفه أيضا<sup>3</sup> على أنه: "في اتخاذ القرارات من وظيفة إلى أخرى ، أي من مكان إلى آخر في الهرم الوظيفي فاستخدام السلطة إنما هو ممارسة اتخاذ القرار".

أبرز ما تضمنته هذه التعاريف هو أن تفويض الاختصاص ( السلطة ) يستدعي تحويل أو نقل مؤقت للصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه ، أي من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى منه ، وهذا يتطلب توفر الأطراف الثلاثة ( المفوض والمفوض إليه وموضوع التفويض ) بغية تحقيق أداء مهمة ما.

ب - تفويض التوقيع: الذي عرفه الأستاذ عمار بوضياف<sup>4</sup> على أنه : "تحويل المفوض إليه توقيع قرارات باسم ومكان الإداري الأصيل". بناء على ذلك ، فإن هذا النوع من التفويض يتضمن إمضاء القرار باسم ومكان الإداري الأصيل.

وعموما يمكن أن نذكر أهم ما يترتب على هذا التقسيم من نتائج والتي تكمن فيما يلي:

حيث أن هناك من يرى<sup>5</sup> : أن تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه ، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض؛ أما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقلا للاختصاص ، ولا يمنع الرئيس المفوض ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض.

إضافة إلى أن تفويض الاختصاص لا يقوم على الاعتبار الشخصي ، بينما تفويض التوقيع يقوم على هذا الاعتبار بصفة أساسية.

<sup>1</sup> - أحمد الرشيد، نظرية الإدارة العامة العملية الإدارية في الجهاز الإداري، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1972)، ص 261.

<sup>2</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (جامعة شلف: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 98.

<sup>3</sup> - محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005)، ص 221.

<sup>4</sup> - عمار بوضياف، القرار الإداري، مرجع سابق الذكر، ص 118.

<sup>5</sup> - ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

### المطلب الرابع : عناصر ومبادئ التفويض الإداري

تسعى أي منظمة إلى الأخذ بمبدأ التفويض الإداري ولكن بدرجات متفاوتة وهذا راجع لما له من أهمية كما ذكرنا سابقا فهو بصفة عامة يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولأجل ذلك يجب توفر مجموعة من العناصر التي يمكن اعتبارها بمثابة الأركان الأساسية ، إضافة إلى هذا فإنه يجب الالتزام بجملة من المبادئ وذلك تحقيقا لمستوى عالي من التفويض الفعال؛ وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم عناصر ومبادئ التفويض الإداري.

### الفرع الأول : عناصر التفويض الإداري

إن الاعتماد على عملية التفويض الإداري داخل المنظمة، يقتضي توفر عناصر معينة حتى تتحقق فعاليتها في تحقيق الأهداف للمنظمة لذلك يمكن ذكر هذه العناصر وفق الدكتور موسى خليل فيما يلي<sup>1</sup> :

✓ **الأشخاص:** فلا يمكن أن يتم التفويض في مجال الإدارة بين الأشخاص أفرادا كانوا أو لجانا أم هيئات ، فعملية التفويض الإداري داخل المنظمات تتم بين موظفين وهذان الشخصان قد يتساويان في المركز الوظيفي وقد يختلفان، ويكون المفوض رئيسا والمفوض إليه مرؤوسا.

✓ **الاختصاص:** حيث أنه من القواعد الإدارية أنه إذا أنيطت صلاحية ما بمرجع إداري معين فإنه يجب أن يمارسها بنفسه ولا يحق له أن يفوض أحدا بممارستها إلا بنص قانوني واضح وصريح ، لأن المشروع عندما ينيط بموظف صلاحية أو اختصاصا ما ، فإنه يستند بذلك إلى عدة اعتبارات منها: موقعه الإداري ومؤهلاته العلمية ، خبراته العملية، أسلوبه الوظيفي ، شخصيته المعنوية الخاصة ، مستوى كفاءته وفعالته ودرجة قبوله في محيطه الوظيفي ، وعليه فإن عدم ممارسة الموظف لاختصاصه وصلاحيته بنفسه تصبح كل تلك في حكم العدم.

✓ **المسؤوليات الجديدة:** إن المسؤولية لا تفوض من تفويض الصلاحية والاختصاص ، ولكن ذلك لا يعني أن المفوض إليه غير مسؤول بحجة أن المسؤولية لا تفوض ، لذا ينبغي التأكيد بأن المفوض إليه ملتزم بتنفيذ ما فوض به، وإلا كان مسؤولا عن عدم التنفيذ ، وما يترتب عنه من آثار ، والمسؤولية الناشئة في هذا الشأن هي مسؤولية جديدة ظهرت بعد قرار التفويض وأساسها الالتزام بالتنفيذ.

<sup>1</sup> - موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ. الوظائف . الممارسة، (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص 115-116.

وعلى هذا النحو ، يتبين لنا أنه عند تطبيق عملية التفويض الإداري لابد من مراعاة أهم العناصر والتي تتمثل في وجود الأشخاص؛ فلا يمكن أن يحدث التفويض الإداري بدون مفوض ومفوض إليه أو هيئات معينة ، إضافة إلى عنصر الاختصاص حيث أن هذه العملية تقتضي وجود نص بذلك وهذا يتم بناءً على اعتبارات معينة ، كما ينبغي على المفوض إليه تحمل المسؤولية والالتزام بالتنفيذ لأن عدم الالتزام يترتب عليه مساوئ ويؤدي إلى تطبيق عقوبة.

### الفرع الثاني: مبادئ التفويض الإداري

إن عملية التفويض الإداري في المنظمة لها أسس ومبادئ واضحة حيث يكون لهذه المبادئ دور كبير لما تكسبه المنظمة من خلالها لمزايا متعددة، فوفق الأستاذ "نواف كنعان" فهو يحدد ما يلي<sup>1</sup> :

- أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها محددة ، وليست عامة وواضحة وليست غامضة ، وأن تكون السلطات المفوضة لأجهازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.
- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه ، من خلال المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه.
- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يتم تفويض السلطة لهم ، فقدرته وكفاءة الموظف الذي يفوض القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الفعال.
- كما يضيف الأستاذ بشير العلاق<sup>2</sup> إلى مجموعة من المبادئ وذلك حسب توجهه والتي يمكن ذكرها فيما يلي :

- عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول المساءلة عن أعمال إضافية ، فإذا ما حدث خطأ ، فإن الخلل ينبغي شرحه بنفس الطريقة التي تحسن الأداء في النتائج المستقبلية ، بدلا من الطريقة الدفاعية والرغبة في تجنب السلطة الإضافية.
- التأكد من حصول المرؤوس على المعلومات والموارد التي تمكن من أداء الوظيفة.
- الحذر من أن يصبح عمل المرؤوس عملا للمدير ، لأنه غالبا ما يأتي المرؤوس إلى المدير ويقول "لدي مشكلة" ، هنا في هذه الحالة يظهر المدير استعداده التام للقيام بجلها ثم يرحل المرؤوس ويترك المسؤولية على

<sup>1</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص 232 - 236.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 240.

عاتق مديره، فيجب أن يكون المدير متعاوناً، لكن الواجب أن ينجز المدير الأعمال من خلال المرؤوسين

يتضح من خلال ما تم ذكره أنه يجب الأخذ بمبادئ التفويض الإداري وذلك ضماناً لفعاليتها، لأن التفويض هو عمل مشترك بين الرئيس والمرؤوس، فمع تتبع هذه الأسس يكون التفويض فعالاً في المنظمة.

### المبحث الثالث: مفهوم التمكين الإداري

تتم الإدارة بالعنصر البشري لاعتباره الدعامة الرئيسة فهو يعمل على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة، ونظراً للأهمية التي يحظى بها كان لا بد من الضروري تمكين هذا المورد البشري من التصرف في المنظمة وتحمل المسؤولية لمواجهة التحديات والتطورات؛ وعليه فإن هذا المبحث يهدف إلى تقديم نظرة حول التمكين الإداري، والذي يتم التركيز فيه على التعريف وبعض المفاهيم ذات العلاقة بالتمكين، وإبراز أهمية وأسباب التمكين الإداري، وخصائصه وخطواته بالإضافة إلى أبعاد وأدوات وتقنيات التمكين الإداري.

### المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري

يتفق الباحثون على أن التمكين الإداري يعتبر أسلوب من الأساليب الفعالة لمشاركة الأفراد على مستوى الإدارة بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومع ذلك فقد تعددت التعاريف وتنوعت الرؤى بشأنه. وعليه سنحاول التطرق إلى أهم هذه التعاريف والتي تتمثل فيما يلي:

يمكن تعريف التمكين على أنه<sup>1</sup>: "منح الصلاحيات للأفراد، والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسؤولية النهائية عن إنجاز المهام وتحقيق الأهداف".

ويعرف أيضاً على أنه<sup>2</sup>: "عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع".

أبرز ما تضمنه كلا التعريفين، أن التمكين عبارة عن إعطاء فرصة للأفراد للمشاركة في إدارة المنظمة، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى زيادة تحفيز الأفراد لتقديم أفضل ما يملكونه من كفاءة وجدارة في تحقيقهم لأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001)، ص 70.

<sup>2</sup> - عماد علي المهيرات، *أثر التمكين على فاعلية المنظمة*، (عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010)، ص 20.

أما التمكين الإداري فيقصد به <sup>1</sup>: "أحد الأساليب المستخدمة في التنظيم بهدف زيادة واقعية العاملين بشكل فعلي وجوهري".

ويمكن تعريفه أيضا <sup>2</sup>: "إستراتيجية إدارية، تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة الإدارية الذاتية".

إضافة إلى تعريفه أيضا <sup>3</sup>: "إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم".

وبناء على هذه التعاريف يمكن استخلاص تعريف إجرائي للتمكين الإداري: "هو منح الأفراد حرية التصرف في المنظمة مما يشعرهم بالانتماء الحقيقي للمنظمة؛ وهذا الشعور يمكنهم من ممارسة المهام على أكمل وجه".

#### المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري:

توجد مجموعة من المصطلحات تتشابه مع مصطلح الدراسة ولأجل إزالة الغموض ينبغي التعرض لها وذلك فيما يلي:

#### 1. التمكين الإداري والتفويض الإداري:

يعرف التفويض على أنه <sup>4</sup>: "إسناد مهام لأشخاص ومعاينتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقاط متابعة".

أما التمكين الإداري فيحدث عندما يعطى لأشخاص أو لجان الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على الموافقة من أعلى". وبناء على ذلك فإن الفرق بينهما يكمن فيما يلي:

- التفويض الإداري يكون من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى منه ويكون من خلال إسناد بعض المهام.
- التمكين الإداري فيكون من خلال إسناد صلاحيات أو مهام واسعة للموظف دون الرجوع إلى المستوى الأعلى ،وفي هذه الحالة الموظف هو من يتحمل المسؤولية الكاملة.

<sup>1</sup> - عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص99.

<sup>2</sup> - عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتجديد والتطوير المستمر، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> - نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، (أطروحة دكتوراه)،

الأردن، جامعة اليرموك، 2008، ص 9.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 453.

## 2. التمكين الإداري والمشاركة:

يخلط الكثير من الباحثين بين التمكين الإداري والمشاركة ، ولإزالة الغموض يجب إبراز الفرق بينهما حيث أن هناك من يرى<sup>1</sup> :

أن التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين، بل يمكن التقرير بأن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين، فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

وفي اعتقادي، أن تمكين الفرد داخل المنظمة يترتب عليه مشاركة وبالتالي عندما يكون تمكين حقيقي للأفراد يؤدي بطبيعة الحال إلى وجود مشاركة إذن التمكين هو المفتاح للمشاركة.

## 3. التمكين الإداري واللامركزية:

يمكن تعريف اللامركزية على أنها<sup>2</sup> : " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها".

بينما هناك من يعتبر<sup>3</sup> : التمكين الإداري مفهوم أشمل وأعم باعتباره منح وإعطاء المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين ؛ وبالتالي اللامركزية يعد تقرير الاختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية ، أما التمكين الإداري فيمكن الرئيس من مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومراقبتها. وعليه فإن الفرق بينهما أن اللامركزية يترتب عليها التمكين الإداري؛ فوجود التمكين مرتبط بدرجة كبيرة بتمتع المنظمة باللامركزية.

## المطلب الثاني: أهمية وأسباب التمكين الإداري

تحتاج المنظمة في الوقت الحالي وأكثر من أي وقت مضى إلى وجود أسلوب التمكين الإداري ، ولا سيما وأن هذا الأسلوب يشهد اهتمام كبير في أواخر التسعينات؛ وهذا ما يوحي إلينا بالأهمية التي يتمتع بها والتي يترتب عليها عليها مجموعة من الأسباب ، وعليه سيتم التعرض في هذا المطلب إلى الأهمية بالإضافة إلى الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى الأخذ به.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ، نورة بنت محمد الرشيد ، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية:دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريده"، دورية الإدارة العامة العدد2، (مارس2012)، ص169.

<sup>2</sup> - خالد الزعبي، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، (عمان : دار الثقافة، 1986)، ص 25.

<sup>3</sup> - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي ، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية . قطاع غزة ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### الفرع الأول: أهمية التمكين الإداري

يحظى مفهوم التمكين الإداري باهتمام كبير من طرف الباحثين ، وكذلك لأنه يهدف إلى تحقيق العديد من المزايا للمنظمة وخاصة أنها تعتمد بدرجة كبيرة على مواردها البشرية لا سيما وأن نجاح المنظمة مرتبط أساسا بكفاءة موظفيها، وعلى هذا الأساس تتجلى أهمية التمكين الإداري من خلال مايلي<sup>1</sup>:

- إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين الإداري بشكل أكبر أنه سنرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته).
- إن العامل الحيوي للنجاح في أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها ، والمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة.

انطلاقا من هذا، فإن للتمكين الإداري دور مهم وهذا الدور جعله يتمتع بأهمية كبيرة سواء خاصة بالموظفين أو المنظمة؛ لأن التمكين الإداري يكون من خلال تحميل الموظفين المسؤولية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم باعتبارهم الأقرب للمشاكل التي تعترض تحقيق أهداف المنظمة وهذا كله يقود إلى تحقيق أهداف الموظفين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

### الفرع الثاني: أسباب التمكين الإداري

يترتب عن الأهمية التي يحظى بها التمكين الإداري عدة أسباب أدت إلى ظهوره، لأنه ماهو إلا انعكاس لمختلف التطورات التي حدثت في المنظمة والتي أصبحت بحاجة ملحة لوجوده.وعليه يمكن أن نجمل أهم الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى الأخذ به والتي تم تحديدها كآآتي<sup>2</sup>:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

<sup>1</sup> - عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، مرجع سابق الذكر، ص24.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص25.

- أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وبصفة عامة هو توفير مناخ تنظيمي ايجابي بشأن فكرة التمكين للعاملين.

وبناء على ما تم الأخذ به من الأسباب الدافعة إلى تطبيق عملية التمكين الإداري، يمكن القول أنه يمكن الاستفادة من التمكين نتيجة المزايا المترتبة عليه والتي تجعل المنظمة أكثر حفاظا على مكانتها .

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري وخصائصه

يعتبر التمكين الإداري من بين أهم الأساليب التي تمنح الحرية للعاملين للقيام بالمهام المسنودة إليهم، وهذا ما يجعله يسهم بدرجة كبيرة في تحسين ورفع الكفاءة، لكن لا بد عند تمكين الموظفين يجب على الرؤساء إتباع مجموعة من الخطوات، إضافة إلى أنه يتسم بخصائص معينة تجعله يعود بالفائدة على الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، ومنه فقد خصص هذا المطلب للتعرض إلى أهم الخطوات اللازمة لتطبيق التمكين الإداري إضافة إلى أهم الخصائص التي يتسم بها.

### الفرع الأول: خطوات التمكين الإداري

تحتاج المنظمة بدرجة كبيرة إلى وجود التمكين الإداري ولكن حتى تتمكن من تطبيقه هذا يتوقف على تتبع مجموعة من الخطوات حيث يمكن ذكر هذه الخطوات والتي تم تحديدها من خلال مايلي<sup>1</sup> :

- ✓ وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيقها.
- ✓ إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.
- ✓ تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ✓ إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.
- ✓ زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.
- ✓ تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.
- ✓ توفير البيئة المناسبة للتمكين.
- ✓ تأسيس فرق عمل يعملون لصالحهم ولصالح المنظمة.
- ✓ نقل التوقعات من خلال خطط الأداء الإدارية.
- ✓ اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين الإداري.

<sup>1</sup> - أحمد صادق محمد الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، (رسالة ماجستير) ، غزة ، جامعة الأزهر، 2010، ص29.

وعليه ، حتى يكون هناك تمكين إداري فعال يجب أن نتبع مجموعة من الخطوات والتي تم ذكرها لأنها تساعد بالأساس على إزالة العوائق التي تعترض المنظمة وموظفيها عند القيام بإنجاز الأعمال الإدارية لا سيما وأن التمكين هو أسلوب من الأساليب التي تجعل الموظف يحقق مصلحته الخاصة من خلال المصلحة العامة وهذا كله يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### الفرع الثاني: خصائص التمكين الإداري

يتفق أغلب الباحثين على أن التطبيق الناجح للتمكين الإداري يتوقف على وجود العديد من الخصائص والتي حددها الأستاذ عامر خضير الكبيسي<sup>1</sup> كالآتي:

- 1) **الثقة بأنفسهم** : حيث أن العاملين لديهم إمكانيات وطاقات كبيرة فيجب أن تتوفر فيهم الثقة في قدراتهم على أداء ما كلفوا به كما يتم الاعتماد على أنفسهم عند مواجهة الصعاب.
- 2) **الأهمية الذاتية** : وتعني إحساس العاملين بمكانتهم ، ودورهم واستشارتهم ، وأهمية الواجب الذي يؤدونه، وبالاهتمام الذي يحظون به.
- 3) **التقرير الذاتي** : وتعني حرية العاملين في خياراتهم ، وانتقاء أساليب عملهم ، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- 4) **القدرة على التأثير**: حيث أنه يجب على العاملين أن يكون لديهم الإيمان بقدرتهم على أن يكون لهم دور فعال منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم ، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم وبالتالي الاستفادة من كل ذلك.

وبناء على ما تقدم، فإن هذه الخصائص التي تم ذكرها تعتبر بمثابة متطلبات ضرورية فيجب أن تتوفر في الموظفين لأن وجودها دليل على الكفاءة والجدارة في تنفيذ الأعمال وهذا يساهم في الارتقاء بالمنظمة.

### المطلب الرابع: أدوات التمكين الإداري وأبعاده

تملك المنظمة مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها وهذه الأدوات يترتب عليها تجسيد فعلي للتمكين الإداري، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك يجب على رؤسائها مراعاة جملة من الأبعاد، وعلمية سوف نتناول في هذا المطلب وبالخصوص أدوات وتقنيات التمكين الإداري ، إضافة إلى أبعاد التمكين الإداري .

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2004)، ص 141.

## الفرع الأول : أدوات وتقنيات التمكين الإداري

يلاحظ أن للتمكين الإداري تقنيات وأدوات تستخدم حتى يتحقق التمكين داخل المنظمة ، لكن هناك اختلاف بين المفكرين حيث أنه لم يكن هناك اتفاق حول أدوات معينة؛ وعليه يمكن أن نتطرق إلى أهم الأدوات والتقنيات اللازمة توفرها للتأكد من أن عملية التمكين موجودة في المنظمة وذلك فيما يلي<sup>1</sup> :

**1) إعطاء المعلومات :** وهذا يعني عدم احتكار للمعلومات التي يعتمد عليها اتخاذ القرار لأنه من يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

**2) الصلاحيات:** وذلك من خلال التفويض الذي يكون فيه نقل صلاحيات الرؤساء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف.

**3) المكافآت:** فهي لا تقتصر على المردود المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين بل يتعداها ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما هي مجرد حصيللة لها.

**4) تدعيم الذات:** وهي زيادة شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الدور الذي يعطى لهم.

**5) تعميق الالتزام:** يعتبر الالتزام أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية وتنشيط العقل الإنساني وبناء منظمة متمكنة ودعم التمكين لدى العاملين، وهناك نوعين من الالتزام:

▪ **التزام داخلي:** هو الذي يتساوى مع التمكين ويؤدي له ويسهم فيه العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات.

▪ **التزام خارجي :** هو الذي يشبه العقد الملزم حيث لا يكون فيه الأفراد متحكمون في ما يجري وإنما ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم وبالتالي يكون تمكّنهم محدود.

وبناء على ما تقدم ، فإن هذه التقنيات أو الأدوات المستخدمة في عملية التمكين الإداري؛ تجعل من الموظفين يتميزون بدرجة كبيرة من الثقة من قبل رؤوسهم هذا يمكنهم ويجعلهم قادرين على التصرف واتخاذ القرار في المنظمة هذا يحملهم المسؤولية ويجبرهم على الالتزام للوصول في الأخير للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> - مصعب بن عبد الهادي القمامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري وسيلة مهمة للتعامل مع الموارد البشرية ويتم التركيز عليه حتى يحقق التفوق والنجاح للمنظمة ولكي يتم التعرف على أهم الممارسات الإدارية للدلالة على وجوده لا بد من توفر أبعاده والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

يركز الأستاذ "جواد محسن راضي"<sup>1</sup> على ثلاثة أبعاد وهما تفويض السلطة و فرق العمل والاتصال حيث يرى بأن:

**البعد الأول: تفويض السلطة:** يتضمن عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

**البعد الثاني: فرق العمل:** والذي يرى بأن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم بأنهم قادرين على العمل معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل ، وأن أفكارهم يتم احترامها ولكن ذلك يتطلب مستوى عالي من الثقة.

**البعد الثالث: الاتصال:** يعتبر من بين أحد العوامل الضرورية للتمكين ، فهو يدل على توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

**البعد الرابع: التدريب:** لهذا البعد أهمية كبيرة<sup>2</sup> : لأنه يعد أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين ، وهو ما يستوجب توفير برامج ومواد تدريبية مناسبة لمواكبة المتغيرات العالمية المعاصرة لذلك فإنه من الضروري للمنظمات أن تعمل على تدريب أعضائها وتعيد تدريبهم لأنهم بحاجة إلى منظمة أعضاؤها على مستوى عال من المهارة.

**البعد الخامس: التحفيز:** حيث يتضمن<sup>3</sup> : شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته وذلك عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.

<sup>1</sup> - جواد محسن راضي ، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد 1، المجلد 12، (2010)، ص 64.

<sup>2</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> - عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ، نورة بنت محمد الرشيد ، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريده" ، مرجع سبق ذكره، ص 170.

وعليه ونظرا للأهمية التي يحظى بها التمكين الإداري داخل المنظمة فإن أبعاده تعتبر بمثابة مؤشرات دالة على وجوده فتوفر المنظمة على التفويض والتدريب والعمل الجماعي والتحفيز والاتصال كلها أبعاد تؤدي إلى تحقيق النجاح الذي يترتب عليه التطور.

#### المبحث الرابع: مفهوم الأنظمة والتعليمات

إن الدور الأساسي لأي منظمة يتمثل في قيامها بالواجبات والمسؤوليات التي تنجز من طرف موظفيها بغية الوصول إلى تحقيق أهداف معينة، لكن هذا متوقف من جهة على الكفاءة التي يتمتع بها الموظفين والرؤساء ومن جهة أخرى على قوة أنظمتها وتعليماتها لأنها تسهم مباشرة في تطور المنظمة، خاصة وأن الأنظمة هي التي تحكم سير المنظمة ككل والتعليمات هي التي تبين نوع القيادة التي تسيّر المنظمة، لأن نجاح المنظمة وتطورها مرتبط بوجود العلاقة بين القادة والموظفين أو المرؤوسين وطبيعة الأنظمة، وبالتالي درجة التفاعل والتناسق بينهم وعليه ارتأينا في هذا المبحث إلى تعريف الأنظمة والتعليمات.

#### المطلب الأول: تعريف الأنظمة الإدارية

تعتبر الأنظمة من بين أهم الدعامات التي يسند أو يتوقف عليها نجاح العمل الإداري، وذلك بناء على القدرة التي تمتلكها فهي تساعد على التنظيم والذي يعتبر العنصر الأساسي أو الوظيفة الأساسية في الإدارة. وبناء على ذلك، فقد تعددت الآراء فيما يخص تعريف الأنظمة والتعليمات لكن ما يمكن قوله أن جميع التعريفات تصب في نفس المعنى؛ لذا نجد أنه هناك من يعتبر الأنظمة<sup>1</sup> : "هي من متطلبات تصميم المنظمة وتكون بالأساس خاصية أو عامل من عوامل وجود القيادة في المنظمة".  
اهتم هذا التعريف، بجانب المتطلبات الضرورية لوجود القيادة داخل المنظمة. إضافة إلى هذا، يعتبر الأنظمة<sup>2</sup> : "هي التي تقود عملية الإنجاز من خلال مجموعة المعايير المحددة والتي يتطلب من التابعين التقيد بهذه الأنظمة".

وعلى هذا النحو، فإن هذا يؤكد على ضرورة توفر المنظمة على الأنظمة لأنها ترتبط أساسا بعملية

التنفيذ.

<sup>1</sup> - يوسف عطية، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 19.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 60.

وتشير الأستاذة راوية حسن<sup>1</sup>: "بأن الأنظمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظمة وأي خلل أو تغيير في الأنظمة سينعكس بالأساس على المنظمة لتغييرها بالضرورة".

كما يمكن القول بأن الأنظمة يمكن أن تمثل<sup>2</sup> "مجموعة من السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة وتتكون الأنظمة من:

**1. السياسات** : وهي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المنظمة ودرج على تسميتها

اللوائح، ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

**2. القواعد والأساليب** : هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبثق من السياسات وتنطبق على

الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

**3. الإجراءات**: تمثل الإجراءات سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها البعض والمرتبة وفقا لتتابع حدوثها والتي تمثل

في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل.

وبعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف نستخلص تعريفا إجرائيا للأنظمة فيما يلي: "هي من بين

أهم متطلبات تصميم المنظمة، وهي من الضروريات التي يؤدي إلى تسيير أعمال المنظمة".

ويضاف إلى ذلك بأن التعليمات ذات أهمية كبيرة لما لها من دور مهم في التنظيم الإداري ؛ فليس هناك

نظام واحد وإنما تتعدد الأنظمة ، وليس بالضرورة الحكم على طريقة معينة في تحقيق الهدف فكل منظمة تتبنى

الطريقة التي تراها مناسبة ومتلائمة مع ظروفها، كما أن التغييرات التي تمس الأنظمة عادة ما تكون نتيجة للتغيير

في أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: تعريف التعليمات

نتناول في هذا المطلب التعليمات وذلك نظرا لأهميتها وخاصة وأنها من مهمة عملية التوجيه التي تعتبر من

أهم المهام الإدارية التي تحدد الأعمال الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري ، وللقيام بهذه المهمة يتولى

القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها ، وعليه

فقد تم تخصيص هذا المطلب لتوضيحها.

<sup>1</sup> - راوية حسن، السلوك في التنظيمات، (مصر: الدار الجامعية، 1999)، ص 44.

<sup>2</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، (مذكرة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص32.

التعليمات هي <sup>1</sup> : "الأوامر التي تصدر من القائد ويكون على الفريق تنفيذها بكل حماس، وهذا من خلال تأثير القائد الذي يمارسه على الفريق".

هذا التعريف يرى بأن التعليمات هي الأوامر التي ينبغي تنفيذها .

وهي أيضا حسب الدكتور صبحي العتيبي <sup>2</sup> : "هي التي تحكم أعمال المرؤوسين وذلك عن طريق الإرشاد والتوجيه على كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم".

يمكن القول بأن تعريف الذي يقدمه الأستاذ صبحي العتيبي قد حصر التعليمات في حكمها لأعمال المرؤوسين ككل.

بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بأن <sup>3</sup> : "التعليمات هي بمثابة الإرشادات التي يتم بها تزويد المرؤوسين". هذا التعريف يرى بأن التعليمات هي مجرد إرشادات يزود بها المرؤوسين لكن تبعا لذلك نفهم بأن عنصر التأثير تم إهماله.

كما نلاحظ أن الأستاذ علي عباس <sup>4</sup> : "يؤكد على أن عملية إصدار التعليمات يتم من خلالها توجيه العنصر البشري في مختلف المستويات الإدارية لبلوغ الأهداف التي يعملون من أجل تحقيقها". ما يميز هذا التعريف هو اعتبار هذه العملية من الأولويات الواجب توفرها في مختلف المستويات الإدارية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

وكذلك هناك من يرى التعليمات بأنها <sup>5</sup> : "من بين الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استعمالها لإزالة العقبات التي تواجهه مرؤوسيه في انجاز أعمالهم".

هذا التعريف يؤكد بأن التعليمات هي أسلوب من الأساليب القيادية التي يتخذها القائد لتسهيل انجاز الأعمال من قبل مرؤوسيه.

كما يضيف الأستاذ طارق عبد الحميد البدوي <sup>6</sup> بأن التعليمات تعني "الممارسة الفعلية للسلطة، فإذا اكتفى كل مدير بالاعتماد على سلطة إصدار التعليمات فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع

<sup>1</sup> - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، (الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002)، ص 135.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، (عمان: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 90.

<sup>4</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004)، ص 25.

<sup>5</sup> - نور الدين بوعشة، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2009، ص 107.

<sup>6</sup> - طارق عبد الحميد البدوي، أساسيات علم إدارة القيادة، (الأردن: دار الفكر، 2002)، ص ص 147-152.

فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة، والعكس فإذا كانت لديه القدرة على التأثير سيكون لديه فرص كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة ككل، ويضيف أيضا بأن التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على المرؤوسين يجب أن يتم بقرارات أو تعليمات رسمية".

أبرز هذا التعريف عنصر جديد وهو ممارسة السلطة لأن عملية إصدار التعليمات لا تكفي لوحدها لتحقيق أهداف المنظمة وإنما يجب أن ترتبط بعملية القدرة على التأثير فكلما كان هنالك تأثير كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها.

وهناك من يرى بأن التعليمات<sup>1</sup> ليست بالضرورة تطاع عن اقتناع ورضا من قبل الأفراد، فالرئيس لديه بحكم منصبه يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة وما على الأفراد سوى تطبيق التعليمات وفي كثير من الأحيان قد يكونوا مكرهين على تطبيقها وبالتالي لا يراعى ما إن كانت هذه التعليمات مقبولة من قبل الأفراد أو مرفوضة.

اهتم هذا التعريف بجانب توفر الرضا والقبول من قبل الأفراد للعمل بالتعليمات التي يصدرها الرئيس، ويؤكد على أن التعليمات ماهي إلا أوامر يجب الأخذ بها لأنه لا يمكن أن يراعى ما إن كانت مقبولة أو مرفوضة من قبل المرؤوسين.

ويضاف إلى هذا بأن التعليمات<sup>2</sup> هي: "التي تعمل بها الجماعة وهذا خوفا من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل".

هذا التعريف يوضح لنا بأن المرؤوسين يطبقون التعليمات خوفاً من العقاب الذي ينتج عند عدم الأخذ بها وليس إعجاباً برئيسهم أو الرغبة في أداء الأعمال المكلفين بها.

كما أنه ينظر إلى التعليمات على أنها<sup>3</sup>: "ميزة من مميزات أو أسلوب من أساليب القائد الموجه الذي له الحق وملك الحق في تقديمه لتعليمات دقيقة وعليه القيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام؛ ويمكن أن تكون هذه التعليمات إما قاطعة أو عامة غير مفصلة".

أهم ما يتضمنه هو اعتبار التعليمات أسلوب وميزة من المميزات التي تميز القائد الموجه وكما يضيف نوعين من التعليمات.

<sup>1</sup> - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، (مذكرة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 27.

<sup>2</sup> - طارق عبد الحميد البدوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، (مذكرة ماجستير)، جامعة باتنة، 2007/2008، ص 30 - 39.

ويرى الأستاذ نواف كنعان بأن التعليمات <sup>1</sup> : "هي طريقة من طرق عملية التوجيه التي تعتبر أحد العمليات الإدارية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة".

يمكن الإشارة هنا إلى أن الأستاذ نواف كنعان يؤكد على ما تم تقديمه سابقا من خلال رؤيته للتعليمات التي يعتبرها بمثابة طريقة من طرق عملية التوجيه لأنها تمثل أحد العمليات الإدارية التي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على ما تقدم ، يمكن استخلاص تعريف إجرائي للتعليمات وهو كما يلي : "هي التوجيهات والأوامر التي يترتب عليها تسيير المنظمة ؛ فهي تمثل الوحدة الأساسية وبمثابة المساعد للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة".

وعليه، فإن للتعليمات أهمية كبيرة والتي تتمثل فيما يلي:

تعتبر التعليمات <sup>2</sup> : وظيفة من وظائف القائد فهو يأمر مرؤوسيه بما ينبغي فعله وكيف يعملون هذا من جهة، ومن جهة أخرى أو في المقابل تنفيذها وظيفه من وظائف أو من واجب المرؤوسين.

وفي نفس السياق هناك من يؤكد <sup>3</sup> على أن القائد له دور مهم والذي يتمثل في إصدار التعليمات بوضوح بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة لأن القانون يخوله سلطات لإجبار العاملين بالمنظمة على تنفيذ تعليماته .

بالإضافة إلى أن أهمية التعليمات التي تكمن من خلال <sup>4</sup> : قوة التأثير الذي يمارسها القائد على الجماعة وذلك انطلاقا من إصدار الأوامر لمرؤوسيه وإجبارهم على تنفيذها فهو قادر على توجيه الجماعة نحو تحقيق أهدافها بناء على التعليمات التي يصدرها.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، اتخاذ القرار الإداري، (ط4، الأردن: ب د ن، 1995)، ص 147.

<sup>2</sup> - الأخضر صياحي ، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة:مطاحن الحضنة بالمسيلة ، (مذكرة ماجستير)، جامعة المسيلة، 2011/2010، ص 36.

<sup>3</sup> - خالد تلعيش ، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمت (2010/2007)، (مذكرة ماجستير)، جامعة الجزائر3، 2010، ص 101.

<sup>4</sup> - الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### خلاصة الفصل:

كان اهتمامنا منصبا في هذا الفصل، بداية بتحديد مفهوم العوامل التنظيمية محاولين عرض أربع مباحث، حيث تطرقنا في كل مبحث إلى عامل تنظيمي، فحاولنا بادئ ذي بدء بتحديد مفهوم الهيكل التنظيمي؛ وذلك من خلال عرض جملة من التعاريف، وكذا تطرقنا إلى الأهمية والخصائص والأنواع والأبعاد، إضافة إلى المكونات والخطوات، وخلصنا إلى أن الهيكل التنظيمي يعد وسيلة أساسية يمكن من خلالها تقسيم الوظائف وتوزيع المهام، وكذا ضمان التفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة.

إضافة إلى التفويض الإداري، وذلك من خلال عرض مجموعة من التعاريف وكذا الأهمية وشروطه وأنواعه وعناصره ومبادئه، والتي خالصنا من خلالها بأنه يهدف إلى نقل مجموعة من الاختصاصات من الرئيس إلى المرؤوس.

وعكفنا بالدراسة والتحليل إلى تحديد مفهوم التمكين الإداري، من خلال عرض أهم العناصر، والتي تتمثل في تعريفه وأهميته والأسباب الداعية إلى الأخذ به وخطواته وخصائصه. ثم تطرقنا بالتفصيل إلى أدواته وأبعاده، تلا ذلك حوصلة أهم النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص هذا المفهوم. التي يؤكد على ضرورة منح وإعطاء الأفراد حرية التصرف، وذلك لأجل تحميلهم المسؤولية، وتحقيقا للمصلحة الخاصة في ضمن المصلحة العامة.

وفي نفس السياق تم التطرق إلى الأنظمة والتعليمات والتي خالصنا من خلالها إلى أهميتها نتيجة لتحكمها في سير المنظمة.

وخلصنا في الأخير بعد استعراض مفهوم العوامل التنظيمية إلى أن كل عامل له دور معين في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن لكل عامل علاقة بالعامل الآخر.

وعليه، وبعد الأخذ بمفهوم العوامل التنظيمية من مختلف الزوايا يصبح الأمر يسيرا في عملية البحث عن الأبعاد التنظيمية المرتبطة بمحتوى ومضمون مفهوم الحكامة الإدارية، والذي بدوره يعد فصلا محوريا للبحث عن طبيعة العلاقة.

# الفصل الثاني

ماهية الحكامة الإلهية

## مقدمة الفصل:

يعتبر موضوع الحكامة الإدارية من بين المواضيع الهامة ؛ وذلك نظرا للأهمية التي يحظى بها، وعليه فإن معالجة المفهوم يعتبر من أصعب الطرق وذلك نتيجة لصعوبة في الترجمة، هذا ما يجعل من الصعب التوصل إلى تعريف شامل، فكل اتجاه ينظر ويصنف الحكامة الإدارية وفقا لنظريته، وبناءا على هذا سوف يتم تناول الحكامة الإدارية بمفهوم اللامركزية الإدارية.

ولهذا الغرض سوف نقوم في هذا الفصل بالتركيز على مفهوم الحكامة الإدارية والتي نقصد من خلالها اللامركزية الإدارية، حيث نتناول بادئ ذي بدء في المبحث الأول تعريف الحكامة الإدارية وتطورها التاريخي، وذلك من خلال عرض مجموعة من التعاريف بهدف الوصول إلى تعريف شامل، لكن يجب أن نوضح بأن المقصود من الحكامة الإدارية هو اللامركزية الإدارية، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المركزية الإدارية وذلك لأن الدول اتبعت في بدايتها أسلوب المركزية الإدارية، وهذا ضمنا لوحدتها قبل أن تتجه إلى تبني أسلوب اللامركزية الإدارية.

ولتأكيد ذلك فإن الدكتور عمار بوضياف<sup>1</sup> يرى بأن فكرة الحكامة تدور بشكل عام حول عملية صنع القرار وطرق وفيات إدارة الأعمال أيا كانت مستوياته فتشمل الحكامة الإدارة الدولية والإدارة الداخلية. فعلى المستوى الداخلي يشمل الإدارة المركزية والإدارة المحلية وسائر سلطات الدولة من تشريعية وتنفيذية وقضائية. ولا يركز مفهوم الحكامة على المؤسسات الرسمية بل يمتد أيضا للمؤسسات غير الرسمية والقطاع الخاص، حيث لا توجد مسألة تتعلق بالعملية التنموية بشكل عام معزولة عن فكرة الحكامة الإدارية. بالإضافة إلى أننا أخذنا بمنطق الاتجاه القائل بأن الحكامة الإدارية هي اللامركزية الإدارية، وهذا لتعدد أبعادها، ونقصد بذلك البعد الإداري.

كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى معايير الحكامة الإدارية، وأهم المكونات أو الفواعل التي تتطلبها الحكامة الإدارية.

وفي نفس السياق، سنتناول بالدراسة في المبحث الثالث أبعاد ونماذج الحكامة الإدارية . وعليه فإن هذا المنطق من التحليل سيقودنا بالضرورة إلى ترجيح وجهة النظر العملية والملائمة لمثل هذه الدراسة.

<sup>1</sup> - عمار بوضياف، شرح قانون الولاية الجزائري، (الجزائر: حوسر للنشر والتوزيع، 2012)، ص ص 161-162.

## المبحث الأول: مفهوم الحكامة الإدارية

تسعى الدول النامية إلى تطبيق الحكامة الإداري، وذلك اعتباراً بأن الحكامة الإدارية هي التي تدعم وتقوم على توسيع قدرات الأفراد وخياراتهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا المفهوم يتعرض إلى العديد من المشاكل، وذلك لعدم الاتفاق على ترجمة واحدة، لهذا ارتأينا في هذا المبحث إلى التطرق لمفهوم الحكامة الإدارية، والتي نقصد من خلالها اللامركزية الإدارية.

## المطلب الأول: تعريف الحكامة الإدارية

يطرح مفهوم الحكامة الإدارية عدة إشكاليات، ومما لا ريب فيه هناك اختلاف في انتساب أصل المصطلح، وذلك لعدم الاتفاق على ترجمة واحدة لهذا المفهوم، وكذا وقع استعماله المختلفة المشارب الفكرية والعملية. وإذا رجعنا إلى أصل كلمة **GOUVERNANCE** - لها عدة ترجمات تدل على هذا المفهوم مثل "الحاكمية" و"الحكومة" و"الحكمانية" و"الحكم الراشد" و"الحكامة"، وغيرها من المصطلحات المتداولة في أدبيات الدراسات الأكاديمية، حيث أنّ البعض منها يصب في نفس المعنى والاستعمالات، والبعض الآخر تتحكم فيه أبعاد اقتصادية /سياسية أكثر من البعد المتعلق بالمفهوم الإداري الذي سنعكف للبحث والتدقيق في عناصره. ولكن يتم اختيار مصطلح الحكامة لأنه في اعتقادي الأقرب للترجمة، وعليه فإنه نظراً للاختلاف في الترجمة فقد تعددت وجهات النظر في تعريفهم لهذا المصطلح، وكذا اختلاف المجال الذي صدر بشأنه التعريف وخاصة وأن الحكامة ذات أبعاد اقتصادية وإدارية، وعلى الرغم من ذلك سيتم في هذا المطلب تناول أهم التعاريف لمفهوم الحكامة الإدارية.

يمكن تعريف الحكامة الإدارية بمعناها الاقتصادي من خلال:

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)<sup>1</sup>: "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته".
- البنك الدولي<sup>2</sup>: "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية".

<sup>1</sup> - الكايد زهير عبد الكريم، الحكمانية قضايا وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> - بومزير حليلة، الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد إسقاط على التجربة الجزائرية، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2009 / 2010، ص.65.

- منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OCDE)<sup>1</sup>: "ذو بعد سياسي، إذ يركز على شرعية الحكومة ومحاسبة العناصر السياسية في الحكومة واحترام حقوق الإنسان وحكم القانون".
  - كما تعرف كذلك على أنها<sup>2</sup>: "كسلطة اقتصادية، وسياسية وإدارية تسيير مختلف شؤون وأعمال منظمة ما تأخذ بعين الاعتبار ميكانيزمات وسيورة هيكلها وكل الجهات التي من خلالها يعبر الأشخاص عن مصالحهم حسب حقوقهم وواجباتهم".
  - وفي تعريف آخر للبنك الدولي<sup>3</sup>: "تتضمن العمليات والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما، معتمدة في ذلك على التسيير الحسن للمؤسسات واختيار السياسات وتنسيقها من أجل تقديم خدمات جيدة وفعالة".
  - وتعرف على أنها<sup>4</sup>: "مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة في إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة وغير قابلة للتردد أو الانتقادات على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير، والتي أصبحت من المتطلبات المثلى في كل الأصعدة، والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني".
- وبناء على مختلف التعاريف التي تم تقديمها والتي تعكس البعد الاقتصادي يمكن أن نستخلص تعريف للحكامة الإدارية وذلك فيما يلي: "الحكامة الإدارية هي الكيفية أو الطريقة التي تستخدم من قبل الهيئات الحاكمة لتسيير مختلف مواردها وهي تعتمد على عدة مؤشرات للوصول إلى تحقيق تنمية".

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الحكامة الإدارية

في الحديث عن تطور مفهوم الحكامة الإدارية كمصطلح يؤدي بنا إلى البحث عن السياق التاريخي لهذا المفهوم ومختلف استعمالاته، وعليه يمكن الإشارة في هذا المطلب إلى أصل المصطلح واستخداماته في اللغة الفرنسية والإنجليزية لأن هناك تباين لدى الدارسين حول أصل كلمة (GOUVERNANCE) ما إن كانت فرنسية أو إنجليزية.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سويقات، إصلاح النظام الانتخابي لترشيد الحكم في الجزائر، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2009/2010، ص18.

<sup>2</sup> - وفاء معاوي، الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر، (مذكرة ماجستير)، جامعة باتنة، 2009/2010، ص28.

<sup>3</sup> DANIELKAUFMAN pepenser la bonne gouvernance et développement au moyen orient et en Afrique du nord (paris Beyrouth rabat et wachington AC 21 November 2003) p3

<sup>4</sup> - علة مراد وسالت محمد مصطفى، "الحكومة والتنمية البشرية مواءمة وتواصل - مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني بعنوان التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، المعقد بكلية العلوم القانونية والإدارية بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، يومي 16-17 ديسمبر 2008، ص3.

ويرى البعض أن مصطلح الحكامة الإدارية<sup>1</sup> قد ظهر في اللغة الفرنسية في القرن 13 كمرادف لمصطلح الحكومة ثم كمصطلح قانوني سنة (1978) ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن "تكاليف التسيير" وبناء على أساس هذا التعريف، ليس هناك شك أو اختلاف حول الأصل الفرنسي للكلمة؛ بينما يرى فريق آخر<sup>2</sup> أن كلمة **GOUVERNANCE** إنجليزية الأصل، وقد أعيد استخدام مفهوم الحكامة الإدارية مع بداية التسعينيات، من طرف المؤسسات الدولية وبالتحديد البنك الدولي لإعطاء طابع قيمى لممارسة السلطة في إدارة شؤون المجتمع وتنميته، أي ضمن الحكامة الإدارية تعمل القيادة السياسية ديمقراطيا وفق شرعية ديمقراطية على تنمية موارد المجتمع وتحسين نوعية حياة المواطنين والعمل على رفاهيتهم.... على اعتبار أن إدارة الشؤون المجتمعية وفق منظور الحكامة الإدارية تقتضي ترابط ثلاثة أبعاد أساسية يمكن إجمالها في الإشارة إلى البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة وشرعيتها، والبعد التقني المرتبط بالإدارة العامة ونوعية الخدمة المقدمة من حيث الكفاءة والفعالية، والبعد الاقتصادي والاجتماعي المرتبط بالمجتمع المدني وحيويته ومدى استقلالته عن الدولة، وطبيعة إسهاماته ومتابعته لتنفيذ السياسات العامة وتأثيرها في حياة المواطنين.

وانطلاقا من هذا فإن لظهور مصطلح الحكامة مبررات والتي يمكن ذكرها فيما يلي<sup>3</sup>:

- توحيد الخطاب السياسي حول الفلسفة النيوليبرالية، هذا يتعارض مع العقد الاجتماعي القديم المشكل حول الدولة المتدخلة.
- عولمة آليات اقتصاد السوق كضرورة يقتضيها مطلب تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة من جهة وكحتمية تفرضها التحولات الاقتصادية غير المسبوقة من جهة ثانية، أفرزت مفهوم "الدولة الافتراضية".
- تنامي نشاط وأدوار المؤسسات المالية الدولية في التأثير على صنع السياسات، لاسيما من خلال تصميم برامج الإصلاح الاقتصادي وسياسات التثبيت والتكليف الهيكلي الموجهة نحو الدول النامية كأساليب لمواجهة آفاق عمليات التنمية، وفي ضوء هذه السياسات والشروط أصبحت السياسة التجارية للدول شأنا دوليا معولما وليست عملا من أعمال السيادة الوطنية.
- ويضاف إلى ذلك الدور الذي تلعبه الشركات متعددة الجنسية على مستوى اقتصاديات الدول، فهذه الشركات أصبحت فواعل أساسية مؤثرة على سياسات الدول التي تنشط بها.

<sup>1</sup> - مراد علة ومحمد مصطفى سالت، مرجع سبق ذكره، ص2.

<sup>2</sup> - نبيل دحماني، الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى غاية 2009، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2010، ص43.

<sup>3</sup> - حليلة بومزير، مرجع سبق ذكره، ص60.

- الأزمة العالمية التي واجهت الدول وعجزها عن تلبية احتياجات المواطن غيّرت النظرة العالمية لحكم المؤسسات، فكانت هذه الأزمة بمثابة أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي سنتها الدول دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في مبادئ الإدارة والتسيير.

بالإضافة إلى ذلك هناك من يضيف مبررات أخرى وهي كالتالي<sup>1</sup> :

- بروز مجموعة من القيم تحل محل أسلوب الإدارة العامة التقليدي القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفي، التمكين والتركيز على النتائج وإعطاء فرصة أكبر للمسؤولية الفردية من خلال هيكل إداري متكامل، والاتجاه للتركيز على معيار الانجاز والتعلم المستمر وتطوير المهارات بشكل متنوع خاصة التقنية والإلكترونية، وقد ساعد هذا التحول انتشار المشكلات الاقتصادية والإسراف المالي الذي ساد العديد من البيروقراطيات الرسمية والحكومات الأمر الذي دفع العديد من الدارسين لمحاولة إيجاد حلول لهذه المشكلة.

- تحول الدولة من فاعل رئيسي ومركزي في تخطيط وصنع السياسات العامة وممثل للمجتمع في تقرير هذه السياسات وتنفيذها، ووسيط بين الفئات في حل المنازعات ومالكة للمشروعات ومسؤولة عن حسن إدارتها وعن إعادة توزيع الدخل وتقديم الخدمات وعدالة توزيعها، لتصبح اليوم الشريك الأول بين شركاء عدة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع.

وبناء على ما تقدم، فإننا نلاحظ بأن هنالك مجموعة من المبررات والتي تم ذكرها سابقا تؤدي بالدول إلى الرغبة في الأخذ بمنطق الحكامة الإدارية وهذا نتيجة الايجابيات التي تنتج من تطبيقها لأن الأخذ بها يجعل من الدول وخاصة الدول النامية تصل إلى ما وصلت له الدول المتقدمة.

### المطلب الثالث: مفهوم المركزية الإدارية

اتبعت الدول في وقت مضى وذلك في تنظيم شؤونها أسلوب المركزية الإدارية، باعتبارها الأسلوب الذي يضمن وحدة الدولة ولكن نتيجة للتطورات الحاصلة في العالم وتزايد أعباء الدولة وبصفة عامة للمساوئ التي نتجت من تطبيق المركزية الإدارية، جعلت الدول تتجه إلى تبني أسلوب اللامركزية الإدارية في إدارة شؤونها لأنها ترى فيها الوسيلة الناجحة لأنها تقتضي مشاركة كل الفئات في المجتمع، وعليه فقد تم تخصيص هذا المطلب لتتطرق فيه إلى مفهوم المركزية الإدارية من خلال التعريف والأركان وذكر أهم صورها.

<sup>1</sup> - وفاء معاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

## الفرع الأول: تعريف المركزية الإدارية

تعدد التعاريف الخاصة بمفهوم اللامركزية الإدارية وذلك نظرا لاختلاف وجهات النظر وعليه نتطرق إلى أهم التعاريف والتي تتمثل فيما يلي:

يمكن تعريف المركزية الإدارية على أنها <sup>1</sup>: "تركيز أو تكثيف المسؤوليات الوظيفية أو الأعمال بجهة محددة أو سلطة أو شخص معين ويكون مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نتائجها التنفيذية أو القضائية، وهو على مستوى المشروع الواحد".

يهتم هذا التعريف بأن المركزية الإدارية تقتضي تحميل المسؤولية الوظيفية عن النتائج المترتبة وخصص التنفيذ والقضاء سواء بالنسبة لشخص أو سلطة.

وتعرف أيضا على أنها <sup>2</sup>: "تركيز كل مظاهر النشاط الإداري في الدولة وتجميعه في يد السلطة التنفيذية وفروعها في العاصمة والإقليم".

يركز هذا التعريف على تجميع كل مظاهر النشاط الإداري وما يتعلق به في يد السلطة التنفيذية على مستوى الدولة.

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها <sup>3</sup>: "حصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة. وهم الوزراء دون مشاركة من هيئات أخرى، فهي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة".

يركز هذا التعريف أيضا على حصر وتركيز الوظيفة الإدارية في العاصمة مما يؤدي إلى توحيد الإدارة في العاصمة.

كما يعرفها الأستاذ عمار عوابدي <sup>4</sup> بأنها: "التوحيد والتجمع والتركز حول نقط مركزية معينة وعدم التشتت والتجزئة".

هذا التعريف يؤكد على أن المركزية الإدارية هي تجمع كل شيء في المركز وعدم التشتت.

<sup>1</sup> - هاشم ناصر، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005)، ص54.

<sup>2</sup> - صالح فؤاد، مبادئ القانون الإداري الجزائري، (بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1983)، ص71.

<sup>3</sup> - خالد سمارة الزغي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، (ط3؛ عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1993)، ص20.

<sup>4</sup> - عمار عوابدي، القانون الإداري الجزء الأول، (ط3؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص204.

ويضيف أيضا الأستاذ محمد الصغير بعلي<sup>1</sup> في تعريفه المركزية الإدارية على أنها: "جمع الوظيفة الإدارية وحصرها بيد شخص معنوي عام في الدولة حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري وإن تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق السلطة الرئاسية".

هذا التعريف مثل باقي التعاريف يؤكد على هيمنة المركز على النشاط الإداري رغم تعدد الهيئات. وبناءً على هذا يمكن أن نذكر تعريف إجرائي للمركزية الإدارية والتي تعني: "تشديد وتركيز كل ما يتعلق بشؤون الدولة في يد السلطة المركزية في العاصمة".

### الفرع الثاني: أركان المركزية الإدارية

المركزية الإدارية كغيرها من الأساليب تقوم على أركان أو عناصر تتمثل في الركائز الأساسية التي يجب توفرها ويمكن القول أنه تم الاتفاق على وجود ركنين أساسيين وتتمثل في:

- السلطة الرئاسية.

- حصر الوظيفة الإدارية في يد السلطة المركزية أو التبعية التدريجية.

يرى الأستاذ "نواف كنعان"<sup>2</sup> أن الركن الأول والمتمثل في حصر الوظيفة الإدارية في يد السلطة المركزية أنه يقوم على أساس تجميع النشاط الإداري في يد السلطة المركزية، ذلك أن السلطة المركزية في هذا النظام هي التي تتولى القيام بجميع التصرفات الإدارية.

كما يتمثل الركن الثاني في السلطة الرئاسية والتي تعني حسب الأستاذ "صالح فؤاد": مجموعة من الاختصاصات يباشرها كل رئيس في مواجهة مرؤوسه وتجعل هؤلاء المرؤوسين يرتبطون به برابطة التبعية والخضوع". وعليه فإن المركزية الإدارية تتطلب توفر ركنين أساسيين لأنها تهتم بجانب تركيز جميع الشؤون في يد السلطة المركزية، وما على الهيئات الأخرى سوى الالتزام والتبعية.

### الفرع الثالث: صور المركزية الإدارية:

يقصد بالمركزية الإدارية تركيز وتجميع السلطات في يد السلطة المركزية، وبناءً على هذا المفهوم يمكن أن تأخذ المركزية الإدارية عدة صور، والتي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، (الجزائر: دار العلوم، 2002)، ص 46.

<sup>2</sup> - صالح فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

**1- التركيز الإداري :** حيث يعتبره الأستاذ خالد سماره<sup>1</sup> بأنه " الصورة البدائية للمركزية الإدارية، والتي بمقتضاها تتركز السلطة الإدارية بكليتها وجزئياتها في يد الحكومة المستقرة في العاصمة، دون أن تترك لممثلي الحكومة في الأقاليم سلطة البت النهائي، أو أي سلطة خاصة في تصرف الأمور وعليهم أن يرجعوا إلى وزاراتهم في كل شيء".

**2- عدم التركيز الإداري :** وهو الصورة الثانية للمركزية الإدارية حيث يرى الأستاذ محمد حلمي<sup>2</sup> :على أنه صورة من صور المركزية الإدارية والذي بمقتضاه يستقيل ممثل السلطة المركزية، بتصريف بعض الأمور الإدارية دون الرجوع للسلطة المركزية على أن هذا الاستقلال لا يمنع السلطة المركزية من ممارسة السلطة الرئاسية الكاملة على هذا الموظف.

ونلاحظ من خلال هذا أن صور المركزية الإدارية والمتمثلة في التركيز الإداري وعدم التركيز الإداري كلاهما يعتبران صورة مخففة عن المركزية الإدارية المتشددة.

#### المطلب الرابع: مفهوم اللامركزية الإدارية

بعد الانتهاء من عرض المطلب الخاص بمفهوم المركزية الإدارية باعتبارها الأسلوب الذي اتبعته الدول لضمان وحدتها وعدم تشتتها، ومع التطورات التي شهدتها الدول وكنتيجة للمساوى التي نتجت عن تطبيق لهذا الأسلوب انتقلت الدول إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية الإدارية لأنها ترى فيها الأسلوب الذي يساعدها على تحقيق أهدافها، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم اللامركزية الإدارية وذلك من خلال التطرق لتعريف اللامركزية الإدارية بالشرح والتفصيل، يلي ذلك تناول مبررات الأخذ بها وبعدها نتناول مقوماتها وفي الأخير سنتطرق إلى صورها.

#### الفرع الأول: تعريف اللامركزية الإدارية

هناك العديد من التعريفات التي أعطيت لمفهوم اللامركزية الإدارية، ورغم تعدد هذه التعاريف، إلا أنها تتشابه في موضوعها، ومن أهم هذه التعريفات نجد مايلي:

- اللامركزية الإدارية هي<sup>3</sup> : "قيام الحكومة بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها من المركز إلى الوحدات المحلية في الميدان".

هذا التعريف يوضح ويحصر اللامركزية الإدارية في نقل صلاحيات التخطيط وإدارة الموارد إلى الوحدات المحلية.

<sup>1</sup> - خالد سماره الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>2</sup> - محمد حلمي، موجز مبادئ القانون الإداري، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1978)، ص26.

<sup>3</sup> - عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الإداري، (القاهرة: منشأة المعارف، 2004)، ص96.

- وتعرف أيضا على أنها<sup>1</sup>: "نظام يسمح للسلطات اللامركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية، غير أن هذا الاستقلال نسبي غير كامل إذ تخضع الهيئات اللامركزية في ممارستها لوظائفها لنوع من الرقابة أو الإشراف تمارسه عليها السلطة المركزية ضمانا لوحدة وسلامة السياسة الإدارية".

يبرز هذا التعريف أن اللامركزية الإدارية تتميز بالاستقلال النسبي عن السلطة المركزية في ممارسة الاختصاصات الإدارية مع الاحتفاظ بحق الرقابة والإشراف من طرف السلطة المركزية.

- وتعرف أيضا بأنها<sup>2</sup>: "نظام يقوم على أساس تفتيت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية (الحكومة) من جهة وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية، وعلى أساس فني وموضوعي - مصلحي - من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية لضمان وحدة الدولة السياسية والدستورية والوطنية والإدارية، ولضمان نجاح عملية التنسيق بين رسم السياسة العامة (والخطط الوطنية وبين عملية تنفيذها وإنجازها)".

يؤكد هذا التعريف على أن اللامركزية الإدارية نظام يقوم على تفتيت وتوزيع الوظيفة الإدارية بين الهيئات المركزية والوحدات المحلية في الأقاليم الأخرى.

- ويعرفها الأستاذ عمار بوضياف بأنها<sup>3</sup>: "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحيه مستقلة، ومن هنا يتبين لنا أن النظام المركزي يقابله تماما النظام اللامركزي، إذ الأول يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارية والثاني يقوم على توزيعها".

أهم ما يتضمنه هذا التعريف هو اعتبار اللامركزية الإدارية تعتمد على ظاهرة توزيع الوظيفة الإدارية وعليه فهي تقابل النظام المركزي الذي يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارية.

- كما أنها<sup>4</sup>: "طريقة من طرق الإدارة تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة ما بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات إقليمية أو مرفقية مستقلة نسبيا تعمل تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".

أبرز ما تضمنه هذا التعريف هو اعتبارها طريقة من طرق الإدارة والتي بدورها تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين الهيئات المركزية والهيئات الإقليمية مع بقائها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.

<sup>1</sup> - ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004)، ص 68.

<sup>2</sup> - عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص 239-240.

<sup>3</sup> - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، (ط2؛ الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 170.

<sup>4</sup> - سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1992)، ص 50.

وبناء على ما تقدم، يمكن تقديم تعريف إجرائي **للامركزية الإدارية** وهي: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري والذي يقوم على تفتيت وتوزيع الوظيفة الإدارية بين الهيئات المركزية في العاصمة والهيئات المحلية الإقليمية، لكن مع بقائها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية".

وانطلاقاً من هذا، ينبغي الإشارة إلى بعض المصطلحات التي يمكن أن تتداخل مع مفهوم اللامركزية الإدارية وذلك فيما يلي:

**الحكم المحلي**: ينظر إليه <sup>1</sup>: "على أنه وسيلة للتسيير الفعال على المستوى المحلي"، لذلك يمكن تعريفه حسب الدكتور عبد العزيز صالح بن حبتور <sup>2</sup> بأنه: "تنازل الدولة عن جزء من وظائفها التشريعية والتنفيذية على المستوى المحلي إلى مجلس شعبي منتخب له شخصيته المعنوية ويتمتع بصورة من صور الاستقلال الذاتي ويتم تشكيله عادة بالانتخاب العام لأغلبية الأعضاء وله السلطة الكاملة فيما أنيب فيه من إصدار التشريعات المحلية وفي تنظيم وإدارة الخدمات والشؤون المحلية للإقليم الذي يقوم فيه بواسطة القيادات المحلية الممثلة فيه.

**الإدارة المحلية**: ويضيف الدكتور عبد العزيز صالح بن حبتور <sup>3</sup> "بأنها تعني نوعاً واحداً من السلطة التي تمارس في الدولة وهي السلطة التنفيذية"، حيث نجد الأستاذ مصطفى الجندي <sup>4</sup> "يؤكد بأن الإدارة المحلية لا شأن لها بالتشريع ولا بالقضاء لأن عملها ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية وذلك فيما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها".

<sup>5</sup> وعليه يكمن الفرق بين الحكم المحلي والإدارة المحلية وفق الدكتور عبد العزيز بن حبتور من خلال مايلي

:

- إن خطوات تطبيق نظام الحكم المحلي أو الإدارة المحلية، فأهم هذه الخطوات هي تحديد العمليات والنشاطات التي تنتقل مسؤولياتها إلى السلطات المحلية: وهذا يعني نقل السلطة وليس تفويضاً بالسلطة لأنه يتم بحكم نص القانون.
- كما أن هناك فرق آخر يتمثل في التفويض بالسلطة ومعناه تنازل من مستوى أعلى لمن يمثله في سلطة معينة أو جزء منها وفي هذا معنى الإنابة، أما نقل السلطة فهو وضع يختلف تماماً إذ أنه يعني سحب السلطة المتعلقة

<sup>1</sup> Chaker ben aich et les autres la gouvernance locale (Tunisie join 2012) p 4

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 257.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 257.

<sup>4</sup> - مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>5</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 258.

باختصاص أو مسؤولية بعينها من مسؤول على المستوى المركزي إلى مسؤول غيره على المستوى المحلي بموجب تشريع قانوني فهي عملية تخضع في هذه الحالة للنظام العام للدولة فلا تسحب إلا بقانون. وبالتالي السلطة في الحكم المحلي هي بحكم القانون عملية نقل وليست عملية تفويض.

### الفرع الثاني: أسس ومبررات اللامركزية الإدارية

تتجه الدول لتبني نمط اللامركزية الإدارية وذلك انطلاقاً من المبررات والتي يذكرها الدكتور عمار عوابدي<sup>1</sup>

كالآتي:

- 1- تعتبر اللامركزية الإدارية الوسيلة القانونية والفنية المثلى لانجاز تطبيق مبادئ النظام الاشتراكي في الدولة الاشتراكية مثل مبدأ الديمقراطية الاشتراكية ومبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ومبدأ الديمقراطية المركزية.
- 2- تعد اللامركزية الإدارية الوسيلة القانونية والفنية التي تجسد مبدأ الديمقراطية الإدارية، حيث أن اللامركزية الإدارية تعد صورة من صور مبدأ ديمقراطية الإدارة العامة.
- 3- كما تعتبر وسيلة فنية وعملية ناجحة لتوعية وتكوين الجماهير والمواطنين سياسياً واجتماعياً، وتكوين وتربية الروح والأخلاقيات الديمقراطية لديهم عن طريق ممارسة حق المشاركة في تنظيم وتسيير إدارة شؤونهم العامة على مستوى الهيئات والمؤسسات الإدارية اللامركزية.
- 4- أسلوب اللامركزية الإدارية هو وسيلة جيدة لتطبيق مبادئ علم الإدارة العامة في المجال العملي والتطبيقي مثل مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتفويض سلطة الاختصاص، وذلك ليكون نظام اللامركزية الإدارية وسيلة قانونية وفنية لتفتيت وتوزيع سلطة الوظيفة الإدارية في الدولة بين السلطات الإدارية المركزية والسلطات الإدارية اللامركزية.
- 5- يؤدي تطبيق اللامركزية الإدارية تطبيقاً واسعاً سليماً إلى تفجير قوى الخلق والإبداع والابتكار والإنتاج لدى القواعد العريضة لجماهير ومواطني الدولة ومشاركتها في إثراء وتحديد أساليب وإجراءات عمل النظام الإداري في الدولة وتغذيته باستمرار لضمان سير النظام الإداري في الدولة وعلى أحسن وجه وجعله مرناً لمعطيات واقع العمل الإداري في الدولة.

كما هناك من يضيف مايلي<sup>2</sup>:

- 6- انتشار مفهوم التمكين ليدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لانجاز المهام التي يختص بها.

<sup>1</sup> - عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 248. 249.

<sup>2</sup> - هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 32 - 33.

7- الاستفادة من طاقات وخبرات الهياكل البشرية من ذوي المعرفة، حيث لا يعود هناك مبرر لإتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحرص كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم.

وبناء على ذلك فإن هذه المبررات بمثابة الأسس التي تدفع الدول إلى الأخذ بمبدأ اللامركزية الإدارية

وكنتيجة للمساوئ التي نتجت من تطبيق أسلوب المركزية فصحیح أن المركزية الإدارية تضمن للدولة وحدتها لكن تعمل على إقصاء جميع الفئات في المجتمع وتركيز كل شيء في المركز على عكس اللامركزية الإدارية التي تعمل على مشاركة جميع الفئات ولا إقصاء لأية فئة.

### الفرع الثالث : مقومات اللامركزية الإدارية

اللامركزية الإدارية هي نظام يقوم على أساس توزيع الوظائف بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية، وبناء على هذا التعريف نلاحظ أن اللامركزية الإدارية تقوم على عدة مقومات باعتبارها الأساس في قيام هذا الأسلوب والتي تتمثل فيمايلي:

**1- وجود مصالح محلية متميزة:** ويمكن فهم هذا الركن حسب الأستاذ "هاني علي الطهراوي"<sup>1</sup> من خلال وجود مصالح محلية أو خاصة إلى جانب الحاجات القومية العامة التي تتعلق بالدولة، وهذه الحاجات تمس سكان إقليم معين أو جماعة من الأفراد ينتفعون ببعض المرافق، لذا من الأحسن أن تترك تلبية الحاجات المحلية أو الخاصة لمن يستفيدون منها.

كما يؤكد الأستاذ حسن عواضة<sup>2</sup> بأن الاعتراف بوجود المصالح المحلية المتميزة يعتبر المقوم الأساسي من مقومات اللامركزية الإدارية، لأن فلسفة اللامركزية تنطلق من ضرورة مشاركة الوحدات في إدارة مصالح خاصة بإقليم معين على اعتبارها أكثر كفاءة وفاعلية واستجابة لحاجات المواطنين وأولوياتهم.

### 2- استقلال الهيئات اللامركزية عن السلطة المركزية:

ينظر الأستاذ عمار بوضياف<sup>3</sup> إلى هذا الركن على أنه استقلال الهيئات المصلحية عن السلطة المركزية وهذا الاستقلال يخولها حق اتخاذ القرار وتسيير شؤونها بيدها دون تدخل من الجهاز المركزي.

يرى الأستاذ "خالد الزعبي"<sup>4</sup> أن مشاركة الهيئات اللامركزية للسلطة المركزية في ممارسة الوظيفة الإدارية، ومنها سلطة التقرير والبت النهائي في بعض الأمور وإدارة المصالح الذاتية يستلزم تمتع هذه الهيئات بالاستقلال عن

<sup>1</sup> - هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004)، ص 13.

<sup>2</sup> - حسن عواضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، (لبنان : المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1983)، ص 12.

<sup>3</sup> - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، (ط2 ؛ الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 174.

<sup>4</sup> - خالد الزعبي، التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986)، ص 27.

السلطة المركزية ؛ ولعل من أهم العوامل التي تضمن استقلال المجالس المحلية وذلك حسب الأستاذ "الخلايلة"<sup>1</sup> : منح هذه الهيئات اللامركزية الشخصية الاعتبارية التي يضمن لها الاستقلال المالي والإداري وأن يتم الأخذ بأسلوب الانتخاب بدلا من التعيين كطريقة لتشكيلها.

ويعد تمتع الهيئات المحلية بالشخصية الاعتبارية يعد من أهم ضمانات استقلالها سواء الاستقلال المالي أو الإداري، فالاستقلال الإداري معناه قدرة الهيئة المحلية على اتخاذ القرارات الإدارية التي تعود بالنفع على مواطنيها.

أما الاستقلال المالي فمعناه "الاعتراف لهذه الهيئات بالقدرة على تحصيل الموارد المالية المحلية" ؛ كما أن تشكيل المجالس المحلية بأسلوب الانتخاب يعتبر شرط لا غنى عنه حتى نضمن استقلالية هذه المجالس استقلالا حقيقيا.

### 3- إشراف ورقابة السلطة المركزية:

يمكن الإشارة في هذا الركن<sup>2</sup> إلى درجة الاستقلال الذي تتمتع به الإدارة المحلية، إلا أن مدى الاستقلال الذي تتمتع به الإدارة المحلية، إلا أن مدى الاستقلال لا يمكن أن يصل إلى حد الإطلاق وإلا تعرضت الدولة إلى التفكك ويبدأ الأمر في التحول إلى نظام اللامركزية السياسية، بل وربما وصل الأمر إلى حد القضاء على وحدة الدولة بالكامل، ومن المسلم أن اعتراف الدولة للأشخاص الإدارية اللامركزية بالشخصية المعنوية المستقلة يؤدي إلى مشاركة هذه الأشخاص للدولة وهذه المشاركة تفرض وجود قيود ولعل أهم هذه القيود يتمثل في الوقاية التي يفرضها القانون على الوحدات المحلية.

وعليه يرى الأستاذ نواف كنعان<sup>3</sup> بأن خضوع الهيئات اللامركزية لنوع من الرقابة أو الإشراف التي تمارسه السلطة المركزية عليها اصطلاح عليه الفقه الإداري تسمية "الوصاية الإدارية" بهدف حماية المصلحة العامة الوطنية من ناحية، وحماية المصالح التي تتولى إدارتها الهيئات المحلية والمرفقية من ناحية أخرى.

وانطلاقا من هذا فإن اللامركزية الإدارية تتطلب توفر مجموعة من الأسس حتى نكون أمام تطبيق حقيقي للامركزية الإدارية ؛ (فاستقلال الوحدات المحلية عن السلطة المركزية يؤدي إلى أن كل وحدة محلية تعتمد على إمكانياتها في تسيير شؤونها لأنها تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتشكيلها وفق مبدأ الانتخاب).

<sup>1</sup> - محمد علي الخلايلة ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر(دراسة تحليلية مقارنة )، (عمان: دار الثقافة، 2009)، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> - ياقوت قديد، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية "دراسة حالة ثلاث بلديات، (مذكرة ماجستير)، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 40.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 167.

حيث أنه ما يمكن فهمه أنه يوجد تمايز واختلاف بين الوحدة المحلية والدولة فكل يسير شؤونه بما يلبي احتياجات مواطنيه، كما أن كل هذا لا يتم إلا في إطار إشراف ورقابة السلطة المركزية وذلك حتى تضمن وجود توافق مع السياسة العامة للدولة.

### الفرع الرابع: صور اللامركزية الإدارية

تأخذ اللامركزية الإدارية عدة صور تعتبر بمثابة الأنواع التي من خلالها يكون توزيع للوظيفة الإدارية بين الوحدات المحلية والهيئات المركزية، وعليه فاللامركزية الإدارية صورتين هما:

– اللامركزية الإقليمية: والتي يقصد به <sup>1</sup>: "تنظيم الجهاز الإداري في الدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصه على أساس جغرافي، حيث يتولى شخص معنوي عام محلي تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة"، وقد كان التطبيق الأول لفكرة اللامركزية الإدارية ممثلاً بالصورة الإقليمية، سواء تعلق ذلك على مستوى الإقليم أو العاصمة أو المدن الكبرى وقد كانت البلدية هي النموذج الطبيعي لهذه الصورة والتجسيد التنظيمي والواقعي لها.

كما تعرف على أنها <sup>2</sup>: "نقل أو تحويل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بجزء من المعينين". وهي أيضاً تقوم على أساس <sup>3</sup>: "توزيع السلطات والاختصاصات بين الحكومة في العاصمة والوحدات الإقليمية ذات الشخصية الاعتبارية والتي تسمى "بالإدارة المحلية". وبمقتضى هذا الأسلوب يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إقليمية محددة ذات شخصية اعتبارية تقوم على إدارة كل وحدة بمجلس محلي منتخب على أن تخضع هذه المجالس لرقابة السلطة المركزية".

وبناءً على هذا فإن هذه الصورة التي تأخذها اللامركزية الإدارية والمتمثلة في اللامركزية الإقليمية تؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا وذلك نظراً لأنها تخفف الأعباء عن السلطة المركزية وهذا من خلال إدارة كل إقليم لشؤونه.

– اللامركزية المرفقية: ويطلق عليها اللامركزية المصلحية، وهي تعني <sup>4</sup>: "الاعتراف بالشخصية المعنوية لأحد المرافق العامة في الدولة حتى يتمكن من إدارة شؤونه بجزءية ويتبع الأساليب التي تتفق مع طبيعة نشاطه لكن ترتفع كفاءته الإدارية". ولم تظهر صورة اللامركزية المرفقية - بالمقارنة مع صورتها الإقليمية - إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وعلى ضوء اتساع نشاط الدولة وتغير دورها من دولة حارسة يقتصر دورها على حفظ

<sup>1</sup> - هاني علي الطراونة، قانون الإدارة المحلية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004)، ص10.

<sup>2</sup> - عبد الغني بسويبي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>3</sup> - خالد سمارة الزغي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>4</sup> - محمد علي الخلايلة، مرجع سبق ذكره، ص41.

الأمن والدفاع وإقامة العدل إلى دولة متدخلة تعمل على تحقيق الرفاهية لمواطنيها من خلال تدخلها في مختلف المجالات.

إضافة إلى أنها<sup>1</sup> تتمثل في الهيئات المرفقية المتخصصة التي تمنح الشخصية المعنوية العامة، والاستقلال الإداري والمالي وتخضع للوصاية الإدارية؛ وتمارس هذه الهيئات اختصاصاتها طبقاً للنظام القانوني. وبالتالي يمكن القول أن اللامركزية المرفقية هي الاعتراف بالشخصية المعنوية للمرافق العامة في تسيير شؤونها بكل حرية.

وتختلف اللامركزية الإقليمية عن اللامركزية المرفقية في العديد من النقاط، ويمكن حصرها فيما يلي: يرى الأستاذ "نواف كنعان"<sup>2</sup> أن اللامركزية المرفقية لا تخضع لأحكام قانونية موحدة، لأنه لا يوجد في الواقع قانون عام واحد يسري على جميع المؤسسات العامة على اختلاف أنواعها وطبيعتها نشاطها، وذلك على عكس اللامركزية الإقليمية أو المحلية التي ينظمها قانون واحد بأحكام موحدة تنطبق على جميع الأشخاص الإقليمية.

كما يضيف الأستاذ "علي الطهراوي"<sup>3</sup> لتمييزه بين اللامركزية الإقليمية واللامركزية المرفقية بأن نشأة نظام اللامركزية الإقليمية (الإدارة المحلية) راجع إلى الرغبة في رعاية مصالح مجموعة من المواطنين تقيم على بقعة معينة من أرض الدولة، أما اللامركزية المرفقية فتنشأ لتحقيق غرض محدد وهو إدارة مرفق عام منحت له الشخصية المعنوية. إضافة إلى أن الأستاذ "محمد علي الخلايلة"<sup>4</sup> يرى أن الهيئات اللامركزية المرفقية تمارس نشاطاً محدداً يتمثل في إدارة مرفق معين، في حين أن الهيئات اللامركزية الإقليمية تمارس أنشطة مختلفة ومتنوعة في جزء من إقليم الدولة.

وبناء على ما تقدم، فإنه رغم الفروقات بين صور اللامركزية الإدارية إلا أن كلاهما يؤكدان على أهمية منح الشخصية المعنوية سواء للأقاليم أو المرافق حتى يتم تسييرها بكل حرية.

### المبحث الثاني: فواعل ومعايير الحكامة الإدارية

من الملاحظ أن الدول تبحث عن أحسن الأساليب أو الطرق لإدارة شؤونها، ولتحقيق ذلك عمدت الدول إلى تبني إستراتيجيات مختلفة، لكن وجود تأثيرات أدى بالدول إلى ضرورة التغيير. وفي نفس السياق جاءت

<sup>1</sup> - علي الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>3</sup> - محمد علي الخلايلة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 42.

فكرة الحكامة تتضمن مؤشرات أو معايير كما تتضمن مكونات رئيسية، وعليه فقد خصصنا هذا المبحث لتتطرق فيه إلى فواعل الحكامة الإدارية وأهم المعايير الواجب توفرها.

### المطلب الأول: فواعل الحكامة الإدارية

نظرا للأهمية التي تحظى بها الحكامة الإدارية ورغبة الدول في تحقيقها وتجسيدها واقعا هذا من شأنه البحث عن المكونات الأساسية وخاصة وأن منهجية الحكامة تفرض على الدول الالتزام بمبدأ الشراكة بين مختلف هذه المكونات أو الفواعل وعليه سيتم في هذا المطلب تناول المكونات الأساسية للحكامة الإدارية.

**1- الدولة والمؤسسات الرسمية :** تعد الدولة والمؤسسات الرسمية فاعل رئيسي لأن المطلوب من الدولة وباعتبارها طرف من أطراف الحكامة<sup>1</sup> فهي توفر الإطار التشريعي الملائم الذي يسمح بالمشاركة في القوانين التي تشكل المنظمات غير الحكومية، وإعطاء صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لهيئات الحكم المحلي لتقوم بوظائفها، وإلى خلق الأطر الحوارية بين جميع هذه الأطراف والمؤسسات الرسمية مثل: المجلس النيابي، أو المجلس الاقتصادي أو الاجتماعي حول السياسات العامة. وقبل الشروع في هذه الخطوات لابد من احترام حقوق الإنسان، وسن التشريعات التي تضمن حرية الإعلام وتطبيق مبدأ حكم القانون، وإصدار تشريعات وقوانين تهدف إلى تشجيع المشاركة السياسية.

ويضيف الدكتور عنتر بن مرزوق<sup>2</sup> "بأن تحقيق الأمن والاستقرار لا يتوفر إلا بوجود الدولة ومؤسساتها المختلفة؛ التشريعية التي لها حق سن القوانين وصياغتها، والتنفيذية التي تعمل على تطبيق تلك القوانين وتنفيذها وكذا القضائية التي لها مهمة الفصل بين النزاعات وإلحاق العقوبات بمن يرتكب المخالفات ولكي تؤدي هذه المؤسسات أدوارها على أحسن حال لابد من الفصل بينها بما يحقق استقلاليتها وكل هذا يؤدي إلى تقوية سلطة الدولة من جهة وتقوية العلاقة المبنية على الثقة والتواصل والقبول الشعبي الذي يعكس رضا الأفراد عن مختلف الأدوار الذي يؤديها المسؤولون الحكوميون في تحقيق مطالب شعوبهم والالتزام بوعودهم وتنفيذ برامجهم وتمثيل كافة أفراد المجتمع، وكل هذا في النهاية يؤدي إلى تحقيق الغاية والهدف الأسمى سواء بالنسبة للحكام وذلك في حصولهم على الاستمرار في الحكم أو للمحكومين من خلال الأمن والاستقرار وهذا يمثل البيئة المثلى الكفيلة بإرساء دعائم الحكامة".

<sup>1</sup> ليلي لعجال ، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2009 / 2010، ص46.

<sup>2</sup> عنتر بن مرزوق، معضلة الفساد وإشكالية الحكم الرشيد في الجزائر، (مذكرة دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2013، ص129.

**2- القطاع الخاص:** يعتبر القطاع الخاص فاعل من فواعل الحكامة خاصة وأننا نلاحظ اتجاه الدول إلى تبني هذا الاتجاه حيث هناك من يرى بأن<sup>1</sup> العالم الآن أصبح يتجه أكثر نحو اقتصاديات السوق وإعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص من خلال آليات التخصص، مثلما يدرك العالم الآن أن اتساع نطاق الأسواق العالمية المفتوحة في ظل العولمة واتساع نطاق استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي تتطلب التنافسية العالمية للمنتجات والخدمات، التي يؤديها القطاع الخاص والحكومي على حد سواء، وهذا بدوره ينعكس على قدرة الدولة وإدامتها والتي تستدعي بشكل أكبر تكامل الأدوار ليقوم كل طرف بالدور المنوط به.

كما قد أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين أنشطة القطاع الخاص والنمو الاقتصادي وأن نمو الإنتاجية يرتبط بالاستثمارات الخاصة، وكذلك يمكن القول أن كفاية وإنتاجية استثمارات القطاع الخاص تفوق كفاية وإنتاجية القطاع العام.

كما أن دور القطاع الخاص في تأسيس وتعزيز الحكامة لا يقتصر على زيادة وتحضير النمو الاقتصادي ومنه المساهمة في التنمية الاقتصادية والتنمية الشاملة وإنما يتعدى إلى تدعيم المجتمع المدني لأداء دوره في إطار الحكامة وذلك من خلال:

- دعم المجتمع المدني من الناحية المادية وذلك من خلال مثلا تمويل المشروعات وبناء المنشآت.
  - تزويد منظمات ومؤسسات المجتمع المدني بالمعلومات والخبرة.
  - تبني برامج وحملات معينة ذات طابع تطوعي لدعم الفئات الأكثر ضعفا في المجتمع.
- هذا بالإضافة إلى أن القطاع الخاص له دور في القيام بنشاطات مختلفة يمكن من خلالها تقوية القطاع الحكومي وذلك من خلال:

- القيام بمشاريع مختلطة (الشراكة بين القطاعين).
- تبادل الخبرات والمهارات بين القطاعين (التربصات، المؤتمرات....).

**3- المجتمع المدني:** يلعب المجتمع المدني دور كبير وذلك من خلال المساهمة الفعالة في تجسيد الحكامة، حيث ينظر إليه<sup>2</sup> على أنه يتكون من مؤسسات غير حكومية، كالتقابات المهنية والجمعيات ذات الطابع الثقافي والأحزاب السياسية غير الممثلة في مؤسسات الدولة والجمعيات الخيرية وغيرها، ويمكن أن يساهم هذا المجتمع

<sup>1</sup> - ليلي جردير ، التنمية الإدارية كمدخل لتجسيد الحكم الراشد دراسة حالة الجزائر ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة قسنطينة، 2010/2011، ص55.

<sup>2</sup> - محمد غربي ، "الديمقراطية والحكم الراشد: رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية" ، دفاتر السياسة والقانون عدد خاص ، (أفريل 2011)، ص375.

في توجيه الرأي العام وخلق الوعي الاجتماعي بضرورة حماية الطبقات الهشة من المجتمع والدفاع عن الفئات المحرومة والمهمشة. بالإضافة إلى ذلك يستطيع المجتمع المدني أن يكون مراقبا لأداء وعمل الأجهزة الرسمية عنه قيامها بالسياسة العامة، والذي يتطلب اعتماد مبدأ الشفافية في كل مجالات تدخلها، وهكذا يمكن أن تتحول هذه المنظمات المدنية إلى منظمات تنموية تساهم في تطوير المجتمع وترقيته.

وانطلاقاً من هذا، فإن الحكامة الإدارية تقتضي وجود عملية مستمرة من التعاون والشراكة بين الدولة والمؤسسات الرسمية والمجتمع المدني والقطاع الخاص فكل يساهم بدرجة كبيرة في تجسيد الحكامة وأي خلل يصيب فاعل من هذه الفواعل يؤثر في تجسيدها؛ إذن فهذه الفواعل تعتبر بمثابة المحاور الأساسية والدعامات الرئيسية للحكامة.

### المطلب الثاني: معايير الحكامة الإدارية

تباين معايير أو خصائص الحكامة الإدارية؛ فكل يركز على عناصر معينة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1. الشفافية:** وهي تعني وفق الدكتور بومدين طاشمة<sup>1</sup>: "إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي. ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية. وكذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة، كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال".
- 2. المساءلة:** ينظر إلى المساءلة على أنها<sup>2</sup> في معناها الضيق التزام طرف ما بأن يخضع للمحاسبة من قبل طرف آخر، وهي مسؤولية والتزام من طرف بتحقيق أو تقديم خدمات خلال فترة واستخدام موارد وتقديم تقارير عن الأداء.

كما يشير كل من الأستاذ "علة مراد" و"سالت مصطفى"<sup>3</sup>: بأن المساءلة تكون من خلال الالتزام من قبل الإدارات العمومية بحيث تكون مهياً وقادرة على الإفصاح عن نشاطها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها.

- 3. المشاركة:** ويقصد بها أن<sup>4</sup>: "كل الرجال والنساء، يجب أن يكون لهم رأي في صنع القرار سواء بطريقة مباشرة أو من خلال مؤسسات الوساطة المشروعة".

<sup>1</sup> - بومدين طاشمة، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل عدد 26، (جوان 2010)، ص31.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008). ص445.

<sup>3</sup> - مراد علة، سالت مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>4</sup> (UNDP) governance and Sustainable human development (UNDP document policy 1997) p3

لذلك نجد أنه <sup>1</sup> "لا يتأتى لأي حكم عنصر الرشادة إذا لم يفسح المجال لمشاركة مختلف الأطراف سواء أكانوا رجالا أو نساء في التسيير أو في إدارة المسؤولية".

حيث أن مشاركة أوسع فئات المجتمع وفتح المجال أمامها في التأثير والمساهمة في عملية صنع القرار في جميع المستويات تعتبر أهم الضمانات التي تكفل تحسين وتطوير أداء مختلف الهيئات في المجتمع بما يضمن باستمرار تحقيق مصلحة الأغلبية من المواطنين.

**4. حكم القانون:** وفي معناه <sup>2</sup> "أن تكون مؤسسات القانون عادلة وتولي الاهتمام خاصة لقوانين حقوق الإنسان".

كما أن هناك من يضيف <sup>3</sup> : بأن اتسام الأطر القانونية بالعدالة بأن تطبق دون تمييز أو تحيز، كما يتعين أن تؤمن القواعد القانونية العدالة والمساواة بين المواطنين.

**5. الاستجابة:** وهي تعني <sup>4</sup> "محاولة المؤسسات والعمليات خدمة العملاء والاستجابة لمطالبهم؛ وهذا ما يمكن أن يؤدي <sup>5</sup> : إلى قدرة المؤسسات والعمليات على تقديم الخدمات للمتفاعلين والعملاء دون تفرقة أو استثناء.

**6. الكفاءة والفعالية:** يمكن القول أن هذه الآلية تعني <sup>6</sup> "توفر القدرة لدى المؤسسات في تنفيذ المشاريع، وتقديم نتائج تستجيب وحاجات المواطنين مع الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد.

**7. المساواة(العدالة):** وهي تعني <sup>7</sup> : "تحقيق المساواة بين كافة المواطنين، رجالا ونساء، أغلبية وأقلية، بغض النظر عن الدين أو العرق أو اللون، أو غيرها من أشكال التمييز". ويفهم من هذا <sup>8</sup> : خضوع جميع أفراد المجتمع أمام القانون وعدم التمييز بينهم لأنهم متساوون في الحقوق والحريات والكرامة.

<sup>1</sup> - وفاء معاوي، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> - خديجة بوريب، دور مؤسسات الإتحاد الأوربي في تفعيل الحكم الراشد على مستوى دول المغرب العربي، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2010/2011، ص56.

<sup>3</sup> - نبيل دحماني، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>4</sup> - يوسف أزروال، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية، (مذكرة ماجستير)، جامعة باتنة، 2008/2009، ص21.

<sup>5</sup> - حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص31.

<sup>7</sup> - يوسف زدام، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي من خلال تقارير التنمية الإنسانية العربية (2002-2004)، (مذكرة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص14.

<sup>8</sup> - نصر الدين لبال، دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة، (مذكرة ماجستير)، جامعة ورقلة، 2011/2012، ص11.

**8. اللامركزية:** يرى الأستاذ عمار بوضياف<sup>1</sup> أن تفعيل مبدأ توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكل بعدا عميقا في تحقيق مفهوم الحكامة فيشعر الفرد بأنه هو صاحب القرار ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة، وأنه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى.

بالإضافة إلى أن الأستاذ بوحنة قوي يضيف خاصيتين والتي يمكن ذكرهما فيما يلي<sup>2</sup> :

**9. الرؤية الإستراتيجية:** هذه الخاصية تعني أنه يجب أن تتوفر في القادة والشعب الآفاق الواسعة والبعيدة المدى لتحقيق الحكامة والتنمية البشرية كما أن يكون لديهم شعور مشترك عن ما يريدونه من تلك العملية، مع فهم التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية المؤسسة عليها هذه الآفاق.

**10. الإجماع:** وبالإضافة إلى أن الحكامة تسعى لتسوية الخلافات في المصالح لتحقيق الإجماع حول المصالح الجيدة والتي تخدم الجماعة والسياسات والإجراءات الممكنة لذلك.

وبناء على ما تقدم، فكل هذه المعايير تعتبر بمثابة الأسس والركائز الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الحكم فلكي يكون بالفعل هناك حكمة يجب مراعاة هذه المعايير؛ فالشفافية تسمح بتدفق المعلومات وإتاحتها للجميع على أن تضمن المساءلة المحاسبة على الالتزام بتحقيق الأهداف، في حين أن المشاركة تفتح الطريق أمام مختلف فئات المجتمع للمشاركة في عملية صنع القرار وهذا من شأنه أن يضمن المساواة أي العدالة بين كافة المواطنين رجالا أو نساء ولا يتم مراعاة أي تمييز بينهم، إضافة إلى الإستجابة من قبل المؤسسات والعمليات لمختلف المطالب ولهذا يجب أن يكون مبني على الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع أي الاستجابة لمختلف حاجياتهم مع الاستخدام العقلاني للموارد، وهذا يضمن الإجماع لأن الحكامة تسعى لتحقيق الإجماع حول المصالح الجيدة ولكن كل هذا لا يكون إلا في حكم القانون من خلال الالتزام بالقواعد القانونية وتطبيقها دون تمييز؛ بالإضافة إلى أنه يجب أن تتوفر في القادة والشعب الآفاق المستقبلية لتحقيق الحكامة والتنمية البشرية كما أنه لا يتحقق هذا إلا في ظل التطبيق الحقيقي للامركزية الإدارية.

<sup>1</sup> - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري مرجع سبق ذكره، ص170.

<sup>2</sup> - قوي بوحنة، "دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد"، الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية إشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات: المحور الخامس: دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الإنسانية، المنعقد بجامعة حسبية بن بوعلي - الشلف، يومي 16-17 ديسمبر 2008، ص ص 8-9.

## المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الحكامة الإدارية

ترتكز الحكامة الإدارية كغيرها من المصطلحات على أبعاد متعددة منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو إداري ومنها ما هو سياسي، كما تحتوي على أنماط أو نماذج ولهذا قد ارتأينا في هذا المبحث أن نشير إلى أبعاد ونماذج للحكامة الإدارية.

## المطلب الأول: أبعاد الحكامة الإدارية

تقوم الحكامة الإدارية على أبعاد متعددة والتي يتوجب مراعاتها لأن لها ارتباط وثيق فيما بينها ويمكن تحديدها فيما يلي:

**1. البعد الاقتصادي:** يرى الأستاذ غزالي عادل<sup>1</sup> أن البعد الاقتصادي للحكامة الإدارية يكمن في تحقيق الرشادة الاقتصادية والتي تشمل أساليب وإجراءات اتخاذ القرارات التي يكون لها تأثيرات على النشاطات الاقتصادية للدولة وعلاقتها الاقتصادية مع دولة أخرى.

حيث يتضح من خلال تحديد مبدأ الشفافية لحسابات كل المسؤولين داخل الإدارة أو الحكومة وفاعلية القانون واستقرار البيئة التنظيمية، إذن فالحكامة عامل مخفض لمخاطر الاستثمار نظرا للتدقيق المستمر للمعلومات حول البيئة الاقتصادية عن طريق الشفافية وهو ما يمكن المتعاملين الاقتصاديين من وضع خطط واستراتيجيات تتناسب وإمكاناتهم.

وعليه يبرز البعد الاقتصادي للحكامة من خلال الدعوة إلى مرونة القوانين والإصلاحات الاقتصادية، وهذا من خلال الدعوة للالتزام بالحكومات بالمعايير الدولية لمراحل التفاوض وإبرام وتنفيذ أي اتفاقية كانت تجارية أم اقتصادية أم مالية، ومحاربة كل مظاهر الفساد الاقتصادي ومعاقبة المتسببين فيه وضمان تدفق المعلومات بكل شفافية عن الوضع الاقتصادي للرأي العام واحترام قواعد المنافسة الاقتصادية.

**2. البعد السياسي:** يتمثل البعد السياسي<sup>2</sup> من خلال أنه جاء بمجموعة من التصورات والأفكار التي تعيد رسم أسلوب الحكم على مستوى الدول خاصة النامية منها، كشرط أساسي للحصول على المساعدة وذلك على الرغم من محاولة هذه المؤسسات في البداية تجنب الجانب السياسي، فمع تطور الرؤية الدولية لهذا المفهوم، تم إدراج الأبعاد السياسية للحكامة، المتميز بالشفافية في تبادل المعلومات والحرية في تدفقها والدعوة إلى تفعيل المشاركة السياسية الناجحة لجميع الفئات في المجتمع.

<sup>1</sup> - عادل غزالي، "متطلبات الإدارة الرشيدة والتنمية في الوطن العربي"، ورقة مقدمة في ملتقى وأوراق عمل الملتقى الدولي حول: الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، ج1، المنعقد بجمعية سطيف، يومي 7-9 أبريل 2007، ص429.

<sup>2</sup> - ليلي لعجال، مرجع سبق ذكره، ص42.

وعليه، يتمثل البعد السياسي للحكامة فيما يلي:

- وضع مؤشرات تتعلق بالمشاركة في اختيار الحكومات ومؤشرات القياس الخاصة بوسائل الإعلام.
- وضع مؤشرات لقياس قدرة الحكومات على تشكيل وتنفيذ السياسات الناجحة واحترام الدولة والمواطنين للمؤسسات التي تحكم تعاملاتهم وتتضمن مؤشرات لمكافحة الفساد وحكم القانون.
- مساعدة القيادة السياسية داخليا وخارجيا عن طريق مجالس قضائية وطنية تتمتع بالاستقلالية، أو خارجيا عن طريق منظمات دولية مختلفة بحكم انتماء الدولة إليها مسبقا وفق معاهدات أو عقود.
- الدعوة إلى إعادة التعريف بدور الدولة وعلاقتها بالقطاعات المختلفة، لاسيما بالقطاع الخاص والمجتمع المدني بتحديد أدوارها في ظل الحكامة الإدارية.

**3. البعد الإداري:** يكمن البعد الإداري<sup>1</sup> : في رشادة التسيير العقلاني، الشفاف، العادل للموارد المالية والبشرية للمجتمع بهدف القضاء على أشكال الفساد الاجتماعي والمحسوبية، بتشجيع الديمقراطية المحلية خاصة، وتستهدف الرشادة الإدارية مجموع قطاع الوظيف العمومي، أي مجموع الموارد المادية والمعنوية التي كرسها الدولة لممارسة نشاطات المصلحة العامة بهدف إشباع حاجيات المواطنين.

وتتطلب الرشادة الإدارية الاستقلال عن السلطتين السياسية والاقتصادية عن طريق قيامها على موظفين مهنيين مستقلين لا يخضعون إلا لواجبات وأهداف وظيفتهم، أدمجوا في الوظيف العمومي وفق سلم وظائف محكم ووفق كفاءات وظيفية محكمة يتحقق من خلالها الفصل بين تملك الوظيفة الإدارية والوسائل التي يستعملها الموظف في إطار أداء مهامه لجعله يخضع لنظام منضبط ومتجانس؛ وبذلك فالبعد الإداري والتسييري للرشادة تكمن فيما يلي:

- تطوير الفعالية في تسيير القطاع العام.
- تفعيل طرق ووسائل إسناد الوظائف.
- إنشاء بيئة قانونية قابلة لتحقيق التنمية الإنسانية المستدامة وتفعيل الإعلام والاتصال والشفافية.
- ويضيف كل من الأستاذ مراد علة والأستاذ محمد مصطفى سالت<sup>2</sup> بأنه:
- لا يمكن تصور إدارة عامة فعالة من دون الاستقلال عن النفوذ السياسي.
- ولا يمكن تصور مجتمع مدني دون استقلالية عن الدولة.

<sup>1</sup> - وحيدة بورغدة ، حقوق الإنسان وإشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الإنسانية ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة الجزائر، 2008، ص71.

<sup>2</sup> - مراد علة ومحمد مصطفى سالت، مرجع سبق ذكره، ص12.

- ولا تستقيم السياسات الاقتصادية بغياب المشاركة والمحاسبة والشفافية. وهكذا إذن يحتاج الأمر إلى درجة من التكامل.

وانطلاقاً من هذا، فإن لأبعاد الحكامة الإدارية انسجام وتفاعل فهي تقتضي توفر الأبعاد الاقتصادية والسياسية والإدارية التي تعتبر بمثابة الأساس في بناء مجتمع يقوم على تطبيق فعلي للحكامة الإدارية.

### المطلب الثاني: نماذج اللامركزية الإدارية

تتميز اللامركزية الإدارية بوجود نماذج (أنماط) والتي يمكن من خلالها التأثير على الحكامة الإدارية، ويمكن ذكر أهم النماذج حسب الدكتور زهير الكايد على النحو التالي<sup>1</sup> :

#### 1. النموذج المستقل:

يكون هذا النموذج مستقلاً على مستوى الوحدة المتدنية في الدولة مثل المحافظة، المقاطعة والسلطات المحلية والتي لها كينونة قانونية كوحدات حكمانية؛ كما أن تحويل السلطات إلى تلك الوحدات يدعي تنازل عن السلطة وانتقال السلطة من الحكومة المركزية إلى السلطات المنفصلة عنها، وإنما تمثل اللامركزية الحقيقية، وذلك من خلال تنازل الحكومة المركزية عن وظائف معينة لوحدات حكومية جديدة تكون خارج سيطرتها المباشرة. ويتميز النموذج المستقل بميزات أساسية وهي:

- تتميز الوحدة المحلية بالاستقلال عن الحكومة حتى لا تكون هناك سيطرة عليها.
- تكون للحكومات المحلية حدود جغرافية واضحة ومميزة قانونياً ويتم ممارسة السلطات والقيام بالوظائف العامة عليها.
- للحكومات المحلية وضع قانوني مؤسسي ولديها القوة لضمان الموارد اللازمة للقيام بمهامها الوظيفية.
- يكون التنازل من السلطة المركزية إلى الهيئات المحلية لتسيير شؤونهم في مقابل هذا ينبغي النظر من قبل المواطنين على أنها مؤسسات تقدم لهم الخدمة ويستطيعون التأثير عليها.
- هذا التنازل يتبعه وجود علاقة تبادلية بين الهيئات المركزية والوحدات المحلية لتحقيق.

#### 2. النموذج شبه المستقل:

في هذا النموذج يكون هناك تفويض للسلطات والمسؤوليات من قبل الهيئات المركزية للوحدات المحلية، حيث يتم تفويض بعض مظاهر الحكامة من خلال التشريعات أو بواسطة التعاقد، ويعتبر هذا النموذج أحد أشكال اللامركزية والتي لا تصل فيها اللامركزية إلى مستوى التنازل، إلا أنها تنطوي على قدر كبير من تفويض

<sup>1</sup> - زهير الكايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

السلطات والمسؤوليات، فالتفويض يعود إلى نقل عملية اتخاذ القرارات الحكومية والسلطات الإدارية والمسؤوليات إلى مؤسسات تكون في الغالب إما تحت الرقابة الحكومية غير المباشرة أو تكون شبه مستقلة كما أن التفويض يكون من الحكومة المركزية إلى المؤسسات شبه المستقلة والتي لا يكون مسيطرا عليها بالكامل من الحكومة.

### 3. النموذج التابع:

يقوم هذا النموذج على تبعية الوحدات المحلية للسلطة المركزية فهذه الوحدات عادة يكون لديها تفويض صلاحيات في مجالات السياسات ولقضايا، إدارية، ومالية، بدون أي مساهمات أو مدخلات محلية ذات استقلالية. وغالبا يطلق عليه عدم التركيز الإداري لأنه ينطوي على نقل القليل من الصلاحيات، وطبقا لهذا فيعد هذا النموذج أقل النماذج من حيث ممارسة اللامركزية الإدارية (وهو النموذج الأكثر انتشارا واستخداما في الدول النامية).

فعدم التركيز الإداري العام يحدث إلى المدى حيث العديد من المهام يتم عدم تركيزها إلى نظام إداري مترابط أفقيا وذلك مثلما يحدث عدم التركيز الوظيفي إلى المدى حيث إن مهاما محددة يتم عدم تركيزها إلى الوحدات الميدانية لوزارة أو مؤسسة محددة بعينها.

### 4. النموذج الخارج عن هيكل الحكومة الرسمي:

يتميز هذا النموذج بوجود وحدات خارجة عن هيكل الحكومة الرسمي والتي تكون إما غير حكومية أو قطاع خاص مثل المؤسسات غير الحكومية والتعاونيات والشركات، ورغم تناول تلك الوحدات بالبحث من حيث اللامركزية إلا أن طبيعة النقل للسلطات ليس لها مستوى محدد، كما أن هذا النموذج ليس من المفضل التعامل معه كشكل من أشكال اللامركزية بل يتم التعامل معه بانفصال لأنه يحدث عندما يتم نقل التخطيط والوظائف العامة من الحكومة إلى مؤسسات تطوعية خاصة، أو غير حكومية.

وعليه فإن للامركزية الإدارية أنماط أو نماذج نفهم من خلالها درجة توفرها في الدولة؛ فإذا تنازلت الهيئات المركزية عن الوظائف لصالح الوحدة المحلية نكون أمام النموذج المستقل، أما إذا كان هناك تفويض لبعض الصلاحيات نكون أمام نموذج الشبه المستقل، وفي حالة وجود تبعية الوحدة المحلية للسلطة المركزية فإن في هذه الحالة نكون أمام النموذج التابع، أما إذا كانت هناك وحدات خارجة عن هيكل الحكومة الرسمي مثل القطاع الخاص أو المؤسسات غير الحكومية نكون أمام النموذج الخارج عن هيكل الحكومة الرسمي، لذا يجب على السلطات المركزية أن تأخذ بالنموذج المستقل الذي يكون فيه تنازل عن وظائف معينة لصالح الوحدات المحلية لأن

كل وحدة محلية تكون أدرى بما تحتاجه لتلبية احتياجات مواطنيها. وهذا الأمر يؤدي إلى تحميل كل وحدة محلية المسؤولية الكاملة مما يساهم في تطبيق السياسة العامة للدولة ككل.

## خلاصة الفصل:

كان اهتمامنا منصبا في هذا الفصل، حول تحديد مفهوم الحكامة الإدارية وذلك من خلال عرض جملة من التعاريف بغية الوصول إلى تعريف شامل للحكامة الإدارية، خاصة وأنا أشرنا في بداية محاوره إلى تناول الحكامة الإدارية من زاوية اللامركزية الإدارية، وقد خلصنا إلى أن الحكامة الإدارية في بعدها الإداري تعني اللامركزية الإدارية.

وكذا تطرقنا إلى أهم الفواعل الواجب توفرها لتطبيق الحكامة الإدارية، وكذلك تم التأكيد على وجود معايير للحكامة الإدارية، وتوصلنا إلى أن وجود المعايير والفواعل من أهم متطلبات تحقيق الحكامة الإدارية. وفي نفس السياق، تناولنا بإسهاب أهم الأبعاد والنماذج المتعلقة بالحكامة الإدارية، وخلصنا إلى أن التعرف على مختلف أبعاد الحكامة الإدارية، وتم تبني الاتجاه الذي يؤكد على البعد الإداري للحكامة الإدارية، هذا المنطق في التفسير يتفق مع مفهوم اللامركزية الإدارية ؛ بالإضافة إلى ذكرنا للأتماط المختلفة للحكامة الإدارية، والذي توصلنا فيه إلى أنه على السلطة المركزية الأخذ بالنمط الذي يساعد الدولة على تحقيق أهدافها. وصفوة القول، أنه تم في هذا الفصل الإمام بكل عناصر الحكامة الإدارية، من مختلف الزوايا وتبين لنا بأنها الاتجاه الأكثر ميلا واختيارا من قبل الدول، وسوف نعكف في دراستنا إسقاط البعض من خصائصها حول النموذج الجزائري، وتحديدنا سنحاول البحث في نموذج مقرر ولاية المسيلة لدراسة مدى تطبيق الحكامة الإدارية، ونتيجة لذلك سنخصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية لمقرر ولاية المسيلة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مقر ولاية المسيلة

## مقدمة الفصل :

بعد مناقشة القضايا النظرية التي يدور مضمونها حول العوامل التنظيمية والحكامة الإدارية ، سنحاول في هذا الفصل باعتباره امتدادا لما تم عرضه سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء به في الجانب النظري، والتعرف على أبرز المحاور التي ستعالجها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية ، والتي بدورها ستبرز أهم المناهج وأدوات الدراسة المستند عليها في الشق الميداني وذلك عن طريق منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي، بالإضافة إلى أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على أداة الاستمارة ، وذلك من خلال توجيه استمارة للمتعاملين الاجتماعيين واستمارة لمقر الولاية.

يلي ذلك سنحاول تحديد حدود الإشكالية من حيث مجالها المكاني والمتمثل في مقر ولاية المسيلة وتحديد الإدارة العامة للولاية ، وبالموازاة سنحدد المجال الزمني والذي حددناه في سنة واحدة ما بين 2013/2014، بالإضافة إلى تحديد العينة المستهدفة من الموظفين على مستوى التنظيم الإداري المحلي ، وقد تم تحديد عددها بمائة "100" موظفا على مستوى مقر الولاية.

بعد ذلك سنقوم بإبراز الإطار العام للتنظيم الإداري المحلي لولاية المسيلة ، وذلك من خلال عرض نبذة عن التطور التاريخي لولاية المسيلة ، ثم نقوم بإبراز الأهمية الإستراتيجية لموقعها الجغرافي يلي ذلك عرض الهيكل التنظيمي للولاية وبعدها سيتم تخصيص مبحث لمناقشة الفرضيات.

**المبحث الأول: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية**

إن مناقشة منهجية العمل تستهدف بالضرورة تحديد أهداف الدراسة الكلية والجزئية وذلك بغية توضيح طبيعة المناهج وأدوات الدراسة لتيسير عملية الإجابة عن الإشكال المطروح، ولا بد أن تقترن هذه العناصر بدورها بفرضيات الشق النظري والميداني ، لأنه عن طريق تحديد كل العناصر التي تدخل في حدود الإشكال وذلك بعد اعتقادنا بأنها أكثر ملائمة للإجابة عن جل التساؤلات المطروحة .وعليه تهدف دراستنا بالأساس لمحاولة معرفة ما للعوامل التنظيمية من أثر على تطبيق الحكامة الإدارية وخصوصا على مستوى مقر ولاية المسيلة.

وفي نفس السياق، هذه الدراسة تهدف إلى معرفة المشاكل التي تواجهنا وتؤدي بنا إلى عدم التطبيق الفعلي للحكامة الإدارية.

وبالتالي، فكل هذه العناصر المجتمعة كان لها الأثر البالغ في تحديد واختيار المناهج التي يعتقد أنها أكثر ملائمة من غيرها في تسيير وإيجاد الحلول للإشكال المطروح. لذلك تم الاعتماد على المنهج التاريخي وكذا المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وذلك بهدف التعرف على وضعية الإدارة المحلية لولاية المسيلة وبالتحديد الإدارة العامة للولاية دون غيرها من الوحدات المشابهة وذلك بطريقة تفصيلية، والذي سيتم تحليلها في المحاور اللاحقة للبحث.

وقد ساعدتنا هذه الأخيرة في التعرف على أهم الفاعلين الذين ينبغي استهدافهم كعينة للبحث على مستوى التنظيم الإداري المحلي المدروس. ولتوضيح كل هذا ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين.

**المطلب الأول: التعريف بمناهج وأدوات الدراسة**

من المتفق عليه بأن الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي ينبغي إتباعه، فمعنى هذا أن كل دراسة علمية قد لا يكفيها منهج واحد بل تتعدد المناهج المتبعة، وكما قد سبق وأن حددنا المناهج والأدوات التي سنتبعها في دراستنا التي تهدف بالأساس إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية وذلك على مستوى مقر ولاية المسيلة، ولهذا تم اختيار هذه المناهج التي سيتم التطرق لها بالتفصيل والتي نرى بأنها أكثر ملائمة من غيرها.

## الفرع الأول: التعريف بمناهج الدراسة

**1. المنهج التاريخي:** والذي يدور حسب الأستاذ محمد عبيدات وآخرون<sup>1</sup> حول الجهود الضخمة التي يبذلها الباحثون لتحليل مختلفة الأحداث التي حدثت في الماضي وتغييرها بهدف الوقوف على مضامينها وتفسيرها بصورة علمية.

وتهدف من خلال الاستناد إلى المنهج التاريخي للوصول إلى النتائج التالية:

- الحصول على مختلف البيانات والمعلومات كالتطور التاريخي مثلا لأن هذه الأحداث التاريخية تعتبر مادة غنية تساعد الباحث على التحليل والاستخلاص وبالتالي فهي تثري أفكاره.

ويرى الأستاذ محمد شلبي<sup>2</sup>: بأنه يمدنا بالجانب الوصفي في دراسة الظواهر في إطارها الزماني والتطورات التي لحقت بها ويشير إلى أن القصد من استخدام هذا المنهج هو القدرة التفسيرية التي يزودنا بها، وهو يحاول أن يولي أهمية للزمن في ذلك التفسير، وبصيغة أخرى إدخاله الظروف المحيطة بميلاد الظاهرة أو تعزيزها أو وضعها في تفسير ذلك، كما أنه لا يكتفي برد الوقائع فقط بل يقدم تصوره للظروف والمحيط الذي تحكم في ميلاد الظواهر واندثارها.

## 2. المنهج الوصفي التحليلي:

يقصد الدكتور محمد الصاوي محمد مبارك<sup>3</sup> بهذا المنهج أنه يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها. ويشمل المنهج الوصفي أكثر من طريقة منها:

**1. طريقة المسح (الحصر):** في هذه الطريقة يتم دراسة الظواهر بشكل عام، يحيط بكافة عواملها وأسبابها مهما كان عدد من العوامل والأسباب، فيختبر عدد كبير من الحالات وتؤخذ البيانات من كل حالة، وعادة ما تكون بيانات قليلة عكس طريقة الحالة التي تؤخذ فيها بيانات متعددة. ويراعى في طريقة المسح أن تكون العينات التي ستدرس ممثلة للمجتمع لتكون النتائج أيضا ممثلة للمجتمع ويراعى أيضا أن تفسر الإحصائيات التي سيتحصل عليها تفسيراً سليماً.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، (ط2؛ الأردن: دار وائل للنشر، 1999). ص32.

<sup>2</sup> محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الإقترابات والأدوات، (الجزائر: د ن، 1997). ص54.

<sup>3</sup> محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992). ص30-31.

2. **طريقة الحالة:** تتضمن هذه الطريقة الخبرة وجهد من الباحث للقيام بتجميع البيانات لمعرفة كافة العوامل المؤثرة وذلك حتى يتوفر للدراسة العمق والشمول ، كما أنه ينبغي تفسير النتائج التي يتم الحصول عليها، بكل عناية مع تجنب الحالات غير العادية أو الغير ممثلة وعموما تقل الأخطاء بزيادة عدد الحالات المدروسة. وعليه تم الاستعانة بهذا المنهج لتحقيق النتائج التالية:

- تصوير الوضع الراهن لمقر ولاية المسيلة وذلك من خلال الوصف الكامل والدقيق.
- كما يساعدنا على تحليل وتفسير كيف يمكن أن، تكون للعوامل التنظيمية أثر على تطبيق الحكامة الإدارية. وعليه، يعد هذا المنهج مناسباً لأنه يهدف إلى وصف الواقع وصفاً دقيقاً بغرض الوصول إلى استنتاجات تساعدنا على فهم الواقع على حقيقته.

### 3. منهج دراسة الحالة:

في إطار محاولة لرصد حال الحكامة الإدارية في الجزائر وبالأخص ولاية المسيلة ومن أجل تكميل عملية الوصف كعملية أولية اخترت أسلوب دراسة الحالة، الذي يعتبره الأستاذ عبد الناصر جندلي<sup>1</sup>: الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث معتمداً في ذلك على جمع البيانات العلمية الخاصة بالحالة لدراستها وتحليلها ومسيرة المراحل والخطوات التي مرت بها الحالة أو النموذج من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة بشأن الحالة المدروسة يمكن تعميمها على بقية الحالات المشابهة.

ويضيف الأستاذ أمين ساعاتي<sup>2</sup> بأن منهج دراسة الحالة هو دراسة تتناول جميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد، ويعتبر الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع أو النظام السياسي أو أي الجماعة كوحدة للدراسة. ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.

وتم الاستعانة بهذا المنهج من أجل التعمق في دراسة حالة مقر ولاية المسيلة في إطار محاولة لرصد حال الحكامة الإدارية في الجزائر وبالأخص ولاية المسيلة.

<sup>1</sup>- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص 205.

<sup>2</sup>- أمين ساعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي، (السعودية: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1991)، ص 71.

## 4. أداة الدراسة:

**1. الاستبيان:** يمكن القول بأن الاستبانة<sup>1</sup>: "هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين". لذلك يعد من أهم الأدوات التي استعين بها في جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة.

وأثناء إعدادها فقد اتبعت والتزمت الباحثة بمجموعة من الخطوات وهي كالآتي:

- تم تحديد المعلومات المطلوبة جمعها.
- صممت أسئلة الاستبيان انطلاقاً من الفرضيات.
- أسئلة الاستبيان التي تم وضعها كانت شاملة لكل الحقائق وكل المعلومات التي يمكن الحصول عليها من المستجوبين.
- كما تعمدت إلى استعمال الأسئلة المغلقة في الاستبيان بغية الحصول على إجابات دقيقة.
- وتعمدت أيضاً إلى وضع بعض الأسئلة المشابهة بهدف التحقق من صحة وصدق إجابات المستجوبين.

## 2. الملاحظة:

يقصد الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم<sup>2</sup> أن الملاحظة هي: "المشاهدة المقصودة والدقيقة والمنظمة والموجهة والهادفة، والتي ترتبط بين الظواهر وهي رؤية منظمة وممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة لها وقد تستعين بآليات وأدوات علمية دقيقة".

وقد تم الاستعانة بأداة الملاحظة بغية مراقبة تصرفات وتفاعلات الموظفين والتعرف على مختلف المشاكل التي تواجههم، أي أنها ملاحظة عمدية ومقصودة ينصب هدفها لخدمة أهداف دراستنا والتعرف على مختلف النتائج التي نريد التوصل إليها.

## صدق الأداة:

لضمان صدق أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة وتحرياً للصدق فقد تم عرض الاستبيان على خمس محكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرة واختصاص بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 63.

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000). ص 174.

تصميم الدراسة: تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

### 1. المتغيرات المستقلة:

الجنس: وله مستويان (ذكر وأنثى).

السن: وله أربع مستويات (من 20 - 30 ومن 31 - 40 ومن 41 - 50 وأكثر من 50 سنة).

المستوى العلمي: وله خمس مستويات (أمي - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي).

الحالة العائلية: ولها أربع مستويات (أعزب - متزوج - مطلق - أرمل).

المستوى المهني: وقد ستة مستويات في الاستمارة الأولى (عون تنفيذ - عون تحكم - إطار - رئيس مكتب -

رئيس مصلحة - أخرى). وله ثلاث مستويات في الاستمارة الثانية (بطل - عامل - متقاعد).

الخبرة العملية: وله خمسة مستويات (أقل من خمس سنوات - من 5 - 9 سنوات، من 10 - 14 سنة، من

15 - 19 سنة، أكثر من 20 سنة).

### 2. المتغيرات التابعة: وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستمارات

المتعلقة بأثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية.

spss المعالجات الإحصائية: من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات.

2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- اختبار T ومعامل ألفا كرونباخ القيمة sig.

### المطلب الثاني: تحديد حدود الدراسة الميدانية

لقد تم تحديد حدود الدراسة الميدانية إلى ثلاث مجالات والتي تقتزن نتائجها بطبيعة العينة والأدوات

المستخدمة فيها وهي على النحو التالي:

### الفرع الأول: تحديد المجال المكاني للدراسة

تم تحديد المجال المكاني للدراسة الميدانية على مستوى مقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، فالدراسة مقصورة

على الإدارة العامة لولاية المسيلة.

ومن بين مبررات وأسباب اختيار الإدارة المحلية لولاية المسيلة نذكر مايلي:

- قلة الدراسات الميدانية لهذه الولاية.

- قرب المسافة وهذا بناءً على انتمائي إلى ولاية المسيلة.
- الرغبة في دراسة مقر ولاية المسيلة وذلك بهدف التعرف على إمكانية تطبيقها للحكامة الإدارية.

### الفرع الثاني: تحديد المجال الزمني للدراسة

لقد تم تحديد المجال الزمني للدراسة وذلك امتداداً من 2013 إلى 2014، حيث فضلت الباحثة استغلال المجال الزمني بدءاً من 2013 إلى 2014 بغية تحليل كل العناصر التي تندرج ضمن الدراسة، والوصول إلى أهم النتائج والاستنتاجات التي يمكن تأكيدها بدقة وذلك فيما يخص أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية على مستوى مقر الولاية.

كما نهدف أيضاً إلى التعرف وبصورة واضحة على مجتمع البحث لدراستنا وللوصول إلى هذا فضلنا الاستناد على الأداة العلمية الخاصة بالبحث كالأستبيان وذلك بغية تحديد عينات الدراسة بشكل دقيق، وعليه فقد دامت مدة البحث الميداني (الاستطلاعي) وملاً الاستمارات النهائية) شهرين ونصف من 2014/06/08 إلى غاية 2014/08/28 وهي موزعة على فترتين:

- **الفترة الأولى:** دامت هذه الفترة 15 يوماً وقد خصصت للدراسة الاستطلاعية وإجراء مقابلات مع رؤساء المكاتب لمقر ولاية المسيلة، بحيث تم في هذه الفترة تقديم معلومات وبعض الوثائق حول مقر ولايتهم.
- **الفترة الثانية:** دامت شهرين حيث خصصت للملئ الاستمارات من قبل الموظفين، ثم قمنا بجمعها على عدة أيام، حيث تم ملئ مائة (100) استمارة خلال هذه الفترة وخاصة وأننا تعرضنا إلى العديد من المشاكل نتيجة لعدم تواجد الموظفين في مكاتبتهم لأن هذه الفترة تزامنت مع العطلة ولهذا تم إطالة هذه الفترة بهذا الشكل. لأشعر بعد ذلك في مرحلة تفريغ وتنظيم وتحليل البيانات المجموعة من الميدان وصولاً إلى النتائج النهائية للبحث. ولعل من أهم المبررات التي دعتنا إلى اختيار المجال المذكور أعلاه مايلي:
- عدم توفر الوقت اللازم لدراسة عدة سنوات ولهذا عمدت إلى اختيار هذه الفترة.
- وجود صعوبات تتعلق بعدم الإلمام بكل الوثائق في الفترات السابقة.

**الفرع الثالث: تحديد مجتمع البحث والعينة****1. تحديد مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع الدراسة من هياكل الإدارة العامة للتنظيم الإداري المحلي لولاية المسيلة وتحديدًا مقر الولاية ولذلك تم التركيز على الأجهزة التالية: الديوان، الأمانة العامة للولاية، المفتشية العامة، مديرية الإدارة العامة ومديرية التنظيم والشؤون العامة، كما قد تم استثناء البلديات والدوائر وذلك نظراً لعدم توفر الوقت اللازم لذلك.

**2. عينة الدراسة:**

بعد أن يتم اختيار مجتمع البحث، يصعب على الباحث في بعض الأحيان إلى أن يصل إلى كل المفردات المكونة لعينته، وعليه يلجأ إلى اختيار عينة تمثل مجتمع بحثه، كما أن نجاح أي لدراسة ميدانية في أي بحث يتوقف بدرجة كبيرة على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث.

ونظراً لعدم توفر الإمكانيات اللازمة لإجراء مسح شامل لكل الموظفين في مقر ولاية المسيلة فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية القصدية من خلال اختيار 100 موظف من أصل 763 وذلك حسب مخطط تسيير الموارد البشرية لعام 2014 وهم (إطارات، رؤساء مكاتب، رؤساء أقسام، أوان تنفيذ). وقد كانت هذه الاستمارة موجهة للموظفين على مستوى مقر الولاية.

كما تم توجيه استمارة لمختلف الفئات في ولاية المسيلة بهدف التعرف على وجهة نظرهم حول التطبيق لمؤشرات الحكامة الإدارية على مستوى مقر ولاية المسيلة؛ ونتيجة لعدم توفر الإمكانيات وكما أشرنا سابقاً تم اختيار 100 مواطن من مختلف الفئات الموجودة في المجتمع.

**المبحث الثاني: التطور التاريخي لولاية المسيلة**

بعد الانتهاء من التعريف بمناهج وأدوات الدراسة سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار العام للتنظيم الإداري المحلي لولاية المسيلة عن طريق تناول مطلبين، حيث يتمثل المطلب الأول في التعريف بالولاية على أن يتم في المطلب الثاني تناول وتحليل الهيكل التنظيمي للولاية.

**المطلب الأول: التعريف بولاية المسيلة****الدراسة المونوغرافية: مكتب تسيير وتكوين موظفي الولاية**

أصبحت المسيلة ولاية وفقا للتقسيم الإداري لسنة 1974، تتكون من 47 بلدية مسيرة من طرف منتخبين محليين تسمى (المجالس الشعبية البلدية)، أما الدوائر فتضم واحدة إلى عدة بلديات لتشكيل محافظات إدارية وهي 15 دائرة تُعنى بتمثيل السلطة وتأخذ المسيلة موقعا وسطاً للشمال الجزائري، حيث تعتبر همزة وصل بين شرق البلاد وغربه وما بين الشمال وجنوب الوطن، فهي تنتمي إلى منطقة الهضاب العليا التي تمتد على مساحة 18175 كلم<sup>2</sup>؛ سكاها يقربون مليون و151 ألف نسمة بكثافة سكانية تجاوز 59 نسمة في كلم<sup>2</sup>. ويعتبر السيد رشيد "أكتوف" أول والي عين على رأس الولاية وقد عمل بفعل ديناميكيته وخبرته في تسيير الجماعات المحلية رسم لها إستراتيجية استشرافية كفيلة بتطويرها على أسس واقعية. كما أن السيد "فرحات عبد الكريم" رحمه الله يعتبر أول رئيس لبلدية المسيلة.

**الموقع الجغرافي:**

تقع ولاية المسيلة بين الأطلس التلي، والأطلس الصحراوي و، هي لا تبعد عن الطريق الوطني رقم 05 إلا بحوالي 60 كلم من الجهة الشمالية، حيث يحد ولاية المسيلة شمالا ولاية برج بوعرريج ومن الجهة الشرقية ولاية باتنة، أما من الجهة الغربية ولاية المدية، كما تحدها من الجهة الشمالية الشرقية ولاية سطيف كما تحدها البويرة من جهة الشمال الغربي، بالإضافة إلى ولاية بسكرة من الجهة الجنوبية الشرقية أما الجهة الجنوبية الغربية فتحدها ولاية الجلفة.

**التضاريس:**

يعتبر إقليم الولاية محوريا ومنطقة عبور بين السلسلتين الجبلتين الأطلسي التلي والصحراوي حيث أن التشكيلة الجغرافية لإقليم الولاية هي كالتالي:

- المناطق الجبلية على جهتي شط الحضنة.
- منطقة الوسط المتكونة أساسا من الهضاب والهضاب العليا.
- منطقة السبخة الممتدة بشط الحضنة في الوسط الشرقي والزحزح الشرقي في منطقة الغرب الوسطي.
- منطقة الكثبان الرملية.

أهم الأودية الدائمة السريان هي: وادي القصب، وادي لقمان، وادي اللحم، وادي سوبلة، وادي مسيف، وادي امجدل، وادي الشعير، وادي بوسعادة.

**الجبال:**

ترتفع المسيلة على مستوى سطح البحر بحوالي 400م، حيث تقوم سلسلة جبال ونوغة وبوطالب وبلزمة في شكل قوس تحف حوض الحضنة من الناحية الشمالية والشمالية الشرقية جبال ونوغة مثلا يصل ارتفاعها إلى 1400م، أما جبال بوطالب فتعلوا إلى 1800م، فيعمق بذلك منخفض الحضنة، كما تقوم مرتفعات متليبي من الناحية الشرقية ومرتفعات الأوراس الضاربة إلى الشمال الشرقي كما تأتي مرتفعات أولاد نايل في الجهة الجنوبية لحوض الحضنة.

**السهول والهضاب:**

إن هاته الجبال التي ذكرناها تشكل حصارا طبيعيا حول المنطقة إلا أن الجهة الغربية نجدها محلا للسهول والهضاب، إذن فهي تشكل ممرا فسيحا لتأثيرات الهضاب العليا الغربية للمسيلة.

**المياه:**

**المياه الجوفية:** هناك مياه جوفية غير صالحة للشرب لأنها مليئة بالملح وهناك مياه جوفية أخرى عميقة الأغوار من غير الممكن الوصول إليها مثل تلك المتواجدة بالحضنة وفي سهل عين الريش.

**المياه السطحية:** النظام المتبع هو نظام يساير الأمطار المتساقطة بشكل غير منتظم، فمجمل الوديان لا تتوفر على مياه جارية بشكل دائم، إلا ما تعلق بوديان ثلاثة وهي: واد القصب شمالا، وادي بريكة شرقا، وادي مسيف جنوبا.

الجزء الأكبر من الولاية يعتبر حوضا كبيرا يتلقى مياه مختلف الأودية التي تصب جميعها في شط الحضنة.

**المناخ:**

لا تتأثر منطقة المسيلة بالرطوبة نظرا للحواجز الجبلية للناحية الشمالية والشمالية الشرقية للمنطقة تأثيرات من السهوب الغربية والصحراء نظرا لانفتاحهما، ومنه مناخ ولاية المسيلة قاري. وعليه فكل ما ذكرناه من عوامل طبيعية تساهم سلبا في تساقط كمية الأمطار بكميات قليلة حيث تقدر بحوالي: 225 ملم في العام.

**الحرارة:** درجة الحرارة الدنيا: -0,6 درجة إلى 6,20 درجة في فصل الشتاء.

درجة الحرارة القصوى: 33 إلى 37,90 درجة في شهري جويلية وأوت.

**الرياح:** تكون شديدة البرودة في الشتاء ولافحة صيفا.

### المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للولاية

تعتبر ولاية المسيلة (الجماعة الإقليمية للدولة التي تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة). وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاركية بين الجماعات الإقليمية والدولة. وطبقا لأحكام قانون<sup>1</sup> : 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 توكل للولاية المهام الآتية:

- تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.
  - تكلف بصفقتها الدائرة الإدارية، بالأعمال غير المركزية للدولة وتساهم في تنفيذ السياسات العمومية ضمن الإطار المحدد لتوزيع صلاحيات ووسائل الدولة بين مستوياتها المركزية والإقليمية.
  - تتوفر الولاية على أملاك تتولى صيانتها والحفاظ عليها وتثمينها.
  - تستطيع الولاية في حدود صلاحياتها إقامة علاقات مع جماعات إقليمية أجنبية قصد إرساء علاقات تبادل وتعاون طبقا لأحكام التشريع والتنظيم المعمول بها في ظل احترام القيم والثوابت الوطنية.
- 1- التقسيم الإداري:** يمكن تصنيف قائمة الدوائر والبلديات حسب الجدول أدناه:

#### الجدول رقم(1): قائمة البلديات والدوائر حسب التقسيم الإداري

| البلديات         | الدائرة    | الرقم |
|------------------|------------|-------|
| المسيلة          | المسيلة    | 1     |
| أولاد دراج       | أولاد دراج | 2     |
| المعاضيد         |            | 3     |
| اولاد عدي لقيالة |            | 4     |
| المطارفة         |            | 5     |
| السوامع          |            | 6     |
| مقرة             |            | مقرة  |
| بلعائبة          | 8          |       |
| عين الخضراء      | 9          |       |
| برهوم            | 10         |       |
| الدهاهنة         | 11         |       |

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، القانون رقم 07-12، المتعلق بقانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادر بتاريخ 21 فبراير 2012.

|                    |                    |    |
|--------------------|--------------------|----|
| بوسعادة            |                    | 12 |
| الهامل             | بوسعادة            | 13 |
| ولتام              |                    | 14 |
| سيدي عامر          | سيدي عامر          | 15 |
| التامسة            |                    | 16 |
| أولاد سيدي ابراهيم | أولاد سيدي ابراهيم | 17 |
| بنزوه              |                    | 18 |
| الخبانة            | الخبانة            | 19 |
| مسيف               |                    | 20 |
| الحوامد            |                    | 21 |
| الشلال             | الشلال             | 22 |
| المعاريف           |                    | 23 |
| أولاد ماضي         |                    | 24 |
| خطوطي سيد الجبير   |                    | 25 |
| سيدي عيسى          | سيدي عيسى          | 26 |
| بوطي السايح        |                    | 27 |
| بني يلمان          |                    | 28 |
| عين الحججل         | عين الحججل         | 29 |
| سيدي هجرس          |                    | 30 |
| عين الملح          | عين الملح          | 31 |
| سيدي امحمد         |                    | 32 |
| عين الريش          |                    | 33 |
| عين فارس           |                    | 34 |
| بئر الفضة          |                    | 35 |
| جبل امساعد         | جبل امساعد         | 36 |
| سليم               |                    | 37 |
| امجدل              | امجدل              | 38 |
| مناعة              |                    | 39 |
| حمام الضلعة        | حمام الضلعة        | 40 |
| ونوغة              |                    | 41 |
| تارمونت            |                    | 42 |
| اولاد ماضي         |                    | 43 |
| بن سرور            | بن سرور            | 44 |

|              |    |
|--------------|----|
| الزرزور      | 45 |
| اولاد سليمان | 46 |
| محمد بوضياف  | 47 |

المصدر: مديرية الإدارة المحلية.

## 2. تحليل الهيكل التنظيمي للولاية:

يرى الكثير من الباحثين بأن للهيكل التنظيمي أهمية بالغة باعتباره البناء الذي على أساسه يتم تحديد التركيب الداخلي لأي منظمة فهو يوضح ويحدد الوحدات الأساسية التي يكون من خلالها توزيع للمهام والأعمال والنشاطات وهذا لكل مصلحة من المصالح. وبناء على ذلك فإن الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة يشمل مايلي:

- 1- المفتشية العامة.
  - 2 - رئيس الديوان.
  - 3- مديرية الإدارة المحلية: وتشمل ثلاث مصالح التالية:
    1. مصلحة الموظفين : (2 مكاتب).
    2. مصلحة الميزانية: (3 مكاتب).
    3. مصلحة التنشيط المحلي: (3 مكاتب).
  - 4- الأمانة العامة: وتشمل ثلاث مصالح التالية:
    1. مصلحة التوثيق: (2 مكاتب).
    2. مصلحة التلخيص: (3 مكاتب).
    3. مصلحة الأرشفة: (2 مكاتب).
  - 5- مدير التقنيين: وتشمل ثلاث مصالح التالية:
    1. مصلحة التنظيم: (3 مكاتب).
    2. مصلحة الشؤون القانونية: (3 مكاتب).
    3. مصلحة سير الأشخاص: (3 مكاتب).
- وللتوضيح أكثر فالملاحق رقم 2 يوضح الهيكل التنظيمي للولاية.

## المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

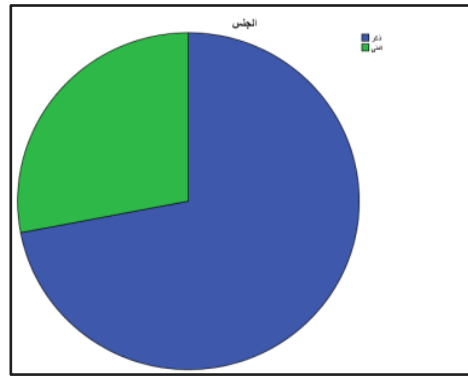
-تحليل نتائج الاستمارة الأولى الخاصة بالموظفين على مستوى مقر ولاية المسيلة:

1. تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

الجدول رقم (02) :الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكور    | 72      | 72     |
| إناث    | 28      | 28     |
| المجموع | 100     | 100    |

الشكل رقم(01): يبين تقسيم الموظفين حسب الجنس



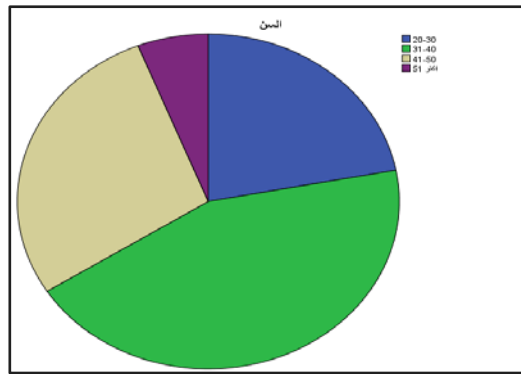
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يبين الجدول رقم ( 02) والشكل البياني رقم ( 01) غلبة الجنس الذكوري ،حيث بلغ عددهم 72 موظف في حين بلغ عدد النساء 28 موظفة، هذا يوحي إلى أن فئة الذكور هي الغالبة على مستوى مقر ولاية المسيلة.

الجدول رقم (03): السن

| السن           | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| من 20 - 30     | 22      | 22     |
| من 31 - 40     | 44      | 44     |
| من 41 - 50     | 28      | 28     |
| أكثر من 50 سنة | 6       | 6      |
| المجموع        | 100     | 100    |

الشكل رقم(02): يبين تقسيم الموظفين من حيث السن.



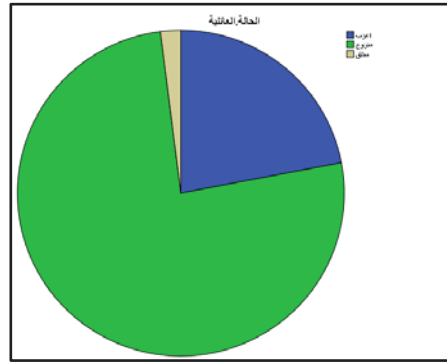
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (03) والتمثيل البياني رقم (02) أن معظم الموظفين تتراوح أعمارهم بين (31-40) حيث بلغ عددهم 44 موظف، وبلي ذلك الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (41 - 50) سنة حيث بلغ عددهم 28 موظف، في حين بلغ عدد الفئة العمرية ما بين (20 - 30) 22 موظف، كما بلغ عدد الموظفين التي تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة 6 موظفين، هذا يوضح بأن الفئتان الثانية والثالثة تمثلان عنصر الخبرة في مقر الولاية.

الجدول رقم (04): الحالة العائلية

| الحالة العائلية | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| أعزب            | 22      | 22     |
| متزوج           | 76      | 76     |
| مطلق            | 2       | 2      |
| المجموع         | 100     | 100    |

الشكل رقم (03): يبين تقسيم الموظفين حسب الحالة العائلية



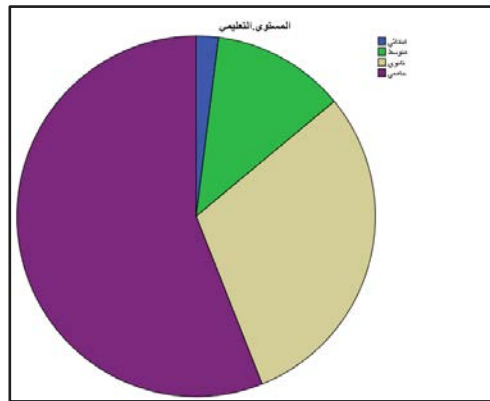
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (04) والشكل البياني رقم (03) بأن أغلبية العينة المدروسة من فئة المتزوجون حيث بلغ عددهم 76 موظف، بالمقابل بلغ عدد الموظفين غير المتزوجين 22 موظف وقد أفادتنا هذا الإحصاء لمعرفة مدى استقرار الموظفين ففي الغالب الموظفون المتزوجون يفكرون دائما في الاستقرار الوظيفي على عكس الموظف الأعزب أو المطلق.

الجدول رقم (05): المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 2      | 2       | ابتدائي          |
| 12     | 12      | متوسط            |
| 30     | 30      | ثانوي            |
| 56     | 56      | جامعي            |
| 100    | 100     | المجموع          |

الشكل رقم (04): تقسيم الموظفين حسب المستوى التعليمي



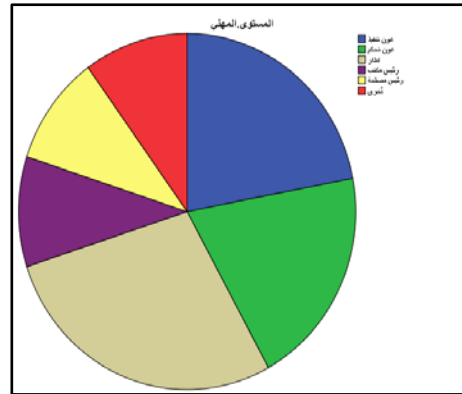
المصدر: من إعداد الطالبة من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والتمثيل البياني رقم (04) بأن 56 موظف من عينة الدراسة هم ذو مستوى جامعي وهم يمثلون أعلى نسبة بمقر الولاية وتليهم فئة الموظفون ذو مستوى ثانوي وبلغ عددهم 30 موظف، لتأتي بعدها فئة الموظفين ذو مستوى التعليم المتوسط والذي بلغ عددهم 12 موظف.

الجدول رقم (06):المستوى المهني

| النسبة | التكرار | المستوى المهني |
|--------|---------|----------------|
| 22     | 22      | عون تنفيذ      |
| 20     | 20      | عون تحكم       |
| 28     | 28      | إطار           |
| 10     | 10      | رئيس مكتب      |
| 10     | 10      | رئيس مصلحة     |
| 10     | 10      | أخرى           |
| 100    | 100     | المجموع        |

الشكل رقم(05): تقسيم الموظفين من حيث المستوى المهني



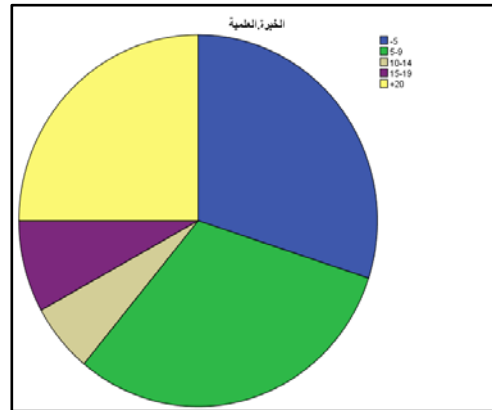
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

يمكن القول من خلال الجدول رقم ( 06 ) والتمثيل البياني رقم ( 05 ) بأن 28 موظف هم إطارات، ثم تليهم فئة أعوان تنفيذ الذي بلغ عددهم 22 موظف كما يأتي في المرتبة الثالثة مستوى أعوان تحكم ب 20 موظف، إضافة إلى كل من رؤساء المكاتب ب10 موظفين ورؤساء مصالح ب 10 موظفين وبالاعتماد على هذه النتائج فإن هذا التوزيع يعكس في الحقيقة بصفة عامة وجود كفاءات في كل المستويات والوظائف.

الجدول رقم (07): الخبرة العملية

| النسبة | التكرار | الخبرة العملية |
|--------|---------|----------------|
| 30     | 30      | أقل من 5 سنوات |
| 31     | 31      | من 5-9 سنوات   |
| 6      | 6       | من 10-14 سنة   |
| 8      | 8       | من 15-19 سنة   |
| 25     | 25      | أكثر من 20 سنة |
| 100    | 100     | المجموع        |

الشكل رقم (06): التقسيم من حيث الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (07) والتمثيل البياني رقم (06) أن غلبة الموظفين والذي بلغ عددهم 31 موظف تتراوح أقدميتهم ما بين (5 - 9) سنوات أي هي النسبة الأكبر بين باقي النسب، تليها 30 موظف من الفئة (الأقل من 5 سنوات) ليأتي بعدها 25 موظف من الفئة (الأكثر من 20 سنة)، لنصل في الأخير إلى فئة ما بين (15 - 19) بـ 8 موظفين، والفئة التي ما بين (10 - 14) بـ 6 موظفين، وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن أغلبية الموظفين لا يملكون الخبرة اللازمة.

## 2. نتائج تحليل فقرات المحور الأول:

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من المجموعة واحدة. خلال

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T.

الجدول رقم (08): يوضح نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بأثر الهيكل التنظيمي على تطبيق الحكامة الإدارية.

| الترتيب | Sig<br>القيمة | t<br>اختبار | الانحراف | المتوسط | العبارة   | الرقم |
|---------|---------------|-------------|----------|---------|---|-------|
| 01      | ,000          | 34,708      | 1,12367  | 3,9000  | يساعد الهيكل التنظيمي لمقر ولاية المسيلة على تطبيق الحكامة الإدارية.        | 1     |
| 02      | ,000          | 38,538      | ,97566   | 3,7600  | يضمن الهيكل التنظيمي التفاعل بين أجزاء المنظمة.                             | 2     |
| 03      | ,000          | 38,525      | ,83581   | 3,2200  | يمتاز الهيكل التنظيمي لمقر ولاية المسيلة بخصائص فعالة لخدمة الأهداف العامة. | 3     |
| 05      | ,000          | 31,852      | ,99209   | 3,1600  | ينسجم الهيكل التنظيمي مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.                 | 4     |
| 07      | ,000          | 30,812      | ,99311   | 3,0600  | ليس هناك اختلافات بين الهيكل التنظيمي الرسمي والفعلي.                       | 5     |
| 06      | ,000          | 37,876      | ,82902   | 3,1400  | يتوافق الهيكل التنظيمي لمقر ولاية المسيلة مع تسيير الولاية.                 | 6     |
| 04      | ,000          | 39,799      | ,80403   | 3,2000  | يختار الهيكل التنظيمي لمقر الولاية وفق أسس واضحة.                           | 7     |
| 08      | ,000          | 31,820      | ,94281   | 3,0000  | تقوم الإدارة بإجراء مراجعات لمدى تطبيق الهيكل التنظيمي.                     | 8     |
|         | ,000          | 48,813      | ,67708   | 3,3050  | مجموع المحاور   |       |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 08)؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الأول، تتراوح ما بين

( 3,000 و 3,900)، وجميعها تنتمي إلى مجال الموافقة، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا

المحور، وبلغ المتوسط العام للمحور 3,305، بالإضافة إلى أن اختبار T لجميع فقرات المحور الأول تتراوح ما بين (30,812 و 39,799) وهي جميعها أكبر من T الجدولية والمقدرة ب(1,660)، وأن جميع فقرات المحور

دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية sig لجميع الفقرات أقل من 0,05.

كما أن اختبار T للمحور الأول بلغ 48,813 وهو أكبر من T الجدولية (1,660)، هذا ما يثبت

صحة الفرضية الأولى، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتطبيق الحكامة الإدارية.

وبناءً على صحة هذه الفرضية فإن مقر ولاية المسيلة يتميز بوجود هيكل فعال يعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم(09): يوضح نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بأثر التمكين الإداري على تطبيق الحكامة الإدارية.

| الترتيب | Sig<br>القيمة | t اختبار | الانحراف | المتوسط | العبارة  | الرقم |
|---------|---------------|----------|----------|---------|--|-------|
| 01      | ,000          | 30,061   | 1,20420  | 3,6200  | يؤدي التمكين الإداري في مقر ولاية المسيلة إلى تطبيق الحكامة الإدارية.                      | 09    |
| 05      | ,000          | 23,295   | 1,27065  | 2,9600  | يوجد اهتمام كبير بمشاركة الموظف العمومي المحلي في اتخاذ القرار.                            | 10    |
| 02      | ,000          | 35,834   | ,93765   | 3,3600  | يساعد التمكين الإداري في زيادة روح الانتماء للموظفين نتيجة ثقتهم بأنفسهم وثقة رؤسائهم بهم. | 11    |
| 03      | ,000          | 29,520   | 1,07045  | 3,1600  | يحفز المناخ التنظيمي الموظف العمومي على الإبداع والابتكار.                                 | 12    |
| 04      | ,000          | 26,384   | 1,13707  | 3,0000  | يعتبر مقر الولاية أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير.                                   | 13    |
|         | ,000          | 35,389   | ,90988   | 3,2200  | مجموع المحاور  |       |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09، أن درجة الموافقة على فقرات المحور الثاني، تتراوح بين ( 2,960 و3,620)، وجميعها تنتمي إلى المجال أوافق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للمحور والذي بلغ 3,220، ماعدا الفقرة رقم 10 بمتوسط 2,960 وهي تقع في مجال غير موافق، بالإضافة إلى أن اختبار T لجميع فقرات المحور الثاني تتراوح بين ( 23,295 و35,834) وهي جميعها أكبر من T الجدولية والمقدرة ب(1,660)، وأن جميع فقرات المحور دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع الفقرات أقل من 0,05. كما أن اختبار T للمحور الثاني بلغ 35,389 وهو أكبر من T الجدولية (1,660)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتطبيق الحكامة الإدارية)، وانطلاقا من صحة هذه الفرضية فإن مقر ولاية المسيلة يتميز بوجود اهتمام كبير مما يساهم بدرجة كبيرة في مشاركة الموظف العمومي المحلي في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (10): يوضح نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بأثر التفويض الإداري على تطبيق الحوكمة الإدارية.

| الرقم | العبارة   | المتوسط | الانحراف | T اختبار | Sig القيمة | الترتيب |
|-------|---|---------|----------|----------|------------|---------|
| 14    | يساعد التفويض الإداري لمقر ولاية المسيلة على تطبيق الحوكمة الإدارية.            | 3,6400  | 1,03981  | 35,006   | ,000       | 01      |
| 15    | يتسم العمل الإداري بالتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات.                        | 3,4600  | 1,22615  | 28,218   | ,000       | 02      |
| 16    | تتم عملية التفويض بناء على أسس وقواعد واضحة.                                    | 3,4000  | 1,02494  | 33,173   | ,000       | 04      |
| 17    | يؤدي توفر عامل التفويض إلى عرقلة العمل.   | 2,7200  | 1,02573  | 26,518   | ,000       | 08      |
| 18    | تعتبر القوانين العامل الرئيسي للحد من التفويض الإداري.                          | 3,2800  | ,87709   | 37,396   | ,000       | 06      |
| 19    | يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات المختلفة لإدارة الولاية.     | 3,3800  | ,87363   | 38,689   | ,000       | 05      |
| 20    | الاعتماد على عامل التفويض الإداري يعطي المزيد من الإبداع للموظف العمومي المحلي. | 3,2400  | ,86597   | 37,415   | ,000       | 07      |
| 21    | يعتبر التفويض الإداري أداة فعالة لترسيخ مبدأ اللامركزية الإدارية.               | 3,4600  | ,83388   | 41,493   | ,000       | 03      |
|       | مجموع المحاور   | 3,1747  | ,51568   | 61,562   | ,000       |         |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ؛ بأن درجة الموافقة على فقرات المحور الثالث، تتراوح بين (2,720 و 3,640)، وجميعها تنتمي إلى مجال الموافقة، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور وهذا ما يؤكد المتوسط العام للمحور والذي بلغ (3,174)، ماعدا الفقرة رقم 17 بمتوسط (2,720) وهي تقع في مجال غير الموافق، بالإضافة إلى اختبار T لجميع فقرات المحور الثالث تتراوح بين (26,51 و 35,00) وهي جميعها أكبر من T الجدولية والتي قدرت ب(1,660)، وأن جميع فقرات المحور دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع الفقرات اقل من 0,05.

كما أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 61,56 وهو أكبر من T الجدولية (1,660)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وتطبيق الحوكمة الإدارية، وبناء على صحة الفرضية فقد أثبتت أن مقر ولاية المسيلة يتوفر على عامل التفويض الذي يتم على أسس واضحة.

الجدول رقم (11): يوضح نتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بأثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق الحوكمة الإدارية.

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف | T اختبار | Sig القيمة | الترتيب |
|-------|---------|---------|----------|----------|------------|---------|
|-------|---------|---------|----------|----------|------------|---------|

|    |      |        |         |        |  |    |
|----|------|--------|---------|--------|--|----|
| 01 | ,000 | 25,627 | 1,26427 | 3,2400 | تمتاز الأنظمة والتعليمات بالوضوح والبساطة وتخلو من الروتين والتعقيد.             | 22 |
| 06 | ,000 | 30,112 | ,95642  | 2,8800 | لا يوجد تشدد وتركيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات اللازمة لسير العمل.              | 23 |
| 04 | ,000 | 34,032 | ,88740  | 3,0200 | تسمح سياسات العمل باقتراح تحسينات متعلقة بمهامكم.                                | 24 |
| 05 | ,000 | 28,205 | 1,06363 | 3,0000 | يجبر الموظفون على مستوى مقر ولاية المسيلة على الخضوع للأنظمة والتعليمات الثابتة. | 25 |
| 03 | ,000 | 30,692 | 1,01005 | 3,1000 | تسهل الأنظمة والقوانين من تطبيق الحكامة الإدارية.                                | 26 |
| 07 | ,000 | 27,530 | ,95896  | 2,6400 | يوجد تهاون من قبل الموظفين في الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات.                | 27 |
| 02 | ,000 | 29,520 | 1,07045 | 3,1600 | تؤدي كثرة الأنظمة والتعليمات إلى عدم الإلتقان في العمل.                          | 28 |
|    | ,000 | 56,062 | ,57437  | 3,2200 | مجموع المحاور  |    |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 11 ) ؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الرابع، تتراوح ما بين

(2,640 و 3,240)، وجميعها تنتمي إلى مجال الموافقة، أي أن المستجوبين يوافقون على فقرات هذا المحور ما عدا الفقرة 27 التي تنتمي إلى المجال غير الموافق وبمتوسط ( 2,640 )، وبلغ المتوسط العام للمحور ( 3,220 )، بالإضافة إلى أن اختبار T لجميع فقرات المحور الرابع تتراوح بين ( 27,53 و 25,62 ) وهي جميعها أكبر من T الجدولية والمقدرة ب( 1,660 )، كما أن جميع فقرات المحور دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع الفقرات أقل من 0,05.

كما أن اختبار T للمحور الرابع بلغ ( 56,06 ) وهو أكبر من T الجدولية ( 1,660 ) وهذا ما يثبت

صحة الفرضية الرابعة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات وتطبيق والحكامه الإدارية، وتأسيسا على صحة الفرضية فقد أثبتت أن هناك التزام من قبل الموظفين على مستوى مقر ولاية المسيلة بالعمل بالأنظمة وتنفيذ التعليمات ولا سيما وأنها تمتاز بالوضوح والبساطة وتخلو من الروتين كما أنها تحدد سير العمل.

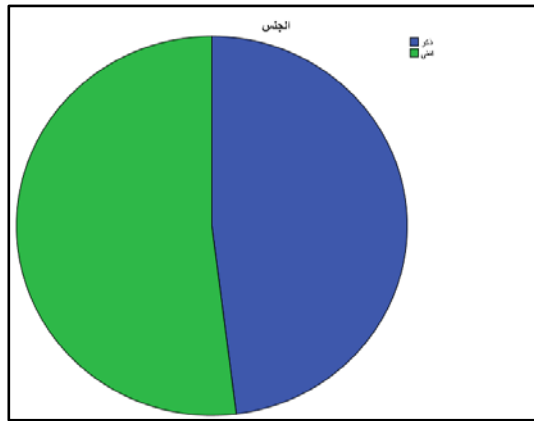
- تحليل نتائج الاستمارة الثانية الخاصة بالمتعاملين الاجتماعيين مستوى ولاية المسيلة:

1. تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

الجدول رقم(12): الجنس

| النسبة     | التكرار    | الجنس          |
|------------|------------|----------------|
| 48         | 48         | ذكور           |
| 52         | 52         | إناث           |
| <b>100</b> | <b>100</b> | <b>المجموع</b> |

الشكل رقم(07): تقسيم الموظفين حسب الجنس.



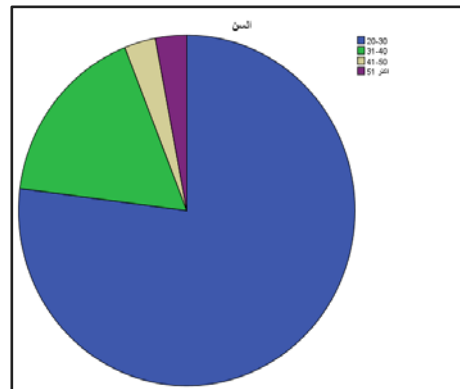
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 12 ) والشكل البياني رقم (07) بأن عدد الذكور بلغ 48 فرد بنسبة 48%، في حين بلغ عدد الإناث 52 مفردة بنسبة 52%، أي أن فئة الإناث هي الغالبة في المجتمع الجزائري.

الجدول رقم(13): السن

| السن           | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| من 20 – 30     | 77      | 77     |
| من 31 – 40     | 17      | 17     |
| من 41 – 50     | 3       | 3      |
| أكثر من 50 سنة | 3       | 3      |
| المجموع        | 100     | 100    |

الشكل رقم(08): تقسيم الموظفين من حيث السن.



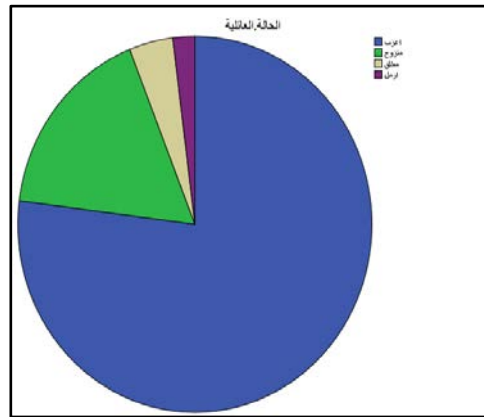
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والتمثيل البياني رقم (08) بأن معظم المواطنين تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 30) حيث بلغ عددهم 77 شخص أي ما يعادل 77% من إجمالي المواطنين فهي الفئة الغالبة، يلي ذلك الفئة العمرية (31 - 40) بنسبة 17% كما بلغ أفراد الفئة العمرية (41 - 50) 3 أفراد وكذلك بالنسبة للفئة الأكثر من 50 سنة تضم 3 أفراد أي بنسبة 3%.

الجدول رقم(14): الحالة العائلية

| النسبة | التكرار | الحالة العائلية |
|--------|---------|-----------------|
| 77     | 77      | اعزب            |
| 17     | 17      | متزوج           |
| 4      | 4       | مطلق            |
| 2      | 2       | ارمل            |
| 100    | 100     | المجموع         |

الشكل رقم(09): تقسيم الموظفين حسب الحالة العائلية



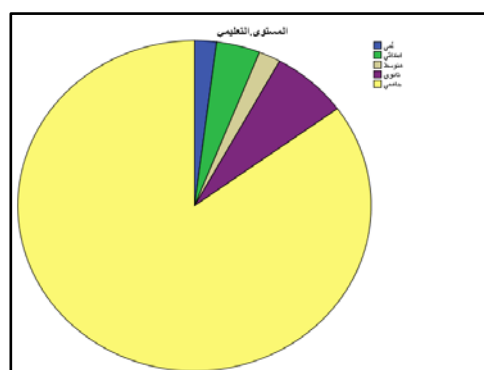
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم ( 14 ) والشكل البياني رقم ( 09 ) بأن أغلبية العينة المدروسة من فئة المتزوجون حيث بلغ عددهم 77 فرد، بالمقابل بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين 17 فرد وتليهم الفئة الثالثة والرابعة بنسبة قليلة.

الجدول رقم(15):المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 2      | 2       | ابتدائي          |
| 12     | 12      | متوسط            |
| 30     | 30      | ثانوي            |
| 56     | 56      | جامعي            |
| 100    | 100     | المجموع          |

الشكل رقم(10): تقسيم الأفراد حسب المستوى التعليمي



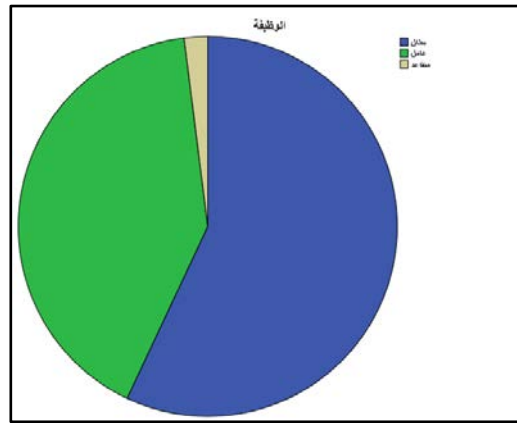
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 15 ) والتمثيل البياني رقم ( 10 ) بأن الأغلبية الساحقة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 85.٪. في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 15 فرد بنسبة 15.٪..

الجدول رقم(16): الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| بطل     | 57      | 57     |
| عامل    | 41      | 41     |
| متعاقد  | 2       | 2      |
| المجموع | 100     | 100    |

الشكل رقم(11): تقسيم الأفراد من حيث الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 16 ) والتمثيل البياني رقم ( 11 ) أن النسبة الغالبة على أفراد العينة هي فئة البطالين الذين بلغ عددهم 57 فرد وتقدر نسبتهم ب 57%، تليها فئة العمال بنسبة 41%، في حين أن فئة المتقاعدين بلغت 2%.

2. نتائج تحليل فقرات المحور الأول: فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة. الجدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بالحكمة الإدارية.

| الرقم | العبارة   | المتوسط | الانحراف | t اختبار | Sig القيمة | الترتيب |
|-------|---|---------|----------|----------|------------|---------|
| 01    | يؤدي تطبيق الحكامة الإدارية إلى تطبيق مبدأ القانون على مستوى مقر ولاية المسيلة.       | 3,2000  | 1,18065  | 27,104   | ,000       | 01      |
| 02    | هناك عدة مؤشرات تساعد على تطبيق الحكامة الإدارية على مستوى مقر ولاية المسيلة.         | 2,7600  | 1,39349  | 19,806   | ,000       | 03      |
| 03    | هناك اهتمام كبير من قبل القائمين بتطبيق الحكامة الإدارية على مستوى مقر ولاية المسيلة. | 2,2500  | 1,20080  | 18,738   | ,000       | 04      |
| 04    | يشعر المواطنون بالرضى نتيجة قريهم بالإدارة.   | 3,1200  | 1,23321  | 25,300   | ,000       | 02      |
|       | مجموع المحاور   | 2,8325  | ,89827   | 31,533   | ,000       |         |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الأول، تتراوح بين ( 2,250 و3,200)، وجميعها تنتمي إلى المجال أوافق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، ماعدا الفقرة رقم (03) بمتوسط ( 2,250 ) والفقرة رقم (02) وكلاهما تقعان في المجال غير موافق، وبلغ المتوسط العام للمحور ( 2,8325 )، بالإضافة إلى أن اختبار T لجميع فقرات المحور تتراوح بين (19,80 و 27,10) وهي جميعها أكبر من T الجدولية والمقدرة ب(1,660)، وأن جميع فقرات المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع الفقرات أقل من 0,05. كما أن اختبار T للمحور الأول بلغ (31,53) وهو أكبر من T الجدولية (1,660) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تتضمن بأن تطبيق الحكامة الإدارية على مستوى مقر ولاية المسيلة يؤدي إلى الأخذ بمؤشراتهما.

الجدول رقم(18): يوضح نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بمؤشر الشفافية الإدارية.

| الترتيب | Sig<br>القيمة | t اختبار | الانحراف | المتوسط | العبرة  | الرقم |
|---------|---------------|----------|----------|---------|---|-------|
| 02      | ,000          | 28,322   | 1,20755  | 3,4200  | يوفر مبدأ الشفافية الإدارية تسهيل إنجاز الأعمال بيسر وسهولة.  | 05    |
| 03      | ,000          | 24,086   | 1,26631  | 3,0500  | يعتبر مؤشر الشفافية أداة فعالة لتعزيز الرقابة الإدارية.   | 06    |
| 05      | ,000          | 19,826   | 1,37698  | 2,7300  | تعاني هياكل مقر ولاية المسيلة من تفشي الفساد بكل أشكاله ومختلف الممارسات الإدارية الخاطئة.                        | 07    |
| 04      | ,000          | 21,694   | 1,27224  | 2,7600  | يوفر مقر ولاية المسيلة إتاحة المعلومات مما يوسع فرص المشاركة في صنع القرارات التي تعود بالمصلحة على جميع الأطراف. | 08    |
| 01      | ,000          | 26,760   | 1,41632  | 3,7900  | تعاني هياكل مقر ولاية المسيلة من غياب مبدأ الشفافية.  | 09    |
|         | ,000          | 38,089   | ,82701   | 3,1500  | مجموع المحاور   |       |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18)؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الثاني، تتراوح بين ( 2,730 و3,790، وجميعها تنتمي إلى المجال أوافق، ماعدا الفقرة (07) والفقرة(08) وكلاهما يقعان في المجال غير موافق ، كما بلغ المتوسط العام للمحور ( 3,150)، بالإضافة إلى أن اختبار T لجميع فقرات المحور الثاني تتراوح بين (19,82 و28,32) وهي جميعها أكبر من T الجدولية والمقدرة ب( 1,660)، وأن جميع فقرات المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع الفقرات أقل من 0,05.

كما أن اختبار T للمحور الأول بلغ(38,08) وهو أكبر من T الجدولية (1,660) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تتضمن بأنه يوجد على مستوى مقر ولاية المسيلة تطبيق لمؤشر الشفافية الإدارية.

الجدول رقم(19): يوضح نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بمؤشر المساءلة الإدارية.

| الترتيب | Sig<br>القيمة | t<br>اختبار | الانحراف | المتوسط | العبرة   | الرقم |
|---------|---------------|-------------|----------|---------|--|-------|
| 02      | ,000          | 27,751      | 1,23239  | 3,4200  | تؤدي المساءلة إلى مساعدة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح.                                       | 10    |
| 03      | ,000          | 21,425      | 1,17619  | 2,5200  | يطبق على مستوى مقر ولاية المسيلة عدة أساليب للعمل بمبدأ المساءلة.  | 11    |
| 04      | ,000          | 18,312      | 1,13043  | 2,0700  | يخضع صناع القرار على مستوى مقر ولاية المسيلة في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة. | 12    |
| 01      | ,000          | 28,390      | 1,20818  | 3,4300  | تساعد المساءلة على حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.  | 13    |
|         | ,000          | 37,555      | ,76154   | 2,8600  | مجموع المحاور  |       |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ؛ أن درجة الموافقة على فقرات المحور الثالث، تتراوح بين (2,070 و3,430)، وجميعها تنتمي إلى المجال أوافق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، ماعدا الفقرة رقم ( 11) والفقرة ( 12) وكلاهما يقعان في المجال غير موافق ، كما بلغ المتوسط العام للمحور ( 2,860)، بالإضافة إلى أن اختبار T لجميع فقرات المحور الثاني تتراوح بين ( 18,31 و 28,39) وهي جميعها أكبر من T الجدولية والمقدرة ب( 1,660)، وأن جميع فقرات المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع الفقرات أقل من 0,05.

كما أن اختبار T للمحور الثالث بلغ ( 37,55) وهو أكبر من T الجدولية (1,660) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تتضمن بأنه يوجد على مستوى مقر ولاية المسيلة تطبيق لمؤشر المساءلة الإدارية. وعليه، فيما يخص الاستمارة التي وجهت للمتعاملين الاجتماعيين على مستوى ولاية المسيلة كانت نتائجها سلبية لأنها أثبتت نفي وجود الحكامة الإدارية ومؤشراتها، حيث أنه وبعد الإطلاع على النتائج توصلنا إلى أن مقر ولاية المسيلة يعاني من غياب الحكامة الإدارية وهذا بناء على مؤشراتها (الشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية).

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال الفصل الثالث ربط مختلف محاور الشق الميداني، ويتجلى ذلك من خلال إبراز أهم العناصر التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج التي تم الاعتماد عليها حتى تتمكن من خلالها إلى الوصول للإجابة عن مختلف التساؤلات التي كانت تشغل اهتمامنا وكذا الفرضيات المستمدة من مضمون الإشكالية.

لذلك كان اهتمامنا بالدرجة الأولى حول تحديد المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وكذلك أهم أدوات البحث كالأستبيان والملاحظة، وفي اعتقادي بأن هذه المناهج والأدوات كان لها الأثر البالغ في التحكم بالموضوع محل الدراسة، وذلك بداية بتحديد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المجال المكاني والمتمثل في مقر ولاية المسيلة وتحديد الإدارة العامة للولاية، وكذا المجال الزمني وتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة.

كما أن هذه المناهج يسرت لنا التعريف بولاية المسيلة من خلال تحديد موقعها ومختلف إمكاناتها. وكذلك ارتبطت منهجية دراستنا بأدوات مكملة كاعتمادنا على أداة الإحصاء بغية التحقق من صدق النتائج التي تم تناولها في هذا الفصل، وذلك بناءً على تحليل وتحديد الاستمارة المتعلقة باستقصاء الموظفين حول معرفة أثر العوامل التنظيمية ( الهيكل التنظيمي التمكين الإداري والتفويض الإداري والأنظمة والتعليمات) على تطبيق الحكامة الإدارية والاستمارة المتعلقة باستقصاء المتعاملين الاجتماعيين حول تطبيق مؤشرات الحكامة الإدارية.

وعليه فكل هذه العناصر والأدوات المنهجية ارتبطت بمحدود الإشكالية من حيث المجال المكاني والزمني وكذلك تحديد مجتمع البحث وعينته.

خاتمة

بعد أن أنهينا عملية تقصي الإطار النظري والميداني لدراستنا المتعلقة ب"أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية" دراسة حالة مقر ولاية المسيلة"، أصبح ولا بد أن نقوم بعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول السابقة، وعلى ضوء النتائج يتم تقديم جملة من التوصيات والتي تعتبر بمثابة الاقتراحات التي نراها ضرورية .

## 1. أهم الاستنتاجات:

- تعد عملية تقصي الإطار النظري لمفهوم العوامل التنظيمية من أصعب الطرق لإيجاد تعريف شامل ومانع، ولكن ما يمكن قوله بأن كل التعاريف تصب في نفس المعنى.
- كما يعتبر الهيكل التنظيمي الركيزة الأساسية لأي منظمة لأنه الوسيلة التي يهدف من خلالها إلى تقسيم للوظائف وتوزيع للمهام والواجبات وضمن التنسيق الذي يعمل على وجود التفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- يهدف التفويض الإداري إلى نقل الاختصاصات من الرئيس إلى المرؤوس من أجل تخفيف أعباء العمل الإداري عن الرؤساء من جهة، ومن جهة أخرى التسهيل في تحقيق الأهداف العامة.
- يهدف التمكين الإداري إلى منح الأفراد حرية التصرف في المنظمة بغية تحسيسهم بالانتماء الحقيقي، هذا هذا يزيد من ولائهم ومساهماتهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- يمكن للأنظمة والتعليمات أن تسهم بشكل كبير في تحقيق التطور خاصة وأن نجاح المنظمة متوقف بدرجة كبيرة على قوة الأنظمة والتعليمات الموجودة فهي تعتبر المسؤولة عن سير المنظمة ككل.
- وفي نفس السياق، بعد تقصي الإطار النظري لمفهوم الحكامة الإدارية الذي يعد من أصعب الطرق لإيجاد تعريف شامل لها لأن هناك صعوبة في الترجمة وهذا ما نتج عنه وجود تعريفات من مختلف الزوايا، لكن وعلى الرغم من هذا فقد تناولناها بمفهوم اللامركزية الإدارية.
- فمن الناحية النظرية تهدف الحكامة الإدارية إلى توسيع الصلاحيات لمشاركة مختلف الفئات في المجتمع من أجل المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.

### نتائج الدراسة الخاصة بالشق التطبيقي:

- فعالية الهيكل التنظيمي داخل مقر الولاية يساهم بدرجة كبيرة على تطبيق أهداف المنظمة.
- تشير النتائج إلى أنه لا يوجد اختلال بين الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي الفعلي على مستوى مقر الولاية كما أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي وتسيير الولاية.
- كما يمكن الإشارة إلى وجود اهتمام كبير من قبل القائمين بمشاركة الموظف العمومي المحلي.
- وتوصلنا إلى أن المساهمة الفعالة لمؤشر التمكين الإداري يزيد من روح الانتماء للموظفين وزيادة الثقة بأنفسهم.
- وتوصلت الدراسة كذلك إلى اتسام العمل الإداري على مستوى مقر الولاية بالتفويض القائم على أسس واضحة وهذا يزيد من الإبداع للموظف العمومي المحلي.
- وكذلك نجد بأن الأنظمة والتعليمات ضرورية في الولاية بغية تنظيم العمل.
- وتوصلنا كذلك إلى أن هناك جدية كبيرة من قبل الموظفين على الالتزام بتطبيق التعليمات والأنظمة المتعلقة بإدارتهم.
- كما أن العمل والتطبيق الفعلي للأنظمة والتعليمات يساهم بدرجة كبيرة على تطبيق الحكامة الإدارية.
- انطلاقا مما تقدم وما تم ملاحظته من خلال الاستمارة التي وجهت للموظفين على مستوى مقر ولاية المسيلة والتي كان لها أثر إيجابي في دراستنا وهذا بناء على النتائج التي توصلنا إليها، حيث أثبتت صحة الفرضيات التي تم اختبارها.
- أما فيما يخص الاستمارة التي وجهت للمتعاملين الاجتماعيين فقد كانت نتائجها كالتالي:
- تؤكد النتائج على أن مقر ولاية المسيلة تعاني من عدم التطبيق الفعلي للحكامة الإدارية.
- كما توصلنا أيضا إلى أن مقر الولاية تعاني من غياب مؤشر الشفافية وهذا ما يؤدي إلى النتائج التالية:
  - عدم التسهيل في إنجاز الأعمال.
  - تفشي ظاهرة الفساد.
  - عدم التحصل على المعلومة.
  - وتشير النتائج أيضا إلى أن مقر الولاية تعاني من غياب مؤشر المساءلة الإدارية وعدم توفر أساليب يكون من خلالها مساءلة صناع القرار.

إذن بعد توصلنا لهذه النتائج التي يفهم من خلالها أن مقرر ولاية المسيلة يعاني من غياب الحكامة الإدارية بمعناها الحقيقي وهذا ما أثبتته رأي مختلف الفئات في مجتمع ولاية المسيلة لذا فإننا نثبت بأن هنالك تطبيق للحكامة الإدارية ولكن بمعناها الإداري "اللامركزية الإدارية".

**2. أهم التوصيات:** بعد عرض نتائج الدراسة التي خلصنا إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على تفعيل الهيكل التنظيمي باعتباره الأداة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.
  - أهمية تمكين الموظفين على مستوى إدارتهم لتحسيسهم بالانتماء لأن الموارد البشرية هي الكفيلة بتحقيق الرقي والتطور.
  - ضرورة توسيع مشاركة المواطنين وذوي الكفاءات والقدرات ودعوتهم للمساهمة لأنها تتيح فرصة المشاركة في عملية صنع القرار.
  - ضرورة توفر آلية لضمان التمثيل المتكافئ بين فئة الذكور وفئة الإناث.
  - ضرورة تفعيل الأنظمة والتعليمات وجعلها متناسب مع تسيير الولاية.
  - تشجيع وتوفير المناخ المناسب لدى الموظفين للوصول إلى التطبيق الفعلي للحكامة الإدارية.
- وبعد الانتهاء من هذه الدراسة التي نأمل أن تكون بمثابة الانطلاقة لدراسات جديدة، حيث ترى الباحثة أنها قد تثير آفاقا جديدة للبحث في دراسة أخرى في المستقبل وذلك من خلال تناول متغيرات جديدة متعلقة بمتغيرات دراستنا مثل (التحفيز، القيادة....).

الملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة المحكمين

1. د. شرقي فوزية ، جامعة المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

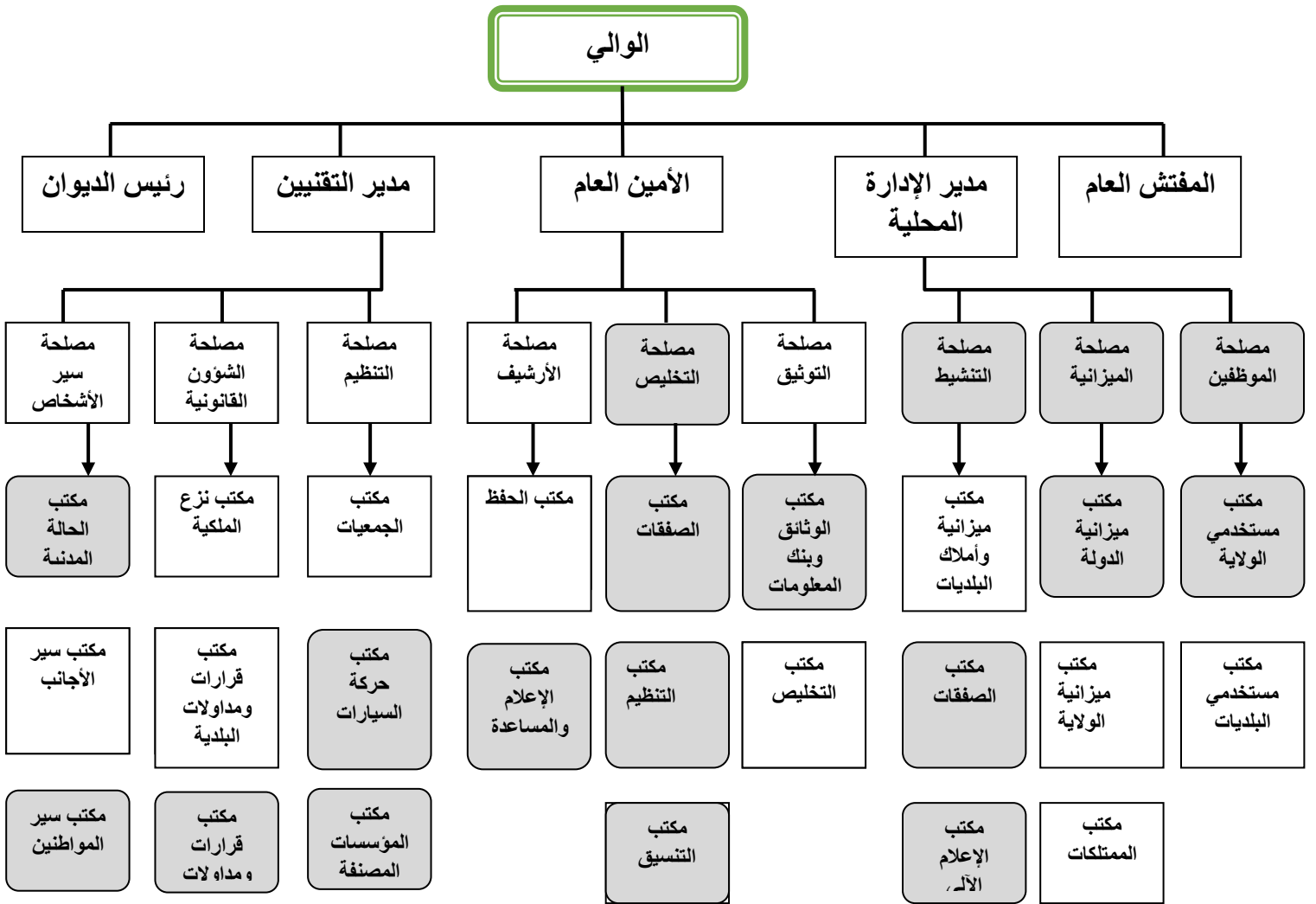
2. د. حسام الدين بو عيسي ، جامعة المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

3. د. عقيلة خرياشي ، جامعة المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

4. د. عنتر بن مرزوق ، جامعة المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

أ.5. حمزة قدوج ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية.

الملحق رقم (2) : الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة



استمارة رقم (01) خاصة باستقصاء عينة الموظفين العموميين على مستوى هياكل الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة بخصوص أثر الملحق رقم (3) :  
العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية.

## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: حكامه وإدارة محلية

جامعة المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

أختي و أخي الموظف ؛

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنونها "أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة"، كمطلب تكميلي للحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص حكامه وإدارة محلية.

نرجو تفضلكم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل اهتمام، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة. علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة، و لن تستخدم إلا في أغراض علمية، ولا تتطلب ذكر الاسم أو أية معلومة خاصة.  
شكرا على تعاونكم ؛ تقبلوا خالص تحياتي و تقديري .

الباحثة

عيدة بن هنية

البريد الإلكتروني:

com.aida3016@gmail

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات التالية (بحيث لا يكون هناك أكثر من إشارة واحدة أمام كل عبارة)

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الجنس: ذكر  أنثى

السن: 20-30  31-40  41-50  أكثر من 51

الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

المستوى المهني: عون تنفيذ  عون تحكم  إطار  رئيس مكتب  رئيس مصلحة

أخرى .....

الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  5-9 سنوات  10-14 سنوات  15-19 سنوات  أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: العوامل المستقلة:

| الترتيب   | الفقرات  | موافق بشدة عالية (5) | موافق بشدة (4) | موافق (3) | غير موافق (2) | غير موافق بشدة (1) |
|---|--|----------------------|----------------|-----------|---------------|--------------------|
| المحور الأول: أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق الحوكمة الإدارية. |  |                      |                |           |               |                    |
| 1   | يساعد الهيكل التنظيمي لمقر ولاية المسيلة على تطبيق الحوكمة الإدارية.         |                      |                |           |               |                    |
| 2   | يضمن الهيكل التنظيمي التفاعل بين هياكل الإدارة العامة لمقر الولاية.          |                      |                |           |               |                    |
| 3   | يمتاز الهيكل التنظيمي لمقر ولاية المسيلة بخصائص فعالة لخدمة الأهداف المنظمة. |                      |                |           |               |                    |
| 4   | ينسجم الهيكل التنظيمي مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .                 |                      |                |           |               |                    |
| 5   | ليس هناك اختلافات بين الهيكل التنظيمي الرسمي والفعلي.                        |                      |                |           |               |                    |
| 6   | يتوافق الهيكل التنظيمي لمقر ولاية المسيلة مع تسيير الولاية.                  |                      |                |           |               |                    |
| 7   | يختار الهيكل التنظيمي لمقر الولاية وفق أسس واضحة.                            |                      |                |           |               |                    |
| 8   | تقوم الإدارة بإجراء مراجعات لمدى تطبيق الهيكل التنظيمي.                      |                      |                |           |               |                    |
| م2  | المحور الثاني: أثر التمكين الإداري على تطبيق الحوكمة الإدارية.               |                      |                |           |               |                    |

|   |  |  |  |  |    |  |
|---|--|--|--|--|----|--|
|   |  |  |  |  | 9  | يؤدي التمكين الإداري في مقر ولاية المسيلة إلى تطبيق الحكامة الإدارية.                      |
|   |  |  |  |  | 10 | يوجد اهتمام كبير بمشاركة الموظف العمومي المحلي في اتخاذ القرار.                            |
|   |  |  |  |  | 11 | يساعد التمكين الإداري في زيادة روح الانتماء للموظفين نتيجة ثقتهم بأنفسهم وثقة رؤسائهم بهم. |
|   |  |  |  |  | 12 | يحفز المناخ التنظيمي الموظف العمومي على الإبداع والابتكار.                                 |
|   |  |  |  |  | 13 | يعتبر مقر الولاية أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير.                                   |
| المحور الثالث: أثر التفويض الإداري على تطبيق الحكامة الإدارية     |  |  |  |  |    |  |
|   |  |  |  |  | 14 | .يساعد التفويض الإداري لمقر ولاية المسيلة على تطبيق الحكامة الإدارية                       |
|   |  |  |  |  | 15 | يتسم العمل الإداري بالتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات.                                   |
|   |  |  |  |  | 16 | تتم عملية التفويض بناء على أسس وقواعد واضحة.   |
|   |  |  |  |  | 17 | يؤدي توفر عامل التفويض إلى عرقلة العمل.  |
|   |  |  |  |  | 18 | تعتبر القوانين العامل الرئيسي للحد من التفويض الإداري.                                     |
|   |  |  |  |  | 19 | يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات المختلفة لإدارة الولاية.                |
|   |  |  |  |  | 20 | الاعتماد على عامل التفويض الإداري يعطي المزيد من الإبداع للموظف العمومي المحلي.            |
|   |  |  |  |  | 21 | يعتبر التفويض الإداري أداة فعالة لترسيخ مبدأ اللامركزية الإدارية.                          |
| المحور الرابع: أثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق الحكامة الإدارية. |  |  |  |  |    |  |
|   |  |  |  |  | 22 | تمتاز الأنظمة والتعليمات بالوضوح والبساطة وتخلو من الروتين والتعقيد.                       |
|   |  |  |  |  | 23 | لا يوجد تشدد وتركيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات اللازمة لسير العمل.                        |
|   |  |  |  |  | 24 | تسمح سياسات العمل باقتراح تحسينات متعلقة بمهامكم.  |
|   |  |  |  |  | 25 | يجبر الموظفون على مستوى مقر ولاية المسيلة على الخضوع للأنظمة والتعليمات الثابتة.           |
|   |  |  |  |  | 26 | تسهل الأنظمة والقوانين من تطبيق الحكامة الإدارية.  |
|   |  |  |  |  | 27 | يوجد تهاون من قبل الموظفين في الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات.                          |
|   |  |  |  |  | 28 | تؤدي كثرة الأنظمة والتعليمات إلى عدم الإلتقان في العمل.                                    |

الملحق رقم (04): الاستمارة رقم (2) : استمارة رقم (02) خاصة باستقصاء عينة المتعاملين الاجتماعيين لولاية المسيلة بخصوص تطبيق مؤشرات الحكامة الإدارية.

## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

قسم :العلوم السياسية والعلاقات الدولية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تخصص : حكامه وإدارة محلية

أختي و أخي المواطن ؛

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية"؛ دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة"، كمطلب تكميلي للحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص حكامه وإدارة محلية.

نرجو تفضلكم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل اهتمام، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة. علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة، و لن تستخدم إلا في أغراض علمية، ولا تتطلب ذكر الاسم أو أية معلومة خاصة.

شكرا على تعاونكم ؛ تقبلوا خالص تحياتي و تقديري .

الباحثة

بن هنية عيدة

البريد الإلكتروني:

[aidaa3016@gmail.com](mailto:aidaa3016@gmail.com)

## الملاحق

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات التالية (بحيث لا يكون هناك أكثر من إشارة واحدة أمام كل عبارة)

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية.

الجنس: ذكر  أنثى

السن: 20-30  31-40  41-50  أكثر من 51

الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الوظيفة: بطل  عامل  متقاعد

الجزء الثاني: استمارة خاصة باستقصاء المتعاملين الاجتماعيين:

| الترتيب                          | الفقرات  | موافق بشدة عالية (5) | موافق بشدة (4) | موافق (3) | غير موافق (2) | غير موافق بشدة (1) |
|----------------------------------|--|----------------------|----------------|-----------|---------------|--------------------|
| المحور الأول: الحكامة الإدارية   |  |                      |                |           |               |                    |
| 1                                | يؤدي تطبيق الحكامة الإدارية إلى تطبيق مبدأ القانون على مستوى مقر ولاية المسيلة.                          |                      |                |           |               |                    |
| 2                                | توفر الحكامة الإدارية مؤشر الشفافية الإدارية على مستوى هيكل مقر ولاية المسيلة.                           |                      |                |           |               |                    |
| 3                                | هناك اهتمام كبير من قبل القائمين بتطبيق الحكامة الإدارية على مستوى مقر ولاية المسيلة.                    |                      |                |           |               |                    |
| 4                                | تسمح الحكامة الإدارية على مستوى هيكل مقر ولاية المسيلة بتقريب الإدارة من المواطن.                        |                      |                |           |               |                    |
| المحور الثاني: الشفافية الإدارية |  |                      |                |           |               |                    |
| 5                                | يوفر مبدأ الشفافية الإدارية تسهيل إنجاز الأعمال بيسر وسهولة.   |                      |                |           |               |                    |
| 6                                | تساهم الشفافية الإدارية في تعزيز الرقابة الإدارية على مستوى هيكل مقر ولاية المسيلة.                      |                      |                |           |               |                    |
| 7                                | تعمل الشفافية على مستوى هيكل مقر ولاية المسيلة على مكافحة الفساد بكل أشكاله والممارسات الإدارية الخاطئة. |                      |                |           |               |                    |

|                                   |  |  |  |  |   |    |
|-----------------------------------|--|--|--|--|---|----|
|                                   |  |  |  |  | تؤدي الشفافية الإدارية إلى إتاحة المعلومات على مستوى ولاية مسيلة مما يوسع فرص المشاركة في صنع القرارات التي تعود بالمصلحة على جميع الأطراف. | 8  |
|                                   |  |  |  |  | تعاني هياكل مقر ولاية المسيلة من غياب مبدأ الشفافية.  | 9  |
| المحور الثالث: المساءلة الإدارية. |  |  |  |  |   |    |
|                                   |  |  |  |  | تؤدي المساءلة إلى مساعدة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح.  | 10 |
|                                   |  |  |  |  | يطبق على مستوى هياكل مقر ولاية المسيلة عدة أساليب للعمل بمبدأ المساءلة.   | 11 |
|                                   |  |  |  |  | يخضع صنع القرار على مستوى مقر ولاية المسيلة في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.                               | 12 |
|                                   |  |  |  |  | تساعد المساءلة على حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.   | 13 |

قائمة المرادف

I. المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أبو زيد محمد عبد الحميد، أثر التفويض في الإصلاح الإداري (دراسة مقارنة) ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1977).
2. إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000).
3. البدوي طارق عبد الحميد، أساسيات علم إدارة القيادة، (الأردن: دار الفكر، 2002).
4. الجندي مصطفى، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، (مصر: منشأة المعارف، 1987).
5. الديق إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية ، (الأردن: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2009).
6. الوالي محمود إبراهيم، نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1979).
7. الزعبي خالد، التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986).
8. الزعبي خالد، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، (عمان : دار الثقافة، 1986).
9. الزعبي خالد سماره ، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها ، (ط3؛ عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1993).
10. الحلو ماجد راغب، القانون الإداري ، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004). محمد حلمي ، موجز مبادئ القانون الإداري، (القاهرة : دار الفكر العربي، 1978).
11. الحلو ماجد راغب، القانون الإداري، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000).
12. الطهراوي هاني علي، قانون الإدارة المحلية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).
13. الطماوي سليمان، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1992).
14. الطماوي سليمان محمد، مبادئ القانون الإداري، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1987).
15. الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012).
16. الطراونة هاني علي، قانون الإدارة المحلية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).

## قائمة المراجع

17. الكايد زهير عبد الكريم، الحكمانية قضايا وتطبيقات ، (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004).
18. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2004).
19. المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، (عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010).
20. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، (مصر: المكتبة العصرية بالمنصورة، 2006).
21. السلمي علي، حواطر في الإدارة المعاصرة، ( القاهرة: دار غريب للنشر، 2001).
22. السلمي علي، السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب س ن).
23. العلاق بشير، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
24. العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008).
25. العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، (الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002).
26. أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003).
27. الصاوي محمد مبارك محمد، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992).
28. الرشيد أحمد، نظرية الإدارة العامة العملية الإدارية في الجهاز الإداري، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1972).
29. الشبلي هيثم حمود و النسور مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009).
30. الخطيب محمود أحمد، الإدارة العامة، (ب ب ن، ب د ن ، ب س ن).
31. الخلاليلة محمد علي، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر(دراسة تحليلية مقارنة) ، (عمان: دار الثقافة، 2009).
32. الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة ، (عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009).
33. بوضياف عمار، القرار الإداري دراسة تشريعية قضائية فقهية مدعمة بأحدث القرارات القضائية، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007).

## قائمة المراجع

34. بوضياف عمار، شرح قانون الولاية الجزائري، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012).
35. بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، (ط2؛ الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007).
36. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009).
37. بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، (الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2012).
38. بسيوني عبد الغني عبد الله، التنظيم الإداري، (القاهرة: منشأة المعارف، 2004).
39. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، (الجزائر: دار العلوم، 2002).
40. بشار عبد الهادي، التفويض في الاختصاص: دراسة مقارنة، (عمان: دار الفرقان، 1982).
41. جندلي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005).
42. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012).
43. حسن عبد الفتاح، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1971).
44. حسن عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1972). ص 73.
45. حسن راوية، السلوك في التنظيمات، (مصر: الدار الجامعية، 1999).
46. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).
47. حضاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011).
48. كنعان نواف، القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009).
49. كنعان نواف، اتخاذ القرار الإداري، (ط4، الأردن: ب د ن، 1995).
50. كنعان نواف، القانون الإداري، (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008).
51. محمد إمام محمد عبده، أصول علم الإدارة العامة في ضوء الشريعة الإسلامية، (مصر: مكتبة الوفاء القانونية بسن).

## قائمة المراجع

52. مسلم علي عبد الهادي، تحليل وتصميم المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001).
53. ناصر هاشم، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005).
54. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (جامعة شلف: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
55. نصر مهنا محمد، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005).
56. ساعاتي أمين، تبسيط كتابة البحث العلمي، (السعودية: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1991).
57. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004).
58. عبيدات محمد، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، (ط2؛ الأردن: دار وائل للنشر، 1999).
59. عوابدي عمار، القانون الإداري الجزء الأول، (ط3؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005).
60. عواضة حسن، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، (لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1983).
61. فؤاد صالح، مبادئ القانون الإداري الجزائري، (بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1983).
62. رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (عمان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2012).
63. شليبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الإقترابات والأدوات، (الجزائر: د د ن، 1997).
64. خليل موسى، الإدارة المعاصرة المبادئ. الوظائف. الممارسة، (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2005).

2. الرسائل الجامعية:

65. أرزوال يوسف ،الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية ، (مذكرة ماجستير)، جامعة باتنة، 2009/2008.
66. الجميل مطر بن عبد المحسن ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية، 2008 .
67. العجلة توفيق عطية توفيق ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، (مذكرة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009 .
68. العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، (مذكرة ماجستير)، الرياض، 2003.
69. القاضي نجاح ، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، (أطروحة دكتوراه)، الأردن، جامعة اليرموك، 2008.
70. القيسي أحمد عبد الحافظ سلمان ، أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى، (مذكرة ماجستير)، جامعة مؤتة، 2010 .
71. القنّامي مصعب بن عبد الهادي ،التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير)، الرياض، جامعة نايف العربية، 2009 .
72. بومزبر حليلة ، الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد إسقاط على التجربة الجزائرية ، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2010 / 2009.
73. بوريب خديجة ، دور مؤسسات الإتحاد الأوربي في تفعيل الحكم الراشد على مستوى دول المغرب العربي ، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2011/2010 .
74. بورغدة وحيدة ، حقوق الإنسان وإشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الإنسانية ، (مذكرة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2008 .
75. بوعشة نور الدين ، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال ، (رسالة ماجستير) ، جامعة الجزائر، 2011/2009 .
76. بن مرزوق عنتره، معضلة الفساد وإشكالية الحكم الرشيد في الجزائر، (مذكرة دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2013.

## قائمة المراجع

77. جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة الجزائر، 2005/2004 .
78. جردير ليلي ، التنمية الإدارية كمدخل لتجسيد الحكم الراشد دراسة حالة الجزائر ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة قسنطينة، 2011/2010 .
79. دحماني نبيل ، الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى غاية 2009، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة، 2011.2010 .
80. زدام يوسف ، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي من خلال تقارير التنمية الإنسانية العربية(2002 – 2004)، (مذكرة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2006 / 2007.
81. لبال نصر الدين ، دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة ورقلة ، 2012/2011،
82. لعجال ليلي ، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة قسنطينة ، 2010/ 2009 .
83. معاوي وفاء ، الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة باتنة، 2010/2009.
84. سويسي عبد الوهاب ، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2004/2003 .
85. سويقات عبد الرزاق ، إصلاح النظام الانتخابي لترشيح الحكم في الجزائر ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة قسنطينة ، 2010/ 2009،
86. عبد القادر حسين ، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية ، (مذكرة ماجستير)، جامعة تلمسان ، 2012/ 2011،
87. عبد الرحيم أيمن عبد القادر ، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة، (مذكرة ماجستير)، غزة، 2010 .

## قائمة المراجع

88. عطية يوسف ، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل ، (رسالة ماجستير) ، جامعة الجزائر ، 2010-2011.
89. صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، (مذكرة ماجستير)، جامعة باتنة، 2008/2007 .
90. صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة :مطاحن الحضنة بالمسيلة، (مذكرة ماجستير)، جامعة المسيلة، 2011/2010 .
91. قديد ياقوت ، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية"دراسة حالة ثلاث بلديات ، (مذكرة ماجستير) ، جامعة تلمسان، 2011/2010.
92. شرقي فوزية ، تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية -ولاية المدية -، (رسالة ماجستير) ، جامعة الجزائر، 2006/2005.
93. تلعيش خالد ، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمنت (2010/2007)، (مذكرة ماجستير)، جامعة الجزائر3، 2010 .
- 3. المقالات والدوريات:**
94. البريدي عبد الله بن عبد الرحمان ، نورة بنت محمد الرشيد ، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية:دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة"، دورية الإدارة العامة العدد2، (مارس2012).
95. بوحنة قوي، دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد ، الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية إشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات : المحور الخامس: دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الإنسانية، المنعقد بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، يومي 16-17 ديسمبر2008.
96. حريم حسين محمود، الخشالي شاکر جار الله ، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية :دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات العدد الأول،(2006).
97. طاشمة بومدين،"الحكم الرشيد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر "، مجلة التواصل عدد 26، (جوان 2010).

## قائمة المراجع

98. محسن راضي جواد ، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد1، المجلد 12، (2010).
99. علة مراد وسالت محمد مصطفى ، الحوكمة والتنمية البشرية مواءمة وتواصل - مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني بعنوان : التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، المنعقد بكلية العلوم القانونية والإدارية بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، يومي 16-17 ديسمبر 2008.
100. عادل غزالي ،متطلبات الإدارة الرشيدة والتنمية في الوطن العربي ، ورقة مقدمة في ملتقى وأوراق عمل المنتدى الدولي حول: الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي ، ج1، المنعقد بجامعة سطيف، يومي 7-9 أبريل 2007.
101. غربي محمد، "الديمقراطية والحكم الرشيد: رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، دفاتر السياسة والقانون عدد خاص، (أفريل 2011).
- 4. الوثائق الحكومية والرسمية:**
102. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، القانون رقم 12-07، المتعلق بقانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12 ، الصادر بتاريخ 21 فبراير 2012.
103. مديرية الإدارة المحلية ،مصلحة الموظفين لولاية المسيلة :المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، 2014.

## II. المراجع باللغة الأجنبية :

### 1. الدراسات والمقالات:

- KAUFMAN pepenser la bonne gouvernance et développement au moyen DANIEL <sup>1</sup> 104.  
orient et en Afrique du nord (paris Beyrouth rabat et wachington AC 21 November 2003) p3  
105 Chaker ben aich et les autres la gouvernance locale join 2012 p 4  
(UNDP) governance and Sustainable human development (UNDP document policy 1997) p3

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الأشكال                        | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
|        | تقسيم الموظفين حسب الجنس             | 01    |
|        | تقسيم الموظفين حسب السن              | 02    |
|        | تقسيم الموظفين حسب الحالة العائلية   | 03    |
|        | تقسيم الموظفين حسب المستوى التعليمي  | 04    |
|        | تقسيم الموظفين حسب المستوى المهني    | 05    |
|        | تقسيم الموظفين حسب الخبرة العملية    | 06    |
|        | تقسيم المواطنين حسب الجنس            | 07    |
|        | تقسيم المواطنين حسب السن             | 08    |
|        | تقسيم المواطنين حسب الحالة العائلية  | 09    |
|        | تقسيم المواطنين حسب المستوى التعليمي | 10    |
|        | تقسيم المواطنين حسب الوظيفة          | 11    |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
|        | قائمة البلديات والدوائر حسب التقسيم الإداري  | 01    |
|        | تقسيم الموظفين حسب الجنس   | 02    |
|        | تقسيم الموظفين حسب السن  | 03    |
|        | تقسيم الموظفين حسب الحالة العائلية   | 04    |
|        | تقسيم الموظفين حسب المستوى التعليمي  | 05    |
|        | تقسيم الموظفين حسب المستوى المهني  | 06    |
|        | تقسيم الموظفين حسب الخبرة العملية  | 07    |
|        | نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بأثر الهيكل التنظيمي على تطبيق الحكامة الإدارية     | 08    |
|        | نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بأثر التمكين الإداري على تطبيق الحكامة الإدارية    | 09    |
|        | نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بأثر التفويض الإداري على تطبيق الحكامة الإدارية    | 10    |
|        | نتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بأثر الأنظمة والتعليمات على تطبيق الحكامة الإدارية | 11    |
|        | تقسيم المواطنين حسب الجنس  | 12    |
|        | تقسيم المواطنين حسب السن   | 13    |
|        | تقسيم المواطنين حسب الحالة العائلية  | 14    |
|        | تقسيم المواطنين حسب المستوى التعليمي   | 15    |
|        | تقسيم المواطنين حسب الوظيفة  | 16    |
|        | نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بالحكامة الإدارية                                   | 17    |
|        | نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بمؤشر الشفافية الإدارية                            | 18    |
|        | نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بمؤشر المساءلة الإدارية                            | 19    |

## قائمة المحتويات

| المحتويات                                | الصفحة   |
|--|----------|
| الإهداء                                  |          |
| شكر وتقدير                               |          |
| المقدمة العامة                           | أ .....  |
| تمهيد                                    | أ .....  |
| مبررات ودوافع إختيار الموضوع             | أ .....  |
| أدبيات الدراسة                           | ب .....  |
| إشكالية الموضوع                          | هـ ..... |
| حدود الدراسة                             | هـ ..... |
| فرضيات الدراسة                           | و .....  |
| أهمية وأهداف الدراسة                     | و .....  |
| المنهج وأدوات الدراسة المستخدمة في البحث | ز .....  |
| صعوبات الدراسة                           | ز .....  |
| تحديد المصطلحات                          | ح .....  |
| تقسيمات ومشتملات الهيكل التنظيمي للبحث   | ط .....  |

### الفصل الأول : ماهية العوامل التنظيمية

|   |          |
|---|----------|
| مقدمة الفصل   | 11 ..... |
| المبحث الأول : مفهوم الهيكل التنظيمي                | 12 ..... |
| المطلب الأول : تعريف الهيكل التنظيمي                | 12 ..... |
| المطلب الثاني : أهمية وخصائص الهيكل التنظيمي        | 14 ..... |
| المطلب الثالث : خطوات بناء الهيكل التنظيمي ومكوناته | 16 ..... |
| المطلب الرابع : أنواع الهيكل التنظيمي وأبعاده       | 19 ..... |
| المبحث الثاني : مفهوم التفويض الإداري               | 23 ..... |
| المطلب الأول : تعريف التفويض الإداري                | 23 ..... |

|    |  |
|----|--|
| 26 | المطلب الثاني : أهمية التفويض الإداري وشروطه.....        |
| 28 | المطلب الثالث : أنواع التفويض الإداري.....               |
| 31 | المطلب الرابع : عناصر ومبادئ التفويض الإداري.....        |
| 33 | <b>المبحث الثالث : مفهوم التمكين الإداري.....</b>        |
| 33 | المطلب الأول : تعريف التمكين الإداري.....                |
| 35 | المطلب الثاني : أهمية وأسباب التمكين الإداري.....        |
| 37 | المطلب الثالث : خطوات تطبيق التمكين الإداري وخصائصه..... |
| 38 | المطلب الرابع : أدوات التمكين الإداري وأبعاده.....       |
| 41 | <b>المبحث الرابع : مفهوم الأنظمة والتعليمات.....</b>     |
| 41 | المطلب الأول : تعريف الأنظمة الإدارية.....               |
| 42 | المطلب الثاني : تعريف التعليمات.....                     |
| 46 | <b>خلاصة الفصل.....</b>                                  |

## الفصل الثاني : ماهية الحكامة الإدارية

|    |  |
|----|--|
| 49 | مقدمة الفصل.....   |
| 50 | <b>المبحث الأول : مفهوم الحكامة الإدارية.....</b>          |
| 50 | المطلب الأول : تعريف الحكامة الإدارية.....                 |
| 51 | المطلب الثاني : تطور مفهوم الحكامة الإدارية.....           |
| 53 | المطلب الثالث : مفهوم المركزية الإدارية.....               |
| 56 | المطلب الرابع : مفهوم اللامركزية الإدارية.....             |
| 63 | <b>المبحث الثاني : فواعل ومعايير الحكامة الإدارية.....</b> |
| 64 | المطلب الأول : فواعل الحكامة الإدارية.....                 |
| 66 | المطلب الثاني : معايير الحكامة الإدارية.....               |
| 69 | <b>المبحث الثالث : أبعاد ونماذج الحكامة الإدارية.....</b>  |
| 69 | المطلب الأول : أبعاد الحكامة الإدارية.....                 |
| 71 | المطلب الثاني : نماذج الحكامة الإدارية.....                |
| 74 | <b>خاتمة الفصل.....</b>                                    |

## الفصل الثالث : دراسة حالة مقر ولاية المسيلة

|     |  |
|-----|--|
| 76  | مقدمة الفصل                                    |
| 77  | المبحث الأول : مناقشة منهجية الدراسة           |
| 77  | المطلب الأول : التعريف بمناهج وأدوات الدراسة   |
| 81  | المطلب الثاني : تحديد حدود الدراسة الميدانية   |
| 83  | المبحث الثاني : التطور التاريخي لولاية المسيلة |
| 84  | المطلب الأول : التعريف بولاية المسيلة          |
| 86  | المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للولاية  |
| 89  | المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات |
| 107 | خلاصة الفصل                                    |
| 109 | الخاتمة العامة                                 |
| 109 | أولا - أهم الاستنتاجات                         |
| 111 | ثانيا - أهم التوصيات                           |
|     | قائمة الملاحق                                  |
|     | قائمة المراجع                                  |
|     | قائمة الأشكال                                  |
|     | قائمة الجداول                                  |
|     | فهرس المحتويات                                 |